

# Sustainability Balanced Scorecard für Geschäftsfelder, Profit Center und Kompetenzfelder

E. Werderits, N. Putzgruber, W. Hoffmann et al.

Berichte aus Energie- und Umweltforschung

**29/2006**

**Impressum:**

Eigentümer, Herausgeber und Medieninhaber:  
Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie  
Radetzkystraße 2, 1030 Wien

Verantwortung und Koordination:  
Abteilung für Energie- und Umwelttechnologien  
Leiter: DI Michael Paula

Liste sowie Bestellmöglichkeit aller Berichte dieser Reihe unter <http://www.nachhaltigwirtschaften.at>  
oder bei:

Projektfabrik Waldhör  
Währingerstraße 121/3  
1180 Wien

# Sustainability Balanced Scorecard für Geschäftsfelder, Profit Center und Kompetenzfelder

Dr. E. Werderits, DI Dr. N. Putzgruber

DI Dr. P. Weinfurter

ÖSTERREICHISCHE BUNDESFORSTE AG

Univ.-Doz. Dr. W. Hoffmann, Mag. M. Waniczek

CONTRAST MANAGEMENT-CONSULTING

Purkersdorf, Juni 2005

**Ein Projektbericht im Rahmen der Programmlinie**



Impulsprogramm Nachhaltig Wirtschaften

Im Auftrag des Bundesministeriums für Verkehr, Innovation und Technologie



## Vorwort

Der vorliegende Bericht dokumentiert die Ergebnisse eines Projekts aus der Programmlinie FABRIK DER ZUKUNFT. Sie wurde im Jahr 2000 vom Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie im Rahmen des Impulsprogramms Nachhaltig Wirtschaften als mehrjährige Forschungs- und Technologieinitiative gestartet. Mit der Programmlinie FABRIK DER ZUKUNFT sollen durch Forschung und Technologieentwicklung innovative Technologiesprünge mit hohem Marktpotential initiiert und realisiert werden.

Dank des überdurchschnittlichen Engagements und der großen Kooperationsbereitschaft der beteiligten Forschungseinrichtungen und Betriebe konnten bereits richtungsweisende und auch international anerkannte Ergebnisse erzielt werden. Die Qualität der erarbeiteten Ergebnisse liegt über den hohen Erwartungen und ist eine gute Grundlage für erfolgreiche Umsetzungsstrategien. Anfragen bezüglich internationaler Kooperationen bestätigen die in FABRIK DER ZUKUNFT verfolgte Strategie.

Ein wichtiges Anliegen des Programms ist es, die Projektergebnisse – seien es Grundlagenarbeiten, Konzepte oder Technologieentwicklungen – erfolgreich umzusetzen und zu verbreiten. Dies soll nach Möglichkeit durch konkrete Demonstrationsprojekte unterstützt werden. Deshalb ist es auch ein spezielles Anliegen die aktuellen Ergebnisse der interessierten Fachöffentlichkeit zugänglich zu machen, was durch die Homepage [www.FABRIKderZukunft.at](http://www.FABRIKderZukunft.at) und die Schriftenreihe gewährleistet wird.

Dipl. Ing. Michael Paula

Leiter der Abt. Energie- und Umwelttechnologien

Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie



# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>KURZFASSUNG (1 SEITE)</b> .....	<b>11</b>
1.1	ÖBF SUSTAINABILITY BALANCED SCORECARD - KURZFASSUNG.....	11
1.2	ÖBF SUSTAINABILITY BALANCED SCORECARD - SUMMARY .....	12
<b>2</b>	<b>KURZFASSUNG (5 SEITEN)</b> .....	<b>13</b>
2.1	ÖBF SUSTAINABILITY BALANCED SCORECARD - KURZFASSUNG.....	13
2.1.1	Einleitung .....	13
2.1.2	SBSC - Konzeption.....	13
2.1.3	SBSC – Anwendung und Nutzung.....	16
2.1.4	Zusammenfassung .....	17
2.2	ÖBF SUSTAINABILITY BALANCED SCORECARD - SUMMARY .....	18
2.2.1	Introduction .....	18
2.2.2	SBSC Concept.....	18
2.2.3	SBSC – Application and Use .....	21
2.2.4	Summary .....	22
<b>3</b>	<b>EINLEITUNG</b> .....	<b>23</b>
3.1	ALLGEMEINE EINFÜHRUNG.....	23
3.1.1	Grundlagen zur “Balanced Scorecard” .....	23
3.1.2	Nachhaltigkeit aus Sicht der ÖBf AG.....	24
3.1.3	Von der klassischen Balanced Scorecard zur Sustainability Balanced Scorecard.....	25
3.2	BESCHREIBUNG DER VORARBEITEN .....	26
3.3	FOKUS / SCHWERPUNKTE DER ARBEIT .....	29
3.4	EINPASSUNG IN DIE PROGRAMMLINIE “FABRIK DER ZUKUNFT“ .....	29
3.5	KURZBESCHREIBUNG DES ENDBERICHTS.....	29
<b>4</b>	<b>ZIELE DES PROJEKTS</b> .....	<b>30</b>

<b>5</b>	<b>INHALTE UND ERGEBNISSE DES PROJEKTES.....</b>	<b>31</b>
5.1	VERWENDETE METHODEN UND DATEN.....	31
5.1.1	Grundsätzliche Vorgehensweise .....	31
5.1.2	Beschreibung der Arbeitspakete.....	32
5.1.2.1	<i>Entwicklung der SBSCs für alle operativen Einheiten .....</i>	<i>32</i>
5.1.2.2	<i>Entwicklung begleitender Management- und Messinstrumente .....</i>	<i>32</i>
5.1.2.3	<i>Projektplan.....</i>	<i>33</i>
5.1.2.4	<i>Integration der Sustainability BSC mit dem operativen Management .....</i>	<i>34</i>
5.1.2.5	<i>Integration in den Unternehmensalltag - interne und externe Verteilung der Ergebnisse (Reflexion, Diffusion, Schulung) .....</i>	<i>35</i>
5.2	STAND DER TECHNIK DER BSC .....	36
5.3	INNOVATIONSGEHALT DER SUSTAINABILITY BALANCED SCORECARD.....	37
5.4	PROJEKTERGEBNISSE.....	39
5.4.1	Ergebnisüberblick .....	39
5.4.2	Ergebnisse im Detail.....	40
5.4.2.1	<i>Forstbetriebs-SBSC.....</i>	<i>40</i>
5.4.2.2	<i>SBSC Geschäftsfeld Jagd / Fischerei .....</i>	<i>46</i>
5.4.2.3	<i>SBSC Kompetenzfeld Waldbau.....</i>	<i>49</i>
5.5	VERWERTUNG DER ERGEBNISSE UND NUTZUNG DER SBSC.....	52
5.5.1	Interne Nutzung .....	52
5.5.2	Diffusion.....	53
<b>6</b>	<b>DETAILANGABEN ZU DEN ZIELEN „FABRIK DER ZUKUNFT“ .....</b>	<b>55</b>
6.1	BEITRAG ZUM GESAMTZIEL DER „FABRIK DER ZUKUNFT“ .....	55
6.2	BEITRAG ZU DEN SIEBEN LEITPRINZIPIEN NACHHALTIGER TECHNOLOGIEENTWICKLUNG .....	55
6.3	EINBEZIEHUNG DER ZIELGRUPPEN.....	56
6.4	WIRTSCHAFTLICHE VERWERTUNGSMÖGLICHKEITEN .....	57



<b>7</b>	<b>SCHLUSSFOLGERUNGEN</b> .....	<b>58</b>
7.1	ERWARTETER UND REALISierter NUTZEN DER SBSC-EINFÜHRUNG.....	58
7.2	VERMEIDUNG MÖGLICHER EINFÜHRUNGSFEHLER.....	59
7.3	PROJEKTFAZIT .....	60
<b>8</b>	<b>AUSBLICK UND EMPFEHLUNGEN</b> .....	<b>62</b>
<b>9</b>	<b>LITERATURVERZEICHNIS</b> .....	<b>65</b>
<b>10</b>	<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS</b> .....	<b>66</b>
<b>11</b>	<b>ANHANG BEISPIELE ARBEITSUNTERLAGEN</b> .....	<b>67</b>



# 1 Kurzfassung (1 Seite)

## 1.1 ÖBf Sustainability Balanced Scorecard - Kurzfassung

In der Unternehmenspraxis werden Strategien häufig nicht operational formuliert und scheitern daher in der Umsetzung. Das Projekt „ÖBf Sustainability Balanced Scorecard“ nutzte aufbauend auf dem Strategieprozess des Unternehmens die Methode der „Balanced Scorecard“, um sowohl die Gesamtunternehmensstrategie, als auch die Strategien für die Geschäftsfelder und betrieblichen Einheiten in der Umsetzung zu unterstützen und steuerbar zu machen. Der Aspekt der Nachhaltigkeit (Sustainability) wurde dabei im ökonomischen wie auch ökologischen und gesellschaftlichen Sinne verstanden und in ausgewogener Form umgesetzt.

Aufbauend auf der Gesamtunternehmensstrategie wurden unter intensiver Nutzung von Workshops Sustainability Balanced Scorecards (SBSCs) für alle operativen Einheiten erarbeitet:

- σ SBSCs für 10 Geschäftsfelder: Holzversorgung, Forsttechnik, Jagd/Fischerei, Tourismus/Immobilien, Wasser/Boden, Erneuerbare Energie, Forstliche Dienstleistungen Inland und Ausland, Naturraummanagement und Consulting
- σ SBSCs für 3 Kompetenzfelder: Einforstungen, Waldbau, Natur- und Umweltschutz
- σ SBSCs für 12 Forstbetriebe sowie
- σ SBSCs für 2 Nationalparkbetriebe

Um den dauerhaften Nutzen der SBSC sicherzustellen, wurden die notwendigen Abstimmungen und Ergänzungen zu den bereits vorhandenen Steuerungsinstrumentarien vorgenommen und ergänzende Messinstrumente für Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, Medienpräsenz, Erholungsangebot und Forschungsintensität entwickelt. Die Ergänzung des bestehenden mitarbeiterbezogenen Zielsystems um Sustainability-Aspekte rundete die BSC-Entwicklung ab.

Die SBSCs werden bereits in den Strategiereviews und der operativen Budgetierung genutzt, um die Integration von strategischer und operativer Steuerung sicherzustellen. Über diese gezielten Maßnahmen zur Verbreitung und Nutzung der SBSC wurde im Sinne eines training on the job ein breiter Know-How-Transfer in die Organisation gewährleistet.

Mit dem vorliegenden Projektergebnis erhalten die Österreichischen Bundesforste ein vom Gesamtunternehmen bis zur einzelnen dezentralen Einheit durchgängiges strategisches Steuerungssystem, um die strategischen Ziele gemäß des internen Strategieprogramms „Horizont 2010“ in den 3 Nachhaltigkeitsdimensionen Ökonomie, Ökologie und Gesellschaft leichter erreichen zu können.

## 1.2 ÖBf Sustainability Balanced Scorecard - Summary

In actual business practice, companies often face the problem of having strategies that are not formulated in operational terms and thus are usually not implemented. The project “ÖBf Sustainability Balanced Scorecard” utilized - based on the company’s strategy the “Balanced Scorecard” method to support the implementation of the overall corporate strategy and the strategies of the business units, fields of knowledge and operating units and to render this implementation controllable. Sustainability is interpreted here in an economic, ecological, and societal sense and is implemented in a balanced manner.

Sustainability Balanced Scorecards (SBSCs) were created dominantly in workshops for all operating units on the basis of the overall company strategy:

- σ SBSCs for 10 strategic business fields: Wood Supply, Forestry Technologies, Hunting & Fishing, Tourism/Real Estate, Water/Soil, Renewable Energy, Domestic & Foreign Forestry Services, Nature Area Management and Consulting
- σ SBSCs for 3 fields of expertise: Third-Party Forest Rights, Forestry Engineering, Protection of Nature and the Environment
- σ SBSCs for 12 forestry enterprises and
- σ SBSCs for 2 national park enterprises

To assure the sustained benefits of the SBSCs, the control instruments already in place were adjusted and amended as needed, and supplementary measuring tools for customer- and employee-satisfaction, media coverage, recreational offerings and the intensity of research activities have been developed. The MBO-system now also reflects aspects of sustainability.

The SBSCs are already in use in the strategy reviews and in operational budgeting to assure integrated strategic and operational controls. Beyond this measures an “on-the-job training” approach was taken in the carefully planned steps for disseminating and using the SBSCs, thus assuring a broad transfer of expertise for the organization.

This project has resulted in a strategic control system that Österreichische Bundesforste can use consistently throughout the company, down to the individual decentralized units. It will make it easier for ÖBf to achieve the strategic objectives set down in the internal strategy program “Horizon 2010” in all three dimensions of sustainability: economy, ecology and society.

---

## 2 Kurzfassung (5 Seiten)

### 2.1 ÖBf Sustainability Balanced Scorecard - Kurzfassung

#### 2.1.1 Einleitung

Die Österreichische Bundesforste AG (ÖBf AG) hat einen umfassenden Erneuerungsprozess durchlaufen. Dabei entstand ein neues Leitbild, aus dem eine Dachstrategie und Strategien für die Geschäftsfelder bzw. Betriebskonzepte für die operativen Einheiten abgeleitet wurden. Im Verlauf dieser Aktivitäten wurde das Bekenntnis des Unternehmens zum Thema Nachhaltigkeit im Sinne gleichrangiger Bedeutung von ökologischer, wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Verantwortung deutlich geschärft und im Leitbild sowie den Strategien klar verankert.

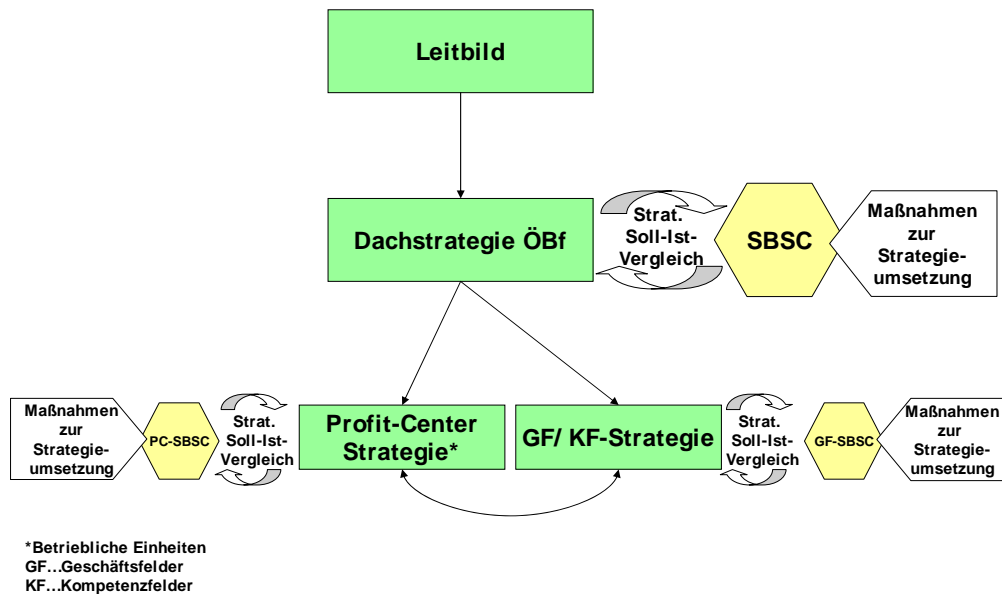
Um der in der Unternehmenspraxis häufig anzutreffenden Problematik nicht operational formulierter und damit meist auch nicht umgesetzter Strategien entgegenzuwirken, entwickelte die ÖBf AG „Sustainability Balanced Scorecards“. Die „ÖBf Sustainability Balanced Scorecards“ nutzen aufbauend auf dem Strategieprozess des Unternehmens die Methode der „Balanced Scorecard“, um sowohl die Gesamtunternehmensstrategie, als auch die Strategien der Geschäfts- bzw. Kompetenzfelder und betrieblichen Einheiten in der Umsetzung zu unterstützen und steuerbar zu machen. Der Aspekt der Nachhaltigkeit (Sustainability) wurde dabei im ökonomischen wie auch ökologischen und gesellschaftlichen Sinne verstanden und in ausgewogener Form umgesetzt. Der Ausbau des Instruments der Balanced Scorecard zu einer „Sustainability Balanced Scorecard“ (SBSC) ist sowohl unter wissenschaftlichen als auch anwendungsbezogenen Gesichtspunkten innovativ.

#### 2.1.2 SBSC - Konzeption

Aufbauend auf der Gesamtunternehmensstrategie wurden unter intensiver Nutzung von Workshops Sustainability Balanced Scorecard (SBSCs) für alle operativen Einheiten erarbeitet:

- σ SBSCs für 10 Geschäftsfelder: Holzversorgung, Forsttechnik, Jagd/Fischerei, Tourismus/Immobilien, Wasser/Boden, Erneuerbare Energie, Forstliche Dienstleistungen Inland und Ausland, Naturraummanagement und Consulting
- σ SBSCs für 3 Kompetenzfelder: Einforstungen, Waldbau, Natur- und Umweltschutz
- σ SBSCs für 12 Forstbetriebe sowie
- σ SBSCs für 2 Nationalparkbetriebe

Im gesamten Entwicklungsprozess wurde großer Wert darauf gelegt, die SBSCs der operativen Einheiten sauber und logisch stringent auf ein klares Leitbild, die daraus abgeleiteten Dach-, Geschäftsfeld- und Profit-Centerstrategien sowie die Unternehmensscorecard der ÖBf AG aufzubauen.



**Abbildung 1: Bezugsrahmen der SBSC**

Weitere Kriterien waren Übersichtlichkeit (z.B. eine überschaubare Anzahl von Erfolgsfaktoren bzw. Indikatoren), allgemeine Verständlichkeit und leichte Kommunizierbarkeit, v.a. musste in der SBSC das Postulat der Gleichrangigkeit der Dimensionen der Nachhaltigkeit ihren Ausdruck finden.

Aus diesem Grunde wurde der Entschluss gefasst, nicht über die üblichen Dimensionen Finanzen, Kunden, Prozesse, Lernen & Innovation zu kommunizieren, sondern auch in der SBSC die 3 Aspekte der Nachhaltigkeit Wirtschaft, Natur, Mensch/Gesellschaft in den Vordergrund zu stellen. Ein „Farbleitsystem“ – blau = Wirtschaft, grün = Ökologie, orange = Mensch/Gesellschaft – zieht sich von der Darstellung des Leitbildes bis zu diversen Kennzahlen- bzw. Zielblättern.

Die Herausforderung bestand darin, mit der zusätzlichen Komplexität, die durch die Hinzunahme der beiden Betrachtungsebenen Natur und Mensch/Gesellschaft entsteht, umzugehen, die Wirkungszusammenhänge zu erkennen, die strategisch wichtigen Erfolgsfaktoren zu bestimmen und die Anzahl der Indikatoren bzw. Kennzahlen insgesamt überschaubar und somit für den einzelnen Entscheidungsträger erfassbar zu halten.

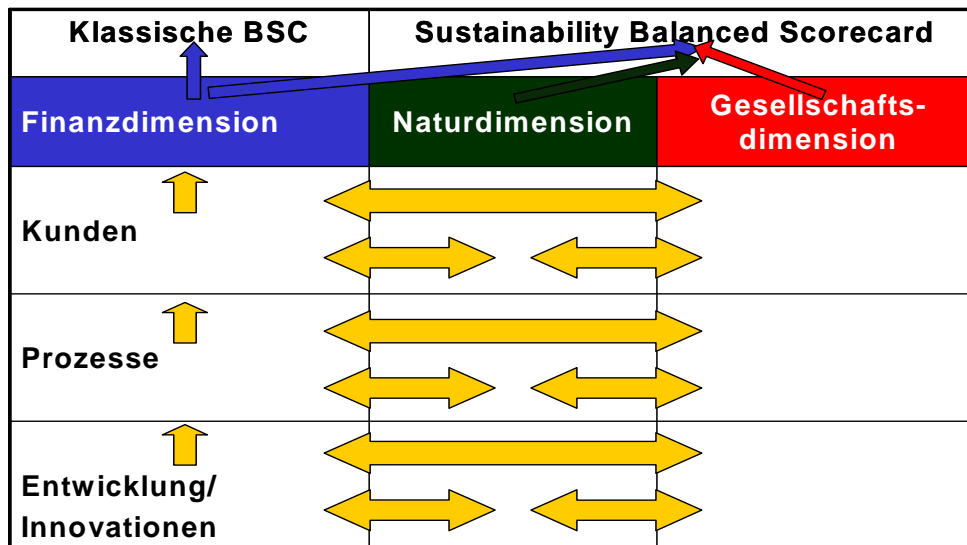


Abbildung 2 Entwicklung der klassischen BSC zur SBSC

Entsprechend der Unternehmenskultur wurde eine sehr partizipative Vorgehensweise gewählt. Dies sicherte auch die Anschlussfähigkeit an das vorgelagerte Strategieprojekt.

Zentrale Instrumente zur Be- und Erarbeitung der SBSCs waren Workshops mit den jeweils fachlich betroffenen Gruppen. So werden z.B. die Forstbetriebsleiter intensiv in die Erarbeitung der SBSC für Forstbetriebe eingebunden. Die SBSCs für die einzelnen Geschäfts- und Kompetenzfelder wurden in Arbeitsgruppen zusammen mit jeweils für das Geschäftsfeld verantwortlichen Personen und Fachspezialisten erarbeitet. In den Workshops wirkten weiters ausgewählte Mitarbeiter aus allen Hierarchieebenen an allen wichtigen Entwicklungsschritten mit:

- σ Die im Strategieprozess auf Gesamtunternehmensebene erarbeiteten strategischen Ziele wurden durch das Projektteam gesammelt und bei Bedarf ergänzt oder konkretisiert.
- σ Die Zuordnung der strategischen Ziele zu Dimensionen der SBSC erfolgte in Abstimmung mit den geschäftsfeld- bzw. bereichsverantwortlichen Mitarbeitern eingebettet in einen methodisch unterstützten umfassenden Diskussionsprozess.
- σ Nach Definition der SBSC-Dimensionen zeigte das Projektteam allfällige „weiße Flecken“ der bisher erfolgten Strategieentwicklung auf und stimmte diese mit den geschäftsfeld- bzw. bereichsverantwortlichen Mitarbeitern ab.
- σ Aus den Zielen wurden in Diskussion mit den Mitarbeitern und Leitern der Geschäftsfelder die strategischen Erfolgsfaktoren in geschäftsfeldbezogenen Workshops abgeleitet.
- σ Die Festlegung der Ursache-Wirkungsketten (Verknüpfung der Erfolgsfaktoren) bildete das Geschäftsmodell in der Logik der SBSC ab. Die Ursache-/Wirkungsketten

eigneten sich im besonderen Maße zur unternehmensweiten Kommunikation der Strategie.

- σ Unter Nutzung des fachbezogenen Spezial-Know-Hows der Leiter und Mitarbeiter der Geschäftsfelder wurden in Workshops 1 (max. 2) Messgrößen je Erfolgsfaktor erarbeitet.
- σ Ergebnis der Konzeptionsworkshops waren umsetzungsreife und im Unternehmen abgestimmte Balanced Scorecards für alle relevanten operativen Einheiten.

Um den dauerhaften Nutzen der SBSC sicherzustellen, wurden die notwendigen Abstimmungen und Ergänzungen zu den bereits vorhandenen Steuerungsinstrumentarien vorgenommen und folgende ergänzenden Messinstrumente entwickelt:

- σ Management der Kundenbeziehung: Messung von Kundenloyalität, -zufriedenheit und -bindung
- σ Optimale Nutzung der Mitarbeiterpotenziale: Messung der Mitarbeiterzufriedenheit, -qualifikation und -entwicklung
- σ Messung des gesellschaftlichen Nutzens über einen Erholungsangebotsindex, wahrgenommene (Natur-)Schutzfunktionen und Medienpräsenz
- σ Messung der Wahrnehmung der Funktion als Leitbetrieb der Forstwirtschaft über einen Forschungs- und Entwicklungsindex.

