

Die Balanced Scorecard

Das beste Führungswerkzeug, das es derzeit gibt – übertragbar auch auf landwirtschaftliche und gärtnerische Betriebe mit Direktvermarktung?

Als erfolgreicher Praktiker kann sich ein moderner Landwirt die reine Abliefermentalität früherer Generationen nicht mehr leisten. Gerade in der Biobranche ist die Koppelung von Produktion und wenigstens teilweiser Direktvermarktung ja geradezu die Regel. Der direkte Kontakt zum Endverbraucher wird überall gesucht und auch mehr oder weniger erfolgreich gefunden.

Vielfach wird immer noch der Aufwand der Direktvermarktung unterschätzt und mit alten, unreflektierten Methoden versucht, Neues zu beginnen.

Alle, die irgendwann einmal die Ärmel hochgekrempt haben und sich in das Abenteuer Direktvermarktung gestürzt haben, kommen irgendwann an einen Punkt, an dem ihre finanziellen, persönlichen oder familiären Kräfte den Anforderungen von Produktion und Vermarktung nicht mehr gewachsen sind. Sie stecken dann aber schon so weit in den geschaffenen Strukturen, dass es kein Zurück mehr gibt.

Spätestens zu diesem Zeitpunkt sollte sich ein kluger Unternehmer fragen:

- Welche Vision hat mich ursprünglich beflügelt, eine Direktvermarktung aufzubauen bzw. welche Ziele wollte ich mit ihr erreichen,?
- Habe ich die erfolgversprechenden Mittel und Wege gefunden, diesen Zielen näherzukommen?
- Sind alle Kräfte und Fähigkeiten (von mir und meinen Mitarbeitern) sinnvoll auf das Erreichen dieser Ziele konzentriert?
- Wo stehen meine Mitarbeiter und ich auf dem Weg, diese Ziele auch tatsächlich zu erreichen?

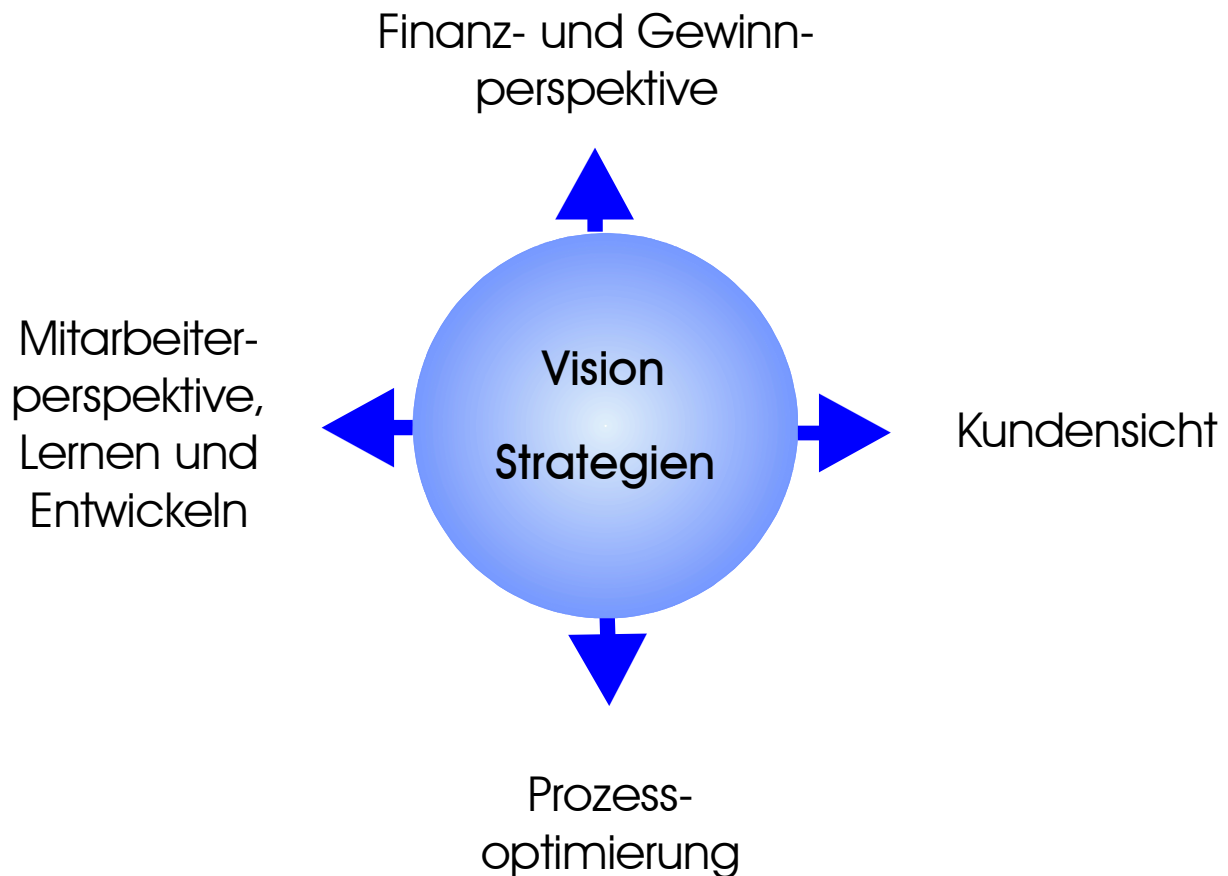
Hier setzt nun die sog. Balanced Scorecard (übersetzt: ausgewogene Punktekarte; angelehnt an die Punktekarte beim Golfspiel) an. Die Methode wurde von amerikanischen Wirtschaftswissenschaftlern entwickelt und ermöglicht ganz strukturiert und lösungsorientiert den Weg aus dem Dilemma.

