

Von der Balanced Scorecard (BSC) zur Agrar-BSC – Stand der Forschung und Entwicklungsbedarf

Margit Paustian, Hans-Hennig Sundermeier, Ludwig Theuvsen

Betriebswirtschaftslehre des Agribusiness
Department für Agrarökonomie und Rurale Entwicklung
Georg-August-Universität Göttingen
Platz der Göttinger Sieben 5
37073 Göttingen
margit.paustian@agr.uni-goettingen.de
hsundermeier@lbv-net.de

Abstract: Das Konzept der Balanced Scorecard (BSC) ist relativ schnell nach den ersten Veröffentlichungen weltweit in die Führungsetagen vieler Unternehmen eingezogen. Auch in der Landwirtschaft scheint es als effizientes Controlling-Assistenzsystem erfolgversprechend. Der Beitrag skizziert die besonderen Anforderungen an die Entwicklung und Einführung einer Agrar-BSC¹⁴, um dieses Konzept für die landwirtschaftliche Praxis nutzbar machen zu können.

1 Stand der Forschung

Nach den ersten Veröffentlichungen durch Kaplan und Norton [KN92] hielt das Balanced Scorecard-Konzept überraschend schnell Einzug in die praktische Unternehmensführung. Viele Fallstudien beschreiben als „Success Stories“ die weltweit erfolgreiche Implementierung in Unternehmen unterschiedlicher Größen und Branchen. Zahlreiche Consulting-Unternehmen bieten BSC-Einführungs-Workshops an, und in vielen betriebswirtschaftlichen Lehrbüchern und -plänen hat dieses spezielle Controlling-„Assistenzsystem“ schnell einen Stammplatz erhalten. Das BSC-Konzept ist längst dem Experimentierstadium entwachsen und hat die Laborküchen verlassen. Auch für die Landwirtschaft scheint bereits ein praxisnaher Reifegrad erreicht zu sein – dies suggeriert zumindest der sehr populär und anschaulich geschriebene Leitfaden von Dunn et al. [Du06]. Insofern wäre es eigentlich überflüssig, über den „Stand der Forschung“ zu berichten. Gleichwohl ist die Verbreitung der Balanced Scorecard in der landwirtschaftlichen Unternehmensführung alles andere als ein „Selbstgänger“. Eine Ursache hierfür ist der in der „Szene“ (Unternehmer, Familienmitglieder, Mitarbeiter, Beratung, Ausbil-

¹⁴ Wir danken der Landwirtschaftlichen Rentenbank für die finanzielle Förderung und dem Landwirtschaftlichen Buchführungsverband für die Unterstützung des Projekts „Die Agrar-Balanced Scorecard als Steuerungsinstrument in der Landwirtschaft“. Das Vorhaben leiten Prof. Dr. Ludwig Theuvsen, Betriebswirtschaftslehre des Agribusiness, Department für Agrarökonomie und Rurale Entwicklung, Georg-August-Universität Göttingen, und Prof. Dr. Hans-Hennig Sundermeier, Institut für Agrarökonomie, Christian-Albrechts-Universität zu Kiel bzw. Landwirtschaftlicher Buchführungsverband, Kiel.

dung) fehlende Bekanntheitsgrad des Konzepts. Die folgenden Ausführungen skizzieren weitere allgemeine und spezifische Einführungserschwerisse.

2 Welche Einsatzaspekte erschweren die Praxiseinführung?

Unternehmen, die ihre Entwicklung strategisch planen, überflügeln oft ähnlich gelagerte Unternehmen in Bezug auf den wirtschaftlichen Erfolg. Obwohl der Nutzen einer systematischen, formalisierten Betriebsentwicklungsplanung nicht bezweifelt wird, findet ihre Umsetzung in der Landwirtschaft häufig nur auf äußere Veranlassung (z. B. bei der Beantragung von Fördermitteln oder Finanzierungen) statt.

Solange die Zielgruppe die (strategische) Planung nicht als selbstverständliche Routineaufgabe der landwirtschaftlichen Unternehmensführung ansieht, wird deren Praxiseinführung fehlschlagen [Sh03]. Häufig angeführte Ablehnungsargumente sind u. a.: Die Unternehmen seien zu klein, eine formalisierter Führungsprozess fehle, der Aufwand hierfür sei nicht vertretbar, Monitoring-Systeme zur Erfolgskontrolle seien zu teuer, nicht vorhanden oder lieferten die Ergebnisse zu spät; da Führung und Ausführung bei der gleichen Person lägen, sei eine Formalisierung überflüssig; eine Vorstellung von der gemeinsamen Vision der Unternehmerfamilie und vom Geschäftsmodell als ihrer Lebensgrundlage fehle, Ursache-Wirkungs- und Werttreiberbeziehungen seien unklar, aus strategischen Zielen seien konkrete Schritte nicht abzuleiten, eine kausale Verbindung zwischen Betriebsgeschehen und Privatleben der Unternehmerfamilie fehle.

