

Die Balanced Scorecard – ein Managementtool für CSAs

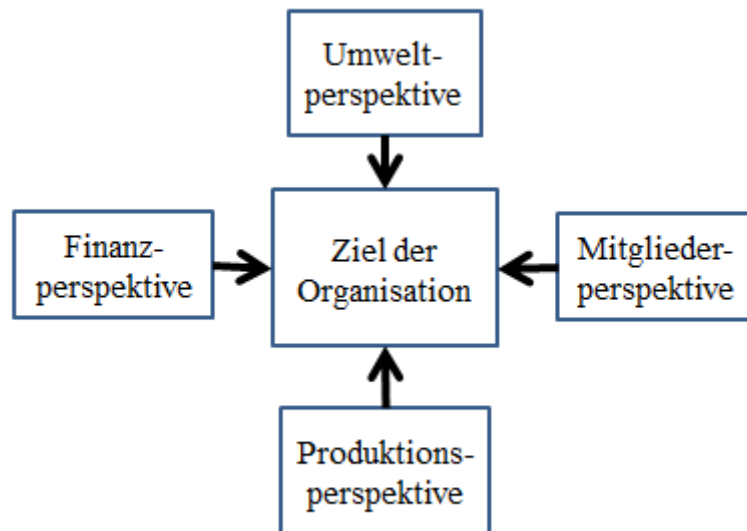
In kleinen und organisch gewachsenen Unternehmen, wie einer CSA, mangelt es häufig klar definierten Zielen und strategischen Maßnahmen zur Erreichung dieser Ziele. Dies kann insbesondere dann zu Problemen führen, wenn verschiedene Personen – und somit verschiedene Ideen – in einer gemeinsamen Organisation aufeinander treffen. Um sich auf ein gemeinsames Ziel auszurichten, ist der Einsatz von bereits bewährten Managementwerkzeugen empfehlenswert. Ein besonders flexibles Managementtool, das erfolgreich in unterschiedlichen Wirtschaftsbereichen eingesetzt wird, ist die von Kaplan und Norton (1997) entwickelte Balanced Scorecard (BSC). In diesem Leitfaden wird eine anhand eines Fallbeispiels eine exemplarische BSC entwickelt und Hinweise für die Erstellung einer eignen BSC gegeben. Weitere Hintergrundinformationen können Sie der abschließend genannten Literatur entnehmen.

Hintergrund:

Ziel der BSC ist, das Management einer Organisation darin zu unterstützen, die finanziellen und produktionstechnischen Aspekte ebenso wie die künftige Entwicklung und die Interessen der Organisation im täglichen Betriebsgeschehen zu berücksichtigen und auf die langfristigen Ziele der Organisation auszurichten. Landwirtschaftliche Betriebe, die an einer CSA teilnehmen, kann die BSC darin unterstützen, die unterschiedlichen ökonomischen, ökologischen und sozialen Anforderungen, die mit der Führung einer CSA einhergehen, im Blick zu behalten. Anhand eines Fallbeispiels veranschaulicht der Leitfaden den Einsatz einer BSC für CSA-Betriebe und soll die betriebsindividuelle Anpassung erleichtern. Die Entwicklung der Beispiel-BSC erfolgte in enger Zusammenarbeit mit den BetriebsleiterInnen einer CSA.

Um für den Einsatz im Management von CSA-Betrieben geeignet zu sein, wurden die ursprünglich von Kaplan und Norton (1997) entwickelte BSC modifiziert. Abbildung 1 stellt die modifizierte BSC schematisch dar. Die Abbildung zeigt, dass die Erreichung des Ziels einer Organisation – hier einer CSA – von verschiedenen Einflussfaktoren abhängt. Die Einflussfaktoren werden von Kaplan und Norton u.a. in die Kategorien „Finanzperspektive“; „Mitarbeiterperspektive“ und „Produktionsperspektive“ untergliedert. Für die Anwendbarkeit in CSA-Betrieben wird die BSC um die „Umweltperspektive“ ergänzt, um den Anspruch des Konzeptes an die ökologische Nachhaltigkeit gerecht zu werden. Die gewählten Kategorien sollen die Bereiche abdecken, die der Betriebsleiter im Blick haben muss, um den Unternehmenserfolg bzw. das Erreichen des Unternehmensziels langfristig zu sichern.

Abbildung 1: Vereinfachte Darstellung der modifizierten BSC nach Kaplan und Norton (1997)



Quelle: Eigene Darstellung nach Kaplan und Norton (1997)

Die Finanzperspektive berücksichtigt die Tatsache, dass eine funktionierende CSA ein Finanzkonzept benötigt, dass den Unternehmensfortbestand sichert, indem die Vollkosten der Produktion gedeckt werden. Zur Überprüfung der Finanzperspektive können Liquiditäts- und Stabilitätskennzahlen verwendet werden.

Die Mitgliederperspektive berücksichtigt die Bedeutung zufriedener Mitglieder für die Stabilität der CSA. Stabile Mitgliederzahlen, eine anhaltende Nachfrage nach dem Angebot der CSA und ein gutes Klima innerhalb der Gemeinschaft sichern langfristig das Bestehen eines CSA-Betriebes. Die Betriebsleitung sollte sich daher intensiv mit den Ansprüchen und Wünschen ihrer Mitglieder auseinandersetzen, um die Zufriedenheit der Mitglieder mit dem Konzept zu gewährleisten.