Systematisch werden die einmal gesetzten Ziele erreicht: eine entsprechende Strategie wird entwickelt, konkrete Einzelziele meßbar formuliert und diese Schritt für Schritt im ganzen Betrieb unter Einbeziehung der Mitarbeiter umgesetzt. Ein regelmäßiges Feedback durch Kennzahlen signalisiert unmißverständlich, ob und wie weit wir unseren Zielen nähergekommen sind.

Dieser Planungs- und Realisierungsprozess zeigt außerdem frühzeitig, ob ein eingeschlagener Weg erfolgversprechend ist, oder ob Alternativen gefunden werden müssen, noch bevor viel Geld und Energie aufs falsche Pferd gesetzt wurden.

Ganz grob gliedert sich die Balanced Scorecard in vier Hauptbereiche: Kundenorientierung, Geschäftsprozesse, Mitarbeiter, Finanzen. Ist es für den einzelnen Betrieb sinnvoll, kann die Balanced Scorecard auch noch um einen weiteren Aspekt individuell erweitert werden.

Einen erweiterten Überblick über die Balanced Scorecard vermittelt Ihnen das folgende Schaubild:



Verwunderlich scheint, dass etwas nicht Greifbares, wie Vision und Strategie im Mittelpunkt stehen.

Eine Vision, wie der Betrieb in 5, 10 oder weiteren Jahren aussehen soll, gibt Ziele vor. Zur Erreichung dieser Ziele sind auf den Betrieben mehr oder weniger erfolgreich und mehr oder weniger bewußt verschiedene Strategien entwickelt worden. Aber waren die einzelnen Strategien aufeinander abgestimmt? Waren wirklich auch alle Punkte, die in der Balanced Scorecard aufgeführt sind, berücksichtigt?

Deshalb sind nachfolgend einige Fragen zu den verschiedenen Aspekten der Balanced Scorecard aufgeführt:

Kundenperspektive: Die Frage, wie sich der Betrieb den Kunden präsentiert, präsentieren kann, oder könnte, wird häufig gestellt. Ist aber bekannt, wie zufrieden die Kunden mit dem Betrieb sind, wie stark die Kundenbindung ist?

Mitarbeiterperspektive: Ist der Umgang mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (oder Familienmitgliedern) motivierend, fördernd, begleitend? Wie zufrieden sind Mitarbeiter oder Familienmitglieder – woran kann man diese Zufriedenheit messen?