### **2.1.3 SBSC – Anwendung und Nutzung**

Zwischenergebnisse wurden regelmäßig über das ÖBf-Intranet und über die ÖBf-eigene Zeitung („Woodstock“) und in den entsprechenden Unternehmenssteuerungsgremien z.B. dem erweiterten Managementteam kommuniziert. Darüber hinaus gab es einen Lenkungsausschuss, in dem der Vorstand und ausgewählte Führungskräfte regelmäßig über den Projektfortschritt informiert wurden.

Aufgrund des vorlaufenden Strategiprojektes und des gewählten Projektdesigns verfügte das gegenständliche Projekt bereits zum Start über eine sehr hohe Akzeptanz bei den Mitarbeitern. Die Belegschaftsvertretung unterstützte das Projekt ausdrücklich und wurde laufend informiert.

Die SBSCs werden bereits in den Strategiereviews und der operativen Budgetierung genutzt, um die Integration von strategischer und operativer Steuerung sicherzustellen. Die Ergänzung einer Maßnahmenplanung und die Berücksichtigung von Sustainability-Aspekten im bestehenden mitarbeiterbezogenen Zielsystems rundete die SBSC-Entwicklung und -Nutzung ab.

Über diese gezielten Maßnahmen zur Verbreitung und Nutzung der SBSC wurde im Sinne eines training on the job ein breiter Know-How-Transfer in die Organisation gewährleistet.



#### **2.1.4 Zusammenfassung**

Die ÖBf AG hat im Rahmen eines umfassenden zukunftsorientierten Erneuerungsprozesses ein geändertes Leitbild und neue Strategien erarbeitet. Der Zugang zum Thema Nachhaltigkeit hat deutlich schärfere Konturen bekommen. Am Ende stand ein klares Bekenntnis, das Unternehmen entlang aller 3 Dimensionen ausgewogen zu führen. Um die Umsetzung der erarbeiteten Nachhaltigkeitsstrategien sicherzustellen, wurden Sustainability Balanced Scorecards für alle relevanten Einheiten erarbeitet.

Die Entscheidungsträger der ÖBf AG sind davon überzeugt, dass der Nutzen der konsequenten Ausrichtung eines Unternehmens auf das Thema Nachhaltigkeit in allen 3 Dimensionen bei entsprechend bewusster Umsetzung und unterstützt durch geeignete Management-Instrumente den damit verbundenen Aufwand langfristig deutlich übertrifft.

Mit dem vorliegenden Projektergebnis erhalten die Österreichischen Bundesforste ein vom Gesamtunternehmen bis zur einzelnen dezentralen Einheit durchgängiges strategisches Steuerungssystem, um die strategischen Ziele gemäß des internen Strategieprogramms „Horizont 2010“ in den 3 Nachhaltigkeitsdimensionen Ökonomie, Ökologie und Gesellschaft leichter erreichen zu können.

## 2.2 ÖBf Sustainability Balanced Scorecard - Summary

### 2.2.1 Introduction

Österreichische Bundesforste AG (ÖBf AG) has undergone a thorough modernization process. This process involved drawing up a new mission statement and utilizing it to derive an overall group strategy and strategies for the business areas as well as operational plans for the operating units. The company's commitment to a form of sustainability that gives equal weighting to ecological, economic and social responsibility has been brought into sharper focus and is now firmly anchored in the mission statement and the strategies.

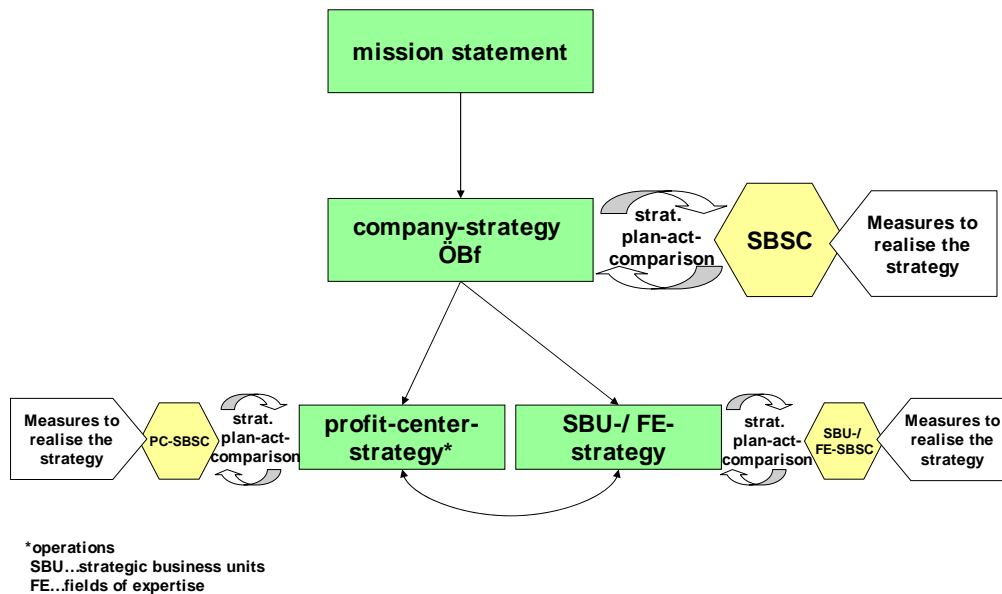
In actual business practice, companies often face the problem of having strategies that are not formulated in operational terms and thus usually not implemented. To counter this problem, ÖBf AG has developed "Sustainability Balanced Scorecards". Based on the company's strategy process, ÖBf Sustainability Balanced Scorecards utilize the "Balanced Scorecard" method to support the implementation of the overall corporate strategy and the strategies of the business units, fields of expertise and operating units and to render this implementation controllable. Sustainability is interpreted here in an economic, ecological, and societal sense and is implemented in a balanced manner. This step to expand on the instrument of the Balanced Scorecard to create a Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) is an innovative one, in terms of economics and actual application.

### 2.2.2 SBSC Concept

Sustainability Balanced Scorecards (SBSCs) were created dominantly in workshops for all operating units on the basis of the overall company strategy:

- σ SBSCs for 10 strategic business fields: Wood Supply, Forestry Technologies, Hunting & Fishing, Tourism/Real Estate, Water/Soil, Renewable Energy, Domestic & Foreign Forestry Services, Nature Area Management and Consulting
- σ SBSCs for 3 fields of expertise: Third-Party Forest Rights, Forestry Engineering, Protection of Nature and the Environment
- σ SBSCs for 12 forestry enterprises and
- σ SBSCs for 2 national park enterprises

Throughout development, great care was taken to have the SBSCs for the operating units adhere strictly and logically to the mission statement. They were based on this mission statement and on the strategies derived from it for the overall company, the fields of business and the profit centers as well as on the company scorecard for ÖBf AG.



**Fig 1: frame of reference for the SBSC**

Further criteria for the scorecards were to be clear (e.g. provide a clear overview of the factors for success and the indicators) and easy to understand and communicate. Above all, the SBSCs had to reflect the principle of equality for all three dimensions of sustainability.

For this reason, it was decided not to communicate using the usual perspectives, i.e. Financial, Customer, Internal Business Process, Learning & Innovation. Instead, the three aspects of sustainability were put in the forefront, namely Economy, Nature and Man/Society. A “color control system” (blue = economy; green = ecology; orange = man/society) is applied throughout the presentation of this mission statement, down to the various key indicators and target sheets.

The challenge was to handle the complexity that arose by adding the two perspectives Nature and Man/Society. We had to recognize the contexts in which these perspectives mutually affect each other and determine the strategically important factors for success. Moreover, the indicators and key figures had to be kept to a clear and manageable number so that the decision-makers could comprehend and track them.

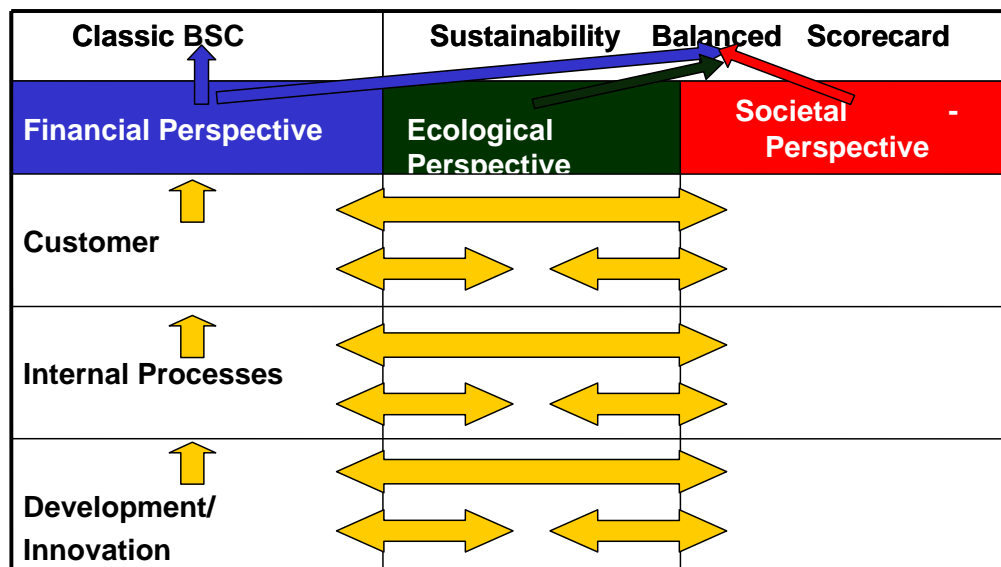


Fig 2: creating the SBSC from the Classic BSC

In keeping with the corporate culture of ÖBf, employee participation and involvement was a top priority. This approach ensured a smooth transition from the preceding strategy project to the SBSC project.

Workshops for the employee groups affected by the SBSC were pivotal instruments in this process. For example, the managers of forestry enterprises worked closely with the developers to devise the SBSC for forestry enterprises. The SBSCs for the various lines of business and fields of competence were drawn up in working groups together with the managers or specialists responsible for those lines or fields. Specially selected employees from all levels of the hierarchy also took part in the workshops to help shape all the important developmental steps:

- σ The project team compiled the strategic objectives identified in the strategy process for the company as a whole and supplemented them or put them in more concrete terms where required.
- σ The strategic objectives were assigned to the SBSC dimensions in cooperation with the employees responsible for the business field or area in the course of comprehensive discussions supported by appropriate methods.
- σ After the SBSC perspectives were defined, the project team pointed out any “blanks” in the strategy development followed up to that point and clarified them with the employees responsible for the various business fields or areas.
- σ The objectives were then used as the basis for deriving the strategic factors for success in consultation with the employees and heads of the business fields at workshops devoted to the individual business fields.

- σ The cause-and-effect chains (linking of success factors) were determined and then served as the framework for the business model in the SBSC logic. These cause-and-effect chains were particularly useful in communicating the strategy throughout the company.
- σ Drawing on the forestry expertise of the managers and employees in the various fields of business, the members of the workshops defined 1 (or at most 2) measurable variable(s) for each success factor.
- σ The conceptual workshops yielded readily implementable and internally coordinated balanced scorecards for all relevant operating units.

To assure the sustained benefits of the SBSCs, the control instruments already in place were adjusted and amended as needed, and the following supplementary measuring tools were developed:

- σ Customer relations management: Measurement of customer loyalty and satisfaction.
- σ Optimum use of employee potentials: Measurement of employee satisfaction, qualifications and development
- σ Measurement of the societal benefits using an index on recreational offerings, (nature) protection functions performed, and media coverage.
- σ Measurement and performance of the company's function as a lead enterprise in the forestry sector based on a research and development index.

### **2.2.3 SBSC – Application and Use**

Interim results were regularly reported on over the ÖBf intranet, in the ÖBf's newspaper ("Woodstock") and in the appropriate corporate control bodies, e.g. the expanded management team. In addition, there was a steering committee in which the Management Board and selected top managers met regularly to obtain progress reports on the project.

From the very outset, this project enjoyed wide acceptance among employees thanks to the preceding strategy project and the project design that was selected. The employee representatives gave their express support for it and were continuously informed about its progress.

The SBSCs are already in use in the strategy reviews and in operational budgeting to assure integrated strategic and operational controls. Rounding out the SBSC development and use are the supplemental action plans and the incorporation of sustainability aspects in existing employee-related target systems.

An "on-the-job training" approach was taken in the carefully planned steps for disseminating and using the SBSCs, thus assuring a broad transfer of expertise for the organization.

## **2.2.4 Summary**

In the course of its comprehensive and forward-looking modernization, ÖBf AG altered its mission statement and devised new strategies. Sustainability became a much more accessible and sharply defined concept. This process ended in a clear commitment to running the company in a balanced manner with respect to all three dimensions. Sustainability Balanced Scorecards were created for all relevant entities to implement the sustainability strategies that had been devised.

Decision-makers at ÖBf AG are convinced of the benefits of consistently using sustainability in all three dimensions as a guiding principle of orientation for the company. If this policy is implemented with full awareness and supported by appropriate management instruments, these benefits will far outweigh the costs in the long run.

This project has resulted in a strategic control system that Österreichische Bundesforste can use consistently throughout the company, down to the individual decentralized units. It will make it easier for ÖBf to achieve the strategic objectives set down in the internal strategy program “Horizon 2010” in all three dimensions of sustainability: economic, ecological and societal.

## 3 Einleitung

### 3.1 Allgemeine Einführung

#### 3.1.1 Grundlagen zur “Balanced Scorecard”

Das Konzept der Balanced Scorecard entstand im Rahmen eines Forschungsprojekts, das 1989/90 zum Thema „Performance Management im Unternehmen der Zukunft“ durchgeführt wurde. Dabei wurde die Performancemessung bei einigen amerikanischen Großunternehmen untersucht. Die bekanntesten Mitarbeiter an der Studie waren David P. Norton, Geschäftsführer des Forschungszweigs der Beratungsgesellschaft KPMG, und Robert S. Kaplan, der an der Harvard Business School lehrte und auf den weitgehend auch schon die Prozesskostenrechnung und das Activity Based Costing zurückzuführen sind (Werner 2000, S. 455).

Der Endbericht der Studie lieferte Überraschendes: Die konventionellen Ansätze des Performance Managements seien zu stark an monetären Größen ausgerichtet. Die Aussagekraft reiner Finanzkennzahlen sei begrenzt, da sie ausschließlich vergangenheitsorientiert sind und dadurch detaillierte Aussagen über Ursachen bestimmter Entwicklungen nur beschränkt möglich sind. Ebenso wurde die unzureichende Verzahnung der strategischen und operativen Ebene kritisiert (Hoffmann 1999, S. 49).

Es wurde somit massiv in Frage gestellt, dass das traditionelle, vorwiegend an finanziellen Zielen orientierte Rechnungswesen und Reporting die strategiekonforme Steuerung wachsender Unternehmen ausreichend unterstützen und absichern könne (Mayer 2000 S. 8). Erforderlich wäre vielmehr ein ganzheitliches Modell, das strategische und operative Anforderungen durch eine ausgewogene Berücksichtigung von finanziellen und nicht-finanziellen Kennzahlen integriert.

Auf dieser Kritik aufbauend entwickelten die Autoren der Studie die Balanced Scorecard.

Die wichtigsten Merkmale der Balanced Scorecard sind:

- σ Die Balanced Scorecard betrachtet das Unternehmen aus vier Perspektiven: Finanzen, Kunden, interne Prozesse sowie Lernen und Entwicklung. Die Unzulänglichkeiten einer reinen Finanzbetrachtung wurden dadurch aufgehoben.
- σ Eine Balanced Scorecard stellt ein System voneinander abhängiger Zielsetzungen, Messgrößen, Zielwerte und Aktionen dar, die aus der Strategie abgeleitet werden. In ihrer Gesamtheit beschreiben sie die Unternehmensstrategie und die zu ihrer Erreichung notwendigen Maßnahmen. Die Balanced Scorecard ist somit als Instrument zur Strategie-Implementierung zu verstehen (Horstmann 1999, S. 6 ff).



**Abbildung 3: Positionierung der BSC**

Durch das Testen der ersten Scorecard-Prototypen in der Unternehmenspraxis zeigte sich bald, dass die Balanced Scorecard neben einem verbesserten Kennzahlensystem auch ein wichtiges Führungssystem darstellt. Durch die Übersetzung der Vision und Strategie in Ziele und Messgrößen werden die Mitarbeiter aller Ebenen über die Erfolgsfaktoren für gegenwärtigen und zukünftigen Erfolg informiert (Krahe 1999, S. 116).

### **3.1.2 Nachhaltigkeit aus Sicht der ÖBf AG**

Die ÖBf AG stimmt mit der Definition der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung 1987 überein, wonach nur eine Entwicklung, „die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass zukünftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können“ als nachhaltig zu bezeichnen ist.

Weiters vertritt die ÖBf AG eindeutig den mittlerweile – zumindest politisch – anerkannten „3D-Ansatz“, wonach ökonomische, ökologische und soziale Nachhaltigkeit die Säulen dieser Idee darstellen. Wesentlich ist jedoch, dass die ÖBf AG die Frage der Über- oder Unterordnung bzw. Gewichtung der drei Dimensionen zueinander eindeutig in einer bislang in der Praxis kaum anzutreffenden Klarheit beantwortet hat. Für die ÖBf AG stehen die 3 Dimensionen völlig gleichrangig nebeneinander. Die 3 Dimensionen wirken aufeinander, aber keine soll die andere dominieren. Bei entsprechend umsichtigem und überlegtem Management übertreffen die Synergien deutlich den Aufwand des Ausgleichs möglicher Interessenkonflikte.



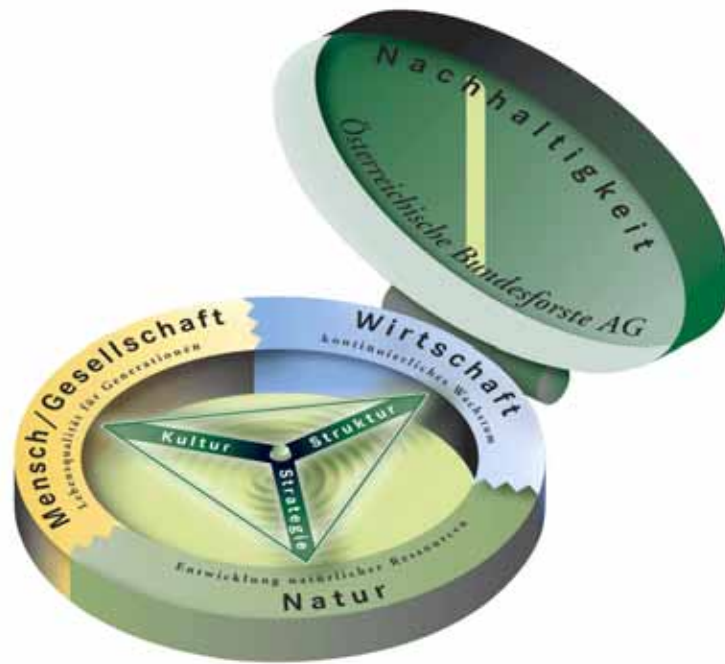


Abbildung 4: Der „3-D“-Ansatz in der ÖBf AG

### 3.1.3 Von der klassischen Balanced Scorecard zur Sustainability Balanced Scorecard

Als Synthese aus den Themen Balanced Scorecard/Performance Management und Nachhaltigkeit wurde der Entschluss gefasst, ein Steuerungsinstrument nicht über die üblichen Dimensionen Finanzen, Kunden, Prozesse, Lernen & Innovation aufzubauen, sondern auch in der SBSC die 3 Aspekte der Nachhaltigkeit Wirtschaft, Natur, Mensch/Gesellschaft in der Konzeption in den Vordergrund zu stellen und in der Kommunikation zu nutzen. Ein Farbleit-system – blau = Wirtschaft, grün = Ökologie, rot = Mensch/Gesellschaft – zieht sich von der Darstellung des Leitbildes bis zu diversen Kennzahlen- bzw. Zielblättern.

## 3.2 Beschreibung der Vorarbeiten

Das Projekt baut unmittelbar auf den Ergebnissen eines breit und sehr partizipativ angelegten Strategieentwicklungsprozesses („ÖBf Horizont 2010“) auf, in dem die Leitlinien für die Unternehmensentwicklung der kommenden Jahre erarbeitet wurden. Bereits in dieses Projekt wurden alle rund 1.200 Mitarbeiter der Bundesforste eingebunden. In zahlreichen Workshops wurden die wesentlichen Strategieinhalte von den Mitarbeitern erarbeitet und im Rahmen von Großveranstaltungen sowie über Instrumente wie „Rüttelgruppen“ (Reflexionsgruppen) und eine eigens für diesen Prozess eingerichtete Intranetplattform (Foren, Chats) diskutiert.

Dieser Erneuerungsprozess wurde im Februar 2002 mit dem Ziel der Neuorientierung und Anpassung des Unternehmens an zukünftige Rahmenbedingungen begonnen. Die Konzeptentwicklung war Mitte 2003 abgeschlossen.

Die Erarbeitung des Leitbilds, der Dach- und Geschäftsfeldstrategien und der daraus letztlich abzuleitenden Businesspläne und quantitativen und qualitativen Darstellungen sowie die Erarbeitung strategiekonformer Strukturen erfolgte unter gezieltem Einsatz moderner Controlling- und Managementinstrumente, so z.B. Szenario-Technik, SWOT-Analyse, Portfolioanalyse, klassische Businesspläne, vereinheitlichte Schemata zur Strategieformulierung, Brainstorming, Moderationstechniken, Workshops bis hin zu Großveranstaltung mit Mitarbeitern (bis zu 400 Mitarbeitern) und mit Stakeholdern (Kunden, Lieferanten, Eigentümer, Forstwirtschaft, Politik, Verwaltung, NGO's). Daneben war natürlich eine umfassende prozessbegleitende Kommunikation nach innen und außen von entscheidender Bedeutung.

Im Verlauf dieser Aktivitäten wurde das Bekenntnis des Unternehmens zum Thema Nachhaltigkeit im Sinne gleichrangiger Bedeutung von ökologischer, wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Verantwortung deutlich geschärft und im Leitbild und in den Strategien klar verankert.

Zur Sicherstellung der Umsetzung der Strategien und Unterstützung der Mitarbeiter bei der Ausrichtung ihres operativen Handelns auf strategische Ziele wurde die Entscheidung getroffen, das Instrument der Balanced Scorecard zu einer „Sustainability Balanced Scorecard“ auszubauen und entsprechend dem fokussierten Zugang der Bundesforste zum Thema Nachhaltigkeit zu einem Instrument zu entwickeln, wie es bisher in dieser Ausprägung weder in der wissenschaftlichen Diskussion dargestellt noch in der Praxis angewendet wurde.

Nachstehend findet sich die inhaltliche Darstellung der ÖBf-SBSC.

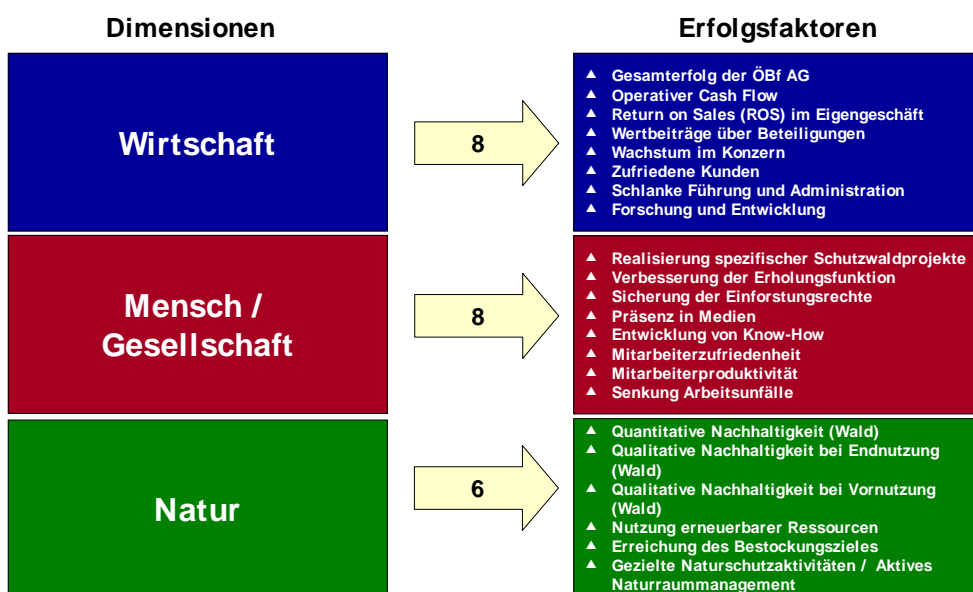


Abbildung 5: Inhalte der ÖBf-SBSC

Der aktuelle Stand der ÖBf-SBSC umfasst auch ein wertmäßigen Ausblick bis zum Jahre 2010. Damit wird nochmals der Bezug zur Strategieentwicklung „Horizont 2010“ und damit die Leitlinie für alle Detail-SBSCs verdeutlicht.

