

Die Balanced Scorecard als Steuerungsinstrument in der Landwirtschaft

M. Paustian und L. Theuvsen¹

Abstract - Die Anforderungen an ein professionelles Management landwirtschaftlicher Betriebe steigen fortgesetzt, da sich im Strukturwandel viele landwirtschaftliche Betriebe mehr und mehr zum erweiterten Familienbetrieb oder zum Lohnarbeitsbetrieb entwickeln. Mit der Balanced Scorecard steht ein Managementinstrument zur Verfügung, das die Betriebsführung dabei unterstützen könnte, die betriebliche Strategie in operative Maßnahmen umzusetzen und die Zielerreichung kennzahlengestützt zu überprüfen. Ziel dieses Beitrages ist es, den Stellenwert von und Bedarf an Steuerungsinstrumenten in der Betriebsführung landwirtschaftlicher Betriebe aufzuzeigen und mit der Balanced Scorecard ein geeignetes Instrument für die landwirtschaftliche Betriebsführung vorzustellen.

EINLEITUNG

Die Anforderungen an das Management landwirtschaftlicher Betriebe sind hoch und werden in Zukunft noch weiter steigen. Der Strukturwandel in der Landwirtschaft, die wachsende Volatilität der Märkte, steigende Kosten für Betriebsmittel und die Lebenshaltung sowie die zunehmenden Wetterrisiken aufgrund des Klimawandels sind Faktoren, die auf die Betriebe einwirken und die Anforderungen an die Betriebsführung erhöhen (Doluschitz et al., 2011). In besonderer Weise gilt dies für den sog. erweiterten Familienbetrieb, bei dem im Zuge des betrieblichen Wachstums die in der westeuropäischen Landwirtschaft dominierende Familienarbeitsverfassung mit der Lohnarbeitsverfassung kombiniert wird, um Größenvorteile zu realisieren. Zur Unterstützung des Managements gibt es bereits zahlreiche Einzelinstrumente, wie z.B. Schlagkartei, Sauenplaner oder Buchführungssoftware, die jedoch häufig unzureichend integriert sind, so dass die Betriebsleiter eine Fülle von Kennzahlen im Auge behalten müssen.

Die Idee der Balanced Scorecard (BSC) ist es, vor diesem Hintergrund, mit Hilfe weniger Kennzahlen einen schnellen Überblick über alle Dimensionen der Betriebsführung, die für die Erreichung der betrieblichen Ziele bedeutsam sind, zu vermitteln. Die BSC erhebt dabei den Anspruch, aus der Fülle der – oftmals miteinander vernetzten – Einzelziele, die für die Erreichung der betrieblichen Strategie aussagekräftigsten Ziele auszuwählen, aus den identifizierten

Zielen Erfolgsfaktoren abzuleiten und den jeweiligen Grad der Zielerreichung durch geeignete Kennzahlen messbar zu machen. Die BSC soll damit eine Vereinfachung herbeiführen und die Betriebsleiter dabei unterstützen, den Fokus auf die Gesamtstrategie beizubehalten und eine gezielte Gesamtsteuerung des Betriebs vorzunehmen.

Seit der vielbeachteten Vorstellung der Idee der BSC durch Kaplan und Norton (1996), hat sie als Steuerungsinstrument und Managementhilfe weite Verbreitung in der Wirtschaft gefunden. Eine der wenigen Ausnahmen stellt die Landwirtschaft dar, an deren Spezifika sie bislang nur unzureichend angepasst worden ist, für die sie aber aufgrund des wachsenden betrieblichen Steuerungsbedarfs ebenfalls interessant erscheint. Das Ziel dieses Beitrags ist es daher, die Möglichkeit der Entwicklung einer Agrar-BSC, die flexibel an die Bedürfnisse landwirtschaftlicher Betriebe angepasst werden kann, zu diskutieren.

