

Balanced Scorecard – Unternehmenssteuerung mit Kennzahlen

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: Die Balanced Scorecard¹³ ist ein Planungs- und Steuerungsinstrument, das in den 1990er Jahren von Kaplan und Norton in den USA entwickelt wurde. Dieses Managementkonzept sollte dazu beitragen, die Unzulänglichkeiten klassischer – vornehmlich finanzbuchführungsbasierter – Kennzahlensysteme zu beseitigen, indem eine umsetzungsorientierte Steuerung bei Bezugnahme auf die formulierten Ziele des Unternehmens ermöglicht wird. Die Grundidee besteht in der Zusammenführung von Performance-Messwerten über die finanziellen Zielsetzungen eines Unternehmens hinaus unter Einbeziehung der Kundenanforderungen, der internen Prozesse und der Lernfortschritte im Unternehmen. Alle Messgrößen sind konsequent auf die Vision und Strategie eines Unternehmens ausgerichtet („business alignment“). Die Leistung eines Unternehmens spiegelt sich damit als Gleichgewicht („Balance“) zwischen den vier Perspektiven auf einer übersichtlichen Anzeigetafel („Scorecard“) wider.

1 Einleitung

Die Rahmenbedingungen für die landwirtschaftliche Produktion in Deutschland haben sich in den letzten Jahren stark verändert. Der anhaltende Strukturwandel wirkt sich in Form einer stetig abnehmenden Zahl der Betriebe aus. Der Wettbewerbsdruck auf die landwirtschaftlichen Betriebe ist durch vielfältige Faktoren, wie Globalisierung, Öffnung der Märkte, schwankende Erzeugerpreise und wachsende Konkurrenz um den essentiellen und knappen Produktionsfaktor Boden, fortgesetzt erhöht worden. Für den Betriebsleiter erwächst aus diesen Veränderungen die Notwendigkeit, einen Überblick über die

¹³ 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.

Entwicklungen des Marktes, die Finanzen des Betriebes, die internen Betriebsabläufe, die Beziehungen zu Stakeholdern, wie Anwohnern oder Geschäftspartnern, zu behalten und gleichzeitig die Ansprüche von Familie und Betrieb auszutarieren. Vor diesem Hintergrund steigen die Anforderungen an den Betriebsleiter und das betriebliche Management [MH10]. Ein anpassungsfähiges, leistungsstarkes und betriebsindividuelles Managementsystem erleichtert es Betriebsleitern, externe Einflussfaktoren auf den Betriebserfolg zu berücksichtigen und die eigenen Ressourcen bestmöglich für den Unternehmenserfolg einzusetzen [In06]. Mit der Balanced Scorecard (BSC) haben Kaplan und Norton Anfang der 1990er Jahre ein Managementinstrument vorgeschlagen, das die Unternehmensleitung bei der Ausrichtung eines Betriebs auf langfristige Ziele unterstützt. Die Unternehmensvision wird – so der Grundgedanke der BSC – mit der betrieblichen Strategie verknüpft; daraus werden Ziele abgeleitet, deren Erreichung mithilfe von Messgrößen überprüft wird [KN97]. Dieser Beitrag skizziert die Grundidee der BSC.

2 Aufbau und Grundkonzept der Balanced Scorecard

Das Konzept der BSC wurde 1992 erstmals in der Harvard Business Review vorgestellt [KN92]. Ausgehend von der zunehmenden Kritik an den bis dahin vorherrschenden, überwiegend vergangenheitsbasierten Finanzkennzahlensystemen wurde das Konzept der BSC als Instrument zur Messung und Beurteilung des Erfolgs und der Leistung von Unternehmen unter Einbeziehung aller auf den Unternehmenserfolg wirkenden Einflussgrößen entwickelt. Die Umsetzung der zuvor formulierten Vision und Strategie eines Unternehmens im operativen Geschäft wurde als wesentliche Schwierigkeit erkannt und steht aus diesem Grund im Zentrum des BSC-Konzepts. Zusätzlich zu den zuvor bereits genutzten Finanzkennzahlen werden in der BSC weitere Kennzahlen berücksichtigt, um das Unternehmen umfassender im Blick zu behalten. Kaplan und Norton betrachten die Unternehmensabläufe aus vier Perspektiven. Neben der Finanzperspektive werden die Kundenperspektive, die internen Prozesse und die Lern- und Entwicklungsperspektive berücksichtigt [KN97]. Der Grundaufbau der BSC ist in Abbildung 1 abgebildet.

