

Controller-Forum 2012

**Nachhaltige Unternehmensführung
am Beispiel der
Österreichische Bundesforste AG**

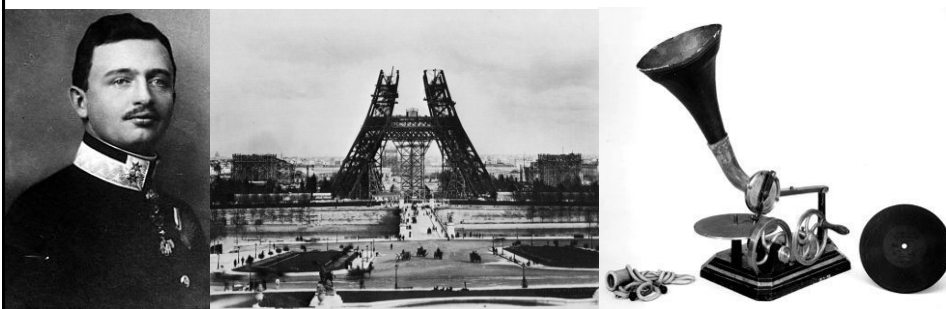
07.03.2012

Georg Schöppl, Vorstand für Finanzen und Immobilien



ÖSTERREICHISCHE BUNDESFORSTE AG / Georg Schöppl

1



ÖSTERREICHISCHE BUNDESFORSTE AG / Georg Schöppl

2

125 Jahre

„Bäume wachsen ja von selber“



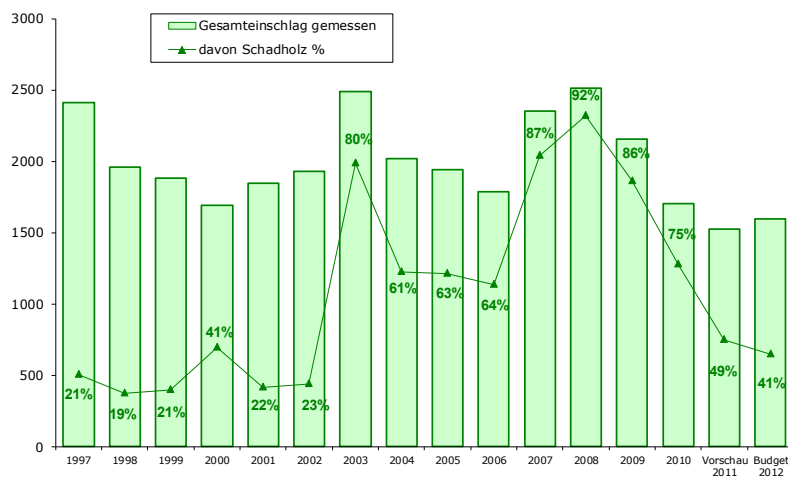
„Bäume wachsen ja von selber“



ÖSTERREICHISCHE BUNDESFORSTE AG / Georg Schöppl

5

Schadholz – Entwicklung

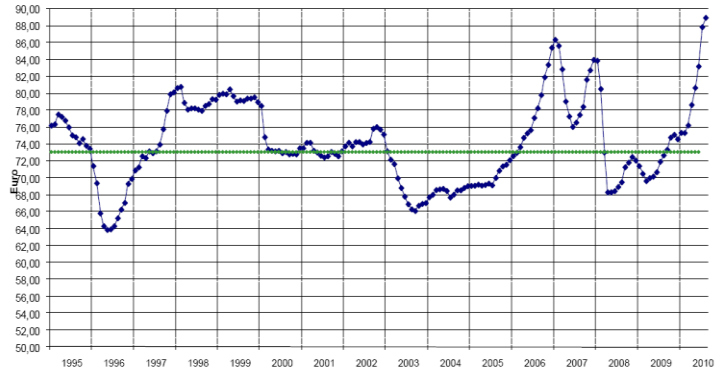


ÖSTERREICHISCHE BUNDESFORSTE AG / Georg Schöppl

6

Volatilität am Holzmarkt

Fi./Ta. Blochholz B, Media 2 b



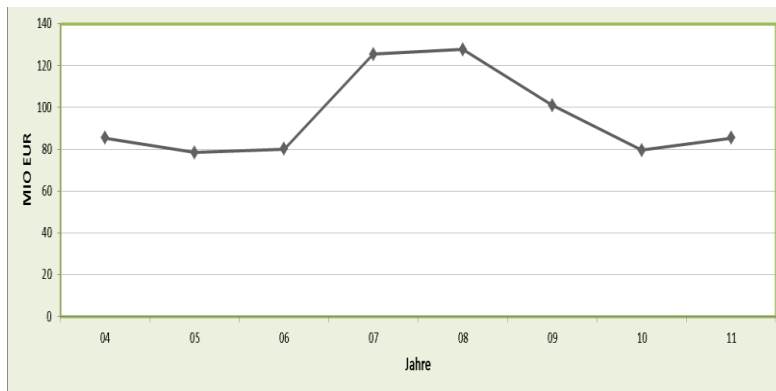
Quelle: ÖSTAT/LK Österreich

◆ Holzpreis in Euro
◆ 10-Jahres-Durchschnitt (2000-2009)