Ein Scheitern einer BSC-Einführung speziell in kleinen Unternehmen sei zu erwarten, wenn neue Produkte oder Betriebszweige eingeführt würden, sich die Geschäftsstrategie ändere, viele der ursprünglich festgelegten Indikatoren obsolet würden, keine Software existierte oder die benötigten Daten gar nicht erst gesammelt würden [Ro11].

3 Kritische Erfolgsfaktoren für die Implementation einer Agrar-BSC

Als kritische Erfolgsfaktoren für die Einführung einer BSC gelten a) das Design der BSC (nicht zu viele und nicht zu wenige Messgrößen; für kleine Unternehmen sollten wenige Schlüssel-Kennzahlen identifiziert werden), b) Klarheit des Unternehmensleitbildes („mission statement“), c) Bekenntnis der Unternehmensführung zur BSC und ihrem Einführungsprozess, d) Einbeziehung der Mitarbeiter (im Design-Stadium und auch bei der Einführung), e) Kommunikationsprozesse (Transparenz für alle Beteiligten), f) Kürze des Entwicklungsprozesses, g) Bereitstellung von Zeit und Ressourcen und h) geeignete IT-Unterstützung.

Erste eigene Tastversuche zur Entwicklung und Einführung von BSCs in der landwirtschaftlichen Praxis waren ernüchternd; sie verliefen zeitlich sehr langsam, offenbarten wenig Kreativität bezüglich der Entwicklung von Kennzahlen zur Erfolgs- bzw. Fortschrittsmessung und entwickelten keine Eigendynamik durch die Beteiligten [Bä12], [He12]. Mit einer Fortführung aus eigenem Antrieb ist nicht zu rechnen.

Die Einführung einer Agrar-BSC umfasst den Aufbau einer „Modell-Kaskade“: ein aus dem Unternehmensleitbild abgeleitetes strategisches Zielbündel; ein betriebswirtschaftliches operatives Ursache-Wirkungsmodell zur Zielerreichung; die Formulierung des spezifischen Geschäftsmodells („business engine“); die Identifizierung von geeigneten Messgrößen („you can’t manage what you can’t measure“) für die Perspektiven Finanzen, Kunden, natürliche Ressourcen, Produktion, Lifestyle, Potenzial & Entwicklung; die Auswahl der Messgrößen im Hinblick auf die direkte Ableitbarkeit von Maßnahmen zur (Gegen-)Steuerung, die Einrichtung eines Monitoring-Systems zur Sammlung und Aufbereitung der Messgrößen und die Erläuterung der Systemzusammenhänge für alle Beteiligten (Unternehmensführung, Mitarbeiter, Familienmitglieder, Beratung). Nach erfolgter Einführung dieses Controlling-„Assistenzsystems“ ist seine Nutzung zu etablieren (z. B. durch regelmäßige Anwendung in kurzen Intervallen); gleichwohl sollten auch Effektivität und Effizienz regelmäßig überprüft und ggfs. verbessert werden.

3.1 Standardisierte versus unternehmensspezifische Agrar-BSC

Die kennzahlengestützte Unternehmensanalyse hat in der Landwirtschaft eine lange Tradition. Im Landwirtschaftlichen Buchführungsverband beispielsweise reichen die Anfänge des Betriebsvergleichs in die 1930er Jahre zurück. Der landwirtschaftliche Betriebsvergleich hat seither eine zentrale Bedeutung für die Informationsversorgung der Betriebsleitung bei der Schwachstellenanalyse und Erfolgsverbesserung erlangt. Verbesserungsempfehlungen münden regelmäßig in Forderungen nach einer starken Reduzierung der Zahl und Standardisierung der Indikatoren. Die Darstellung von Betriebszweig- und Produktionsprozessanalysen wurde lediglich für „stärker interessierte Betriebsleiter“ empfohlen [RS97].

Diese traditionelle Neigung zur Vereinfachung und Standardisierung erlaubt einerseits zwar eine kostengünstigere Informationsversorgung; andererseits stehen Standards in krassem Widerspruch zu den BSC-Grundprinzipien der individuellen Visions- und Zielformulierung, der Beachtung der spezifischen Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge, der Ausrichtung auf den speziellen Informationsbedarf der Betriebe sowie auf die individuellen Informationsbedürfnisse der beteiligten Personen.