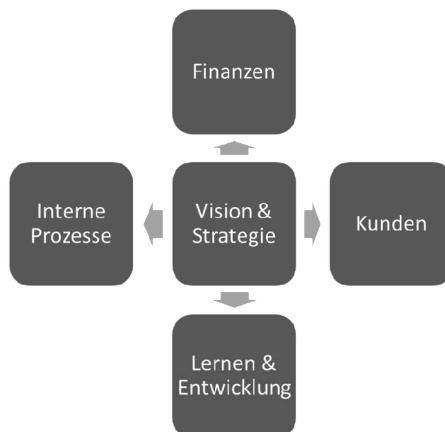


Abbildung 4: Grundaufbau der Balanced Scorecard nach Kaplan und Norton [KN92]

Die BSC ist flexibel anpassbar an das Unternehmen und kann je nach Komplexität für das ganze Unternehmen oder für einzelne strategische Geschäftseinheiten entwickelt werden. Die BSC ist dabei immer auf die Umsetzung der Strategie ausgerichtet. Wenn mehrere Strategien durch unterschiedliche Geschäftseinheiten verfolgt werden, müssen mehrere BSC entwickelt werden [KN97]. Die *Vision* eines Unternehmens gibt der operativen Tätigkeit einen Sinn und steht über der Strategie und den Zielen. Sie visualisiert das geistige Bild von dem, was erreicht werden soll, dient als Leitlinie für Entscheidungen und gibt so bspw. auch Mitarbeitern die Möglichkeit, den Weg zum Erreichen der Vision aktiv mitzugestalten [We12]. Die *Strategie* ist der Wegweiser für die Entwicklungsrichtung des Unternehmens. Sie beschreibt die langfristige Ausrichtung aller Aktivitäten auf ein bestimmtes Ziel und bietet einen Orientierungsrahmen für längerfristige Entscheidungen [In06]. Durch die BSC werden die Vision und die Strategie transparent und greifbar. Sie bietet die Möglichkeit die Unternehmensstrategie ganzheitlich abzubilden und die Erreichung lang- und kurzfristiger Ziele durch Ergebniskennzahlen und Leistungstreiber zu überprüfen und so ein umfassendes Bild aller Aktivitäten eines Unternehmens zu erzeugen [Du06]. Die langfristige Ausrichtung auf eine Unternehmensstrategie erfolgt unter Berücksichtigung der vier Perspektiven Finanzen, Kunden, interne Prozesse sowie Lernen und Entwicklung.

Die *Finanzperspektive* umfasst die klassischen Finanzkennzahlen. Sie geben einen Überblick über die finanziellen Auswirkungen vorangegangener Entscheidungen und liefern Informationen zur aktuellen wirtschaftlichen Situation. Die Kennzahlen, die hier berücksichtigt werden, sollen alle nötigen Informationen liefern, die auch potenzielle Kapitalgeber erwarten [HK98]. Alle Kennzahlen der anderen Perspektiven müssen letztendlich einen Zusammenhang zu Kennzahlen der Finanzperspektive aufweisen, damit die BSC wirksam werden und zum Unternehmenserfolg beitragen kann. Verbesserungen hinsichtlich der Erfolgsgrößen der anderen Perspektiven resultieren letztlich auch in einer Verbesserung der Ausprägung der Finanzkennzahlen [KN97].

