

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	13
1 Die Balanced Scorecard (BSC) – lessons learned aus 15 Jahren Praxiseinsatz	15
1.1 Der Erfolg der BSC	15
1.1.1 Die Grenzen traditioneller Steuerungssysteme	15
1.1.2 Berücksichtigung nicht finanzieller Performanceindikatoren	16
1.1.3 Interne Strategiekommunikation und -umsetzung	19
1.1.4 Externe Strategiekommunikation und Total Business Reporting	21
1.1.5 Die Verbreitung der BSC im deutschsprachigen Raum	23
1.2 Konzeptionelle Besonderheiten der Balanced Scorecard	25
1.2.1 Strategische Grundannahmen im BSC-Konzept	25
1.2.2 Linear-additive vs. multiplikative Wertschaffungslogik	26
1.2.3 Unternehmen vs. Stakeholder – ein bilaterales Beziehungsgeflecht	27
1.3 Häufige Probleme in der praktischen Umsetzung	30
1.3.1 Gestaltungsfehler	30
1.3.2 Prozessfehler	33
1.3.3 Managementfehler	34
1.4 Empfehlungen für die BSC-Konzeption	35
1.4.1 Festlegung der strategischen Ziele	35
1.4.2 Management der Ursache-Wirkungsbeziehungen	39
1.4.3 Auswahl der Performanceindikatoren	45
1.4.4 Vereinbarung der Zielwerte	49
1.4.5 Ableitung des Maßnahmenprogramms	51
1.5 Gestaltung des Implementierungsprozesses	53
1.5.1 Voraussetzungen für eine erfolgreiche BSC-Implementierung	53
1.5.2 BSC-Feasibility (GO/STOP-BSC)	54
1.5.3 BSC-Konzeption	55
1.5.4 BSC-Umsetzung	57
2 Sustainability – Das Prinzip der Nachhaltigkeit	60
2.1 Grundlagen des Sustainability-Gedankens	60
2.2 Das Spannungsfeld Ökonomie – Ökologie – Soziales	62

2.3	Bedeutung des Themas „Nachhaltigkeit“ für Unternehmen	64
2.3.1	Status	64
2.3.2	Mögliche Nachhaltigkeitsziele	65
2.3.3	Ökonomische Zielsetzungen als Treiber der Nachhaltigkeit	67
2.3.4	Merkmale einer auf „Nachhaltigkeit“ ausgerichteten Unternehmensstrategie	68
3	Von der Balanced Scorecard zur Sustainability BSC (SBSC)	70
3.1	Die Balanced Scorecard als Basis eines auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Managementwerkzeugs	70
3.2	Alternativen in der Abbildung von Nachhaltigkeit in der BSC	72
3.2.1	Partielle Integration von Nachhaltigkeitszielen	73
3.2.2	Vollständige Integration von Nachhaltigkeitszielen	74
3.2.3	Erweiterung der BSC um eine Nachhaltigkeits- perspektive	75
3.2.4	Vollständige Integration von Nachhaltigkeitszielen mit Erweiterung um eine Nachhaltigkeitsperspektive	75
3.2.5	Umbau der Scorecard – Lösung von den gängigen Perspektiven der BSC	76
4	Die Sustainability Balanced Scorecard im praktischen Einsatz – Praxisbeispiel Österreichische Bundesforste AG	81
4.1	Kurzvorstellung Österreichische Bundesforste AG	81
4.2	Rahmenbedingungen der SBSC-Entwicklung	82
4.2.1	Der Strategieprozess als Basis der SBSC	82
4.2.2	Spezifisches Verständnis des Begriffs „Nachhaltigkeit“	84
4.2.3	Nachhaltigkeit in Leitbild und Strategie	85
4.3	Das System der Sustainability Balanced Scorecard	88
4.3.1	Ziele des Projekts	88
4.3.2	Entwicklung und Umsetzung der Sustainability Balanced Scorecard	88
4.3.2.1	Grundsätzliche Vorgehensweise	88
4.3.2.2	SBSC auf Ebene des Gesamtunternehmens	90
4.3.2.3	SBSCs für nachgelagerte Organisationsebenen	95
4.3.2.3.1	Organisationsebenen der ÖBf – Überblick	95
4.3.2.3.2	SBSC für das Geschäftsfeld Jagd / Fischerei	97

4.3.2.3.3 SBSC eines Forstbetriebs	99
4.3.2.3.4 SBSC Kompetenzfeld Waldbau	107
4.3.3 Entwicklung begleitender Management- und Mess- instrumente	110
4.3.4 Integration der Sustainability BSC in das operative Management	111
4.3.5 Beitrag der SBSC zu den sieben Leitprinzipien nach- haltiger Technologieentwicklung	113
4.3.6 Fazit des Praxisbeispiels	114
5 Schlussfolgerungen	117
6 Nachhaltig Wirtschaften – Ausblick	119
Abbildungsverzeichnis	121
Literaturverzeichnis	123
Stichwortverzeichnis	127