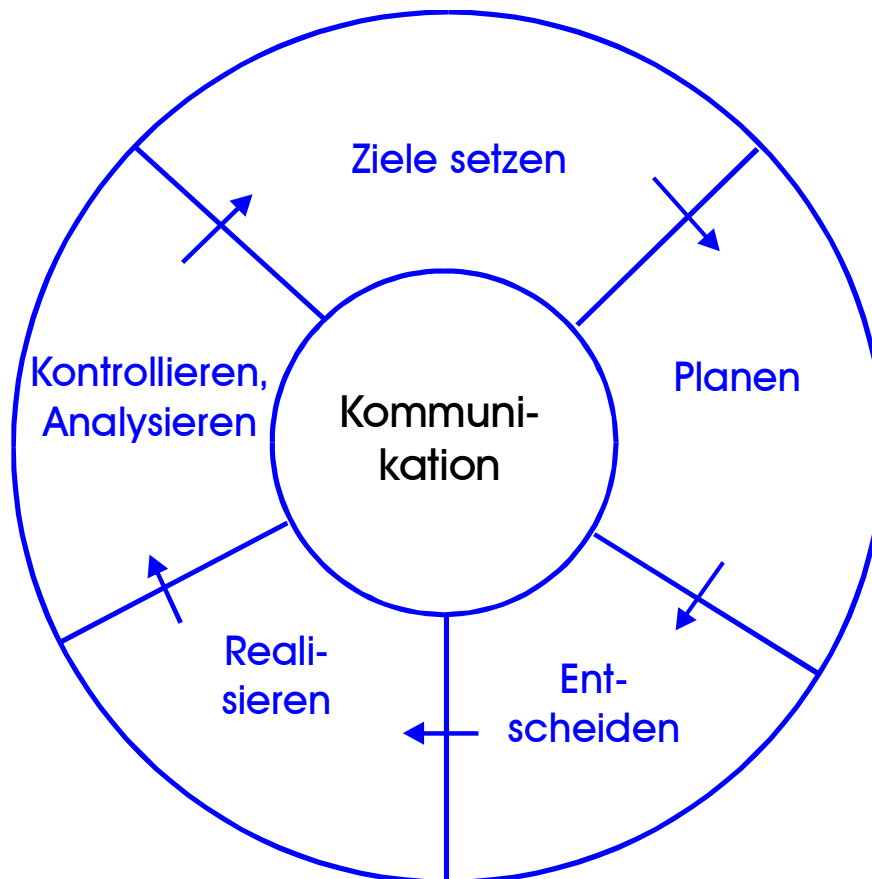
Geschäftsprozesse: Welchen Anteil Ihrer Produkte setzt der Betrieb über die Direktvermarktung ab? Wie wird auf Kundenwünsche eingegangen? Wie sieht die Logistik aus? Mit welchem Verwaltungsaufwand sind die Umsätze in der Direktvermarktung verbunden?

Finanzen: Wie sieht die Liquidität des Betriebes aus – wann gibt es immer wieder Engpässe? Wie sieht der Cash-Flow aus?

Für jede dieser Fragen lässt sich eine messbare Kennzahl festlegen, mit deren Hilfe der Betriebsleiter genau und jederzeit sehen kann, wo der Betrieb auf seinem Weg zum Ziel gerade steht. Dies ermöglicht dem Betriebsleiter, immer wieder Kurskorrekturen vornehmen zu können. Es wird also nicht nur am Ende des Quartals

oder gar Jahres festgestellt, dass die letzte Zeitperiode erfolgreich war oder nicht, sondern durch ständiges Überwachen und steuerndes Eingreifen kann der Betrieb auf Erfolgskurs gehalten oder gebracht werden.

Aber die Balanced Scorecard ist weitaus mehr als nur ein ausgefeiltes Kennzahlensystem:



Der zentrale Punkt der Balanced Scorecard ist die Kommunikation: Kommunikation zwischen den Mitarbeitern und den Kunden, zwischen der Betriebsleitung und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, zwischen Mitarbeitern und der EDV. Die Balanced Scorecard ist zugleich auch eine persönliche Herausforderung!

Hier mag von manchem Betriebsleiter der Einwand kommen, dass er sowieso schon genug um die Ohren hat, um sich auch noch um so etwas, wie die Balanced Scorecard zu kümmern. Mag sein, allerdings wird er dann auch nie die Früchte der Arbeit mit der Balanced Scorecard ernten:

Beispiel Obstbaubetrieb: der Betrieb vermarktet sein Obst (vorwiegend Äpfel) z.T. über den Grosshandel, aber auch über verschiedene Naturkostläden und Heim-Liefer-Services. Immer wieder passiert es ihm, wenn er dann zur Ernte seine Kunden kontaktiert, dass ein anderer Landwirt schon vor ihm da war und er auch bei teilweise langjährigen „guten“ Kunden das Nachsehen hat.