Die Beziehungen und Verflechtungen des Unternehmens mit den Kunden- und Marktsegmenten werden in der *Kundenperspektive* abgebildet. Bei der Identifizierung von relevanten Kennzahlen müssen hier die Kundenanforderungen an die Leistungen des Unternehmens berücksichtigt werden. Kundenzufriedenheit und Marktanteil sind Beispiele für Erfolgsgrößen dieser Perspektive [KN96]. Die Perspektive der *internen Prozesse* bezieht sich auf die betriebsinternen Abläufe der Leistungserstellung. Als Orientierungshilfe bei der Kennzahlenerstellung für diese Perspektive gilt die Frage „Bei welchen Prozessen müssen wir Hervorragendes leisten?“. Die internen Prozesse haben sowohl Auswirkungen auf die Sicherstellung der Kundenperspektive als auch der Finanzperspektive. Innerhalb der Prozessperspektive werden die drei Hauptprozesse Betriebsprozesse, Innovationsprozesse und Kundendienstprozesse unterschieden. Für den Erfolg der BSC ist es wichtig, dass in dieser Perspektive besonders darauf geachtet wird, die erfolgskritischen Prozesse zu berücksichtigen und mit Hilfe von Kennzahlen zu messen. Dabei sollten kurzfristige Produktionsziele ebenso Berücksichtigung finden wie langfristige Innovationsziele [KN97]. In der vierten Perspektive, *Lernen und Entwicklung*, werden die Unternehmenspotenziale berücksichtigt, die die Wettbewerbsfähigkeit beeinflussen. Unternehmen müssen sich kontinuierlich weiterentwickeln und verbessern, um dauerhaft am Markt bestehen zu können. Bei der Entwicklung der Kennzahlen dieser

Perspektive müssen die Menschen, Systeme und Prozesse im Unternehmen besonders berücksichtigt werden [HK98]. Damit bildet diese Perspektive die Grundlage für das langfristige Fortbestehen von Unternehmen, auf der die anderen Dimensionen aufbauen.

3 “Strategy Maps” – Verknüpfung von Strategie und Wirklichkeit

Für eine erfolgreiche Umsetzung der BSC im Unternehmen ist es entscheidend, dass alle Mitarbeiter, von der Geschäftsführung bis zur ausführenden Ebene, die Vision und Strategie verstanden haben. Eine „Strategy Map“ kann hierbei hilfreich für die Visualisierung der Zusammenhänge zwischen der Strategie und den Zielen in den vier Dimensionen sein. Der Erfolg der BSC hängt von der ausgewogenen Verknüpfung von Steuerungsgrößen und Erfolgskennzahlen ab [KN04]. Durch die Abbildung der Ursache-Wirkungsbeziehungen in der „Strategy Map“ werden die Kennzahlen der verschiedenen Perspektiven miteinander verknüpft. Hierdurch kann sichtbar gemacht werden, dass z. B. geschulte Mitarbeiter (Lernen und Entwicklung) zu gutem Service (interne Prozesse) und steigenden Verkaufszahlen und mehr Kundentreue (Kundenperspektive) führen, die letztendlich bewirken, dass sich die Rentabilität (Finanzperspektive) des Unternehmens erhöht [HK98]. Die „Strategy Map“ gibt somit einen Überblick über die Unternehmensstrategie, die Erfolgskennzahlen und die Maßnahmen. Die Umsetzung der Ziele mithilfe materieller und immaterieller Ressourcen in messbaren Output wird sichtbar und verbessert so die Unternehmenssteuerung sowie die Kommunikation im Unternehmen.

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, Brookings, 2006.
- [HK98] Horváth, P.; Kaufmann, L.: Balanced Scorecard – ein Werkzeug zur Umsetzung von Strategien. In: Harvard Business Manager, 1998 (5): 39-49.
- [In06] Inderhees, P.G.: Strategische Unternehmensführung landwirtschaftlicher Haupterwerbsbetriebe: Eine Untersuchung am Beispiel Nordrhein-Westfalens. Dissertation Georg-August-Universität Göttingen 2006.
- [KN92] Kaplan, R.S.; Norton, D.P.: The Balanced-Scorecard – Measures that Drive Performance. In: Harvard Business Review, January-February 1992: 71-79.
- [KN96] Kaplan, R.S.; Norton, D.P.: The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Cambridge, MA, 1996.
- [KN97] Kaplan, R.S.; Norton, D.P.: Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen. Stuttgart 1997.
- [KN04] Kaplan, R.S.; Norton, D.P.: Having Trouble with Your Strategy? Then Map It. In: Harvard Business Review, September-October 2004: 50-60.
- [MH10] Mußhoff, O.; Hirschauer, N.: Modernes Agrarmanagement. Betriebswirtschaftliche Analyse- und Planungsverfahren, 2. Auflage, München 2010.
- [We12] Weissmann, A.; Augsten, T.; Artmann, A.: Das Unternehmenscockpit: Erfolgreiches Navigieren in schwierigen Märkten. Wiesbaden 2012.