ÖSTERREICHISCHE BUNDESFORSTE AG / Georg Schöppl

7

Betriebsleistung Holz (in Mio. €)



ÖSTERREICHISCHE BUNDESFORSTE AG / Georg Schöppl

8

Wirtschaftlicher Lebenszyklus Baum Fichte: Aufforstung bis Ernte (ohne Grunderwerb)



ÖSTERREICHISCHE BUNDESFORSTE AG / Georg Schöppl

9

Definitionen von Nachhaltigkeit

→ Nicht mehr Holz fällen als nachwächst:

„Wird derhalben die größte Kunst ... hiesiger Lande darinnen beruhen ... einen Anbau des Holtzes anzustellen / dass es eine kontinuierliche beständige und nachhaltige Nutzung gebe ...“

(Hans Carl von Carlowitz: Sylvicultura oeconomica, Leipzig 1713; erste Erwähnung „nachhaltend“)

→ Nur das entnehmen, was man wieder gibt:

„Der moderne Mensch muss sich neu in Natur und Leben einklinken. Er muss wieder lernen, sich der Energie wachsender Dinge anzuvertrauen, um zu erkennen, wie unsere Vorfahren im alten Indien, dass man der Erde und der Atmosphäre nur so viel entnehmen kann, wie man ihr wiedergibt.“

(Gandhi, Indira: Rede vor der UN-Weltkonferenz über die menschliche Umwelt, Stockholm 1972)

→ An zukünftige Generationen denken:

„Nachhaltige Entwicklung ist eine Entwicklung, welche die Bedürfnisse der gegenwärtigen Generation befriedigt, ohne die Fähigkeit zukünftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen.“

(Brundtland-Bericht der UN von 1987)

ÖSTERREICHISCHE BUNDESFORSTE AG / Georg Schöppl

10

Das Dreieck der Nachhaltigkeit (Rio 1992)

Natur



Gesellschaft



Wirtschaft



Zielradar SBSC (Sustainability Balanced Scorecard)

- Dreidimensionales Zielsystem
 - Mensch/Gesellschaft
 - Natur
 - Wirtschaft
- Unterstützung bei Planung, Steuerung, Standortbestimmung und Strategiecheck
- „Radar“ im Sinne der nachhaltigen Unternehmensentwicklung

Zielradar SBSC

(Sustainability Balanced Scorecard)

- Ausgangspunkt: Unternehmensleitbild und Dachstrategie
- Strategische Ziele → Massnahmen → Kennzahlen
- Strategiumsetzung wird messbar
- 5 Erfolgskriterien je Dimension der Nachhaltigkeit in der aktuellen SBSC

SBSC – Wirtschaft

(Sustainability Balanced Scorecard)

Wirtschaft			Horizont 2020			
Strategisches Ziel	Erfolgsfaktor	Kennzahl	Ist 2004	2010	2015	2020
Ökonomischen Wert nachhaltig steigern	Gesamterfolg der ÖBf AG	EGT vor Fruchtgenuss in Mio. €	22,9	23,5	27,0	-
Eigenfinanzierungskraft stärken	Operativer Cash Flow	Operativer Cash Flow vor Investitionen und vor Finanzierung in Mio. €	19,7	34,1	25,6	-
Ertragskraft sichern und steigern	Return on Sales (ROS) im Eigengeschäft	ROS (EBIT - Marge) ÖBf AG = EBIT/Betriebsleistung (exkl. Beteiligungen) in %	8,4	8,3	10,8	-
Partnerschaftliche Kundenbeziehungen	Zufriedene Kunden	Kundenzufriedenheit (jährl. Erhebung) Bewertungsschema 1=sehr positiv bis 5=sehr negativ	2,15	2,21	<= 2	-
Branchenentwicklung durch Innovation fördern	Forschung und Entwicklung	F&E-Index der ÖBf AG (externe + interne Kosten) 2003 = 100	111	147	250	-

SBSC – Gesellschaft (Sustainability Balanced Scorecard)

Gesellschaft			Horizont 2020			
Strategisches Ziel	Erfolgsfaktor	Kennzahl	Ist 2004	2010	2015	2020
Erfüllung der Schutzfunktion	Realisierung spezifischer Schutzwaldprojekte	Anzahl der Projekte aufgrund der ÖBf Schutzwaldstrategie	72	80	85	90
Erfüllung der Erholungsfunktion	Verbesserung der Erholungsfunktion	Erholungsangebotsindex=Warenkorb aus Mountainbiking (km), Reiten (km), Langlaufen (km), etc. 2003 = 100	105,5	119,1	120,9	125
Erfüllung der Ansprüche der Einforstungs- berechtigten	Sicherung der Einforstungsrechte	Hiebssatz in belasteten Betriebs- klassen / Gebühr (Gebühr=urkundlich verankerte Menge an Holz in Efm, die Einforstungsberechtigten zusteht)	4,88	4,03	3,6	3,6
Nutzung und Entwicklung der Mitarbeiterpotenziale	Sicherheit am Arbeitsplatz	Anzahl der Arbeitsunfälle pro 100 Mitarbeiter	8,38	7,5	<=9	<=8
Nutzung und Entwicklung der Mitarbeiterpotenziale	Mitarbeiterzufriedenheit	Mitarbeiterbefragung Bewertungsschema 1=sehr positiv bis 5=sehr negativ (bis 2008 jährlich, ab 2009 alle 2 Jahre)	2,3	-	<= 2	<= 2

