

Balanced Scorecard – Ein für die deutsche Ernährungsindustrie geeignetes strategisches Controllinginstrument?

EIKE SCHMEDES, KIEL, CHRISTIAN WESELOH, KIEL

1 Abstract

In this paper we discuss whether the Balanced Scorecard is an appropriate strategic controlling instrument for typical enterprises of the German food industry. After an introduction into the concept of the Balanced Scorecard, general aspects of application will be discussed.

2 Einleitung

Unternehmen der Ernährungsindustrie agieren heute in einem Umfeld, das u. a. durch die Öffnung des europäischen Binnenmarktes von einem immer schnelleren und globaler werdenden Wettbewerb gekennzeichnet ist. Auf der Abnehmerseite nimmt die Konzentration des Lebensmitteleinzelhandels zu, auf der Beschaffungsseite wachsen die Qualitätsansprüche an die Produkte der Zulieferer. Vor diesem Hintergrund kommt zur Sicherung der Wettbewerbsposition der Formulierung und Umsetzung von Strategien und Unternehmenszielen eine immer stärkere Bedeutung zu. Die Aufgaben des Managements weiten sich aus und werden komplexer. In diesem Zusammenhang wird die Balanced Scorecard (BSC) immer häufiger als ein bewährtes Management-Instrument zur Umsetzung von Visionen und Strategien ins Tagesgeschäft angepriesen.

In diesem Beitrag wird diskutiert, ob das System der BSC ein für die derzeit typischen Unternehmen der deutschen Ernährungsindustrie geeignetes strategisches Controlling- bzw. Managementinstrument darstellt.

Hierzu wird folgendermaßen vorgegangen: Nach Vorstellung des BSC-Konzepts wird auf IT-Probleme und Anforderungen an die Software für eine BSC-Lösung eingegangen. Anschließend wird anhand einer eigenen empirischen Befragung auf den Verbreitungsgrad der BSC geschlossen. Den Abschluss bildet eine Diskussion über die Anwendbarkeit des Konzeptes.

3 Konzept der BSC

Das Konzept der BSC stammt anfänglich aus den Vereinigten Staaten. Die Entstehung geht auf das Jahr 1990 zurück, als das Nolan Norton Institute – ein Forschungszweig der KPMG – unter akademischer Beratung von Robert Kaplan, eine Studie mit damals zwölf beteiligten Unternehmen der verschiedensten Branchen zur Entwicklung neuerer Performance-Measurement-Ansätze durchführte (Vgl. KAPLAN, NORTON (1997), S. VII).

Als Ergebnis entstand eine Unternehmens-Scorecard zur Messung des Fortschritts bei kontinuierlicher Verbesserung, die eine strategische Ausrichtung enthielt – die heutige BSC.

Sie stellt ein kennzahlenbasiertes Controlling-Instrument dar, das die Entscheidungen und Handlungen in einem Unternehmen auf die obersten Unternehmensziele ausrichtet. Übersetzen könnte man dieses strategische Managementsystem als „ausgewogenen Berichtsbogen“, da es die erfolgs- als auch leistungswirtschaftlichen Zielerreichungsgrade mittels finanzieller und nicht-finanzieller Kennzahlen des Unternehmens abbildet. Diese Integration von sachzielorientierten Kennzahlen in das gesamte Kennzahlensystem trägt der zunehmend geforderten Langfrist- bzw. Strategieorientierung Rechnung, die durch eine reine Konzentration auf kurzfristige Finanzkennzahlen nicht unterstützt werden kann.

Die BSC bezeichnet ein System häufig voneinander abhängiger, aus der Strategie abgeleiteter Ziele und zugehöriger Kennzahlen und Aktionen, das in seiner Gesamtheit die Unternehmensstrategie und Maßnahmen zu ihrer Erreichung beschreibt (Vgl. ENGEL (2001), S. 54).

Als Managementsystem klärt und operationalisiert sie Vision und Strategie des Unternehmens, um diese auf allen Ebenen kommunizieren zu können und das Tagesgeschäft auf die gegebene Gesamtstrategie zu fokussieren. Damit versetzt sie das Unternehmen durch eine ziel- und strategieadäquate Entscheidungsfindung und -priorisierung in die Lage, Strategien wirksam und schnell in konkrete Aktionen umzusetzen (Vgl. ENGEL (2001), S. 54).