Der Entscheidungs- und der Informationsbedarf unterscheiden sich zwischen den landwirtschaftlichen Betriebszweigen erheblich: saisonunabhängige Tierproduktions- und Veredlungsprozesse benötigen andere Routineentscheidungen und abweichende zeitliche Muster als die jahreszeitlich gekoppelte Acker- und Futterproduktion. Die Einzelfallorientierung bei der Zielformulierung und Kennzahlenspezifikation wird noch bedeutsamer, wenn die Dimension „(Familien-)Leben“ oder „Lifestyle“ einbezogen wird. Diesbezügliche Ziele und Kennzahlen liegen außerhalb der betriebswirtschaftlich Denk- und Betrachtungsweise.

3.2 Umfänglicher Vorlauf für Entwicklung, Test und Schulung

Ein Siegeszug der BSC durch landwirtschaftliche „Führungsetagen“ ist bisher ausgeblieben. Eine erfolgreiche „Quick-and-Dirty-Adaption“ des industriellen Vorbilds an

landwirtschaftliche Verhältnisse scheint nach jetzigem Kenntnisstand ausgeschlossen. Will man das eigentlich erfolversprechende Konzept auch in der Landwirtschaft zum Durchbruch führen, so scheinen umfängliche wissenschaftliche Vorarbeiten und eine systematische Wegbereitung unumgänglich. Hierzu gehören Untersuchungen über die Verknüpfungen von Unternehmen und Familie, Kataloge von adaptierbaren Geschäfts- und Produktionsmodellen, Entscheidungshierarchien und Kennzahlen, bewährte Best Practice-Vorbilder sowie umfängliche Schulungs- und Informationsangebote für Unternehmer, Mitarbeiter, Familienangehörige und Beratung. Separat im Vorfeld aufzubauen wäre eine IT-Systemarchitektur, die Monitoring und Datenaufbereitung effektiv unterstützt, einfach bedienbar und mit vertretbarem Aufwand einzusetzen ist.

Selbst nach umfänglichen Entwicklungsarbeiten besteht keine Erfolgsgarantie – insbesondere, wenn die Einführung in Eigenregie oder durch nicht ausreichend geschulte Berater erfolgt. Um den Ruf einer Agrar-BSC nicht durch laienhafte Einführungsprozesse zu gefährden, wäre ggfs. eine Sachkundeprüfung bzw. Zertifizierung von speziellen Beratern anzustreben.

4 Fazit und Ausblick

Eine Agrar-BSC würde die Defizite im Hinblick auf eine strukturierte Unternehmensführung spürbar mildern und erfolgreiche Betriebsentwicklungen beschleunigen. Der besser ausgebildete Führungskräftenachwuchs könnte hier eine Pionierrolle übernehmen. Professionelle Entwicklung, Einführung, Wegbereitung und IT-Unterstützung münden in einen erheblichen Forschungsbedarf.

Literaturverzeichnis

- [Du06] Dunn, B.H.; Gates, R.N.; Davis, J.; Arzeno, A.: Using the Balanced Scorecard for Ranch Planning and Management: Setting Strategy and Measuring Performance, South Dakota State University, 2006.
- [Bä12] Bäumer, A.: Die Balanced Scorecard als Kennzahlensystem in der Landwirtschaft: Eine Fallstudie. Masterarbeit, Department für Agrarökonomie und Rurale Entwicklung, Georg-August-Universität Göttingen 2012.
- [He12] Hesse, J.-H.: Balanced Scorecard als Führungskonzept für Familienbetriebe – Fallstudie für einen Familienbetrieb, Bachelorarbeit, Institut für Agrarökonomie, Christian-Albrechts-Universität zu Kiel 2012.
- [KN92] Kaplan, R.S.; Norton, D.P.: The Balanced-Scorecard – Measures that Drive Performance. In: Harvard Business Review, January-February 1992: 71-79.
- [RS97] Riebe, K.; Sundermeier, H.-H.: Der Betriebsvergleich als Analyse-Instrument in der Landwirtschaft. In: Kühn-Archiv 91(2), 1997: 265-285.
- [Ro11] Rompho, N.: Why the Balanced Scorecard Fails in SMEs: A Case Study. In: International Journal of Business and Management, 6(11), 2011: 39-46.
- [Sh03] Shadbolt, N.M.; Beeby, N.; Brier, B.; Gardner, J.W.G.: A Critique of the Use of the Balanced Scorecard in Multi-Enterprise Family Farm Businesses. Proceedings 14. International Farm Management Congress, Western Australia, Perth, 2003.