Hier kann eine systematische Kundenpflege, wie rechtzeitige Mailings oder Telefonate, Einladungen zum Tag der offenen Tür ausschließlich für Schlüsselpersonen mit Verköstigung etc. zur Herstellung eines tragfähigen persönlichen Kontaktes sehr hilfreich sein.

Der Erfolg dieser Strategien lässt sich mit Hilfe der Balanced Scorecard messen und darstellen. Letztendlich wirkt sich eine höhere Kundenbindung auf das Betriebsergebnis aus, auf die eigene Motivation und die der Mitarbeiter Es sind wieder Spielräume vorhanden für neue Investitionen, Verbesserung der Arbeitsprozesse, Erweiterungen usw.
Aber das ist nur ein Aspekt der Balanced Scorecard.

Da die Balanced Scorecard ein recht neues Führungsinstrument ist (erstmalig wurde sie 1992 in den USA erwähnt) und die Landwirtschaft, was Führungsmethoden anbetrifft, (leider) eher traditionell ausgerichtet ist, gibt es aus dieser Branche noch keine Praxisbeispiele.

Allerdings haben Unternehmen aus verschiedensten Branchen, von reinen Produzenten bis zu Dienstleistern gezeigt, dass sie sich mit Hilfe der Balanced Scorecard aus teilweise sehr kritischen Situationen wieder in erfolgreiches Fahrwasser manövriert haben. Die Balanced Scorecard hat auch bewiesen, dass sie flexibel genug ist, in jeder Branche angewandt zu werden. Ja – nicht eine Balanced Scorecard gleicht der anderen, da sie für jeden Betrieb spezifisch zugeschnitten wird.

Auch für den landwirtschaftlichen Betrieb stellt sich ständig die Frage: wie kann er kurz-, mittel- und langfristig am Markt überleben?

Diese Frage lässt sich auf vielerlei Arten beantworten. Im Vergleich zu anderen Führungsmodellen ist die Balanced Scorecard aber weniger aufwendig bei der Einführung und der Pflege, da bei ihr maximal 15 Kennzahlen ermittelt werden, die eine Kernaussage haben. Auch das Berichts- und Dokumentationswesen lässt sich auf ein Minimum beschränken.

Mit Hilfe der Balanced Scorecard ergeben sich aus der Vision, Mission (Botschaft und Kernaufgabe des Unternehmens) und den daraus abgeleiteten Strategien klare Arbeitsschritte für den Alltag. Vieles wird auch mit der Balanced Scorecard vertraut sein, weil in den Betrieben bisher intuitiv das Richtige getan wurde.

Das Handeln im Alltag wird aber zielgerichteter und strukturierter werden durch den ständigen Vergleich der IST-Situation mit dem SOLL-Zustand.

Aktionismus und unnötige Aufregung und Hektik können mit Hilfe der Balanced Scorecard ebenso vermieden werden, wie dadurch entstehende Fehler und Schäden an Mensch, Tieren, Maschinen und Einrichtungen (was sich letztendlich auf das Betriebsergebnis positiv auswirkt).

Entschliesst sich ein Betrieb zur Einrichtung einer Balanced Scorecard, ist es am Sinnvollsten, er holt sich Rat und Unterstützung bei Fachleuten. Dafür gibt es verschiedene staatliche Unterstützungen [Beratungszuschüsse des Bundeswirtschaftsministeriums, Coaching-Zuschuß-Programm in Bayern u.a.].

Insgesamt muß mit einem Zeitraum von mehreren Monaten zur Einführung der Balanced Scorecard in Ihrem Betrieb gerechnet werden, damit sie auch wirklich ausgereift ist und ihre volle Wirksamkeit zeigt.

Zum Schluss noch ein Vergleich: die Balanced Scorecard ist für einen Betrieb wie die Wasserpumpenzange für den Mechaniker: unglaublich flexibel und wirkungsvoll. Sie dürfte in keiner Werkzeugkiste fehlen!

Gernot Meyer und Ronald Wesner
Bioland 6/2000

Gernot Meyer, Unternehmensberatung, Karlstr. 21, 82377 Penzberg, Tel. 08856-934801, Fax – 934802, e-mail: info@GernotMeyer.de, web: <http://www.GernotMeyer.de>