Konkret betrachtet die BSC die vier Perspektiven um finanzielle Kennzahlen als übergeordnete Ebene und Kennzahlen aus den Bereichen der unternehmensinternen Prozesse, der Innovationen bzw. des Lernens und Wachsens und der Kundenperspektive.

Innerhalb dieser Perspektiven werden auf Berichtsbögen Ziele und Kennzahlen, an denen man sie wirksam messen kann, formuliert und entsprechende Vorgaben erarbeitet. Schließlich werden effiziente Maßnahmen entwickelt und formuliert, mittels derer man die vorgegebenen Zielerreichungsgrade realisieren kann.

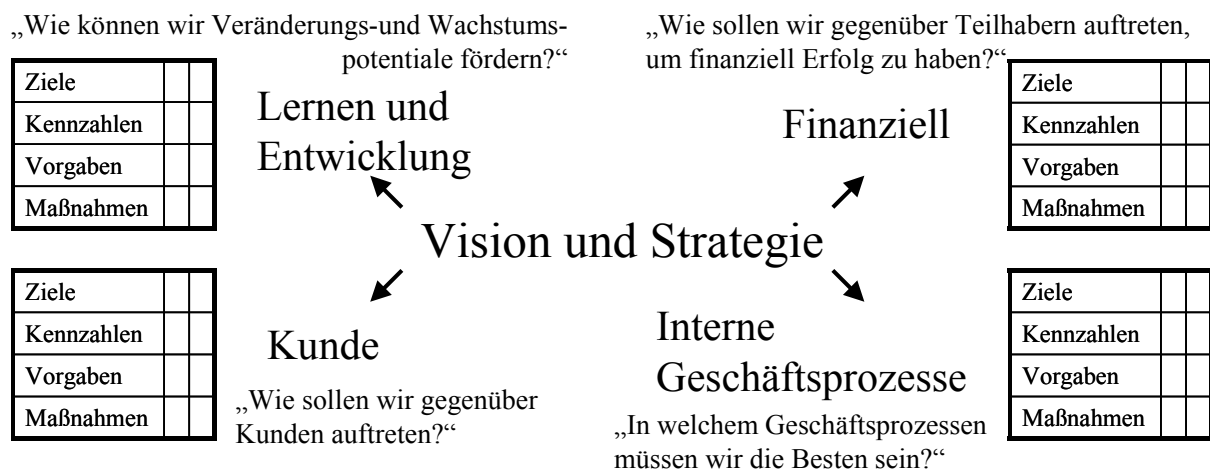


Abbildung: Die Balanced Scorecard als Rahmen für die Umsetzung der Strategie
(Quelle: eig. Darstellung nach GEORG (1999), S. 9)

Die BSC ergänzt damit finanzielle Kennzahlen vergangener Leistungen um die treibenden Faktoren zukünftiger Leistungen (Vgl. KAPLAN, NORTON (1997), S. 18). Die Ziele und Kennzahlen dieses Berichtsbogens werden von der Vision und Strategie des Unternehmens abgeleitet und in einer auf allen Ebenen kommunizierbaren Form verbal dargestellt.

Die BSC dient im Optimum als ein ausgewogener und umsetzungsorientierter Steuerungsansatz, der es dem Topmanagement ermöglicht, die schwierige Balance zwischen einer langfristig notwendigen Strategie und den entsprechenden (kurz- und mittelfristigen) Maßnahmen zu finden. So kann die Strategie der verbesserten Kundeneinbindung durch Maßnahmen zur Erhöhung von Marktanteilen sowie zu Maßnahmen zur Verbesserung der Kundenergebnisse und der Kundenbindung führen. Reduktion von Komplexität, Nachvollziehbarkeit, Transparenz und der Strategiefokus sind die entscheidenden Erfolgsfaktoren der BSC.

4 Anforderungen an die IT

Aufgrund der inhaltlichen Komponenten stellt die Implementierung einer BSC auch besondere Anforderungen an die Informationstechnik. Je nach Unternehmensgröße und individueller Ausgestaltung hat die BSC eine unterschiedliche Zahl von Zielgruppen im Unternehmen. Die drei wesentlichen IT-Bausteine Datenbank, Auswertetools und Arbeitsplatzvernetzung erscheinen notwendig, wobei erste Implementierungen der BSC auch lediglich mit einem Tabellenkalkulationsprogramm und Flipcharts erfolgen können. Zunächst sollte die Software möglichst einfach, intuitiv und idealerweise ohne Schulungsaufwand zu bedienen sein. In der optischen Gestaltung ist es sinnvoll, sich an der Corporate Identity und bereits im Unterneh-