Wirtschaft			2002	2003	IST 2004	VS 2005	Budget 2006	2010
Strategisches Ziel	Erfolgsfaktor	Kennzahl						
Ökonomischen Wert nachhaltig steigern	Gesamterfolg der ÖBf AG	EGT vor Fruchtgenuss [Mio. €]	22,8	27,2	22,9	21,8	25,0	35
Eigenfinanzierungskraft stärken	Operativer Cash Flow	Operativer Cash Flow vor Investitionen und vor Finanzierung [Mio. €]	22,3	21,8	19,7	25,0	26,5	21,4
Ertragskraft sichern und steigern	Return on Sales (ROS) im Eigengeschäft	ROS (EBIT-Marge) ÖBf AG = EBIT/Betriebsleistung (exkl. Beteiligungen)	9,2%	8,7%	8,4%	10,8%	11,3%	15%
Ertragskraft sichern und steigern	Wertbeiträge über Beteiligungen	ROE (Return on Equity) Beteiligungen = Gewinnanteil der ÖBf AG nach Steuern/Investiertes Kapital der ÖBf AG	0,7%	-7,64%	0,6%	1,4%	8%	=>20%
Wachstum	Wachstum im Konzern	Umsatz(-wachstum) des ÖBf-Konzerns [Mio. €] = ÖBf AG + Umsatz aller Beteiligungen anteilmäßig	205	229,4	222	235	256	350
Partnerschaftliche Kundenbeziehungen	Zufriedene Kunden	Kundenzufriedenheit (jährl. Erhebung) Noten 1-5		ab 2004	2,1	2,0	2,0	<= 2
Optimierung der Prozesse	Schlanke Führung und Administration	Verwaltungskosten/ Betriebsleistung Verwaltungskosten=alle Angestellten + Kostenstellen Leitung, Büro, Verwaltungsgebäude	27%	23%	24%	24%	24%	20%
Branchenentwicklung durch Innovation fördern	Forschung und Entwicklung	F&E-Index der ÖBf AG = externe + interne Kosten		100	111	130	150	200

Abbildung 6: Werte ÖBf-SBSC – Dimension „Wirtschaft“

Gesellschaft			2002	2003	IST 2004	VS 2005	Budget 2006	2010
<b>Erfolgsfaktor</b>	<b>Erfolgsfaktor</b>	<b>Kennzahl</b>						
Erfüllung der Schutzfunktion	Realisierung spezifischer Schutzwaldprojekte	Anzahl der im jeweiligen Jahr laufenden Projekte im Schutzwald aufgrund der Schutzwaldstrategie "ÖBf-Horizont 2010"	67	67	72	72	72	75
Erfüllung der Erholungsfunktion	Verbesserung der Erholungs-funktion	Erholungsangebotsindex=Waren-korb aus Mountainbiking (km), Reiten (km), Langlaufen (km), etc.		100	105,3	107	110	120
Erfüllung der Ansprüche der Einfrostungs-berechtigten	Sicherung der Einfrostungs-rechte	Hiebssatz in belasteten Betriebsklassen / Gebjhr; Gebjhr-neurkundlich verankerte Menge an Holz in efm, die Einfrostungsberechtigten zusteht	4,81	4,68	4,88	x,...	x,...	4,4
Nutzung und Entwicklung der Mitarbeiterpotentiale	Entwicklung von Know How	Anzahl der Schulungstage pro Mitarbeiter	4,78	2	3,06	3	4	3-5
Nutzung und Entwicklung der Mitarbeiterpotentiale	Sicherheit am Arbeitsplatz	Anzahl der Arbeitsunfälle pro 100 Mitarbeiter	10,23	12,07	8,38	7-10	7-10	7-10
Nutzung und Entwicklung der Mitarbeiterpotentiale	Mitarbeiterzufriedenheit	Jährliche Mitarbeiterbefragung Noten 1-5	ab 04	ab 04	2,3	2,1	2,0	<=2
Nutzung und Entwicklung der Mitarbeiterpotentiale	Mitarbeiterproduktivität	Pro-Kopf-Produktivität = Wertschöpfung pro Mitarbeiter; Wertschöpfung = EBIT + Personalkosten in €	63.372	67.467	65.500	66.000	70.500	89.843
Akzeptanz/Anerkennung in der Öffentlichkeit (Image)	Medienpräsenz	Präsenz in den Medien Anzahl / davon Anteil positiver und neutraler Meldungen in Mio. /in %	ab 03	49/ 92%	42,5/ 99%	43/ 95%	43/ 95%	43/ 95%

Abbildung 7 Werte ÖBf-SBSC – Dimension „Mensch/Gesellschaft“

Natur			2002	2003	IST 2004	VS 2005	Budget 2006	2010
<b>Erfolgsfaktor</b>	<b>Erfolgsfaktor</b>	<b>Kennzahl</b>						
Nachhaltige Entwicklung und Nutzung des Waldes	Quantitative Nachhaltigkeit (Wald)	Quantitative Substanzerhaltung=balanzierter Hiebssatz Endnutzung im Wirtschaftswald / Einschlag Endnutzung im Wirtschaftswald	1,09	0,71	1	x	1	1
Nachhaltige Entwicklung und Nutzung des Waldes	Qualitative Nachhaltigkeit bei Endnutzung	Einschlagsstruktur Endnutzung (Bandbreite -2 bis +2; 0=neutral)	-0,1	-0,2	-0,5	X	0	0
Nachhaltige Entwicklung und Nutzung des Waldes	Qualitative Nachhaltigkeit bei Vornutzung	Einschlagsstruktur Vornutzung (Bandbreite -2 bis +2; 0=neutral)	-0,15	-0,3	-0,5	X	0	0
Nachhaltige Entwicklung und Nutzung des Waldes	Erreichung des Bestockungsziels	Bestockungsindikator Karbonatstandort=Verhältnis aller Probeflächen auf definierten Standorteinheiten, die dem Bestockungsziel aller Probeflächen dieser Standorteinheiten entsprechen		75,5%	72,2%	80%	80%	80%
Nachhaltige Entwicklung und Nutzung des Naturraums	Gezielte Naturschutzaktivitäten/Aktives Naturraummanagement	Anzahl der segregalen Naturschutzaktivitäten pro Jahr			185	185	Xxx	
Nachhaltige Nutzung erneuerbarer Ressourcen	Nutzung erneuerbarer Ressourcen	CO <sub>2</sub> -Äquivalent Holzermenge (Einschlag in efm * Faktor) in Mio. t	1,46	1,8	1,49	xx	xxx	1,25

Abbildung 8 Werte ÖBf-SBSC – Dimension „Natur“

### 3.3 Fokus / Schwerpunkte der Arbeit

Das Projekt konzentrierte sich auf die Ausdehnung des Steuerungskonzepts der Sustainability Balanced auf alle operativen Einheiten, um die Umsetzung im Tagesgeschäft auf breiter Basis sicherzustellen. Je operativer Einheit (Forstbetrieb, Geschäfts- und Kompetenzfeld) war es notwendig

- σ aus der Strategie abgeleitete Erfolgsfaktoren und Messgrößen zu definieren sowie
- σ die Integration des Strategie-Monitoring in den laufenden Steuerungsprozess sicherzustellen, d.h. die SBSCs als Dach für das operative Berichtswesen, die Zielvereinbarung und die Budgetierung zu nutzen.

### 3.4 Einpassung in die Programmlinie “Fabrik der Zukunft“

Das gegenständliche Projekt ist den Methoden und Modellen zur Implementierung von Nachhaltigkeit auf betrieblicher Ebene mit dem Ziel der Steigerung des Unternehmenswertes und der Wertschöpfung entlang der Produktionskette zuzuordnen.

Im Rahmen des Projektes wurde die Balanced Scorecard als vorhandene und bekannte Managementmethode weiterentwickelt, um an der Nachhaltigkeit orientierte Entscheidungen im Unternehmen zu unterstützen. Der Begriff „Nachhaltigkeit“ wurde ganzheitlich (ökologisch, ökonomisch und gesellschaftlich) verstanden und im Steuerungssystem umgesetzt.

### 3.5 Kurzbeschreibung des Endberichts

Der Endbericht wurden basierend auf der Detailrichtlinie zur Erstellung von Endberichten verfasst.

Ziele, Vorgehensweise und Arbeitspakete werden detailliert beschrieben. Der Stand der Technik wird mit empirischen Befunden untermauert, um auch den Innovationsgrad des Projektes besser darstellen zu können.

Die Ergebnisse werden anhand repräsentativer Beispiele dargestellt.

## 4 Ziele des Projekts

Mit dem Projekt wurden folgende Zielsetzungen erfüllt:

- σ Operationalisierung der Strategie auf allen operativen Ebenen, d.h. Verknüpfung der strategischen Zielsetzungen der jeweiligen Ebene mit dem Steuerungssystem durch die hierarchische Abstimmung von Strategie, Erfolgsfaktoren und Messgrößen
- σ Definition der für die Strategieumsetzung wesentlichen Erfolgsfaktoren
- σ Erarbeitung von Kennzahlen zur Unterstützung der Planung und Messung der Erfolgsfaktoren
- σ Darstellung der Ergebnismechanik auf der jeweiligen Ebene durch Ursache-Wirkungsketten (Abbildung des Geschäftsmodells)
- σ Integration des Strategie-Monitoring in den laufenden Steuerungsprozess; Nutzung der BSC als Dach für das operative Berichtswesen
- σ Nutzung der BSC für die Steuerung und Berichterstattung der Nachhaltigkeit der Ressourcenbewirtschaftung
- σ Verbindung der BSC mit Erfolgstreibern wie Kundenbeziehungsmanagement, Mitarbeiterführung und Integration mit der operativen betriebswirtschaftlichen Detailsteuerung
- σ Flächendeckende Implementierung in der Organisation.

## 5 Inhalte und Ergebnisse des Projektes

### 5.1 Verwendete Methoden und Daten

#### 5.1.1 Grundsätzliche Vorgehensweise

Besonderer Wert wurde auf eine durchgängige, logisch konsistente Erarbeitung der Grundlagen gelegt. Der Gedanke der Nachhaltigkeit war tragendes Element. Aus dem erarbeiteten Leitbild des Unternehmens wurde die Dachstrategie abgeleitet. Diese wiederum stellt das Fundament für Geschäftsfeldstrategien dar. Als Folge des Strategieentwicklungsprozesses wurde und wird die Organisation der ÖBf an die neuen strategischen Erfordernisse angepasst und ein Steuerungsinstrumentarium erarbeitet, das die Strategieumsetzung überwachen und steuern kann. Für dieses strategische Steuerungsinstrumentarium wurde das Konzept der Balanced Scorecard genutzt und an die spezifischen Bedürfnisse der ÖBf angepasst.

Da im Rahmen der Strategie der Aspekt der Nachhaltigkeit („Sustainability“) betont wird, trägt auch die unternehmensspezifisch angepasste BSC den Namen „SBSC“ für „Sustainability Balanced Scorecard“. Neben der strategischen Controllingfunktion (Planen, Überwachen, Steuern) ist die SBSC dazu geeignet, die Strategie im Unternehmen dauerhaft breit kommunizieren zu können.

Inhalt des gegenständlichen Projekts war die konzeptionelle Erarbeitung und Umsetzung dieser Sustainability Balanced Scorecards für alle operativen Einheiten. Entsprechend der Unternehmenskultur wurde eine sehr partizipative Vorgehensweise gewählt. Dies sicherte wiederum die Anschlussfähigkeit an das vorgelagerte Strategieprojekt.

Zentrale Instrumente zur Be- und Erarbeitung der SBSC waren Workshops mit den jeweils fachlich betroffenen Gruppen. So wurden z.B. die Forstbetriebsleiter intensiv in die Erarbeitung der SBSC für Forstbetriebe eingebunden. Die SBSCs für die einzelnen Geschäftsfelder wurden in Arbeitsgruppen zusammen mit jeweils für das Geschäftsfeld verantwortlichen Personen und Fachspezialisten erarbeitet. In den Workshops wirkten weiters ausgewählte Mitarbeiter aus allen Hierarchieebenen mit. Die Workshops wurden durch das Projektteam intensiv vor- und nachbereitet (s. Arbeitsunterlage im Anhang).

Zwischenergebnisse wurden regelmäßig über das ÖBf-Intranet und über die ÖBf-eigene Zeitung („Woodstock“) bzw. in den entsprechenden Unternehmenssteuerungsgremien z.B. dem erweiterten Managementteam kommuniziert. Darüber hinaus wurde ein Lenkungsausschuss eingerichtet, in dem der Vorstand und ausgewählte Führungskräfte regelmäßig über den Projektfortschritt informierten. Aufgrund des vorlaufenden Strategieprojektes und des gewählten Projektdesigns verfügte das gegenständliche Projekt bereits zum Start über eine sehr hohe Akzeptanz bei den Mitarbeitern. Die Belegschaftsvertretung unterstützte das Projekt ausdrücklich. Insgesamt kommt dem Projekt zugute, dass sich das Unternehmen klar zum Gedanken der Nachhaltigkeit bekennt und dies in der neuen Strategie zur zentralen

Leitmaxime erhoben wird. Die erarbeiteten SBSCs stellen sicher, dass diese Leitmaxime praktisch gelebt wird.

Contrast Management-Consulting als externer Partner brachte das Methodenwissen und den Stand der Technik auf dem Gebiet der Balanced Scorecard ein und unterstützte die ÖBf-Mitarbeiter im Prozess der Entwicklung der Sustainability Balanced Scorecard.

## **5.1.2 Beschreibung der Arbeitspakete**

### **5.1.2.1 Entwicklung der SBSCs für alle operativen Einheiten**

Im Zuge der Balanced Scorecard-Konzeption wurden folgende Inhalte partizipativ erarbeitet:

- σ Die im Strategieprozess auf Gesamtunternehmensebene erarbeiteten strategischen Ziele wurden durch das Projektteam gesammelt und bei Bedarf ergänzt oder konkretisiert.
- σ Die Zuordnung der strategischen Ziele zu den Dimensionen der SBSC erfolgte in Abstimmung mit den geschäftsfeld- bzw. bereichsverantwortlichen Mitarbeitern eingebettet in einen methodisch unterstützten umfassenden Diskussionsprozess.
- σ Nach Definition der SBSC-Dimensionen zeigte das Projektteam allfällige „weiße Flecken“ der bisher erfolgten Strategieentwicklung auf und stimmte diese mit den geschäftsfeld- bzw. bereichsverantwortlichen Mitarbeitern ab.
- σ Aus den Zielen wurden in Diskussion mit den Mitarbeitern und Leitern der Geschäftsfelder die strategischen Erfolgsfaktoren in geschäftsfeldbezogenen Workshops abgeleitet.
- σ Unter Nutzung des fachbezogenen Spezial-Know-Hows der Leiter und Mitarbeiter der Geschäftsfelder wurden in Workshops 1 (max. 2) Messgrößen je Erfolgsfaktor erarbeitet. Strategie messbar –
- σ Ergebnis der Konzeptionsworkshops waren umsetzungsreife und im Unternehmen abgestimmte Balanced Scorecards für die einzelnen Geschäftsfelder (in Summe 10 Geschäftsfelder), Forstbetriebe (1 idealtypische BSC), Nationalparkbetriebe und Kompetenzfelder (in Summe 3 Kompetenzfelder).
- σ An der Schnittstelle zur Personalentwicklung wurde die Ergänzung des mitarbeiterbezogenen Zielsystems um SBSC-Aspekte ermöglicht und gefördert.

### **5.1.2.2 Entwicklung begleitender Management- und Messinstrumente**

Die begleitenden Management- und Messinstrumente zielen auf die wesentlichen Treiber für nachhaltigen Erfolg ab:

#### σ Management der Kundenbeziehung

Unter Einbeziehung der Geschäftsfeldverantwortlichen, der Key Account Manager und des Markt- und Meinungsforschungsunternehmens Market wurde ein auf die Messung der langfristigen Kundenzufriedenheit ausgerichteter Messinstrumentarium konzipiert. Im Vorfeld der erstmaligen Durchführung der Kundenbefragung wurden Kundenstammdaten bereinigt, um die Erhebung zu erleichtern. Die Daten werden gespeichert und zukünftig auch für Zeitreihenvergleiche genutzt. Durch die systematische Kundenzufriedenheitsmessung kann der



Nutzen der Fokussierung auf langfristige Kundenbeziehungen evaluiert und Rückschlüsse auf die Wirkung des Key Account Managements gewonnen werden.

#### σ Optimale Nutzung der Mitarbeiterpotenziale

Unter Einbeziehung der Personalentwicklung, ausgewählten Mitarbeitern aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen, der Belegschaftsvertretung bzw. des Markt- und Meinungsforschungsunternehmens Market wurde ein Instrument zur Messung der Mitarbeitermotivation und -zufriedenheit entwickelt. Mitarbeiter werden analog zum Gedanken der Nachhaltigkeit und zur Philosophie der BSC als wesentliche Ressource gesehen.

Darüberhinaus erlaubt die SBSC das Herunterbrechen von Zielen bis auf Mitarbeiterebene. Ein Konzept zur Integration von budgetären Zielen, dem Mitarbeitergespräch und der SBSC wurde mit den Forstbetriebsleitern und Geschäftsfeld- bzw. Kompetenzfeldverantwortlichen erarbeitet.

#### σ Gesellschaftlicher Nutzen

Sämtliche Messinstrumente wurden unter Einbeziehung der Geschäftsfeldverantwortlichen in Workshops erarbeitet:

- σ Bereitgestelltes Erholungsangebot: um den gesellschaftlichen Nutzen der ÖBf messbar zu machen, wurde ein Konzept zur Messung der Erholungsfunktion unter Nutzung des Know-Hows aus dem Geschäftsfeld Tourismus partizipativ erarbeitet
- σ Wahrgenommene Schutzfunktionen: um die Schutzfunktion der ÖBf (z.B. Tätigkeiten im Schutzwald) messbar zu machen, wurde ein Konzept zur Messung der Schutzfunktion unter Nutzung des Know-Hows aus dem Kompetenzfeld Waldbau partizipativ erarbeitet
- σ Sicherung bestehender Rechte: um die Sicherung bestehender Rechte (z.B. Sicherung von Einforstungsrechten) messbar zu machen, wurde ein Konzept unter Nutzung des Know-Hows aus dem Kompetenzfeld Einforstung partizipativ erarbeitet.

Neben der konzeptionellen Erarbeitung und die Vorbereitung der EDV-technischen Umsetzung wurde zu den Themen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit bereits im Zuge des Projekts eine Erhebung durchgeführt, um eine erstmalige Befüllung dieser Kennzahlen zu ermöglichen.

#### 5.1.2.3 Projektplan

Nachstehend findet sich der Projektplan einschließlich der Arbeitspakete.

Nr	Projektschritt	Datum
<b>M</b>	<b>Projektstart</b>	<b>01.10.2003</b>
<b>1</b>	<b>Entwicklung der ÖBf-SBSC für alle operativen Einheiten</b>	
1a	Erstellung einer SBSC-Entwurfsversion je Geschäftsfeld	
1b	Querabstimmung aller GF-SBSCs	
1c	Abstimmung der einzelnen GF-SBSCs mit GF-Leitern (Reflexion, Diffusion, Schulung)	
1d	Entwicklung der idealtypischen Forstbetriebs-SBSC	
1e	Abstimmung der Forstbetriebs-SBSC mit FB-Leitern (Reflexion, Diffusion, Schulung)	
1f	Entwicklung der Kompetenzfeld-SBSCs	
1g	Abst. der einzelnen Kompetenzfeld-SBSCs mit KF-Leitern (Reflexion, Diffusion, Schulung)	
1h	Ergänzung des mitarbeiterbezogenen Zielsystems um SBSC-Aspekte	
<b>M</b>	<b>Abnahme Detail-BSCs und Zielsystem</b>	<b>31.12.2003</b>
<b>2</b>	<b>Entwicklung begleitender Mgt- und Messinstrumente (Reflexion, Diffusion, Schulung)</b>	
2a	Instrumente für ein nachhaltiges Kundenbeziehungsmanagement	
2b	Instrumente zur nachhaltigen Mitarbeitermotivation	
2c	Instrumente zur nachhaltigen Mitarbeiterqualifikation u. -entwicklung	
2d	Instrumente zur Messung des gesellschaftlichen Nutzens	
<b>M</b>	<b>Abnahme begleitende Management- und Messinstrumente</b>	<b>30.04.2004</b>
<b>3</b>	<b>Integration der Sustainability BSC in das operative Management</b>	
3a	Abstimmung SBSC und Rechnungswesen/Controlling (Reflexion, Diffusion, Schulung)	
3b	Integration SBSC und Budgetierung	
3c	Integration SBSC und externe Kommunikation	
<b>M</b>	<b>Abnahme BSC-Integration</b>	<b>30.09.2004</b>
<b>4</b>	<b>Schulung</b>	
4a	Endschulung der Führungskräfte	
4b	begleitendes Coaching der Führungskräfte	
<b>M</b>	<b>Abnahme des Gesamtprojekts</b>	<b>31.03.2005</b>
<b>M</b>	<b>...Meilenstein</b>	

**Abbildung 9: Projektplan**

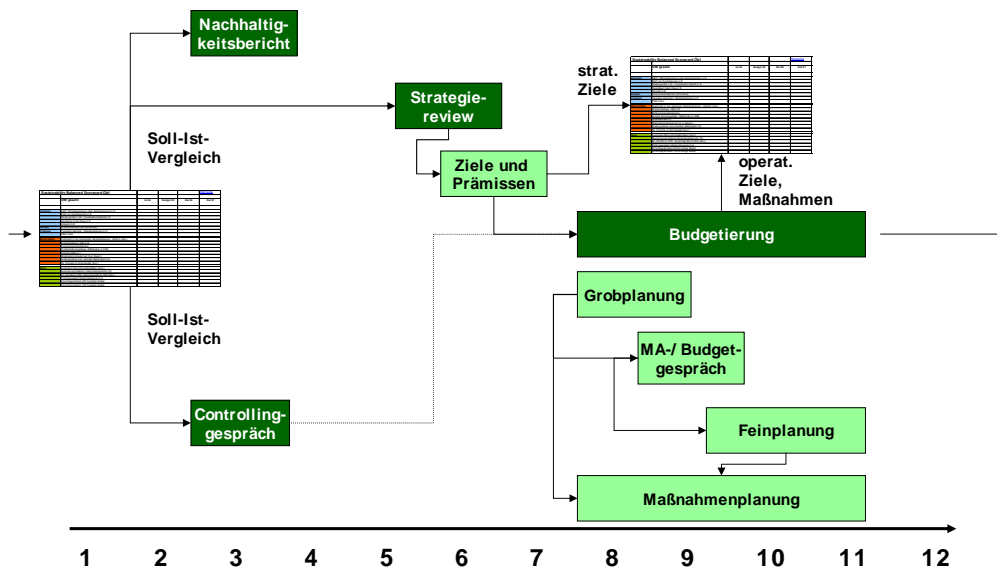
#### 5.1.2.4 Integration der Sustainability BSC mit dem operativen Management

Um den laufenden Nutzen der SBSC zu gewährleisten, wurde sichergestellt, dass strategische und operative Steuerungsmechanismen integriert werden:

- Abstimmung SBSC und Rechnungswesen/Controlling: die Verschränkung des SBSC-Projektteams mit (leitenden) Mitarbeitern aus den Bereichen Finanzen, Rechnungswesen und Controlling stellte die Einhaltung folgender Anforderungen sicher:
  - Konzeption der notwendigen Anpassung in der Kostenrechnung und anderen datenliefernden Systemen
  - Abstimmung des steuerungsrelevanten Detaillierungsniveaus
  - Maßnahmen zur Sicherstellung der Datenqualität
- Integration SBSC und Budgetierung: die Besetzung der Konzeptionsworkshops mit Mitarbeitern aus den Bereichen Finanzen, Rechnungswesen und Controlling, wichtigen forstwirtschaftlichen Know-How-Trägern und den jeweiligen Fachspezialisten unterstützte die Nutzung der SBSC als integriertes Managementwerkzeug, um folgende Verbesserungen in der Unternehmenssteuerung zu erreichen:
  - Synchronisation strategischer Vorgaben und operativer Budgets
  - Anpassung des Budgetierungsprozesses
  - Erweiterung der Budgetierung um nicht-monetäre und qualitative Bereiche
- Integration SBSC und externe Kommunikation: die fundierte und organisatorisch breit angelegte Erarbeitung der SBSC ermöglichte folgende Verbesserungen in der Unternehmenskommunikation:

- Nutzung der internen Steuerungswerkzeuge und -informationen zur externen Kommunikation
- Erweiterter Rechenschaftsbericht gegenüber allen Stakeholdern
- Integration der SBSC in den Nachhaltigkeitsbericht

Nachfolgende Darstellung zeigt die Einbindung der SBSCs in die laufenden Steuerungsprozesse.