ÖSTERREICHISCHE BUNDESFORSTE AG / Georg Schöppl

15

SBSC – Natur (Sustainability Balanced Scorecard)

Natur			Horizont 2020			
Strategisches Ziel	Erfolgsfaktor	Kennzahl	Ist 2004	2010	2015	2020
Nachhaltige Entwicklung und Nutzung des Waldes	Quantitative Nachhaltigkeit (Wald)	Quantitative Substanzerhaltung =bilanzierter Hiebssatz Endnutzung im Wirtschaftswald / Einschlag Endnutzung im Wirtschaftswald Zielwert = 1	1,00	1,11	1,00	1,00
Nachhaltige Entwicklung und Nutzung des Waldes	Qualitative Nachhaltigkeit bei Nutzung emtoreifer Bestände (=Endnutzung)	Einschlagsstruktur Endnutzung =gemittelter Durchschnittswert aus Alter, Seehöhe, Hangneigung, Standortsgüte und Umtriebsgruppe Zielwert=0, Bandbreite von -2 bis +2	-0,50	0,10	0,00	0,00
Nachhaltige Entwicklung und Nutzung des Waldes	Qualitative Nachhaltigkeit bei Pflegemaßnahmen mit Holzanfall (=Vornutzung)	Einschlagsstruktur Vornutzung =gemittelter Durchschnittswert aus Alter, Seehöhe, Hangneigung, Standortsgüte und Umtriebsgruppe Zielwert=0, Bandbreite von -2 bis +2	-0,50	0,20	0,00	0,00
Nachhaltige Entwicklung und Nutzung des Waldes	Erreichung des Bestockungsziels	Bestockungsindikator Karbonatsstandorte=Anteil der Probestflächen, auf denen Laubholzverjüngung zur Erreichung des Bestockungsziels ausreichend vorhanden ist, an allen Probestflächen in % Zielwert = 80	72,2	80,3	80,0	80,0
Nachhaltige Entwicklung und Nutzung des Naturraums	Gezielte Naturschutzaktivitäten / Aktives Naturraummanagement	Anzahl der segregalen Naturschutzaktivitäten pro Jahr	185	855	950	1000

ÖSTERREICHISCHE BUNDESFORSTE AG / Georg Schöppl

16

Zielvereinbarung Mitarbeiter

Thema: Neue Aufgabenschwerpunkte und Ziele festlegen
Was sollen und können wir gemeinsam erreichen?

Name MitarbeiterIn: _____ Name Führungskraft: _____ Zielvereinbarungszeitraum: _____

Ziel Nr.	Zielinhalt	Maßnahmen	Gewichtung						
It. SBSC Quantitative Ziele									
1	Wirtschaft								
2	Mensch/Gesellschaft								
3	Natur								
Qualitative Ziele									
4	<table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"> <tr> <td style="width: 15px;">W</td> <td style="width: 15px;">M</td> <td style="width: 15px;">N</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">/</td> <td style="text-align: center;">G</td> <td></td> </tr> </table>	W	M	N	/	G			
W	M	N							
/	G								

Erfolgsfaktoren der Bundesforste

- Nachhaltigkeit:
 - 3 Dimensionen NATUR – GESELLSCHAFT – WIRTSCHAFT
 - Langfristiges Denken

- Richtige Strategie
 - Diversifizierung: 4 Standbeine

4 Standbeine

Leitbild Nachhaltigkeit



Erfolgsfaktoren der Bundesforste

- Nachhaltigkeit:
 - 3 Dimensionen NATUR – GESELLSCHAFT – WIRTSCHAFT
 - Langfristiges Denken
- Richtige Strategie
 - Diversifizierung: 4 Standbeine
 - Kostenbewußtsein

**Fiktive Unternehmensentwicklung ohne einschneidende Veränderungen*
im Vergleich zum IST 2010**

- *) - Keine Personal-Redimensionierung
- Keine Weiterentwicklung im Immobilienbereich (jeweils seit 1997)

	Jahresergebnis 2010	Fiktives Ergebnis 2010 ohne Veränderungen
Personalaufwand (in Mio. €)	65,9	104,6
Immobilien	36,9	17,1
EGT	16,7	rd. -30,0

Erfolgsfaktoren der Bundesforste

- Nachhaltigkeit:
 - 3 Dimensionen NATUR – GESELLSCHAFT – WIRTSCHAFT
 - Langfristiges Denken
 - In Generationen denken
- Richtige Strategie
 - Diversifizierung: 4 Standbeine
 - Kostenbewußtsein
- Zielradar SBSC:
 - „Großes Bild“ und Steuerungswerkzeug