men vorhandener Software zu orientieren. Je nach Bedarf können auf den unterschiedlichen Ebenen bereichsspezifische zusätzliche Funktionen angeboten werden. Damit die BSC auch als Kommunikationsplattform dienen kann, sollte die BSC-Software über Kommunikationsmittel wie z.B. Email oder Netzwerk verfügen (Vgl. BAUER (2000), S. 72). Die Eigenschaft der Workflow-Funktionalität ermöglicht den simultanen Zugriff der einzelnen Anwender der BSC auf eine gemeinsame Datenbank. Von Vorteil für große Unternehmen wäre beispielsweise eine Intranet-Lösung. Aus Kostengründen sollte die Software im Regelfall so gestaltet sein, dass die Pflege und Weiterentwicklung der BSC ohne externe Unterstützung im Unternehmen erfolgen kann.

5 Anwendungsstand in der deutschen Ernährungsindustrie

In der zweiten Jahreshälfte 2002 ist unter der Leitung von Prof. Hanf (Institut für Agrarökonomie der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel) eine Befragung zum „Stand des strategischen Managements in der deutschen Ernährungsindustrie“ durchgeführt worden. Die Datengrundlage basiert auf standardisierten Fragebögen und einigen Interviews (105 auswertbare Fragebögen; Rücklaufquote 23,6%). Unter anderem wurden offene Fragen bezüglich des Instrumenteneinsatzes im Bereich des Controlling gestellt. Hinsichtlich der BSC war das Ergebnis sehr ernüchternd. Lediglich ein Unternehmen befindet sich in der Planung einer BSC. Die Ausgestaltung des Controlling scheint unternehmensspezifisch sehr heterogen zu sein. Die Methoden reichen von der sehr individuellen persönlichen Inaugenscheinnahme und Experimentieren über gängige DB-Vergleiche, Kostenstellenrechnungen, Plan-Ist-Vergleiche, Budgetierung usw. bis zu komplexeren EDV-gestützten Kennzahlensystemen. Inwieweit die genannten Kennzahlensysteme einer BSC gleichkommen, kann aus den Daten nicht ersehen werden. Aufgrund der geführten Interviews kann jedoch davon ausgegangen werden, dass der Verbreitungsgrad eher als gering einzustufen ist.

6 Diskussion

Die Vorteile eines „ausgeglichene Kennzahlensystems“ wie der BSC sind unumstritten, da im Gegensatz zum reinen Rechnungswesen auch Kennzahlen aus nicht-monetären Bereichen Berücksichtigung finden.

Erfahrungen branchenfremder Unternehmen haben gezeigt, dass die Implementierung dieses Instruments einen hohen organisatorischen Aufwand bedeutet, wenn man zu viele und womöglich wenig effiziente Kennzahlen berücksichtigt. Zu großer Zeitdruck bei der Einführung und die Verwechslung von Maßnahmen und Zielen führten ebenso wie die unzureichend regelmäßige Überprüfung der Maßgrößen und Zielerreichungsgrade zu einer mangelhaften Entfaltung der Möglichkeiten der BSC bzw. sogar zum Scheitern der Implementierung. In der Ernährungsindustrie beschäftigt ca. die Hälfte der Unternehmen unter 50 bzw. drei Viertel der Unternehmen weniger als 100 Mitarbeiter (Vgl. STATISTISCHES BUNDESAMT (2000)). Diese kleinstrukturierten Industrieunternehmen verfügen zumeist über keine stark ausgeprägte Managementstruktur. In vielen Familienunternehmen ist der Top Manager, der Geschäftsführer und Inhaber dieselbe Person, dadurch ist die zur Organisation und Implementierung zur Verfügung stehende Zeit äußerst knapp.

Die richtige Wahl der Kennzahlen und Konstruktion der Ursache-Wirkungsketten zwischen ihnen bilden eine zentrale Voraussetzung, damit die BSC eine Koordinationsfunktion erfüllen kann. Doch gerade die Gewinnung dieser Ursache-Wirkungsketten stellt für die Umsetzung im Unternehmen eine beträchtliche Schwierigkeit dar. Kleine und mittelständische Unternehmen, wie sie in der Ernährungsindustrie dominieren, stehen offenbar vor Kapazitätsproblemen, um den zweifellos hohen Organisationsaufwand, der mit der Einführung der BSC verbunden ist, zu erbringen. In kleinen Unternehmen ist der Manager zumeist über alle funktionalen Bereiche, wie Beschaffung, Personal, Absatz, als auch Forschung und Entwicklung o-

der Marketing informiert, da er aktiv alle wichtigen Bereiche des Unternehmens mit plant. Dies verschafft ihm das Know How zur Einführung bzw. zeigt die schon vorhandenen rudimentären Grundzüge der Ideen einer BSC, die z. T. sehr einfach erweitert werden können.

