

## Geleitwort

Wenn es um Nachhaltigkeit im unternehmerischen Alltag geht und darum, wie sich nachhaltiges Denken und Handeln in der Wirtschaft umsetzen lässt, dann ist die Österreichische Bundesforste AG dafür ein Paradebeispiel. Wir tragen umfassende Verantwortung für das Naturland Österreich. Wir betreuen und bewirtschaften 10% der Staatsfläche – und sind damit größter Naturraummanager, größter Forstbetrieb und größter Jagdflächen- und Fischereigewässereinhaber. Beim Umgang mit der Natur ist für uns das Prinzip der Nachhaltigkeit die unbedingte Prämisse unseres Handelns: Der Natur entnehmen wir nur jenen Rohstoff, den sie auch nachproduziert.

Darüber hinaus sind wir der Gesellschaft, z.B. den Erholung Suchenden, den Freizeitsportlern, den Jägern, der regionalen Wirtschaft und unseren ArbeitnehmerInnen, um nur einige zu nennen, genauso verpflichtet wie unserem Eigentümer, der auch einen angemessenen wirtschaftlichen Nutzen aus unserer Tätigkeit erwartet.

Die Österreichischen Bundesforste haben sich in den vergangenen Jahren in immer neue Geschäftsbereiche entwickelt. Von der Biomasse über Wasser und Tourismus bis hin zum Consulting und forstlichen Dienstleistungen für Dritte reicht die Bandbreite. Was trotz aller Erweiterungen des Geschäftsgegenstandes gleich geblieben ist, ist der in seinen Ursprüngen forstwirtschaftliche Ansatz des nachhaltigen Wirtschaftens. Im Vordergrund steht das für uns selbstverständliche Denken in langfristigen und nachhaltigen Dimensionen. Für uns ist es daher keine Frage, dass ökologisches Denken langfristig auch ökonomisch Sinn macht, der Gesellschaft natürliche Ressourcen sichert und den Menschen Lebensqualität verschafft. Das eigentliche Ziel eines Unternehmens sollte daher grundsätzlich nicht im kurzfristigen Profit, sondern im langfristigen Bestehen liegen. Dieser Ansatz wird – davon bin ich überzeugt – auch im Wirtschaftsleben jenseits der Forstwirtschaft immer wichtiger. Er ist kein Gegenkonzept, sondern ein Entwicklungskonzept für Unternehmen und Wirtschaft, das auch neue Parameter zur Bewertung wirtschaftlicher Leistungskraft nach sich zieht. Die Bundesforste verfügen als eines der ganz wenigen Unternehmen über ein Zielsystem, das alle drei Dimensionen der Nachhaltigkeit – Wirtschaft, Natur, Mensch/Gesellschaft – ausgewogen und gleichberechtigt integriert.

Da nachhaltiges Wachstum für uns eine grundlegende Unternehmensstrategie ist, haben wir mit der Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) ein neues Instrument entwickelt, das uns bei der Planung, der Steuerung und der laufenden Standortbestimmung, d.h. letztlich bei der erfolgreichen Umsetzung unserer Nachhaltigkeitsstrategie, unterstützt. Die 22 Kennzahlen der SBSC auf der Ebene des Gesamtunternehmens umfassen etwa den Erholungsfaktor, die MitarbeiterInnen-Zufriedenheit, Naturschutzaktivitäten, Medienpräsenz oder die Nutzung erneuerbarer Ressourcen genau so wie rein finanzwirtschaftliche Aspekte.

Wenn es eine Branche gibt, die sich als Ursprung des Nachhaltigkeitsprinzips bezeichnen kann, dann ist es die Forstwirtschaft. Die Etablierung der SBSC ist eine wesentliche Initiative in unserem Bestreben, dieses Erbe nicht nur zu bewahren, sondern über Generationen hinweg weiterzuentwickeln.

*Thomas Uher*  
Vorstand der Österreichischen Bundesforste AG

## Vorwort

Zielkonflikte treten in der Wirtschaft häufig auf. Oft werden sie nicht erkannt und falls sie doch transparent werden, gibt in der Regel das finanzielle Interesse die Lösung vor. Unternehmen, die sich aktiv zu nachhaltigem Wirtschaften bekennen, gehen einen anderen – herausfordernden – Weg. Sie stellen sich diesen Zielkonflikten und erhöhen freiwillig die Komplexität ihrer Steuerungssysteme, um den Trade-off zwischen ökonomischem Erfolg einerseits und gesellschaftlicher und ökologischer Verantwortung andererseits ausgewogen managen zu können. Das Motiv dafür resultiert aus der Erkenntnis, dass eine langfristig erfolgreiche Unternehmensentwicklung die angemessene Berücksichtigung aller wesentlichen Stakeholderinteressen erfordert.

Ein an der ökologischen, sozialen und ökonomischen Dimension der Nachhaltigkeit orientiertes Managementsystem kann leichter realisiert werden, wenn es auf praxisbewährte betriebswirtschaftliche Instrumente zurückgreift. Die Balanced Scorecard hat im letzten Jahrzehnt eine rasche Verbreitung und hohe Akzeptanz sowohl in Unternehmen als auch Non-Profit-Organisationen und in der öffentlichen Verwaltung erfahren. Sie ist – eine intelligente Adaption an die unternehmensspezifischen Besonderheiten vorausgesetzt – ein ideales Instrument, komplexe Steuerungszusammenhänge zu erkennen, zu kommunizieren und operativ zu beherrschen. Es liegt daher nahe, das Konzept der Balanced Scorecard zur Operationalisierung von Nachhaltigkeitsstrategien und zur Steuerung einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung einzusetzen.

Lernen ist in vielen Fällen Erfahrungslernen. Das vorliegende Buch verfolgt daher das Ziel, neben den Erkenntnissen aus 15 Jahren Praxiseinsatz der Balanced Scorecard ein umgesetztes System des Sustainability-Managements anschaulich und damit für andere Unternehmen nutzbar zu machen. Den Österreichischen Bundesforsten ist dabei zweifach zu danken: Erstens, dass sie sich dazu entschlossen haben, gemeinsam mit Contrast Management-Consulting konzeptionelles Neuland zu betreten und eine Sustainability Balanced Scorecard zu realisieren, und zweitens, dass sie bereit dazu sind, das erarbeitete Wissen und erste Anwendungserfahrungen mit anderen Interessierten zu teilen. Damit werden die Österreichischen Bundesforste einmal mehr ihrer Vorreiterrolle unter den ausgegliederten öffentlichen Unternehmen gerecht, die sie mittlerweile weit über die Grenzen Österreichs und der Forstwirtschaft hinaus einnehmen. Sollte das ausführlich dokumentierte Anwendungsbeispiel weitere Unternehmen überzeugen können, dass ein an den Prinzipien der Nachhaltigkeit orientiertes Management praxisgerecht umgesetzt werden kann und allen Stakeholdern Vorteile bietet, wäre damit einem wichtigen wirtschafts- und gesellschaftspolitischen Anliegen gedient.

*Werner H. Hoffmann*  
Vorsitzender der Geschäftsführung  
Contrast Management-Consulting