GRUNDGEDANKE UND AUFBAU BALANCED SCORECARD

Kaplan und Norton (1996) haben mit dem BSC-Ansatz ein Managementsystem vorgeschlagen, das die Unzulänglichkeiten klassischer Kennzahlensysteme beseitigen und eine umsetzungsorientierte Steuerung auf der Grundlage der Vision und Strategie eines Unternehmens ermöglichen soll. Die Grundidee besteht in der Zusammenführung der finanziellen Zielsetzungen eines Unternehmens mit den Anforderungen der Kunden, den internen Prozessen und der Weiterentwicklung im Unternehmen. Dadurch soll die konsequente Ausrichtung auf die Vision und Strategie eines Unternehmens gewährleistet werden. Die Leistung eines Unternehmens spiegelt sich damit als Gleichgewicht (*Balance*) zwischen den vier Perspektiven auf einer übersichtlichen „Anzeigetafel“ (*Scorecard*) wider.

Die BSC stellt einen Handlungsrahmen für den Management-Prozess in Unternehmen dar. Sie ist ein integriertes System und verknüpft die vier für die Unternehmensstrategie erfolgskritischen Teilprozesse nach dem Regelkreisprinzip bzw. über Ursache-Wirkungs-Ketten miteinander; zugleich ermöglicht sie die Überprüfung der Zielerreichung in den vier Dimensionen sowohl durch monetäre als auch durch nicht monetäre Kennzahlen. Außerdem werden sowohl mittels vorlaufender als auch nachlaufender Indikatoren Größen berücksichtigt, die die Unternehmensleistung aus externer (Kunden, Kapitalgeber) sowie interner Perspektive (Mitarbeiter, Prozesse) messen (Horvath und Kaufmann, 1998).

¹ Margit Paustian arbeitet am Department für Agrarökonomie und Rurale Entwicklung der Georg-August-Universität Göttingen (mpausti@uni-goettingen.de).

Prof. Dr. Ludwig Theuvsen ist dort Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre des Agribusiness (Theuvsen@uni-goettingen.de).

BALANCED SCORECARD IN DER LANDWIRTSCHAFT

In der internationalen Literatur sind bereits erste Ansätze für die Einführung und Nutzung der BSC in der Landwirtschaft beschrieben worden. In Australien wurde die BSC in einer Fallstudie auf die Wertschöpfungskette ‚Fleischerzeugung‘ angewendet (Bryceson und Slaughter, 2009). Byrne und Kelly (2004) diskutieren die BSC am Beispiel Milcherzeugung in Irland und entwickelten in sechs detaillierten Fallstudien eine BSC für Milchviehbetriebe. Das ursprüngliche Modell von Kaplan und Norton (1992) wurde dabei auf den multifunktionalen Charakter der irischen Milchviehbetriebe angewendet und entsprechend angepasst. Beispielhaft wurden einige Kennzahlen für Milchviehbetriebe identifiziert: Eigenkapital (Finanzen), Proteingehalt (Produktion), Quote pro ha (Kunden) und besuchte Fortbildungen (Potenzial & Entwicklung). Noell und Lund (2002) illustrierten in Dänemark die BSC ebenfalls am Fallbeispiel eines Milchviehbetriebs. Ein wichtiger Aspekt dieser Studie ist der Hinweis, dass für landwirtschaftliche Betriebe der Begriff „Kundenperspektive“ zu „Stakeholder-Perspektive“ erweitert werden sollte, um die vielfältigen Beziehungen von Politik und Gesellschaft mit der Landwirtschaft und die verschiedenen Anforderungen dieser Stakeholder besser abbilden zu können.

Shadbolt (2007) entwickelte das Konzept von Kaplan und Norton (1996) weiter und fügte zwei zusätzliche Dimensionen hinzu, die Lifestyle- und die natürliche Ressourcen-Perspektive. Die Erweiterung von Shadbolt (2007) soll helfen, die besonderen Gegebenheiten in landwirtschaftlichen Betrieben, wie die begrenzte Flächenverfügbarkeit und die Verflechtung von Arbeit und Privatleben, besser abzubilden.