Bezeichnend für die Ernährungsindustrie ist zudem die Tatsache, dass sie im Grunde zwei Kunden hat, den Verbraucher einerseits und den Lebensmittelhandel andererseits (Vgl. SCHMEDES; WESELOH (2003)). Es stellt sich für das einzelne Unternehmen also das Problem, welche Kennzahlen der Kundenperspektive überhaupt sinnvoll erscheinen und zudem im Schwerpunkt zu erheben sind, damit sie beide Kundenebenen gleichermaßen erfassen können. Die Betonung der Kundenperspektive erscheint vor diesem Hintergrund zweifellos wichtig, während die Dimension der internen Prozessperspektive in Betrieben der Ernährungsindustrie üblicherweise über Zertifizierungssysteme wie DIN ISO 9000ff. oder HACCP sehr genau spezifiziert geregelt werden. Das bedeutet, dass es darauf ankommen wird, womöglich bereits vorhandene Kennzahlen dieser Systeme auf einfache Weise in eine zu implementierende BSC zu integrieren und damit vor dem Hintergrund begrenzter personeller Kapazitäten Schwerpunkte auf andere Perspektiven legen zu können.

Dies müsste nach unserer Meinung neben der Kundenperspektive im Bereich der finanziellen Perspektive geschehen, da Unternehmen der Ernährungsindustrie häufig Probleme in der genauen Erfassung der Prozesskosten haben. Hier werden oftmals keine ausreichend spezifischen Daten erfasst. Die genaue Festlegung und Erhebung von finanziellen Kennzahlen der Prozesskosten im Rahmen der BSC können hier einen guten Beitrag leisten, um die Produktionskosten in der Ernährungsindustrie zukünftig besser erfassen und die Produktionsweise damit noch besser den Erfordernissen des Marktes anpassen zu können.

Die BSC kann nur so gut sein, wie ihre Umsetzung bzw. Anwendung im Unternehmen ist, explizit bestimmt durch die Wahl der Kennzahlen und Maßnahmen sowie deren Kommunikation. Es gilt, dass vor dem Hintergrund knapper Kapazitäten die Implementierung dieses Instruments mit zunächst wenigen effizienten Kennzahlen der umfassenden Einführung einer dem Anspruch der Vollständigkeit folgenden BSC vorzuziehen ist. Dies scheint gerade deshalb wichtig, um sich mit dem Instrument vertraut machen zu können und erste Erfolge zu erzielen. Weniger ist oftmals mehr, gerade weil es sich bei der BSC um ein dynamisches Konzept handelt, das besonders durch eine ständige Verbesserung im Rahmen von Strategie-Reviews seine Potentiale entfalten kann.

Letztendlich wird es bei der Implementierung darauf ankommen, dass es den Unternehmen gelingt, das komplexe Kennzahlensystem der BSC auf die für das jeweilige Unternehmen wichtigsten Kennzahlen zu kürzen. Jedes Unternehmen muss also für sich selbst ermitteln, welche und wie viele Kennzahlen der einzelnen vier Perspektiven der BSC schnell, einfach und kostengünstig erhoben werden können und trotzdem mehr als hinreichende Informationen der Lern- und Entwicklungs-, der internen, der Kunden- oder finanziellen Perspektive darstellen können.

7 Literatur

- BAUER, T. (2000): IT-Implementierung der Balanced Scorecard – Anforderungen und Tools; In: krp-Sonderheft 2, S. 71-76
- ENGEL, A. (2001): Ausgewählte Kennzahlen der Balanced Scorecard; In: krp-Sonderheft, 3, S. 54-59
- GEORG, S. (1999): Die Balanced Scorecard als Controlling bzw. Managementsystem, Aachen
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. (1997): Balanced Scorecard - Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart
- SCHMEDES, E.; WESELOH, C. (2003): Controlling stößt in der Ernährungsindustrie an strukturelle Grenzen, In: Lebensmittelzeitung Nr. 18, S. 60
- STATISTISCHES BUNDESAMT (2000): Produzierendes Gewerbe, Fachserie 4 Reihe 4.3