**Abbildung 10: Einbindung der SBSC in Managementprozesse**

#### 5.1.2.5 Integration in den Unternehmensalltag - interne und externe Verteilung der Ergebnisse (Reflexion, Diffusion, Schulung)

Die workshoporientierte Vorgehensweise führte zu einer bewusst hohen Anzahl am Konzeptionsprozess beteiligter Personen. Um die Integration in den Unternehmensalltag optimal zu unterstützen, wurden die Ergebnisse der SBSC mit den jeweils relevanten Mitarbeitern im Detail diskutiert und die individuellen Auswirkungen/Anforderungen für den Einzelnen erarbeitet. Das Projektteam stellte sicher, dass alle involvierten Mitarbeiter und Fachexperten das relevante Basiswissen das Managementwerkzeug BSC betreffend erhielten und über ihre aktive Mitarbeit die unternehmensspezifische Adaption und Nutzung der BSC als Sustainability Balanced Scorecard nicht nur nachvollziehen, sondern für den jeweiligen Einflussbereich auch aktiv mitgestalten konnten (s. Beispiel Arbeitsunterlage im Anhang).

Für die Nutzung in der operativen Geschäftspraxis wurden die Adressaten der SBSC darüber hinaus noch im Detail durch das Projektteam geschult, um einen optimalen Know-How-Transfer in die Organisation sicherzustellen.

Die aktive weitere Verbreitung des Gedankenguts und Instrumentariums der SBSC bis auf Mitarbeiterebene erfolgte direkt über das Projektteam bzw. über Multiplikatoren in den jeweiligen organisatorischen Teilbereichen (Train-the-trainer).

## 5.2 Stand der Technik der BSC

Das Konzept der Balanced Scorecard ist in den vergangenen Jahren sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis auf erhebliches Interesse gestoßen. Es gab eine Vielzahl an Veröffentlichungen über das Konzept, ebenso wie unzählige Seminare und Kongresse.

Mehrere Studien deuten darauf hin, dass die Balanced Scorecard in großen US-amerikanischen und Europäischen Unternehmen stark verbreitet ist. Silk (1998) schätzt beispielsweise, dass 60% der Fortune 1000-Unternehmen in den USA Anwendungserfahrung mit der BSC haben. Marr (2001, p. 30) berichtet: "The latest data suggest that over 50% of the largest US firms had adopted a measurement framework, such as the Balanced Scorecard, by the end of 2000". Laut einer weiteren Studie (Williams, 2001) haben mehr als 40% aller Fortune 500-Unternehmen Balanced Scorecards im Einsatz. In Großbritannien verwenden 57% der Unternehmen Balanced Scorecards und 56% der Nicht-Anwender diskutieren deren Einführung. In einer Studie von Rigby (2001) über den weltweiten Einsatz unterschiedlicher Management-Instrumente ergab sich für die BSC eine Anwendungshäufigkeit von 44%.

Der Stand des Konzeptes der Balanced Scorecard in österreichischen börsennotierten Unternehmen, wurde im Zeitraum zwischen Herbst und Winter 2000 anhand einer Befragung des *Instituts für Unternehmensführung* der WU Wien erhoben. Wichtigstes Ziel der Umfrage war es, den Bekanntheitsgrad bzw. die Verbreitung, ebenso wie den Stellenwert des Konzeptes der Balanced Scorecard in österreichischen Unternehmen zu erheben. Die empirische Untersuchung basierte auf einer Befragung mit einem qualitativen Fragebogen in den Unternehmen des erweiterten ATX (ATX und ATX Midcap). Um tatsächlich relevante Ergebnisse zu erhalten, war eine hohe Beteiligungsquote an der Befragung sehr wichtig. Letztlich konnten 84% der angeschriebenen (das entspricht 43 von 51 Unternehmen) dafür gewonnen werden, an der Untersuchung teilzunehmen.

Das Konzept der Balanced Scorecard hat sich in den letzten Jahren zu einem der bekanntesten aktuellen Ansätze des strategischen und operativen Managements entwickelt. Dies spiegelt sich auch in den Ergebnissen der durchgeführten Umfrage wider. Bereits 67% aller befragten österreichischen Unternehmen haben sich mit dem Konzept auseinandergesetzt, nur ein Drittel hat sich noch überhaupt nicht mit diesem Thema beschäftigt. Es ist dabei allerdings anzumerken, dass die Holding-Struktur einiger österreichischer Unternehmen dazu führt, dass die Anwendung einer Balanced Scorecard für nicht sinnvoll erachtet wird, da in diesen Unternehmen weder Produkte erzeugt noch Dienstleistungen erbracht werden. Ein Unternehmen meinte auch, es sei viel zu klein, als dass sich der Einsatz eines solchen Instruments lohnen würde.

Bei der Verbreitung des Konzeptes in der österreichischen Unternehmenspraxis bestehen erhebliche Unterschiede zwischen den einzelnen Sektoren. Haben sich in den Branchen Handel, Konsum und Dienstleister bereits alle befragten Unternehmen mit der Balanced Sco-

recard beschäftigt, so ist der Bekanntheitsgrad im Industriesektor der „Old Economy“, sowie im Banken-, Finanzdienstleister- und Versicherungsbereich noch nicht so weit fortgeschritten. In den Unternehmen der „New Economy“ ist die Beschäftigung mit der Balanced Scorecard als sehr hoch anzusehen, da sich in diesem Bereich bereits 78% mit dem Thema auseinandergesetzt haben.

In den Unternehmen, die sich bereits mit der Balanced Scorecard beschäftigt haben, befindet sich das Konzept zumeist noch in einem sehr frühen Entwicklungsstadium:

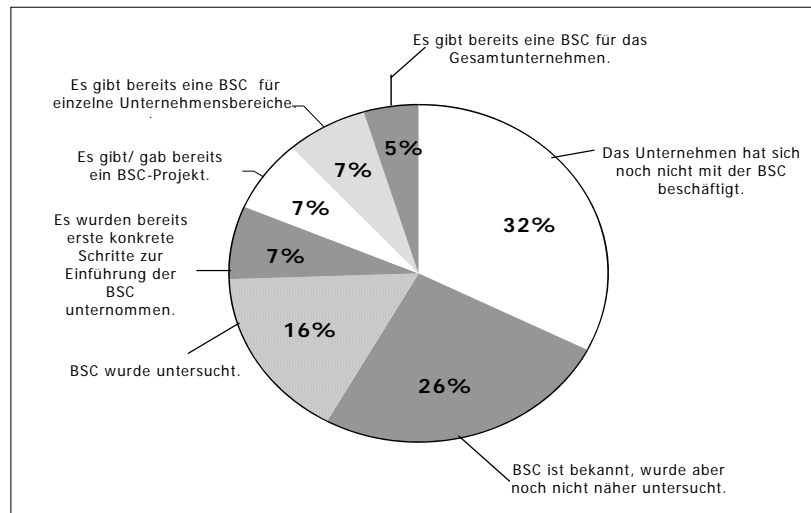


Abbildung 11: Verbreitung des BSC Konzeptes in österreichischen Unternehmen

### 5.3 Innovationsgehalt der Sustainability Balanced Scorecard

Die grundlegenden theoretischen Inhalte sind seit langem bekannt. Es gibt zumindest international schon eine Vielzahl von Unternehmen, die dieses Instrument offiziell anwenden. Die Erweiterung der von Kaplan/Norton ursprünglich entwickelten Methode um wesentliche Aspekte der Nachhaltigkeit, nämlich Ökologie/Natur und Mensch/Gesellschaft wurde zwar ebenfalls schon theoretisch angedacht und in der Literatur erwähnt, ist aber unseres Wissens europaweit in keinem Unternehmen idealtypisch eingeführt bzw. erprobt.

Den Stand der Technik betreffend führte das vorliegende Projekt zu folgenden Neuerungen:

σ Neuerungen betreffend das Managementinstrumentarium BSC

Das Instrument der BSC wurde um den Aspekt der Nachhaltigkeit ergänzt. Dies führt zu einer innovativen Nutzung der BSC, indem die klassischen Perspektiven (Finanzen, Kunden, Prozesse und Potenziale) adaptiert bzw. ergänzt werden, um die für die ÖBf enorm wichtigen 3 Dimensionen der Nachhaltigkeit (Wirtschaft, Mensch/Gesellschaft und Natur) abzubilden.

Durch die Ausdehnung der SBSC auf Kompetenzfelder der ÖBf wie z.B. Natur- und Umweltschutz wird die Anschlussfähigkeit an ein Umweltinformationssystem gewährleistet.

σ Neuerungen betreffend Messinstrumente

Um innerhalb der o.a. Dimensionen aussagekräftige Steuerungsinformationen bereitstellen zu können, waren partiell innovative Messinstrumente zu konzipieren (z.B. Erholungsangebotsindex oder ein Index zur forstwirtschaftsspezifischen Messung der F&E-Leistungen).

σ Neuerungen betreffend die Forstwirtschaft

Die ÖBf nehmen durch die dem Projekt zugrunde liegende Orientierung an einem nachhaltigen Wirtschaften und dessen Verankerung in Unternehmensleitbild und Strategie ihre Rolle als Leitbetrieb in der Forstwirtschaft wahr. Durch die Operationalisierung dieser auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Strategie mittels Sustainability Scorecards wird der Anspruch, Leitbetrieb mit Vorbildwirkung zu sein, unterstrichen.

## 5.4 Projektergebnisse

### 5.4.1 Ergebnisüberblick

Um die Strategieumsetzung und strategiekonformes Handeln auch auf Ebene der Betriebe und Geschäftsfelder unterstützen zu können, wurde die ÖBf-SBSC für diese Bereiche adaptiert, detailliert und nutzbar gemacht. Im vorliegenden Projekt wurden Sustainability Scorecards für alle operativen Bereiche entwickelt. Dies waren im Detail:

- σ Forstbetriebe: 1 standardisierte SBSC für alle Forstbetriebe
- σ Nationalparkbetriebe: je 1 SBSC für die 2 Nationalparkbetriebe
- σ Geschäftsfelder: je 1 individuelle SBSC
  - σ Forsttechnik
  - σ Holzversorgung
  - σ Jagd und Fischerei
  - σ Tourismus und Immobilien
  - σ Wasser- und Bodenressourcen
  - σ Dienstleistungen Inland
  - σ Naturraummanagement
  - σ Consulting
  - σ Erneuerbare Energie und
  - σ Dienstleistungen Ausland sowie
- σ Kompetenzfelder: je 1 individuelle SBSC
  - σ Waldbau
  - σ Einforstungen
  - σ Natur- und Umweltschutz

Folgende Fragestellungen wurden über die individuellen SBSCs gelöst:

- σ Was treibt den Erfolg des Betriebes/Geschäfts- oder Kompetenzfeldes? Sind die wichtigsten, für die Umsetzung der Strategie relevanten Erfolgsfaktoren in der jeweiligen SBSC enthalten?
- σ Welche aggregierten, strategische wichtigen Steuerungsinformationen werden benötigt? Sind die Kennzahlen je Erfolgsfaktor sinnvoll und für die Steuerung geeignet?

Für die SBSCs der operativen Einheiten galten folgende Rahmenbedingungen:

- σ Die Detail-SBSCs müssen aus der übergeordneten ÖBf-SBSC ableitbar sein, d.h. es darf keine Widersprüche geben, Präzisierungen und Ergänzungen sind natürlich möglich.

- σ Nicht alle Inhalte der ÖBf-SBSC müssen auf Ebene des Betriebs, Geschäfts- oder Kompetenzfeldes relevant sein, d.h. die Detail-SBSCs stellen einen vertiefenden Ausschnitt der ÖBf-SBSC dar.
- σ Konzentration auf das Wesentliche: je SBSC gelten ca. 20 Kennzahlen als Obergrenze (Erweiterungen für Betriebe, die alle Geschäftsfelder umsetzen müssen zugelassen werden)
- σ Einfachheit: Kennzahlen müssen (durch die Forstbetriebe) möglichst einfach ermittelbar sein

Für jede SBSC wurden folgende Faktoren diskutiert und festgelegt:

- σ Strategische Ziele

Strategische Ziele wurden soweit möglich aus der ÖBf-Unternehmensstrategie übernommen, um die inhaltliche Konsistenz der individuellen SBSCs zu gewährleisten. Für den jeweiligen organisatorischen Ausschnitt spezifische strategische Ziele wurden aus den Geschäftsfeld- und Kompetenzfeldstrategien bzw. den Betriebskonzepten abgeleitet. Die in diesem Diskussionsprozess erkannten weißen Flecken oder vereinzelte Inkonsistenzen wurden in den Workshops aufgearbeitet, um vollständige, inhaltlich relevante und damit akzeptierte SBSCs zu gewährleisten.

- σ Erfolgsfaktoren

Erfolgsfaktoren verdeutlichen die strategischen Ziele. Wenn es gelingt, einen Erfolgsfaktor positiv zu gestalten, wird typischerweise das strategische Ziel erreicht. Ein strategisches Ziel wurde anhand eines oder mehrerer Erfolgsfaktoren beschrieben.

- σ Messgröße/Kennzahl

Die konkreten Erfolgsfaktoren wurden mittels Kennzahlen operationalisiert. Jeder Erfolgsfaktor muss zumindest mit einer Kennzahl gemessen werden, einzelne Erfolgsfaktoren werden mit mehreren Kennzahlen gemessen. Je Geschäfts- und Kompetenzfeld-SBSC wurde, um die Konzentration auf das Wesentliche zu forcieren und die SBSCs überschaubar zu halten, eine Obergrenze von 20 Kennzahlen angestrebt und weitestgehend erreicht. Die Komplexität v.a. der Forstbetriebe, die alle Geschäftsfelder in der Fläche umsetzen, zeigt sich auch in der Betriebs-SBSC, die eine deutlich höhere Anzahl an Kennzahlen ausweist.

## **5.4.2 Ergebnisse im Detail**

Anhand der Forstbetriebs-SBSC, der SBSC des Geschäftsfelds Jagd/Fischerei und des Kompetenzfelds Waldbau werden die Projektergebnisse illustriert.

### **5.4.2.1 Forstbetriebs-SBSC**

Nachstehend findet sich das Ergebnis der inhaltlichen Konzeption und das aktuell in Verwendung befindliche Ziel- und Berichtsblatt.

Die finanziellen strategischen Ziele wurden aus der ÖBf-SBSC übernommen, die Kennzahlen wurden an die jeweilige Organisationseinheit angepasst. Aus den finanziellen Kennzah-



len des Forstbetriebs wird bereits die aus der hohen Anzahl an Geschäftsfeldern resultierende Komplexität ersichtlich.

Dimension Wirtschaft / Finanzen		
Strategisches Ziel	Erfolgsfaktor	Messgröße / Kennzahl
Ökonomischen Wert nachhaltig steigern	Gesamterfolg	Ergebnisbeitrag 2 (€) FB gesamt DB 1 (€) (Ziel DB2) -> Holzversorgung -> Jagd/ Fischerei -> Tourismus/ Immobilien -> Wasser u. Boden -> Erneuerbare Energie (Ressourcenbereitst.) -> Dienstleistungen Inland -> NRM
Ertragskraft sichern und steigern	Umsatzrentabilität im Eigengeschäft steigern	ROS (DB-Marge) FB gesamt = Ergebnisbeitrag 2 / Betriebsleistung (%) ROS (DB-Marge) GF = DB/ Betriebsleistung (%) -> Holzversorgung -> Jagd/ Fischerei -> Tourismus/ Immobilien -> Wasser u. Boden -> Erneuerbare Energie (Ressourcenbereitst.) -> Dienstleistungen Inland -> NRM

Abbildung 12: SBSC Forstbetrieb – Dimension „Wirtschaft“/Finanzen

Auf eine exakte Definition der Kennzahlen und durchgängige Einheitsangaben wurde besonderes Augenmerk gelegt.

Dimension Wirtschaft / Finanzen		
Strategisches Ziel	Erfolgsfaktor	Messgröße / Kennzahl
Wachstum	Wachstum	Betriebsleistung (€) FB gesamt -> Holzversorgung -> Jagd/ Fischerei -> Tourismus/ Immobilien -> Wasser u. Boden -> Erneuerbare Energie (Ressourcenbereitst.) -> FDL Inland -> NRM Zusätzlich -> eigenes Regieholz (fm, € fm) -> Säge-, Industrie-, Laub- und Nadelholz (fm, € fm) -> Holz von Dritten (Marge € fm) -> Stock (€ fm)

Abbildung 13: SBSC Forstbetrieb – Dimension „Wirtschaft“/Finanzen (Forts.)

Die starke Betonung der Kundenorientierung findet sich ebenfalls bereits in der ÖBf-SBSC, betriebs- und geschäftsfeldspezifisch wurden relevante Ausprägungen aufgenommen.

Dimension Wirtschaft / Markt/ Kunden		
Strategisches Ziel	Erfolgsfaktor	Messgröße / Kennzahl
Partnerschaftliche Kundenbeziehungen	Zufriedene Kunden	Kundenzufriedenheit (5-stufige Skala)
	Zielkunden fokussieren (Holzversorgung)	Umsatz mit Kunden mit Lieferanteil ÖBf > 20% oder > 100.000 fm / Gesamtumsatz (%)
		Umsatz mit Kunden mit Verträgen > 1 Jahr / Gesamtumsatz (%)
		Umsatz mit Kunden mit Frei-Werk-Lieferungen / Gesamtumsatz (%)
	Hohe flächige Verwertungsquote (Jagd)	Ha flächig verwertete Reviere / ha Gesamtjagdfäche (%)
Hohe Bewirtschaftungsquote (Fischerei)	verwertete Fischereireviere exkl. eigenbewirt. Reviere / alle Reviere (%)	
Holzversorgerrolle bei Schlüsselkunden ausbauen	Versorgungsmenge Schlüsselkunden	fm Schlüsselkunden / fm gesamt (Regie + Handel) (%)

Abbildung 14: SBSC Forstbetrieb – Dimension „Wirtschaft“ / Markt/Kunden

Die Dimension Prozesse wurde individuell neu erarbeitet, da hier naturgemäß eine aggregierte Unternehmensscorecard nur geringen Input liefern kann. Die Optimierung der Prozesse hat vor allem in den Forstbetrieben Bedeutung. Die SBSC bildet sowohl kosten- als auch zeit- und qualitätsorientierte Kennzahlen ab.

Dimension Wirtschaft / Prozesse		
Strategisches Ziel	Erfolgsfaktor	Messgröße / Kennzahl
Effiziente Administrationsprozesse	Schlanke Führung und Administration	Verwaltungskosten-Anteil = Verwaltungskosten / Betriebsleistung (%) Exkl. Kosten Forsteinrichtung und anderen regionalen Schwerpunktfunktionen
Optimierung der Prozesse	Holzerntekosten optimieren	Holzerntekosten / Efm Regie (€) Durchschn. Mittendurchmesser (cm) -> Seil, Schlepper, Harvester -> Ziel / Weiterentwicklung: Soll-Ist-Vergleich
	Erfüllung der Lieferprofile (Schlüsselkunden, eigenes Holz, Holz von Dritten)	Durchschnittliche Abweichung p.m. (%)
	Durchlaufzeit eigenes Holz reduzieren	Lagerdauer absolut (t) (<= 10)
	Transportkosten eigenes Holz optimieren	Transportkosten (€ fm)
	Reduktion der Leerstellungsflächen (Vermietung)	Leerstehung/ Vermietung in % (m <sup>2</sup> aller vorhandenen Mietobjekte)

Abbildung 15: SBSC Forstbetrieb – Dimension „Wirtschaft“ / Prozesse

In der Dimension „Mensch/Gesellschaft“ wurden die Mitarbeiter als interne Stakeholder und externe Stakeholder (Öffentlichkeit, Einforstungsberechtigte) berücksichtigt.

**Dimension Mensch / Gesellschaft**

Strategisches Ziel	Erfolgsfaktor	Messgröße / Kennzahl
Nutzung und Entwicklung der Mitarbeiterpotenziale	Steigerung der Mitarbeiterproduktivität	Pro-Kopf-Produktivität: Wertschöpfung / MA (€)
	Know-How entwickeln	Anzahl Schulungstage / Mitarbeiter (t/ MA)
	Zufriedene Mitarbeiter	Mitarbeiterzufriedenheit (5-stufige Skala)
	Reduktion der Arbeitsunfälle	Arbeitsunfälle (Unfallraten gewichtet mit Mitarbeiteranzahl) (t)
	Durch FT gelieferte fm	Fm
	Holzernte aus einer Hand	FT-geschlägerte / FT-gelieferte fm (%)
Verbesserung der gesellschaftlichen Stellung der ÖBf	Präsenz in lokalen Medien	Anteil positiver + neutraler Meldungen (%)
Erfüllung der Schutzfunktion	Realisierung spezifischer Schutzwaldmaßnahmen	Anzahl Projekte im SW
Erfüllung der gesellschaftlichen Verpflichtungen	Sicherung der Einforstungsrechte	Hiebsatz in den belasteten Betriebsklassen / Gebühr (abs.)
(Wachstum)	(Wachstum)	Betriebsleistung -> Holz von Dritten (fm) -> Stockholz (fm)

Abbildung 16: SBSC Forstbetrieb – Dimension „Mensch / Gesellschaft“

In der Dimension „Natur“ wird der nachhaltige Umgang mit natürlichen Ressourcen und dem Lebensraum Wald umfassend abgebildet. Die SBSC ist damit optimal geeignet, in der Praxis existierende Spannungsfelder (z.B. Jagderlöse vs. durch Wild verursachte Schäden) erkennen und beeinflussen zu können.

**Dimension Natur**

Strategisches Ziel	Erfolgsfaktor	Messgröße / Kennzahl
Nachhaltige Entwicklung und Nutzung des Lebensraumes Wald	Quantitative Nachhaltigkeit (Wald) Bilanzierter Hiebsatz = Einschlag	Quantitative Substanzerhaltung: bil. Hiebsatz Endnutzung im WW / Einschlag Endnutzung im WW (abs.) -> Laub, Nadel Regieeinschlag s.v.
		Gesamteinschlag (fm)
		bil. Hiebsatz VN / Einschlag VN (abs.) -> Laub, Nadel
		bil. Hiebsatz SW / Einschlag SW (abs.)
		Jahreshiebsatz (fm)
		Einschlagsstruktur Vornutzung (5-stufige Skala)
	Qualitative Nachhaltigkeit bei End- u. Vornutzung (Wald)	Einschlagsstruktur Endnutzung (5-stufige Skala)
		Erstdurchforstung (ha)
		Dickungspflege (ha)
		Anteil Holz auf Standortsgütern 21, 22 im Vollbaumverfahren erzeugt (%) (Ziel Vollbaumverf. = 0%)
		Waldpflegekosten / fm Hiebsatz (€)
	Erreichung des Bestockungszieles	Bestockungsindikator Karbonatsstandorte (%)
	Ökologisch und ökonomisch optimale Holzernteverfahren einsetzen	Sollverteilung Ernteverfahren lt. Standortsgegebenheiten zu Istverteilung Ernteverfahren (Übereinstimmung in %)
Frei-Werk-Lieferungen eigenes Holz steigern	Transportmenge fm / Regieeinschlag fm (%)	

Abbildung 17: SBSC Forstbetrieb – Dimension „Natur“

<b>Dimension Natur</b>		
<b>Strategisches Ziel</b>	<b>Erfolgsfaktor</b>	<b>Messgröße / Kennzahl</b>
<b>Nachhaltige Entwicklung und Nutzung des Lebensraumes Wald</b>	<b>Wildschadensprophylaxe</b>	<b>Verbissene Leittriebe lt. Jungwuchs-Monitoring / Gesamtstammzahl (%)</b>
		<b>Frische Schältschäden / Ges.stammzahl (%)</b>
	<b>Abschussplanentwicklung entsprechend Waldzustand</b>	<b>Abschussplanhöhe (Stk/ km<sup>2</sup> Gesamtjagdfäche )</b>
	<b>Abschussdichte Schalenwild</b>	<b>Abgang (Stk/ km<sup>2</sup> Gesamtjagdfäche)</b>
	<b>Abschussplanerfüllung</b>	<b>Abschusserfüllung (%)</b>
	<b>Wildökologische Konzepte</b>	<b>ha mit Konzept / ha Gesamtjagdfäche (%)</b>
	<b>Gezielte Naturschutzaktivitäten / Aktives Naturraummanagement</b>	<b>segregale Naturschutzaktivitäten pro Jahr (Anz.)</b>

**Abbildung 18: SBSC Forstbetrieb – Dimension „Natur“ (Forts.)**

Nachstehend findet sich die Gesamtdarstellung der Forstbetriebs-SBSC in Form des aktuell im Einsatz befindlichen Berichts- und Zielvereinbarungsblattes. Die eingangs erwähnte Farbcodierung der 3 Dimensionen (Wirtschaft = blau, Mensch/Gesellschaft = rot, Natur = grün) findet sich hier wieder. Gleichzeitig wird auch die mittel- bis langfristige Orientierung der SBSC sichtbar.