Abbildung 1. Modell der Balanced Scorecard in Anlehnung an Kaplan und Norton (1996) und Shadbolt (2007).

Dieser Ansatz wurde in den USA weiterverfolgt. Dunn et al. (2006) entwickelten einen Leitfaden für Landwirte, der diese bei der Umsetzung der BSC in der Praxis unterstützen soll. Punkt für Punkt werden die Vision und wichtigsten Ziele für alle Bereiche des landwirtschaftlichen Betriebs erarbeitet. Dabei werden alle sechs Aspekte (Finanzen, Kunden, Natürliche Ressourcen, Produktion, Lifestyle, Potenzial & Entwicklung) berücksichtigt, die zur Realisierung des Betriebserfolgs beitragen. Erst durch die betriebsindividuelle Umsetzung wird die BSC einsatzfähig. Die

Auswahl von drei bis maximal acht Erfolgsfaktoren pro Perspektive bewahrt die Übersichtlichkeit.

ENTWICKLUNGSBEDARF UND AUSBLICK

Die Nutzung einer an die Spezifika der Landwirtschaft angepassten Agrar-BSC verspricht erhebliche Vorteile für Betriebsleiter. Die Agrar-BSC unterstützt den Betriebsleiter dabei, den Überblick zu behalten. Sie hat damit sozusagen „Cockpit-Funktion“ und eröffnet die Möglichkeit, eine Gesamtsteuerung des Betriebs sicherzustellen, flexibel auf Strategieänderungen zu reagieren und langfristige strategische Ziele ebenso wie operative Maßnahmen zu berücksichtigen. Für eine erfolgreiche Implementierung der BSC im Betrieb ist die genaue Kenntnis der Strategie, der Ziele sowie die Erfassung von Erfolgsfaktoren in den jeweiligen Dimensionen und deren Überprüfung durch passende Kennzahlen nötig, was gleichzeitig ein Vorteil, aber auch ein Nachteil der BSC ist. Die Einführung einer kennzahlengestützten Unternehmensführung mittels der Agrar-BSC trägt zu einer weiteren Professionalisierung des landwirtschaftlichen Rechnungswesens bei. Forschungsbedarf besteht hinsichtlich der Anpassung der vorhandenen Ansätze zur Nutzung der BSC an landwirtschaftliche und betriebliche Besonderheiten.

LITERATUR

- Bryceson, K.P. und Slaughter, G. (2009). *Alignment of performance metrics in a multi-enterprise agribusiness. Achieving integrated autonomy?* In: International Journal of Productivity and Performance Measurement 59 (4): 325-350.
- Byrne, A. und Kelly, T. (2004). *The Development and Application of the Balanced Scorecard for the Irish Dairy Farm Manager*. Proceedings of the 20th AIAEE Conference, Dublin, Ireland.
- Doluschitz, R., Morath, C. und Pape, J. (2011). *Agrarmanagement*. Verlag Eugen Ulmer, Stuttgart.
- Dunn, B.H., Gates, R.N., Davis, J. und Arzeno, A. (2006). *Using the Balanced Scorecard for Ranch Planning and Management: Setting Strategy and Measuring Performance*. Manual of South Dakota State University, Texas A&M University and North Central SARE.
- Horváth, P. und Kaufmann, L. (1998). Balanced Scorecard – ein Werkzeug zur Umsetzung von Strategien. Harvard Business Manager 5: 2-10.
- Kaplan, R.S. und Norton, D.P. (1992). *The Balanced Scorecard – Measures that drive Performance*. Harvard Business Review, January-February: 71-79.
- Kaplan, R.S. und Norton, D.P. (1996). *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. Harvard Business Review, January-February: 75-85.
- Noell, C. und Lund, M. (2002). The Balanced Scorecard (BSC) for Danish Farms – Vague Framework or Functional Instrument? In: NILF Report, Proceedings of NJF Seminar No. 345: 187-204.
- Shadbolt, N.M. (2007). *The Balanced Scorecard: A Strategic Management Tool for Ranchers*. Range-lands 29 (2): 4-9.