Sustainability Balanced Scorecard Forstbetrieb					<a href="#">Startseite</a>
Forstbetrieb		Ist 04	Budget 05	Ziel 06	Ziel 07
<b>Finanzen</b>	Ergebnisbeitrag 2 in €				
	Ergebnisbeitrag 2 / Betriebsleistung in %				
	Betriebsleistung in €				
<b>Kunden</b>	Kundenzufriedenheit (5-stufige Skala)				
<b>Prozesse</b>	Verwaltungskosten / Betriebsleistung in %				
<b>Mensch/Ges.</b>	Wertschöpfung / MA in €				
	Mitarbeiterzufriedenheit (5-stufige Skala)				
	Anzahl Schulungstage / Mitarbeiter in t/MA				
	Anteil positiver und neutraler Meldungen (%)				
	Arbeitsunfälle in t				
	Projekte im SW (Anz.)				
<b>Natur</b>	Jahreshiebsatz in fm				
	Gesamteinschlag in fm				
	Bil. HS EN WW/Einschlag EN WW (abs.)				
	Bil. HS EN Nadelholz WW/Einschlag EN Nadelholz WW (abs.)				
	Bil. HS EN Laubholz WW/Einschlag EN Laubholz WW (abs.)				
	Bil. HS VN WW/Einschlag VN WW (abs.)				
	Bil. HS VN Nadelholz WW/Einschlag VN Nadelholz WW (abs.)				
	Bil. HS VN Laubholz WW/Einschlag VN Laubholz WW (abs.)				
	Bil. HS SW/Einschlag SW (abs.)				
	Einschlagsstruktur EN (5-stufige Skala)				
	Einschlagsstruktur VN (5-stufige Skala)				
	Anteil Vollbaumverfahren auf 21, 22 in %				
	Bestockungsindikator Karbonatstandorte (%)				
	Erstdurchforstung in ha				
	Dickungspflege in ha				
	Waldpflegekosten in €/fm Hiebssatz				
	Segregale Naturschutzaktivitäten (Anz.)				
<b>Geschäftsfelder</b>		Budget 04	Ziel 05	Ziel 06	Ziel 07
<b>Finanzen</b>	<b>Holzversorgung</b>				
	Betriebsleistung in €				
	DB in €				
	DB / Betriebsleistung HV in %				
	eigener Regieholzverkauf in fm				
	Verkaufserlös eigenes Regieholz in €/fm				
	Sägeholzverkauf in fm				
	Verkaufserlös Sägeholz in €/fm				
	Industrieholzverkauf in fm				
	Verkaufserlös Industrieholz in €/fm				
	Laubholzverkauf in fm				
	Verkaufserlös Laubholz in €/fm				
	Nadelholzverkauf in fm				
	Verkaufserlös Nadelholz in €/fm				
	Verkaufserlös Stock in €/fm				
	Holz von Dritten Marge in €/fm				
<b>Kunden</b>	Umsatzanteil mit Lieferanteil > 20% od. > 100t fm in %				
	Umsatzanteil mit Verträgen > 1 J. in %				
	Umsatzanteil Frei-Werk in %				
	fm Schlüsselkunden / fm gesamt in %				
<b>Prozesse</b>	Holzernstkosten / Efm Regie in €				
	Holzernstkosten Seil/ Efm in €				
	Holzernstkosten Schlepper/ Efm in €				
	Holzernstkosten Harvester/ Efm in €				
	durchschn. Mittendurchmesser in cm				
	durchschn. Mittendurchmesser Seil in cm				
	durchschn. Mittendurchmesser Schlepper in cm				
	durchschn. Mittendurchmesser Harvester in cm				
	Lagerdauer absolut in t				
	dschn. Abweichung Lieferprofil p.m. in %				
	Transportkosten in €/fm				
<b>Mensch/Ges.</b>	Hiebssatz der belasteten Betriebsklassen / Gebühr (abs.)				
	Verkauf Stockholz in fm				
	Verkauf Holz von Dritten in fm				
	FT-gelieferte fm				
	Anteil FT-geschlagerte fm an FT-gelieferten fm in %				
<b>Natur</b>	Soll-Istverteilung Ernteverfahren in %				
	Transportmenge eigenes Holz (fm) / Regieeinschlag (fm) in %				
<b>Geschäftsfelder</b>		Budget 04	Ziel 05	Ziel 06	Ziel 07
<b>Finanzen</b>	<b>Jagd/Fischerei</b>				
	Betriebsleistung in €				
	DB in €				
	DB / Betriebsleistung Jagd/Fischerei in %				
<b>Kunden</b>	Ha flächig verwertete Reviere / ha Gesamtjagdfäche in %				
	verwertete Fischereireviere in %				
<b>Natur</b>	Verbrissene Leittriebe in %				
	frische Schältschäden in %				
	Abschussplanhöhe in Stk/km²				
	Abgang in Stk/km²				
	Abschusserfüllung in %				
	ha mit wildökol. Konzept / ha in %				
<b>Finanzen</b>	<b>Tourismus / Immobilien</b>				
	Betriebsleistung in €				
	DB in €				
	DB / Betriebsleistung Tourismus/Immobilien in %				
<b>Kunden</b>	Leerstehung (m²) / Vermietung (m²) in %				
<b>Finanzen</b>	<b>Wasser / Bodenressourcen</b>				
	Betriebsleistung in €				
	DB in €				
	DB / Betriebsleistung Wasser/Boden in %				
<b>Finanzen</b>	<b>Erneuerbare Energie</b>				
	Betriebsleistung in €				
	DB in €				
	DB / Betriebsleistung Erneuerbare Energie in %				
<b>Finanzen</b>	<b>Dienstleistungen Inland</b>				
	Betriebsleistung in €				
	DB in €				
	DB / Betriebsleistung FDI in %				
<b>Finanzen</b>	<b>Naturraummanagement</b>				
	Betriebsleistung in €				
	DB in €				
	DB / Betriebsleistung NRM in %				

Abbildung 19: SBSC Forstbetrieb – Kennzahlenblatt

5.4.2.2 SBSC Geschäftsfeld Jagd / Fischerei

Die finanziellen strategischen Ziele wurden aus der ÖBf-SBSC übernommen, die Kennzahlen wurden an die jeweilige Organisationseinheit angepasst. Da Jagd und Fischerei zwar in einem Geschäftsfeld organisiert sind, aber dezidierte Verantwortungen bestehen, wurde eine Konsolidierung der Kennzahlen unterlassen und Kennzahlen vorgesehen, die die Spezifika des Jagd- oder Fischereigeschäftes abbilden.

Dimension Wirtschaft / Finanzen		
Strategisches Ziel	Erfolgsfaktor	Messgröße / Kennzahl
Ökonomischen Wert nachhaltig steigern	Gesamterfolg GF	DB 1 (€) inkl. Berufsjäger / -fischer -> Jagd -> Fischerei Ziel: DB 2 (€)
Ertragskraft sichern und steigern	Umsatzrentabilität im Eigengeschäft steigern	ROS (DB-Marge) GF = DB/ Betriebsleistung (%) -> Jagd -> Fischerei
Wachstum	Wachstum im GF	Betriebsleistung (€) -> Jagd -> Fischerei
Dimension Wirtschaft / Markt/ Kunden		
Strategisches Ziel	Erfolgsfaktor	Messgröße / Kennzahl
Partnerschaftliche Kundenbeziehungen	Zufriedene Kunden	Kundenzufriedenheit (5-stufige Skala) -> Jagd -> Fischerei
	Hohe flächige Verwertungsquote (Jagd)	Ha flächig verwertete Reviere / ha Gesamtjagdfläche (%)
	Hohe Bewirtschaftungsquote (Fischerei)	verwertete Fischereireviere exkl. eigenbewirt. Reviere / alle Reviere (%)

Abbildung 20: SBSC Jagd/Fischerei - Dimension „Wirtschaft“/Finanzen, Markt/Kunden

Da das Jagd- und Fischereigeschäft nicht den Gesetzmäßigkeiten industrieller Leistungserstellung unterliegt, wurde die Prozessperspektive schlank gehalten, andere Spezifika, die z.B. in der Sensibilität v.a. des Jagdgeschäftes in der Öffentlichkeit liegen, wurden aufgenommen. Im Besonderen wurde Aufmerksamkeit auf die Nichtverletzung der Interessen der Nachhaltigkeit gelegt (z.B. misst die Kennzahl §16/5-Verfahren wegen massiver Wildschäden anhängige Verfahren, der Zielwert =0).

Dimension Wirtschaft / Prozesse		
Strategisches Ziel	Erfolgsfaktor	Messgröße / Kennzahl
Optimierung der Prozesse	Effiziente Realisierung der Schalenwildabschüsse	Hegeabschüsse ÖBf-Personal / Trophäenträgerabschüsse ÖBf-Personal (%) Hegeabschüsse Kunden / Trophäenträgerabschüsse Kunden (%)
Dimension Mensch / Gesellschaft		
Strategisches Ziel	Erfolgsfaktor	Messgröße / Kennzahl
Verbesserung der gesellschaftlichen Stellung der ÖBf	Interessenausgleich gewährleisten	Funktionen in Gremien (Anz.) -> Jagd -> Fischerei
		Anzahl §16/ 5 Verfahren (Jagd)
Nutzung und Entwicklung der Mitarbeiterpotenziale	Steigerung der Mitarbeiterproduktivität	Pro-Kopf-Produktivität: Wertschöpfung / MA (€) -> Jagd -> Fischerei

Abbildung 21: SBSC Jagd/Fischerei - Dimension „Wirtschaft“/Prozesse, Dimension „Mensch / Gesellschaft“

In diesem Geschäftsfeld tritt in der Dimension „Natur“ noch der Lebensraum Wasser neben den Lebensraum Wald.

Dimension Natur		
Strategisches Ziel	Erfolgsfaktor	Messgröße / Kennzahl
Nachhaltige Entwicklung und Nutzung des Lebensraumes Wald	Wildschadensprophylaxe	Verbissene Leittriebe lt. Jungwuchs-Monitoring / Gesamtstammzahl (%) Info: Gesamtstammzahl/ ha Verjüngung
		Frische Schälschäden / Gesamtstammzahl (%)
	Abschussplanentwicklung entsprechend Waldzustand	Abschussplanhöhe (Stk/ km <sup>2</sup> )
	Abschussdichte Schalenwild	Abgang / km <sup>2</sup> Gesamtjagdfläche (Stk/ km <sup>2</sup> )
	Abschussplanerfüllung	Abschusserfüllung (%)
	Wildökologische Konzepte	ha mit Konzept / ha Gesamtjagdfläche (%)
Nachhaltiger Schutz, Entwicklung und Nutzung des Lebensraumes Wasser	Segregale Naturschutzaktivitäten Fließgewässer	Anzahl, € (optional z.B. bei Renaturierungsmaßnahmen Flussumfängen: lfm, Angriffsflächen: ha)
	Segregale Naturschutzaktivitäten Seen	Anzahl, € (optional z.B. bei Renaturierungsmaßnahmen Angriffsflächen: ha)
	Gewässerkonzepte	km (ha) mit Konzept / Gesamt-km (ha) (%)
	Aussetzung heimische Fischarten	Stk Besatz heimische Fischarten/ Gesamt Stk lt. Pflichtbesatz (%)

Abbildung 22: SBSC Jagd/Fischerei - Dimension „Natur“

Das Kennzahlenblatt zeigt auch optisch die bewusst ausgewogene Orientierung an den 3 Dimensionen der Nachhaltigkeit.

Sustainability Balanced Scorecard Jagd/Fischerei					<a href="#">Startseite</a>
	Jagd/Fischerei	Ist 04	Budget 05	Ziel 06	Ziel 07
<b>Finanzen</b>	DB Jagd in €				
	DB Fischerei in €				
	DB / Betriebsleistung Jagd in %				
	DB / Betriebsleistung Fischerei in %				
	Betriebsleistung Jagd in €				
	Betriebsleistung Fischerei in €				
<b>Kunden</b>	Kundenzufriedenheit Jagd (5-stufige Skala)				
	Kundenzufriedenheit Fischerei (5-stufige Skala)				
	Ha flächig verwertete Reviere / ha Gesamtjagdfläche in %				
	verwertete Fischereireviere in %				
<b>Prozesse</b>	Hegeabsch. ÖBf-Pers. / Trophäenträgerabsch. ÖBf-Pers. in %				
	Hegeabsch. Kunden / Trophäenträgerabsch. Kunden in %				
<b>Mensch/Ges.</b>	Wertschöpfung / MA Jagd in €				
	Wertschöpfung / MA Fischerei in €				
	Funktionen in Jagd-Gremien (Anz.)				
	Funktionen in Fischerei-Gremien (Anz.)				
	§16/5 Verfahren (Anz.)				
<b>Natur</b>	Abgang in Stk/km <sup>2</sup>				
	Abschusserfüllung in %				
	Abschussplanhöhe in Stk/km <sup>2</sup>				
	ha mit wildökol. Konzept / ha in %				
	Frische Schältschäden / Gesamtstammzahl in %				
	Gesamtstammzahl / ha Verjüngung (Anz.)				
	Verbissene Leittriebe / Gesamtstammzahl in %				
	segregale Naturschutzaktivitäten Fließgewässer in €				
	segregale Naturschutzaktivitäten Fließgewässer (Anz.)				
	segregale Naturschutzaktivitäten Seen in €				
	segregale Naturschutzaktivitäten Seen (Anz.)				
	km (ha) mit gewässerökol. Konzept / Gesamt-km (ha) in %				
	Stk Besatz heimische Fischarten/ Ges.-Stk It. Pflichtbesatz in %				

Abbildung 23: SBSC Jagd/Fischerei - Kennzahlenblatt



5.4.2.3 SBSC Kompetenzfeld Waldbau

Kompetenzfelder bündeln für die Bundesforste wichtiges spezifisches Know-How. Da diese Kompetenzfelder interne Serviceleistungen erbringen und daher die wirtschaftliche Ergebniserzielung nicht im Vordergrund steht, wurde bewusst auf die Dimension Finanzen fast vollständig verzichtet.

Dimension Wirtschaft / Prozesse		
Strategisches Ziel	Erfolgsfaktor	Messgröße / Kennzahl
Branchenentwicklung durch Innovation fördern	Intensivierung der Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten	F&E-Index ÖBf = externe + interne Kosten Waldbauspezifischer Ausschnitt
Dimension Mensch / Gesellschaft		
Strategisches Ziel	Erfolgsfaktor	Messgröße / Kennzahl
Erfüllung der Schutzfunktion	Realisierung spezifischer Schutzwaldprojekte	im jeweiligen Jahr laufende Projekte im Schutzwald aufgrund der Schutzwaldstrategie „ÖBf-Horizont 2010“ (Anz.)
Sicherung bestehender Rechte	Sicherung der Einforstungsrechte	Hiebssatz der belasteten Betriebsklassen / Gebühr (abs.)

Abbildung 24: Dimension „Wirtschaft“/Prozesse, Dimension „Mensch / Gesellschaft“

Die Dimension „Natur“ dominiert die Waldbau-Scorecard. Die Natur-Kennzahlen gehen in Anzahl und Detaillierung deutlich über das entsprechende Detail der Forstbetriebe hinaus, um ÖBf-gesamthaft die waldbaulichen Aktivitäten und Ergebnisse steuern zu können.

Dimension Natur		
Strategisches Ziel	Erfolgsfaktor	Messgröße / Kennzahl
Nachhaltige Entwicklung und Nutzung des Lebensraumes Wald	Quantitative Nachhaltigkeit (Wald) Bilanzierter Hiebssatz = Einschlag	Quantitative Substanzerhaltung: Bil. Hiebssatz Endnutzung im WW / Einschlag Endnutzung im WW (abs.) -> Laub, Nadel
		Gesamteinschlag (fm)
		bil. Hiebssatz VN / Einschlag VN (abs.) -> Laub, Nadel
		bil. Hiebssatz SW / Einschlag SW (abs.)
		Jahreshiebssatz (fm)
	Qualitative Nachhaltigkeit bei End- u. Vornutzung (Wald)	Erstdurchforstung (ha)
		Dickungspflege (ha)
		Anteil Holz auf Standortgütern 21, 22 im Vollbaumverfahren erzeugt (Ziel Vollbaumverf. = 0%) Waldpflegekosten / fm Hiebssatz (€)
	Erreichung des Bestockungszieles	Bestockungsindikator Karbonatsstandorte (%)
	Ökologisch und ökonomisch optimale Holzernnteverfahren einsetzen	Sollverteilung Ernteverfahren lt. Standortgegebenheiten zu Istverteilung Ernteverfahren (Übereinstimmung in %)

Abbildung 25: Dimension „Natur“

Dimension Natur			
Strategisches Ziel	Erfolgsfaktor	Messgröße / Kennzahl	
Nachhaltige Entwicklung und Nutzung des Lebensraumes Wald	Einhaltung des Ernteprofiles	VN, EN gesamt (5-stufige Skala) -> Seehöhe (m), Neigung (°), Alter (J), Standortseinheiten (Güteklassen), Umtriebsgruppen (5-st. Beurt.) Großnutzungen (fm), Anteil sinnvoller Großn. (%)	
	Waldpflege	Aufforstung (gesetzte Pflanzen, Fläche) (Stk, ha) Saat (kg) Flächen mit Nachbesserungsbedarf (%) Durchforstungsqualität (%) Kulturpflege (ha) Kulturschutz gegen Wild- und Weideviehschäden (ha) Baumarten Stück nur in 2. Ebene	
	Forstkontrolle	Bestände (Anz.)	
	Wildschadensprophylaxe		Verbissene Leittriebe lt. Jungwuchs-Monitoring / Gesamtstammzahl (%)
			Frische Schälschäden / Ges.stammzahl (%)
	Jungwuchs- und Verbissmonitoring	Punkte (Anz.)	
	Schälmonitoring	Punkte (Anz.)	
	Forsteinrichtung	ha	
Stichprobeninventur	Punkte (Anz.) repräsentierte ha		

Abbildung 26: Dimension „Natur“ (Forts.)

Nachstehend findet sich die Gesamtdarstellung der Waldbau-SBSC in Form des aktuell im Einsatz befindlichen Berichtsblattes. Die bewusste Dominanz der „grünen“ Dimension wird sichtbar.

Sustainability Balanced Scorecard Waldbau					<a href="#">Startseite</a>
	Waldbau	Ist 04	Budget 05	Ziel 06	Ziel 07
Prozesse	F&E-Index				
Mensch/Ges.	Hiebssatz der belasteten Betriebsklassen / Gebühr (abs.)				
	lfd. Projekte im Schutzwald (Anz.)				
Natur	bil. HS EN im WW / Einschlag EN im WW (abs.)				
	bil. HS EN im WW / Einschlag EN im WW Laubholz (abs.)				
	bil. HS EN im WW / Einschlag EN im WW Nadelholz (abs.)				
	Gesamteinschlag in fm				
	bil. HS VN / Einschlag VN (abs.)				
	bil. HS VN / Einschlag VN Laubholz (abs.)				
	bil. HS VN / Einschlag VN Nadelholz (abs.)				
	bil. HS SW / Einschlag SW (abs.)				
	Jahreshiebssatz in fm				
	Einschlagstruktur VN (5-stufige Skala)				
	VN Seehöhe in m				
	VN Alter in J				
	VN Neigung in °				
	VN Standortseinheiten (Güteklassen)				
	VN Umtriebsgruppen (5-stufige Skala)				
	Einschlagstruktur EN (5-stufige Skala)				
	EN Seehöhe in m				
	EN Alter in J				
	EN Neigung in °				
	EN Standortseinheiten (Güteklassen)				
	EN Umtriebsgruppen (5-stufige Skala)				
	Soll-Istverteilung Ernteverfahren in %				
	Anteil Vollbaumverfahren 21, 22 in %				
	fm Großnutzungen / fm EN in %				
	waldbaulich sinnvolle Großnutzungen in %				
	Erstdurchforstung in ha				
	Dickungspflege in ha				
	Waldpflegekosten / fm Hiebssatz in €				
	Bestockungsindikator Karbonatsstandorte (%)				
	Verbissene Leittriebe / Gesamtstammzahl in %				
	FrISCHE Schälschäden / Gesamtstammzahl in %				
	Aufforstung (Fläche) in ha				
	Aufforstung (gesetzte Pflanzen) in Stk				
	Saat in kg				
	Flächen mit Nachbesserungsbedarf in %				
	Durchforstungsqualität in %				
	Kulturpflege in ha				
	Kulturschutz gegen Wild- und Weideviehschäden in ha				
	Bestände Forstkontrolle (Anz.)				
	Punkte Jungwuchs- und Verbissmonitoring (Anz.)				
	Punkte Schälmonitoring (Anz.)				
	Forsteinrichtung in ha				
	Punkte Stichprobeninventur (Anz.)				
	repräsentierte ha Stichprobeninventur				

Abbildung 27: SBSC Waldbau – Kennzahlenblatt

## 5.5 Verwertung der Ergebnisse und Nutzung der SBSC

### 5.5.1 Interne Nutzung

Die SBSC wird in folgenden Managementprozessen intern genutzt:

- σ Strategiereview
- σ Mitarbeiterbezogene Zielvereinbarung
- σ Budgetierung
- σ Evaluierung der Zielerreichung (“Controllinggespräche“)
- σ Internes und externes Reporting (Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht)

Zur internen Nutzung s.a. 5.1.2.4

Die SBSC unterstützt die aktive Strategiekommunikation und ist gleichzeitig selbst Teil der Kommunikation, da anhand der SBSC die Strategie vermittelt wird. Die SBSC dient weiters der Detaillierung der Strategie, die unterste Ebene stellt hierbei die Integration in die persönlichen Zielblätter der Führungskräfte dar. Die SBSC diffundiert damit nicht nur intern, sie ist auch verbindlich.

Darüber hinaus stellt die SBSC die Basis für ergänzende Fachgespräche (z.B. im Rahmen der Steuerung der Kompetenz- und Geschäftsfelder), liefert Inputs für den wechselnden Themenfokus im Managementteam und dient im Falle der Betriebs-SBSC für die Weiterentwicklung und Aktualisierung der Betriebskonzepte.

Um die für die unterjährige Steuerung relevanten Ausschnitte effizient monatlich oder quartalsweise zu Verfügung stellen zu können, wurden die Kennzahlenanforderungen im laufenden Datawarehouse-Projekt berücksichtigt.

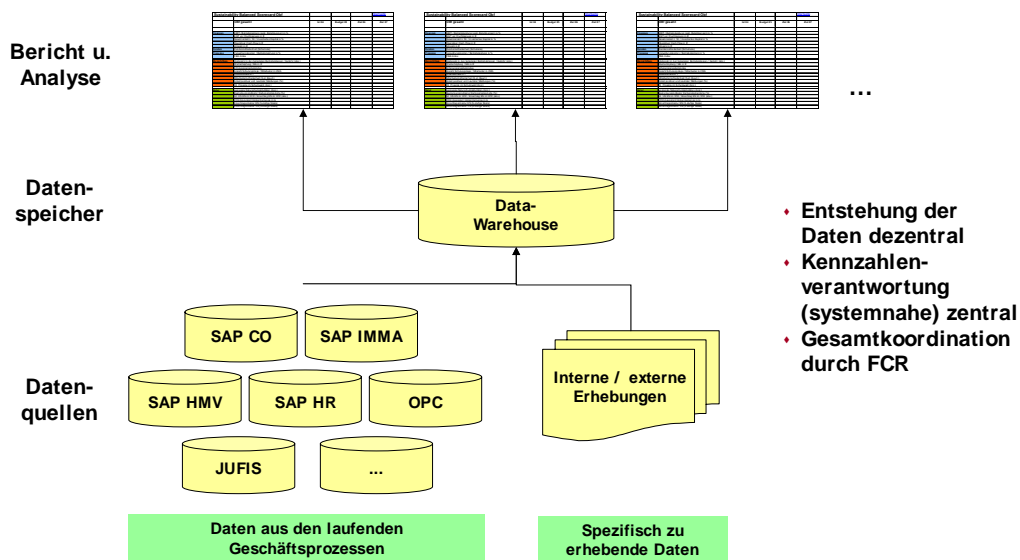


Abbildung 28: Überblick Befüllung SBSC

## 5.5.2 Diffusion

Mit Projektabschluss werden auch externe Diffusionsmaßnahmen eingeleitet:

- σ Diffusionsmaßnahmen mit Fokus Forstwirtschaft
  - σ Wahrnehmung der Leitbetriebsfunktion und aktive Kommunikation in der Branche
  - σ Aktive Kommunikation an die Stakeholder (NGOs, politische Vertreter, Kunden,...), die bereits im Strategieentwicklungsprozess über Zukunftswerkstätten eingebunden wurden
  - σ Publikation (z.B. Forstzeitung, Kundenzeitschrift „Woodstock“)
  - σ Diffusion über Funktionen in forstwirtschaftlichen Gremien
  - σ Einladung an Forstbetriebe zum Meinungsaustausch
  
- σ Diffusionsmaßnahmen mit Fokus Controlling
  - σ Diffusion über Veranstaltungen (z.B. Controllertag bzw. Seminare des Österreichischen Controller-Institutes)
  - σ Publikationen in controllingspezifischen Fachmedien (z.B. ControllerNews als „von Mitgliedern für Mitglieder“-Zeitschrift des Österreichischen Controller-Institutes)
  - σ Publikation eines einschlägigen Sachbuches im Linde Verlag (erscheint voraussichtlich im März 2005)
  - σ Integration der SBSC-Inhalte in den Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht zur weiteren Optimierung dieses lt. Trend-Prämierung 2003 besten Geschäftsberichts nicht börsennotierter Unternehmen

Die ÖBf erzielen mit der Realisierung dieses Projektes Vorbildwirkung für die österreichische Forstbranche. Entsprechend seiner strategischen Grundausrichtung ist sich das Unternehmen auch seiner Verantwortung für die gesamte Forstbranche bewusst und wird auch als Vorzeigeunternehmen und Impulsgeber für andere bei der Entwicklung von Instrumenten zur Förderung nachhaltigen Wirtschaftens zur Verfügung stehen.

## 6 Detailangaben zu den Zielen „Fabrik der Zukunft“

### 6.1 Beitrag zum Gesamtziel der „Fabrik der Zukunft“

Die Programmlinie "Fabrik der Zukunft" hat das Ziel, innerhalb der nächsten fünf Jahre zu richtungsweisenden Demonstrations- und Pilotprojekten im Bereich nachhaltiger Technologieentwicklung zu kommen. Die angestrebten Innovationssprünge finden in folgenden Bereichen statt:

- σ Technologie und Innovationen bei Produktionsprozessen
- σ Nutzung nachwachsender Rohstoffe
- σ Produkte und Dienstleistungen

Der flächendeckende Einsatz von Sustainability Balanced Scorecards stellt eindeutig eine Innovation in der Technologie- und Komponentenentwicklung dar. Da sich die ÖBf weitestgehend auf die Nutzung nachwachsender Rohstoffe konzentrieren, verdeutlicht den auch unternehmensübergreifenden Nutzen, den dieses Projekt im Rahmen der „Fabrik der Zukunft“ stiften kann.

### 6.2 Beitrag zu den sieben Leitprinzipien nachhaltiger Technologieentwicklung

Das Projekt liefert folgenden Beitrag zu den sieben Leitprinzipien nachhaltiger Technologieentwicklung:

- σ Prinzip der Dienstleistungs-, Service- und Nutzenorientierung

Die SBSC wie sie im Unternehmen eingeführt wurde ist idealtypisch service-, dienstleistungs- und nutzenorientiert. Die reine Versorgungsorientierung spielt in der ÖBf-Strategie keine wesentliche Rolle. Der Nutzen der direkten Kunden (z.B. Sägewerke) und indirekten Kunden (z.B. Spaziergänger im Wald) wird umfassend betrachtet. Optimale Wald- und Landnutzung impliziert eine Erhöhung der Lebensqualität (Erholungs-, Schutz-, Wohlfahrts- und Lebensraumfunktion).

- σ Prinzip der Nutzung erneuerbarer Ressourcen

Die SBSC unterstützt die optimale Nutzung und effiziente nachhaltige Nutzung unseres Hauptproduktes, des erneuerbaren Rohstoffes Holz.

- σ Effizienzprinzip

Die SBSC unterstützt die wirtschaftliche Effizienz des Unternehmens in dem der Zielfindungsprozess deutlich geschärft wurde und damit ein zielgerichteter, priorisierter Ressourceneinsatz möglich ist.

- σ Prinzip der Rezyklierungsfähigkeit

Holz ist nicht nur ein nachwachsender sondern auch ein rezyklierbarer Stoff der letztlich auch zur CO<sub>2</sub>-neutralen Gewinnung von Energie (Wärme und Strom) genützt werden kann.

σ Prinzip der Einpassung, Flexibilität, Adaptionfähigkeit und Lernfähigkeit

Die SBSC dient nicht nur als wichtiges Instrument der Unternehmenssteuerung, sondern auch als Instrument der kontinuierlichen Verbesserung und des kontinuierlichen Lernens. Alles was messbar ist, kann man besser managen, aber auch besser kommunizieren und sichtbar machen. Dadurch wird der Lernprozess hinsichtlich des nachhaltigen Umgangs mit sensiblen Ressourcen beschleunigt. Dieses System ermöglicht auch eine schnellere und flexiblere Anpassung an geänderte Rahmenbedingungen.

σ Prinzip der Fehlertoleranz und Risikoversorge

Neben der besseren kurzfristigen Reaktionsfähigkeit auf Markt- und Produktrisiken ermöglicht die SBSC auch ein schnelleres Erkennen und daher frühzeitiges Reagieren auf langfristige Risiken wie z.B. dem Klimawandel.

σ Prinzip der Sicherung von Arbeit, Einkommen und Lebensqualität

Die SBSC trägt, z.B. über das Effizienzprinzip zur Absicherung positiver wirtschaftlicher Ergebnisse bei und ermöglicht es damit Arbeitsplätze im Unternehmen aber auch im regionalen Umfeld zu sichern.

### **6.3 Einbeziehung der Zielgruppen**

Die Mitglieder der Projektgruppe sowie die Mitarbeiter als Vertreter verschiedener Zielgruppen (z.B. Betriebsleiter, Spezialisten, Geschäftsfeldverantwortliche) wurden als Arbeitsgruppen in Workshops einbezogen.

Da die Führungskräfte mit der SBSC ein Instrument erhalten, welches für sie ein klarer Wegweiser zur Erreichung ihrer strategischen Ziele darstellt und sie im operativen Handeln unterstützt, konnte ein hohes Engagement in der Einbeziehung erreicht werden.

Die Kunden der ÖBf wurden darüber hinaus temporär über die Erhebung der Kundenzufriedenheit einbezogen, die Mitarbeiter der ÖBf wurden ergänzend über die Erhebung der Mitarbeiterzufriedenheit einbezogen.



## 6.4 Wirtschaftliche Verwertungsmöglichkeiten

Das Projekt „Sustainability Balanced Scorecard“ stiftet folgende (ÖBf-übergreifende) wirtschaftliche Nutzen:

- σ Nutzen im Rahmen des Gesamtzieles der Programmlinie „Fabrik der Zukunft“

Die erfolgreiche Umsetzung macht die ÖBf zu einem lebenden Beweis Prototyp bzw. „Vorzeigeunternehmen“, dass eine umfassende und erfolgreiche Steuerung eines Unternehmens im Sinne der Nachhaltigkeit möglich ist. Das Unternehmen kann daher Lernobjekt und Motivator für andere Unternehmen sein.

Aufgrund des Innovationscharakters des Projekts haben die ÖBf nicht nur innerhalb der Forstbranche und Österreichs, sondern auch international Vorbildcharakter.

- σ Stärkung und Initiierung marktfähiger Technologieentwicklungen

Ein in der SBSC verankertes Ziel ist das gezielte Vorantreiben von branchenspezifischer Forschung und Entwicklung. Dadurch entsteht Innovation zielgerichtet und bedarfsbezogen und ist weniger abhängig von zufälligen Einflüssen.

- σ Regionale Effekte

Im Leitbild und der darauf aufbauenden Dachstrategie des Unternehmens gibt es ein klares Bekenntnis, Partner für die regionale Entwicklung zu sein. Diese Strategie wird erreicht durch Arbeitsplätze im Unternehmen (den regionalen Forstbetrieben), durch die Zusammenarbeit mit dem Tourismus und die zur Verfügung Stellung von Rohstoffen für die Holzverarbeitende Industrie. Die SBSC unterstützt die erfolgreiche Umsetzung dieses Aspekts der Dachstrategie.

## 7 Schlussfolgerungen

Die ÖBf AG hat im Rahmen eines umfassenden zukunftsorientierten Erneuerungsprozesses ein geändertes Leitbild und neue Strategien erarbeitet. Der Zugang zum Thema Nachhaltigkeit hat deutlich schärfere Konturen bekommen. Am Ende stand ein klares Bekenntnis, das Unternehmen entlang aller 3 Dimensionen ausgewogen zu führen. Um die Umsetzung der erarbeiteten Nachhaltigkeitsstrategien sicherzustellen, wurden Sustainability Balanced Scorecards für alle Entscheidungsebenen erarbeitet.

### 7.1 Erwarteter und realisierter Nutzen der SBSC-Einführung

Aus Sicht der ÖBf konnten die mit der Einführung einer klassischen BSC typischerweise zu erwartenden Vorteile tatsächlich realisiert werden. Darüberhinaus wurden durch die Erweiterung zu einer Sustainability BSC zusätzliche Nutzen generiert:

#### 1. Strategieüberprüfung / -ergänzung im Rahmen der SBSC-Konzeption

Vorhandene Strategieinhalte wurden auf Ebene der Geschäfts- und Kompetenzfelder sowie Betriebe geschärft, auf Konsistenz überprüft, bei Bedarf ergänzt und mittels Kennzahlen konkret plan-, mess- und steuerbar gemacht. Die Erarbeitung in einem methodisch unterstützten umfassenden Diskussionsprozess gewährleistete umsetzungsreife, konsistente und vollständige Strategien auf allen Ebenen der Organisation. V.a. allem in Querschnittsfunktionen (z.B. dem Kompetenzfeld Waldbau), Themenfeldern abseits des Wertschöpfungsprozesses (z.B. Natur- und Umweltschutz) und einzelne anderen spezialisierten Funktionen im Unternehmen (z.B. Personalentwicklung, Key Account Management) leistete die SBSC einen wichtigen Beitrag zur Strategieergänzung und der Schließung „weißer Flecken“ in der Strategiekonzeption. In den SBSCs treten die strategischen Handlungsrichtlinien klar zu Tage. An der Schnittstelle zur Personalentwicklung wurde die Ergänzung des mitarbeiterbezogenen Zielsystems um SBSC-Aspekte ermöglicht.

#### 2. SBSC als Werkzeug der Strategiekommunikation

Bereits der Erstellungsprozess erfüllt – wenn er wie im vorgestellten Projekt breit angelegt ist – eine wesentliche Kommunikationsfunktion. Die leitenden Mitarbeiter und Fachspezialisten werden durch die für die Konzeption einer SBSC notwendige Tiefe der Diskussion intensiv in den Erstellungsprozess eingebunden, in dessen Zentrum die Reflexion und Messbarmachung die Strategie der jeweiligen Teilbereiche steht. Die Inhalte der jeweiligen SBSCs und deren Verknüpfung mit strategischen Zielen des Gesamtunternehmens werden aufgrund der partizipativen Erarbeitung verstanden und akzeptiert. Auf Basis der jeweiligen SBSCs kann dann die Strategie in die jeweiligen Organisationseinheiten in konkretisierter, bereichsspezifischer Form hineingetragen werden. Gerade in einem durch die Orientierung an allen 3 Dimensionen der Nachhaltigkeit komplexeren Ziel- und Steuerungssystem ist eine klare Strategiekommunikation – und die SBSC wird dieser Rolle gerecht - unerlässlich.

#### 3. SBSC als Unterstützer der Strategieimplementierung

Die Umsetzung der Strategie erfolgt in konkreten Maßnahmen, die an den in der SBSC repräsentierten und messbar gemachten strategischen Zielen ausgerichtet sind. Im Unternehmen vorhandene Instrumente der Maßnahmenplanung und -verfolgung können um den stra-

tegischen Zielbezug ergänzt werden und ermöglichen damit unter dem Dach der SBSC die Verknüpfung zur Budgetierung sowie die Planung und Verfolgung eines strategischen Maßnahmenprogramms.

Die in der SBSC vereinbarten Ziele und Planwerte je Ziel sind in das MbO-System der ÖBf integriert und damit für die jeweilige Führungskraft verbindlich. Es ist wesentlich, diese Integration herzustellen, um ein optimales persönliches Commitment der Führungskräfte zu den Inhalten der Strategie und zur raschen Akzeptanz der SBSC zu gewährleisten.

#### 4. Strategisches Controlling auf Basis der SBSC

Die BSC kann ihrer Rolle als strategisches Controllingsystem auch in einem durch die Orientierung an der Nachhaltigkeit erweiterten Bezugsrahmen gerecht werden. Gerade die Möglichkeit der Integration nicht-monetärer Inhalte in ein Ziel- und Steuerungssystem prädestiniert die „S“BSC als Werkzeug für ein Unternehmen wie die ÖBf. Die Planung und Steuerung sowohl budgetrelevanter als auch budgetär nur indirekt berücksichtigter Themen ist auf Basis der SBSC möglich.

## 7.2 Vermeidung möglicher Einführungsfehler

Im Rahmen von BSC-Einführungen wird vor einigen in der Praxis immer wieder auftretenden Problemen gewarnt. Es ist sinnvoll, sich bereits frühzeitig im Projekt aktiv diesen Themen zu stellen:

Mögliche Einführungsfehler	Schlussfolgerung aus dem Projekt
<b>Gestaltungsfehler</b>	
Beschränkung auf die klassischen 4 Perspektiven / „kochrezeptartige“ Entwicklung der BSC	Die Entscheidung, einen völligen Umbau der klassischen BSC anzustreben, um die Orientierung an den 3 Dimensionen der Nachhaltigkeit in einer SBSC darstellen zu können, ist frühzeitig im Projekt gefallen, ersparte Umwege in der Konzeption und ermöglicht eine transparente Darstellung der 3 Dimensionen der Nachhaltigkeit.
Zielkonflikte	Das Aufzeigen und Aufarbeiten von Zielkonflikten war Gegenstand der Konzeptionsworkshops. Konfliktäre Zusammenhänge innerhalb einer Scorecard (z.B. zwischen Natur und Finanzen) wurden direkt aufgearbeitet, Zielkonflikte zwischen mehreren Scorecards (z.B. zwischen Waldbau und Jagd) wurden bilateral aufgearbeitet.
unrealistische Ziele	Zum Teil verfügbare langjährige Zeitreihen gaben einen guten Überblick über die vergangene Entwicklung und ermöglichten die Ableitung von Trendaussagen, die als Basis für die Formulierung plausibler Ziele dienten.
Verwechslung Ziele mit Maßnahmen	Die Konzeptionsphase umfasste die Erarbeitung der Ziele und Messgrößen, die Diskussion von Maßnahmen zur Zielerrei-

<b>Mögliche Einführungsfehler</b>	<b>Schlussfolgerung aus dem Projekt</b>
	chung wurde bewusst aus den Workshops ausgeklammert, um die Diskussion und Konzeption nicht zu überfrachten.
<b>Prozessfehler</b>	
mangelnde Kommunikation	Der Strategieprozess „Horizont 2010“, der die inhaltliche Basis des Projekts bildet, war bereits sehr breit angelegt und dieser partizipative Zugang wurde in der SBSC-Erarbeitung beibehalten. Die Projektfortschritt wurde regelmäßig über interne Medien (z.B. Hauszeitung, Intranet) kommuniziert.
Zeitdruck	Der Projektzeitplan wurde zwischenzeitlich erstreckt, um eine qualitätsvolle, dauerhaft umsetzbare Konzeption zu ermöglichen.
fehlende Integration in bestehendes Reporting	Die jeweiligen SBSCs bilden das „Reporting-Dach“ der jeweiligen operativen Einheit. Weiters wurden redundante Berichte durch die jeweilige SBSC ersetzt.
<b>Managementfehler</b>	
fehlende Abstimmung mit bestehende Führungssystemen	Es bestand kein Konflikt zu anderen Führungssystemen, die SBSC dient dazu, die Führungszielsetzung der Orientierung an der Nachhaltigkeit instrumentell zu verankern, umsetzbar und messbar zu machen.
kein Konnex zu Anreizsystemen	Die für den Leiter eines Betriebes, Geschäfts- oder Kompetenzfeldes relevante BSC ist Bestandteil des MbO-Systems. Das vor SBSC-Entwicklung vorhandene „Zielblatt“ wurde durch die jeweilige SBSC ersetzt.

### 7.3 Projektfazit

Die Entscheidungsträger der ÖBf AG sind davon überzeugt, dass der Nutzen der konsequenten Ausrichtung eines Unternehmens auf das Thema Nachhaltigkeit in allen 3 Dimensionen bei entsprechend bewusster Umsetzung und unterstützt durch eine adaptierte Balanced Scorecard als geeignetes Management-Instrument den damit verbundenen Aufwand langfristig deutlich übertrifft.

Der breit angelegte und partizipative Entwicklungsprozess hat zu einer verlängerten Projektdauer, dafür aber hoher Akzeptanz und erleichtertem Transfer in die Nutzungsphase geführt. Da die Nutzungsphase im Vergleich zur Projektphase dominante Bedeutung hat, erscheint dieses Vorgehen jedenfalls als sinnvoll und gerechtfertigt.

Mit Umsetzung der SBSCs auf breiter Basis konnten die erwarteten Vorteile weitestgehend realisiert werden:

- σ Operationalisierung der Strategie – klare Ziele
- σ Verbesserte Strategiekommunikation
- σ Fokussierter Ressourceneinsatz
- σ Betonung nachhaltigen Wirtschaftens gegenüber kurzfristiger Gewinnoptimierung
- σ Integration des Strategie-Monitoring in den laufenden Steuerungsprozess
- σ Nutzung der SBSC für die Steuerung und Berichterstattung der Nachhaltigkeit der Ressourcenbewirtschaftung

Die erwarteten Schwierigkeiten, v.a. in der Aufbringung der Daten für alle Kennzahlen, werden temporär bestehen, die Problemlösung über die Integration der SBSC in das laufende Datawarehouseprojekt wurde bereits eingeleitet.

Integration mit dem operativen Management , Integration in den Unternehmensalltag

Die SBSC wird in folgenden Managementprozessen intern genutzt:

- σ Strategiereview
- σ Mitarbeiterbezogene Zielvereinbarung
- σ Budgetierung
- σ Evaluierung der Zielerreichung (“Controllinggespräche“)
- σ Internes und externes Reporting (Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht)

Zur internen Nutzung s.a. 5.1.2.4

Die SBSC unterstützt die aktive Strategiekommunikation und ist gleichzeitig selbst Teil der Kommunikation, da anhand der SBSC die Strategie vermittelt wird. Die SBSC dient weiters der Detaillierung der Strategie, die unterste Ebene stellt hierbei die Integration in die persönlichen Zielblätter der Führungskräfte dar. Die SBSC diffundiert damit nicht nur intern, sie ist auch verbindlich.

Darüber hinaus stellt die SBSC die Basis für ergänzende Fachgespräche (z.B. im Rahmen der Steuerung der Kompetenz- und Geschäftsfelder), liefert Inputs für den wechselnden Themenfokus im Managementteam und dient im Falle der Betriebs-SBSC für die Weiterentwicklung und Aktualisierung der Betriebskonzepte.

Um die für die unterjährige Steuerung relevanten Ausschnitte effizient monatlich oder quartalsweise zu Verfügung stellen zu können, wurden die Kennzahlenanforderungen im laufenden Datawarehouse-Projekt berücksichtigt.

## 8 Ausblick und Empfehlungen

Projekte sind per Definition jeweils Unikate, aus dem gegenständlichen Projekt können aber folgende Empfehlungen für Unternehmen, die sich an Prinzipien nachhaltigen Wirtschaftens orientieren wollen, abgeleitet werden:

1. Der Prozess der Verankerung des Themas „Nachhaltigkeit“ im Unternehmen muss vor der Einführung eines Steuerungssystems beginnen.

Das Bekenntnis zu der ökologischen, gesellschaftlichen und ökonomischen Dimension der Nachhaltigkeit muss bereits im fundamentalen Wertegerüst des Unternehmens (z.B. in Form eines Leitbildes) verankert und in der Unternehmensstrategie präzisiert sein.

2. Die Balanced Scorecard stellt eine taugliche Grundlage für die Entwicklung eines auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Steuerungssystems dar.

Die BSC hat als strategisches Controllingtool den Praxistest in vielen Branchen bestanden und bewiesen, dass in ihr komplexe Steuerungszusammenhänge abgebildet werden können. Durch die mittels einer BSC gewonnene Flexibilität, monetäre und nicht-monetäre Größen zu verbinden und nicht zwingend finanzielle Ziele als Oberziele zu behandeln, stellt die klassische BSC die beste aktuell verfügbare Entwicklungsbasis für ein sustainability-orientiertes Steuerungssystem dar.

3. Ein weitreichender Umbau der klassischen BSC zu einer Sustainability-BSC ist notwendig.

Der Aufbau des konkreten Steuerungsinstruments sollte sich an der Philosophie und Systematik der BSC orientieren, die klassischen 4 Perspektiven Finanzen, Prozesse, Kunde/Markt und Potenziale bilden aber nur unzureichend die Nachhaltigkeitsdimensionen Ökologie, Ökonomie und Mensch/Gesellschaft ab. Die Perspektiven Finanzen, Prozesse und Kunde/Markt können der Nachhaltigkeitsdimension „Ökonomie“ zugeordnet werden, die Perspektive Potenziale (typischerweise an mitarbeiterbezogenen Inhalten orientiert) kann zur Abbildung der Nachhaltigkeitsdimension Mensch/Gesellschaft erweitert werden, die Abbildung ökologischer Aspekte wird in den meisten Fällen als eigenständige Dimension ergänzt werden müssen. Die Integration der Nachhaltigkeitsthemen in die typischen Dimensionen der BSC wäre eher ein „Verstecken“ wichtiger Ziele und würde immer die Dominanz ökonomischer Ziele suggerieren.

4. Der Entwicklungs- und Einführungsprozess muss gut vorbereitet, top-down gestartet und dann in die Fläche hinausgetragen werden.

Balanced Scorecards unterstützen Strategieumsetzung und –monitoring. Dies verdeutlicht die Top-Management-Relevanz des Themas. Die erste Scorecard, die entwickelt wird, sollte jedenfalls die Unternehmensscorecard sein. Auf deren Grundlage kann dann eine Kaskadierung für Betriebe und andere operative Einheiten erfolgen. Der Entwicklungsprozess der Unternehmens- und später der Detail-SBSCs sollte jeweils aktiv kommuniziert werden. Die Entwicklung der jeweiligen SBSCs führt dann zu einem qualitativ hochwertigen und akzeptierten Ergebnis, wenn sowohl Scorecard-Inhaber (die jeweilige verantwortliche Führungskraft) als auch notwendige zentrale und dezentrale Spezialisten (z.B. Controlling, Mitarbeiter wichtiger Geschäftsprozesse) in den Workshops beteiligt werden.

Die inhaltliche Erweiterung der BSC zu einer SBSC führt definitiv in den Themen Ökologie und Mensch/Gesellschaft zu einer Erweiterung in der Konzeption notwendiger Ressourcen. Für die Konzeptionsarbeit an den SBSCs empfiehlt sich eine detaillierte Vorbereitung und Strukturierung der Workshops (s. Anhang).

5. Eine Unternehmens-SBSC alleine reicht nicht aus.

Das Thema Nachhaltigkeit ist zu vielschichtig, um in der Unternehmens-SBSC ausreichend abgedeckt zu sein. Die operativen Einheiten müssen ihr Geschäft nachhaltig besser managen können, d.h. ein differenziertes System von aus der Unternehmens-SBSC abgeleiteten Scorecards für Betriebe und Bereiche ist notwendig.

6. Die SBSC muss in die bestehenden Management- und Steuerungsprozesse integriert werden, um deren dauerhafte Akzeptanz und Nutzung sicherzustellen.

Einmal entwickelte SBSCs müssen laufend angewendet, sonst versandet der Prozess und Sustainability Management wird nicht in der Organisation verankert. Wichtige Anwendungsfelder sind:

- σ die Integration der SBSC in die regelmäßige Strategieüberprüfung
- σ die Bildung von Themenschwerpunkten für die operative Budgetierung
- σ Zielvereinbarungen mit Führungskräften
- σ Standardisiertes Reporting zur Kontrolle der Zielerreichung und Erkennung von Ursache-Wirkungszusammenhängen.

Wenn wie im gegenständlichen Projekt mit Einführung der SBSCs auch bestehende Instrumente abgeschafft werden („Zielblatt“ im Rahmen der Zielvereinbarung und Budgetierung), wird damit sehr gut illustriert, dass die Sustainability Scorecard nicht als Anhängsel an bereits eingeführte Instrumente sondern als führendes Management-Werkzeug verstanden wird.

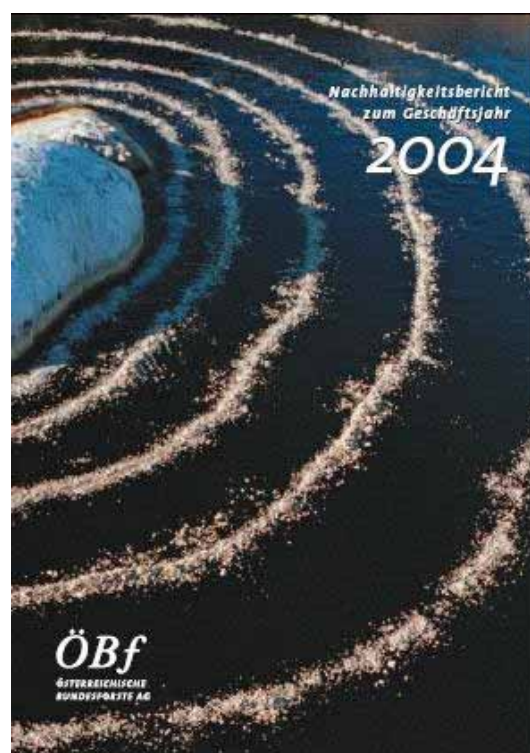
7. Eine dauerhafte breite und tiefe Verankerung von SBSCs im Unternehmen braucht eine adäquate technische Unterstützung.

Die Anzahl der Scorecards im Unternehmen bzw. der Adressaten und Nutzer der Scorecards treibt die Notwendigkeit einer professionellen technischen Unterstützung. Im Zuge der SBSC-Entwicklung und der ersten Phase der Anwendung ist es sinnvoll, mit Prototypen (z.B. auf Basis MS-Excel) zu arbeiten, um rasche Erfolge vorweisen zu können. Das gegenständliche Projekt ist zu umfassend, um dauerhaft ohne zentrale Datenhaltung und professionelle Berichtsoberflächen auskommen zu können. Die ÖBf nutzen die Einführung eines Datawarehouses auf Basis von SAP BW um zukünftig auch die technisch optimale Abbildung der SBSCs zu gewährleisten.

Der Ausblick für das Thema Nachhaltigkeit bzw. der SBSC als Instrument für nachhaltiges Wirtschaften innerhalb der ÖBf ist eindeutig positiv. Die Orientierung an dieser ausgewogenen Steuerungsphilosophie ist im Unternehmen sehr gut verankert und wird intern aber auch extern breit kommuniziert (s.a. [www.oebf.at](http://www.oebf.at)). Anhand der externen Kommunikation kann der Zugang der Bundesforste zum Thema Nachhaltigkeit und die dahinterliegende die Grundeinstellung, dass jedes Unternehmen durch seine Tätigkeit immer in den 3 Dimensionen Wirtschaft – Ökologie – Gesellschaft wirkt, unabhängig davon, ob es dies bewusst wahrnimmt

oder nicht, illustriert werden. Die Darstellung der Tätigkeiten eines Unternehmens bzw. die Beantwortung der Frage, ob es erfolgreich war oder nicht, kann immer nur unter Bezugnahme auf alle 3 Dimensionen erfolgen. In der Folge kann auch ein Jahresbericht (Geschäftsbericht oder Nachhaltigkeitsbericht) nur ein Bericht sein, der über alle 3 Dimensionen in einem ausgewogenen Verhältnis umfassend berichtet.

Die ÖBf AG hat daher – als logischen Schritt – bereits die Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichterstattung an dieser Grundeinstellung ausgerichtet und integriert. Das positive Echo auf den Bericht und die damit erzielte „Umwegrentabilität“ waren viel höher als erwartet. Die Prämierung zum besten Geschäftsbericht 2002 in der Kategorie für nicht börsennotierte Unternehmen im Rahmen des „Trend Annual Reporting Award“ war eine erfreuliche Initialzündung auf unserem Weg, der mit diesem Projekt auf operativer Ebene erfolgreich fortgesetzt und durch laufende weitere Prämierungen auch dauerhaft honoriert wurde.



**Abbildung 29: ÖBf-Jahresbericht**



## 9 Literaturverzeichnis

- Hoffmann, O.: Performance Management – Systeme und Implementierungsansätze, Bern 1999
- Horstmann, W.: Der Balanced Scorecard-Ansatz als Instrument der Umsetzung von Unternehmensstrategien. In: Controlling, 4/5 1999, S. 193-199
- Krahe, A.: Balanced Scorecard – Baustein zu einem prozessorientierten Controlling? In: Controller Magazin, 2/99, S. 116-122
- Marr, B., 2001. Scored for life, Financial Management, April 2001, 30.
- Mayer, K.-H.: Balanced Scorecard im Telekom Unternehmen. In: Controller Magazin, 1/2000, S. 8–10
- Rigby, D., 2001. Management Tools and Techniques: A Survey, California Management Review, Vol. 43, No. 2, 139-160.
- Silk, S., 1998. Automating the Balanced Scorecard, Management Accounting, Vol. 79, No 11, 38-44.
- Speckbacher, G.; Fröstl, E.; Güldenberger, St., 2002. Die Anwendung der Balanced Scorecard (BSC) in österreichischen Unternehmen, Jahrbuch für Controlling und Rechnungswesen
- Stockhammer, D. (Balanced Scorecard): Die Balanced Scorecard: Konzeptionelle Grundlagen und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in österreichischen Unternehmen des ATX, Diplomarbeit, Wien 2001
- Werner, H.: (Scorecard) Die Balanced Scorecard – Hintergründe, Ziele und kritische Würdigung. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 8/2000
- Williams, S., 2001. Drive Your Business Forward with the Balanced Scorecard, Management Services, Vol. 45, No 6, 28-30.

## 10 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Bezugsrahmen der SBSC .....	14
Abbildung 2 Entwicklung der klassischen BSC zur SBSC .....	15
Abbildung 3: Positionierung der BSC .....	24
Abbildung 4: Der „3-D“-Ansatz in der ÖBf AG .....	25
Abbildung 5: Inhalte der ÖBf-SBSC .....	27
Abbildung 6: Werte ÖBf-SBSC – Dimension „Wirtschaft“ .....	27
Abbildung 7 Werte ÖBf-SBSC – Dimension „Mensch/Gesellschaft“ .....	28
Abbildung 8 Werte ÖBf-SBSC – Dimension „Natur“ .....	28
Abbildung 9: Projektplan .....	34
Abbildung 10: Einbindung der SBSC in Managementprozesse .....	35
Abbildung 11: Verbreitung des BSC Konzeptes in österreichischen Unternehmen.....	37
Abbildung 12: SBSC Forstbetrieb – Dimension „Wirtschaft“/Finanzen .....	41
Abbildung 13: SBSC Forstbetrieb – Dimension „Wirtschaft“/Finanzen (Forts.).....	41
Abbildung 14: SBSC Forstbetrieb – Dimension „Wirtschaft“ / Markt/Kunden.....	42
Abbildung 15: SBSC Forstbetrieb – Dimension „Wirtschaft“ / Prozesse .....	42
Abbildung 16: SBSC Forstbetrieb – Dimension „Mensch / Gesellschaft“.....	43
Abbildung 17: SBSC Forstbetrieb – Dimension „Natur“ .....	43
Abbildung 18: SBSC Forstbetrieb – Dimension „Natur“ (Forts.).....	44
Abbildung 19: SBSC Forstbetrieb – Kennzahlenblatt.....	45
Abbildung 20: SBSC Jagd/Fischerei - Dimension „Wirtschaft“/Finanzen, Markt/Kunden .....	46
Abbildung 21: SBSC Jagd/Fischerei - Dimension „Wirtschaft“/Prozesse, Dimension „Mensch / Gesellschaft“ .....	47
Abbildung 22: SBSC Jagd/Fischerei - Dimension „Natur“ .....	47
Abbildung 23: SBSC Jagd/Fischerei - Kennzahlenblatt .....	48
Abbildung 24: Dimension „Wirtschaft“/Prozesse, Dimension „Mensch / Gesellschaft“ .....	49
Abbildung 25: Dimension „Natur“ .....	49
Abbildung 26: Dimension „Natur“ (Forts.).....	50
Abbildung 27: SBSC Waldbau – Kennzahlenblatt.....	51
Abbildung 28: Überblick Befüllung SBSC.....	53
Abbildung 29: ÖBf-Jahresbericht .....	64

## 11 Anhang Beispiele Arbeitsunterlagen

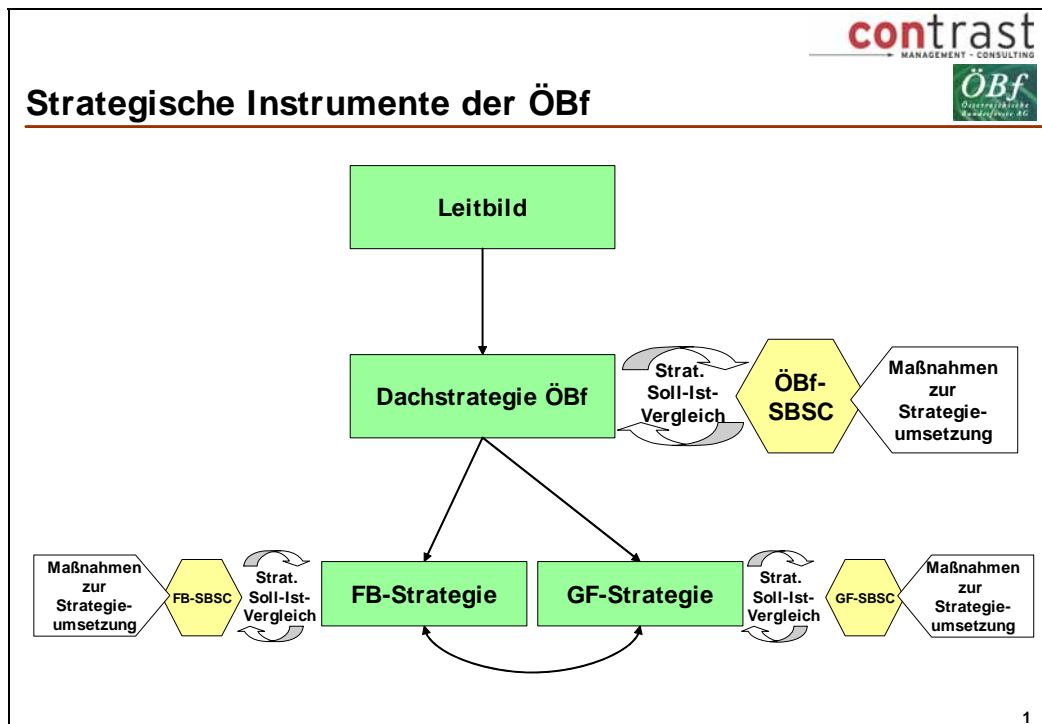


# **Arbeitsunterlage zur Geschäftsfeld-SBSC Jagd/Fischerei**

# Die Rolle der Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) in der ÖBf AG

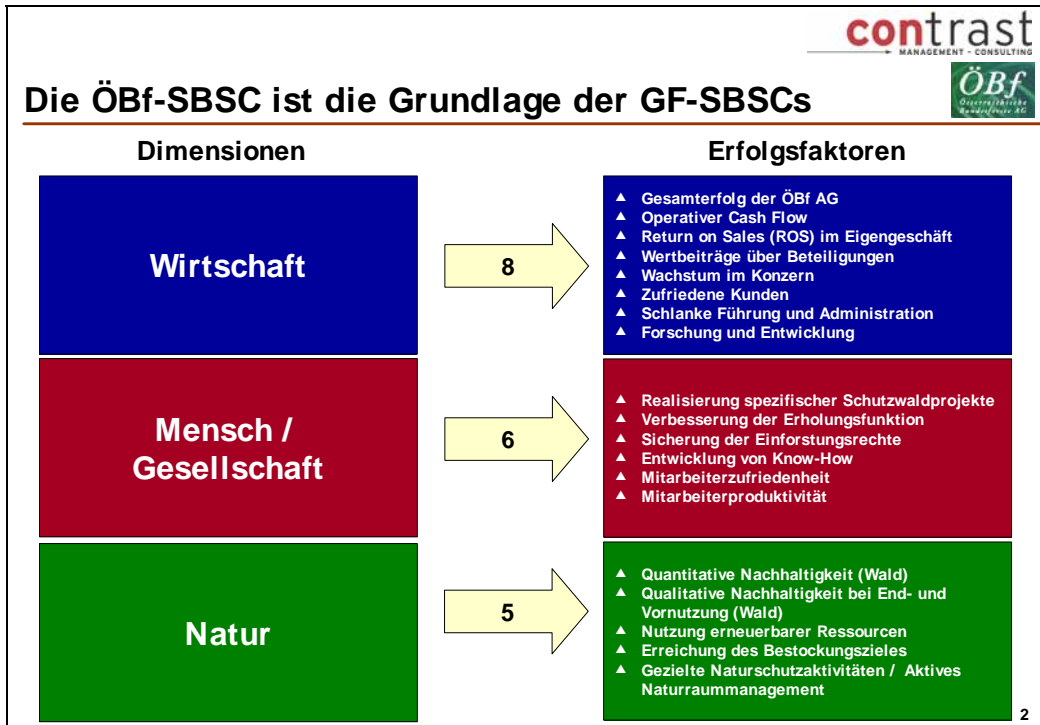
„Um unsere ökologische, gesellschaftliche und wirtschaftliche Verantwortung wahrnehmen zu können, müssen wir schon heute beginnen, über morgen nachzudenken“. Dieser Grundgedanke stand am Beginn des umfassenden Erneuerungsprozesses „ÖBf-Horizont 2010“, dessen konzeptionelle Grundlage unter Einbindung der ÖBf-Mitarbeiter erarbeitet und im Juni dieses Jahres beschlossen wurde. Er sichert den nachhaltigen Bestand der Bundesforste als internationaler Leitbetrieb, der seiner Verantwortung in ökologischer, gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Verantwortung nachkommt.

Um die im „ÖBf-Horizont 2010“ erarbeiteten Unternehmens- und Geschäftsfeldstrategien leichter kommunizieren zu können und deren Umsetzung gezielter steuerbar und messbar zu machen, wollen wir die Methode der „Balanced Scorecard“ nutzen. Wir haben die BSC bewusst um die Dimensionen „Natur“ und „Mensch/Gesellschaft“ erweitert und damit zur SBSC (S steht für Sustainability bzw. Nachhaltigkeit) ausgebaut. Ausgangspunkt der ÖBf-SBSC sind das Unternehmensleitbild sowie die daraus entwickelte Strategie und deren konkrete Ziele. Den strategischen Zielen werden für den Umsetzungserfolg wichtige Faktoren und konkrete Kennzahlen zugeordnet, anhand derer die Strategieumsetzung gemessen wird. Neben quantitativen Größen werden auch qualitative Kennzahlen mit in die Betrachtung aufgenommen, die als Vorsteuergrößen auch die „weichen“ und nicht-finanziellen Aspekte einer Strategie abbilden.



# Ableitung der Geschäftsfeld-SBSCs aus der ÖBf-SBSC

Die ÖBf-SBSC setzt auf der Dachstrategie der ÖBf auf, bildet die 3 Dimensionen der Nachhaltigkeit ab und stellt die Basis für die daraus abzuleitenden Geschäftsfeld- und Forstbetriebs-SBSCs dar.



## σ Dimension Wirtschaft (Finanzen, Kunde/Markt, Prozesse)

**contrast**  
MANAGEMENT - CONSULTING  
**ÖBf**  
Österreichische  
Bundesforste AG

### Ableitung der Erfolgsfaktoren und Messgrößen Wirtschaft aus der ÖBf-SBSC

Erfolgsfaktor	Messgröße / Kennzahl
Gesamterfolg der ÖBf AG	Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit (EGT) vor Fruchtgenuss <span style="float: right;">(GF) (FB)</span>
Operativer Cash Flow	Operativer Cash Flow vor Investitionen und vor Finanzierung <span style="float: right;">(ÖBf)</span>
Return on Sales (ROS) im Eigengeschäft	ROS (EBIT-Marge) ÖBf AG = EBIT / Betriebsleistung (Beteiligungen) <span style="float: right;">(GF) (FB)</span>
Wertbeiträge über Beteiligungen	ROI Beteiligung = Gewinnanteil der ÖBf AG n. St. / investiertes Kapital der ÖBf AG (EK-Anteil Jahresanfang) <span style="float: right;">(GF) (ÖBf)</span>
Wachstum im Konzern	Umsatz(-wachstum) des ÖBf-Konzerns <span style="float: right;">(GF) (FB)</span>
Zufriedene Kunden	Kundenzufriedenheit (Erhebung im Rahmen der Geschäftskontakte) <span style="float: right;">(GF) (FB)</span>
Schlanke Führung und Administration	Verwaltungskosten-Anteil = Verwaltungskosten / Umsatz (vorläufig definiert als alle Angestellten + KST Leitung, Büro, Verwaltungsgebäude) <span style="float: right;">(FB)</span>
Intensivierung der F&E-Aktivitäten	F&E-Index der ÖBf AG = externe + interne Kosten <span style="float: right;">(ÖBf)</span>

**(ÖBf)** Nur auf ÖBf-Gesamtebene relevant

**(FB)** Für alle FB (mit Adaptionen) relevant

**(GF)** Für alle Geschäftsfelder (mit Adaptionen) relevant

**(GF)** Für einzelne Geschäftsfelder relevant

3

σ Dimension Mensch/Gesellschaft

**contrast**  
MANAGEMENT - CONSULTING  
**ÖBf**  
Österreichische  
Bundesarbeitsgemeinschaft

### Ableitung der Erfolgsfaktoren und Messgrößen Mensch/ Gesellschaft aus der ÖBf-SBSC

Erfolgsfaktor	Messgröße / Kennzahl
Realisierung spezifischer Schutzwaldprojekte	Anzahl der im jeweiligen Jahr laufenden Projekte im Schutzwald aufgrund der Schutzwaldstrategie „ÖBf-Horizont 2010“ <span style="float: right;">(FB)</span>
Verbesserung der Erholungsfunktion	Erholungsangebotsindex Warenkorb: Mountain-Biking (km), Reiten (km), Langlaufen (km), Schifahren (km, ha Pisten), Tauchen (Anzahl Dive-Cards) <span style="float: right;">(GF) (FB)</span>
Sicherung der Einforstungsrechte	Menge des bezogenen Holzes <span style="float: right;">(FB)</span>
Know-How entwickeln	Anzahl Schulungstage / Mitarbeiter <span style="float: right;">(FB)</span>
Mitarbeiterzufriedenheit	Stichprobenweise Mitarbeiterbefragung <span style="float: right;">(FB)</span>
Steigerung der Personalproduktivität	Mitarbeiterproduktivität: Wertschöpfung / MA (Wertschöpfung = Umsatz – bezogene Leistungen in der Holzernte) <span style="float: right;">(GF) (FB)</span>

ÖBf Nur auf ÖBf-Gesamtebene relevant     
 GF Für alle Geschäftsfelder (mit Adaptionen) relevant  
FB Für alle FB (mit Adaptionen) relevant     
 (GF) Für einzelne Geschäftsfelder relevant

4

σ Dimension Natur

**contrast**  
MANAGEMENT - CONSULTING  
**ÖBf**  
Österreichische  
Bundesarbeitsgemeinschaft

### Ableitung der Erfolgsfaktoren und Messgrößen Natur aus der ÖBf-SBSC

Erfolgsfaktor	Messgröße / Kennzahl
Quantitative Nachhaltigkeit (Wald)	Quantitative Substanzerhaltung = bilanzierter Hiebsatz Endnutzung im Wirtschaftswald / Einschlag Endnutzung Wirtschaftswald <span style="float: right;">(GF) (FB)</span>
Qualitative Nachhaltigkeit bei End- und Vornutzung	Einschlagstruktur Vornutzung <span style="float: right;">(GF) (FB)</span>
	Einschlagstruktur Endnutzung <span style="float: right;">(GF) (FB)</span>
Nutzung erneuerbarer Ressourcen	CO <sub>2</sub> -Äquivalent Holzerntemenge (Einschlag in Efm * Faktor) <span style="float: right;">(GF) (FB)</span>
Erreichung des Bestockungszieles	Bestockungsindikator Karbonatsstandorte = Verhältnis aller Probeflächen auf definierten Standortseinheiten, die dem Bestockungsziel aller Probeflächen dieser Standortseinheiten entsprechen (STE 21, 22, 23) <span style="float: right;">(FB)</span>
Gezielte Naturschutzaktivitäten / Aktives Naturraummanagement	Anzahl der segregalen Naturschutzaktivitäten pro Jahr <span style="float: right;">(GF) (FB)</span>

ÖBf Nur auf ÖBf-Gesamtebene relevant     
 GF Für alle Geschäftsfelder (mit Adaptionen) relevant  
FB Für alle FB (mit Adaptionen) relevant     
 (GF) Für einzelne Geschäftsfelder relevant

5

## Arbeitsunterlage GF Jagd/Fischerei

### Ziele des Workshops

Um die Strategieumsetzung und strategiekonformes Handeln auch auf Ebene der Geschäftsfelder und Forstbetriebe unterstützen zu können, wird die ÖBf-SBSC für diese Bereiche adaptiert, detailliert und nutzbar gemacht. Die ÖBf-Arbeitsgruppe Putzgruber/Weinfurter/Werderits hat unterstützt durch Contrast Management-Consulting (Hoffmann/Waniczek) die von Ihnen im Zuge des ÖBf-Horizont 2010 erarbeitete Geschäftsfeldstrategie in eine, aus der ÖBf-SBSC-abgeleitete, GF-SBSC übersetzt. Der derzeitige Status der GF-SBSC ist als Vorschlag zu verstehen und stellt die Diskussionsgrundlage für den Konkretisierungs- und Abstimmungsworkshop mit Ihnen/Euch dar.

Im Zuge des Workshops bitten wir Sie/Euch, Ihr/Euer Know-how einzubringen, um folgende Ziele zu erreichen bzw. Fragen zu klären:

- σ Was treibt den Erfolg des Geschäftsfeldes? Sind die wichtigsten, für die Umsetzung der GF-Strategie relevanten Erfolgsfaktoren in der GF-SBSC enthalten?
- σ Welche aggregierten, strategische wichtigen Steuerungsinformationen brauche ich? Sind die Kennzahlen je Erfolgsfaktor sinnvoll und für die Steuerung geeignet?

Für die Erarbeitung der endgültigen GF-SBSC gelten folgende Rahmenbedingungen:

- σ Die GF-SBSC muss aus der übergeordneten ÖBf-SBSC ableitbar sein, d.h. es darf keine Widersprüche geben, Präzisierungen und Ergänzungen sind natürlich möglich.
- σ Nicht alle Inhalte der ÖBf-SBSC müssen auf Ebene des GF relevant sein, d.h. die GF-SBSC stellt einen vertiefenden Ausschnitt der ÖBf-SBSC dar.
- σ Konzentration auf der Wesentliche: je GF gelten ca. 20 Kennzahlen als Obergrenze (Abweichungen nach oben oder unten sind im Einzelfall sinnvoll)
- σ Einfachheit: Kennzahlen müssen (durch die Forstbetriebe) möglichst einfach ermittelbar sein und sollen auch im Forstbetrieb steuerungsrelevant sein

Ihrerseits/Eurerseits sinnvolle Aktivitäten vor dem Workshop:


- σ Sichtung der GF-Strategie und Vergleich mit dem Entwurf der GF-SBSC
- σ Vorüberlegungen bzgl. Ergänzungs- oder Adaptionswünschen

Hinweise zur Lesart (s. folgende Seiten):

- σ Schwarze Schrift: direkt aus der ÖBf-SBSC für das Geschäftsfeld übernommen
- σ Grüne Schrift: für das jeweilige Geschäftsfeld vorgeschlagene Adaptionen und Ergänzungen



# Geschäftsfeld-SBSC Jagd/Fischerei (Entwurfsversion für Workshop)



## GF Jagd/ Fischerei – Wirtschaft - Finanzen

Strategisches Ziel	Erfolgsfaktor	Messgröße / Kennzahl
Ökonomischen Wert nachhaltig steigern	Gesamterfolg GF	DB 1 (€) -> Jagd -> Fischerei Ziel: DB 2 (€) inkl. dezentralen und zentralen GF-Gehaltskosten (Zuordnung 2004 zu erarbeiten)
	Ertragskraft sichern und steigern	ROS (DB2-Marge) GF = DB2/ Betriebsleistung (%) -> Jagd -> Fischerei
	Ertrag verbessern (Jagd)	€ ha
Wachstum	Wachstum im GF	Betriebsleistung (€) -> Jagd -> Fischerei

**Gesamt 7**

1 Kennzahlzähler

Übernommene Inhalte SBSC / Adaptionen für GF / mögl. Ergänzungen 22






## GF Jagd/ Fischerei – Wirtschaft - Markt/ Kunden

Strategisches Ziel	Erfolgsfaktor	Messgröße / Kennzahl
Partnerschaftliche Kundenbeziehungen	Zufriedene Kunden	Kundenzufriedenheit Strukturierte Erhebung, Ausreisser (z.B. je 2) nach oben und unten sind zu eliminieren -> Jagd -> Fischerei
	Hohe Verpachtungsquote (Jagd)	Ha verpachtete Reviere / ha verpachtbare Reviere (%) v.a. auf FB-Ebene relevant
	Hohe Verpachtungsquote (Fischerei)	Zu definieren

**Gesamt 11**

Übernommene Inhalte SBSC / Adaptionen für GF / mögl. Ergänzungen 23






### GF Jagd/ Fischerei – Wirtschaft - Prozesse

Strategisches Ziel	Erfolgsfaktor	Messgröße / Kennzahl
Optimierung der Prozesse	Zu definieren	Zu definieren <span style="float: right; border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 2px;">2</span>

**Gesamt 13**

Übernommene Inhalte SBSC / Adaptionen für GF / mögl. Ergänzungen 24

### GF Jagd/ Fischerei – Mensch/ Gesellschaft

Strategisches Ziel	Erfolgsfaktor	Messgröße / Kennzahl
Verbesserung der gesellschaftlichen Stellung der ÖBf	Interessenausgleich gewährleisten	Anzahl Funktionen in Gremien <span style="float: right; border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 2px;">1</span>
Nutzung und Entwicklung der Mitarbeiterpotenziale	Steigerung der Mitarbeiterproduktivität	Pro-Kopf-Produktivität: Wertschöpfung/ MA -> Jagd <span style="float: right; border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 2px;">2</span> -> Fischerei

**Gesamt 16**

Übernommene Inhalte SBSC / Adaptionen für GF / mögl. Ergänzungen 25



## GF Jagd/ Fischerei - Natur

Strategisches Ziel	Erfolgsfaktor	Messgröße / Kennzahl	
Nachhaltige Entwicklung und Nutzung des Waldes	Guter Waldzustand	Verbissene Jungpflanzen lt. Jungwuchsmonitoring (Stk)	1
		Schälsschäden (Stk)	1
	Abschusshöhe	Veränderung Abschusshöhe zu Vorjahr (abs.)	1
	Abschussplanerfüllung	Abschusserfüllung in %	1
Nachhaltige Entwicklung und Nutzung der Gewässer	Aussetzung autochtoner Fischarten	kg	1

Gesamt 21

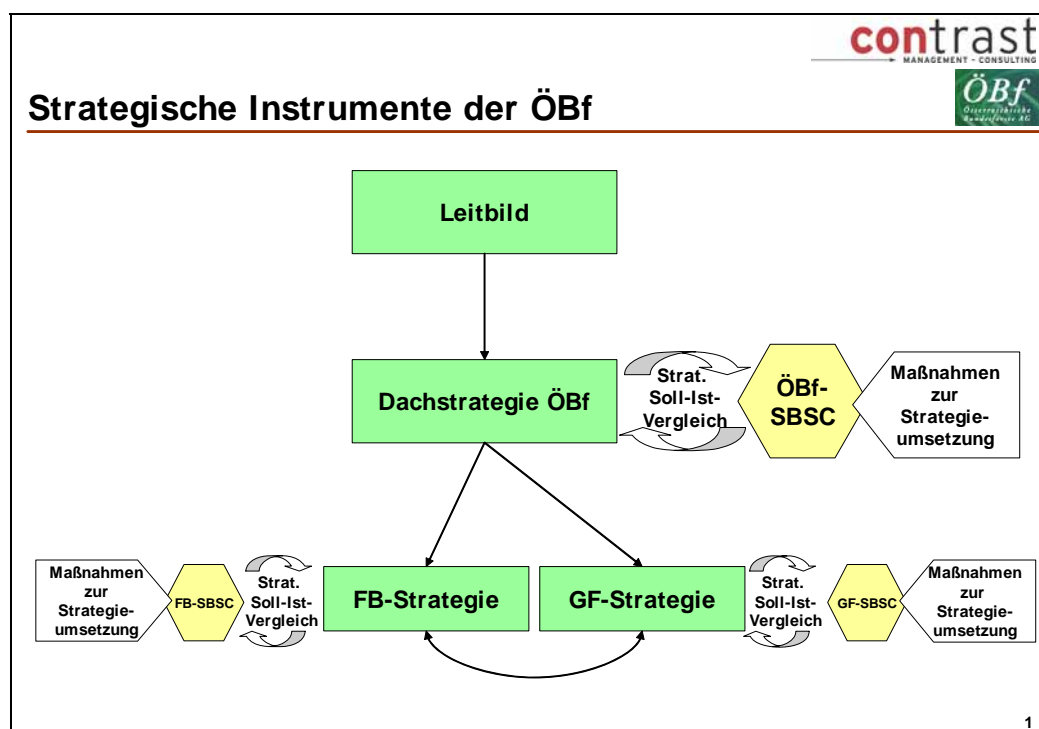


# **Arbeitsunterlage zur Geschäftsfeld-SBSC Forsttechnik**

## Die Rolle der Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) in der ÖBf AG

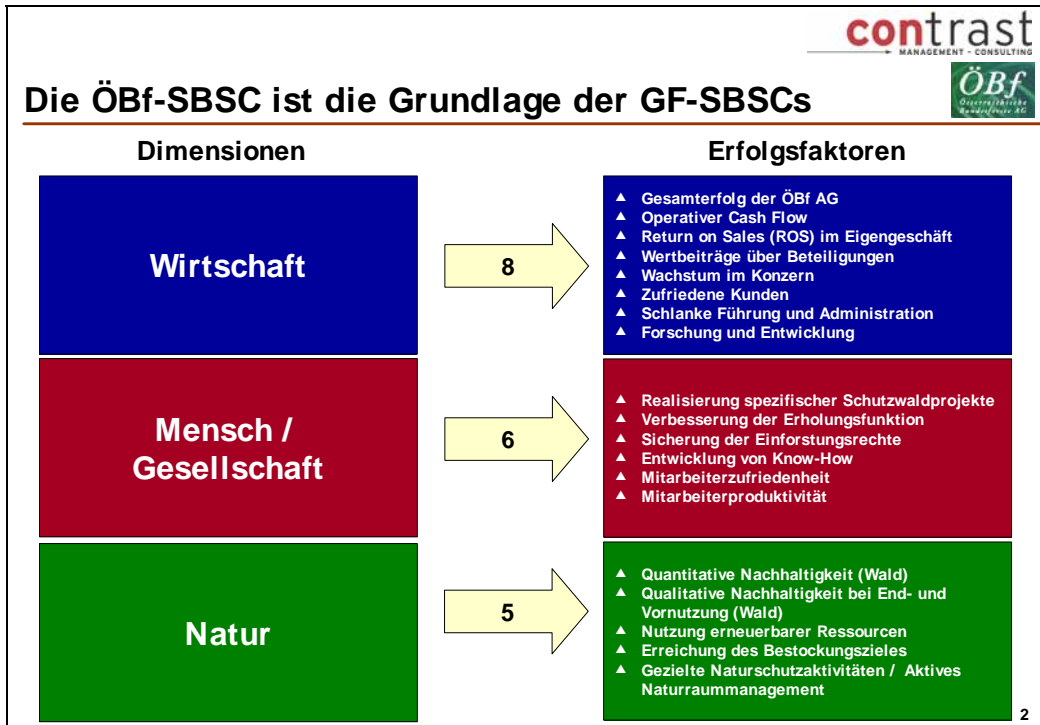
„Um unsere ökologische, gesellschaftliche und wirtschaftliche Verantwortung wahrnehmen zu können, müssen wir schon heute beginnen, über morgen nachzudenken“. Dieser Grundgedanke stand am Beginn des umfassenden Erneuerungsprozesses „ÖBf-Horizont 2010“, dessen konzeptionelle Grundlage unter Einbindung der ÖBf-Mitarbeiter erarbeitet und im Juni dieses Jahres beschlossen wurde. Er sichert den nachhaltigen Bestand der Bundesforste als internationaler Leitbetrieb, der seiner Verantwortung in ökologischer, gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Verantwortung nachkommt.

Um die im „ÖBf-Horizont 2010“ erarbeiteten Unternehmens- und Geschäftsfeldstrategien leichter kommunizieren zu können und deren Umsetzung gezielter steuerbar und messbar zu machen, wollen wir die Methode der „Balanced Scorecard“ nutzen. Wir haben die BSC bewusst um die Dimensionen „Natur“ und „Mensch/Gesellschaft“ erweitert und damit zur SBSC (S steht für Sustainability bzw. Nachhaltigkeit) ausgebaut. Ausgangspunkt der ÖBf-SBSC sind das Unternehmensleitbild sowie die daraus entwickelte Strategie und deren konkrete Ziele. Den strategischen Zielen werden für den Umsetzungserfolg wichtige Faktoren und konkrete Kennzahlen zugeordnet, anhand derer die Strategieumsetzung gemessen wird. Neben quantitativen Größen werden auch qualitative Kennzahlen mit in die Betrachtung aufgenommen, die als Vorsteuergrößen auch die „weichen“ und nicht-finanziellen Aspekte einer Strategie abbilden.



# Ableitung der Geschäftsfeld-SBSCs aus der ÖBf-SBSC

Die ÖBf-SBSC setzt auf der Dachstrategie der ÖBf auf, bildet die 3 Dimensionen der Nachhaltigkeit ab und stellt die Basis für die daraus abzuleitenden Geschäftsfeld- und Forstbetriebs-SBSCs dar.



## Dimension Wirtschaft (Finanzen, Kunde/Markt, Prozesse)

**contrast**  
MANAGEMENT - CONSULTING  
**ÖBf**  
Österreichische  
Bundesforste AG

### Ableitung der Erfolgsfaktoren und Messgrößen Wirtschaft aus der ÖBf-SBSC

Erfolgsfaktor	Messgröße / Kennzahl	
Gesamterfolg der ÖBf AG	Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit (EGT) vor Fruchtgenuss	GF FB
Operativer Cash Flow	Operativer Cash Flow vor Investitionen und vor Finanzierung	ÖBf
Return on Sales (ROS) im Eigengeschäft	ROS (EBIT-Marge) ÖBf AG = EBIT / Betriebsleistung Beteiligungen)	GF FB
Wertbeiträge über Beteiligungen	ROI Beteiligung = Gewinnanteil der ÖBf AG n. St. / investiertes Kapital der ÖBf AG (EK-Anteil Jahresanfang)	(GF) ÖBf
Wachstum im Konzern	Umsatz(-wachstum) des ÖBf-Konzerns	GF FB
Zufriedene Kunden	Kundenzufriedenheit (Erhebung im Rahmen der Geschäftskontakte)	GF FB
Schlanke Führung und Administration	Verwaltungskosten-Anteil = Verwaltungskosten / Umsatz (vorläufig definiert als alle Angestellten + KST Leitung, Büro, Verwaltungsgebäude)	FB
Intensivierung der F&E-Aktivitäten	F&E-Index der ÖBf AG = externe + interne Kosten	ÖBf

ÖBf Nur auf ÖBf-Gesamtebene relevant     
 GF Für alle Geschäftsfelder (mit Adaptionen) relevant  
FB Für alle FB (mit Adaptionen) relevant     
 (GF) Für einzelne Geschäftsfelder relevant

3

σ Dimension Mensch/Gesellschaft

**contrast**  
MANAGEMENT - CONSULTING  
**ÖBf**  
Österreichische  
Bundesarbeitsgemeinschaft

### Ableitung der Erfolgsfaktoren und Messgrößen Mensch/ Gesellschaft aus der ÖBf-SBSC

Erfolgsfaktor	Messgröße / Kennzahl
Realisierung spezifischer Schutzwaldprojekte	Anzahl der im jeweiligen Jahr laufenden Projekte im Schutzwald aufgrund der Schutzwaldstrategie „ÖBf-Horizont 2010“ <span style="float: right;">(FB)</span>
Verbesserung der Erholungsfunktion	Erholungsangebotsindex Warenkorb: Mountain-Biking (km), Reiten (km), Langlaufen (km), Schifahren (km, ha Pisten), Tauchen (Anzahl Dive-Cards) <span style="float: right;">(GF) (FB)</span>
Sicherung der Einforstungsrechte	Menge des bezogenen Holzes <span style="float: right;">(FB)</span>
Know-How entwickeln	Anzahl Schulungstage / Mitarbeiter <span style="float: right;">(FB)</span>
Mitarbeiterzufriedenheit	Stichprobenweise Mitarbeiterbefragung <span style="float: right;">(FB)</span>
Steigerung der Personalproduktivität	Mitarbeiterproduktivität: Wertschöpfung / MA (Wertschöpfung = Umsatz – bezogene Leistungen in der Holzernte) <span style="float: right;">(GF) (FB)</span>

ÖBf Nur auf ÖBf-Gesamtebene relevant     
 GF Für alle Geschäftsfelder (mit Adaptionen) relevant  
FB Für alle FB (mit Adaptionen) relevant     
 (GF) Für einzelne Geschäftsfelder relevant

4

σ Dimension Natur

**contrast**  
MANAGEMENT - CONSULTING  
**ÖBf**  
Österreichische  
Bundesarbeitsgemeinschaft

### Ableitung der Erfolgsfaktoren und Messgrößen Natur aus der ÖBf-SBSC

Erfolgsfaktor	Messgröße / Kennzahl
Quantitative Nachhaltigkeit (Wald)	Quantitative Substanzerhaltung = bilanzierter Hiebsatz Endnutzung im Wirtschaftswald / Einschlag Endnutzung Wirtschaftswald <span style="float: right;">(GF) (FB)</span>
Qualitative Nachhaltigkeit bei End- und Vornutzung	Einschlagstruktur Vornutzung <span style="float: right;">(GF) (FB)</span>
	Einschlagstruktur Endnutzung <span style="float: right;">(GF) (FB)</span>
Nutzung erneuerbarer Ressourcen	CO <sub>2</sub> -Äquivalent Holzerntemenge (Einschlag in Efm * Faktor) <span style="float: right;">(GF) (FB)</span>
Erreichung des Bestockungszieles	Bestockungsindikator Karbonatsstandorte = Verhältnis aller Probeflächen auf definierten Standortseinheiten, die dem Bestockungsziel aller Probeflächen dieser Standortseinheiten entsprechen (STE 21, 22, 23) <span style="float: right;">(FB)</span>
Gezielte Naturschutzaktivitäten / Aktives Naturraummanagement	Anzahl der segregalen Naturschutzaktivitäten pro Jahr <span style="float: right;">(GF) (FB)</span>

ÖBf Nur auf ÖBf-Gesamtebene relevant     
 GF Für alle Geschäftsfelder (mit Adaptionen) relevant  
FB Für alle FB (mit Adaptionen) relevant     
 (GF) Für einzelne Geschäftsfelder relevant

5

## Arbeitsunterlage GF Forsttechnik

### Ziele des Workshops

Um die Strategieumsetzung und strategiekonformes Handeln auch auf Ebene der Geschäftsfelder und Forstbetriebe unterstützen zu können, wird die ÖBf-SBSC für diese Bereiche adaptiert, detailliert und nutzbar gemacht. Die ÖBf-Arbeitsgruppe Putzgruber/Weinfurter/Werderits hat unterstützt durch Contrast Management-Consulting (Hoffmann/Waniczek) die von Ihnen im Zuge des ÖBf-Horizont 2010 erarbeitete Geschäftsfeldstrategie in eine, aus der ÖBf-SBSC-abgeleitete, GF-SBSC übersetzt. Der derzeitige Status der GF-SBSC ist als Vorschlag zu verstehen und stellt die Diskussionsgrundlage für den Konkretisierungs- und Abstimmungsworkshop mit Ihnen/Euch dar.

Im Zuge des Workshops bitten wir Sie/Euch, Ihr/Euer Know-how einzubringen, um folgende Ziele zu erreichen bzw. Fragen zu klären:

- σ Was treibt den Erfolg des Geschäftsfeldes? Sind die wichtigsten, für die Umsetzung der GF-Strategie relevanten Erfolgsfaktoren in der GF-SBSC enthalten?
- σ Welche aggregierten, strategische wichtigen Steuerungsinformationen brauche ich? Sind die Kennzahlen je Erfolgsfaktor sinnvoll und für die Steuerung geeignet?

Für die Erarbeitung der endgültigen GF-SBSC gelten folgende Rahmenbedingungen:

- σ Die GF-SBSC muss aus der übergeordneten ÖBf-SBSC ableitbar sein, d.h. es darf keine Widersprüche geben, Präzisierungen und Ergänzungen sind natürlich möglich.
- σ Nicht alle Inhalte der ÖBf-SBSC müssen auf Ebene des GF relevant sein, d.h. die GF-SBSC stellt einen vertiefenden Ausschnitt der ÖBf-SBSC dar.
- σ Konzentration auf der Wesentliche: je GF gelten ca. 20 Kennzahlen als Obergrenze (Abweichungen nach oben oder unten sind im Einzelfall sinnvoll)
- σ Einfachheit: Kennzahlen müssen (durch die Forstbetriebe) möglichst einfach ermittelbar sein und sollen auch im Forstbetrieb steuerungsrelevant sein

Ihrerseits/Eurerseits sinnvolle Aktivitäten vor dem Workshop:



- σ Sichtung der GF-Strategie und Vergleich mit dem Entwurf der GF-SBSC
- σ Vorüberlegungen bzgl. Ergänzungs- oder Adaptionswünschen

Hinweise zur Lesart (s. folgende Seiten):

- σ Schwarze Schrift: direkt aus der ÖBf-SBSC für das Geschäftsfeld übernommen
- σ Grüne Schrift: für das jeweilige Geschäftsfeld vorgeschlagene Adaptionen und Ergänzungen



## Geschäftsfeld-SBSC Forsttechnik (Entwurfsversion für Workshop)



### GF Forsttechnik – Wirtschaft - Finanzen

Strategisches Ziel	Erfolgsfaktor	Messgröße / Kennzahl
Ökonomischen Wert nachhaltig steigern	Gesamterfolg GF	Ergebnisbeitrag 2 lt. Betriebserfolgsrechnung (€) -> DB1 Holzernte (€) -> DB1 Straßenbau (€) -> DB1 sonstige Dienstleistungen (€)
Ertragskraft sichern und steigern	Umsatzrentabilität (intern und extern) steigern	ROS GF = Ergebnisbeitrag 2 / Betriebsleistung (%) ROS extern = DB 1 / Betriebsleistung ROS intern = DB 1 / Betriebsleistung
Wachstum	Wachstum im GF	Betriebsleistung (€) -> davon extern (%) -> Holzernte (fm, €) -> Straßenbau (km, €) -> sonstige Dienstleistungen (€)

**Gesamt 14**

1 Kennzahlzähler

Übernommene Inhalte SBSC / Adaptionen für GF / mögl. Ergänzungen 17






### GF Forsttechnik – Wirtschaft - Markt/ Kunden

Strategisches Ziel	Erfolgsfaktor	Messgröße / Kennzahl
Partnerschaftliche Kundenbeziehungen	Zufriedene Kunden	Kundenzufriedenheit -> intern -> extern
	Strategische Eigenversorgung sicherstellen	Fm Forsttechnik / Fm Holzlieferung gesamt (%) (Ziel = 30% vom Regieeinschlag)

**Gesamt 17**



Übernommene Inhalte SBSC / Adaptionen für GF / mögl. Ergänzungen 18

### GF Forsttechnik – Wirtschaft - Prozesse

Strategisches Ziel	Erfolgsfaktor	Messgröße / Kennzahl
Optimierung der Prozesse	Schlanke Führung und Administration	Verwaltungskosten / Betriebsleistung (%) <span style="float: right; border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 2px;">1</span>
	Hohe Maschinenauslastung	Auslastung Holzerntemaschinen (Betr.-h) <span style="float: right; border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 2px;">2</span> Auslastung Straßenbaumaschinen (Betr.-h) Gewichtung? Maschinen zu definieren
	Moderne technische Ausstattung	Investitionsquote: Neuinvestition/ Afa (abs.) <span style="float: right; border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 2px;">1</span> Oder Substanzquote: Buchwert/ hist. AW (%)
<b>Gesamt 21</b>		

Übernommene Inhalte SBSC / Adaptionen für GF / mögl. Ergänzungen 19

### GF Forsttechnik – Mensch/ Gesellschaft

Strategisches Ziel	Erfolgsfaktor	Messgröße / Kennzahl
Nutzung und Entwicklung der Mitarbeiterpotenziale	Know-How entwickeln	Anzahl Schulungstage / Mitarbeiter <span style="float: right; border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 2px;">1</span>
	Steigerung der Mitarbeiterproduktivität	Pro-Kopf-Produktivität: Betriebsleistung/ MA <span style="float: right; border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 2px;">1</span>
	Mitarbeiterzufriedenheit	Stichprobenweise Mitarbeiterbefragung <span style="float: right; border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 2px;">1</span> Definition / Strukturierung Fragebogen und unterjährige Stichprobe mit PRO zu klären
	Sicherheit am Arbeitsplatz	Unfalltage (Tage) <span style="float: right; border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 2px;">1</span>
<b>Gesamt 25</b>		

Übernommene Inhalte SBSC / Adaptionen für GF / mögl. Ergänzungen 20



## GF Forsttechnik - Natur

Strategisches Ziel	Erfolgsfaktor	Messgröße / Kennzahl
Nachhaltige Entwicklung und Nutzung des Waldes	Senkung des Treibstoffverbrauchs	Treibstoffverbrauch / Betriebsleistung (lt/€) 1
	Arbeitsqualität	Zu definieren

Gesamt 26