Die Produktionsperspektive befasst sich mit den auf dem Betrieb ablaufenden Produktionsprozessen und sucht diese zu optimieren, um die Leistung des Betriebes langfristig zu verbessern. Als Leistung eines CSA-Betriebs kann die bedarfsgerechte Versorgung der Mitglieder mit Gemüse und Obst angesehen werden. Darüber hinaus trägt beispielsweise die Aus- und Weiterbildung der Mitglieder zur Optimierung der betrieblichen Prozesse bei.

Als vierte Perspektive spielt die Umweltperspektive eine wesentliche Rolle in der Zielerreichung von CSA-Betrieben, die sich für den Erhalt der Artenvielfalt und einer kleinstrukturier-

ten landwirtschaftlichen Produktion einsetzen wollen. Um den Beitrag des Betriebes zu diesem Ziel zu untersuchen, kann beispielsweise die Anzahl der unterschiedlichen Arten erhoben werden. Auch Maßnahmen, die zum Schutz der Umwelt beitragen sollen, werden in dieser Perspektive erhoben.

Die hier dargestellten Perspektiven können selbstverständlich abgewandelt oder um weitere Perspektiven ergänzt werden, um dem tatsächlichen Geschehen der CSA zu entsprechen. Innerhalb der Perspektiven werden strategische Ziele festgelegt, die die Erreichung des Oberziels sicherstellen sollen. Diese strategischen Ziele werden mit messbaren Kennzahlen versehen, die die Evaluierung des Fortschrittes in den einzelnen Bereichen ermöglichen. Zusätzlich werden Maßnahmen festgelegt, mit denen im betrieblichen Alltag Einfluss auf die genannten Kennzahlen genommen werden kann. Um den Einsatz einer BSC in einer CSA zu verdeutlichen, wurde gemeinsam mit den Betriebsleitern ein exemplarisches Fallbeispiel erarbeitet, dass im folgenden Abschnitt vorgestellt wird.

Fallbeispiel:

Der CSA-Betrieb, für die diese Beispiel-BSC entwickelt wurde, wird von drei BetriebsleiterInnen gemeinschaftlich als GbR geführt und liegt im Einzugsgebiet einer Großstadt. Die GbR beliefert einen Verein, dem die CSA-Mitglieder angehören. Im Jahr 2015 wurden 150 Ernteanteile vergeben, aus denen ca. 300 Personen versorgt werden. Pro Ernteanteil werden 90 Euro/Monat von den Mitgliedern erhoben. Nach Angaben der BetriebsleiterInnen belaufen sich die Kosten des CSA-Betriebes auf rund 145.000 Euro im Jahr. Insgesamt werden von der GbR auf rund 4 Hektar Gemüse für die CSA angebaut. Zusätzlich wird ein 500 m² großer Folientunnel genutzt. Kartoffeln und Mehl werden von einem anderen CSA-Betrieb bezogen. An zwei Tagen in der Woche und jeden zweiten Samstag im Monat können die Mitglieder im Rahmen eines Mitmachtages auf dem Betrieb mitarbeiten. Die Beteiligung ist hoch. Die Mitglieder sind darüber hinaus für die Organisation von Gemeinschaftsaktionen, wie Hoffesten, verantwortlich.

Die BetriebsleiterInnen wurden in einem Gespräch in die Grundzüge der BSC eingewiesen, bevor gemeinsam ein Ziel für die CSA entwickelt wurde. Als übergeordnetes Ziel definierten die BetriebsleiterInnen den langfristigen Erhalt der CSA. Für die vier oben beschriebenen Kategorien formulierten die BetriebsleiterInnen strategische Unterziele, die auf die Erreichung des übergeordneten Ziels „Den Erhalt der CSA langfristig sichern“ abzielen. Anschließend wurden Kennzahlen entwickelt, die ausschlaggebend für die Erreichung des jeweiligen

strategischen Zieles sind. Für jedes strategische Ziel sollte mindestens eine messbare Kennzahl vorliegen. Gleichzeitig definierten die BetriebsleiterInnen Mindestwerte, die im kommenden Wirtschaftsjahr für jede Kennzahl erzielt werden sollen. Anschließend wurden Maßnahmen formuliert, mit denen Einfluss auf die jeweilige Kennzahl genommen werden kann. Eine Übersicht der strategischen Ziele, der zugehörigen Kennzahlen sowie der zu treffenden Maßnahmen bietet die Beispiel-BSC in Tabelle 1. Durch eine IT-gestützte Umsetzung der BSC, beispielsweise im Microsoft Office Programm Excel, können die Ziele und die dazugehörigen Kennziffern und Maßnahmen der CSA jederzeit vom Organisationsteam eingesehen, aktualisiert und ausgewertet werden.

Tabelle 1: Beispiel-BSC für einen CSA-Betrieb

Strategisches Ziel	Kennzahl	Maßnahme
Mitgliederperspektive		
Langfristige Bindung der Mitglieder	Mitgliederzufriedenheit	2 Befragungen/Saison; Anregungen ernst nehmen
Integration der Mitglieder	3 Mitmachtage/Woche; 1 Hoffest/Saison	Planungsteam benennen; Veranstaltungen bewerben
	5 Mitglieder im Organisationsteam	Bedeutung hervorheben
Finanzperspektive		
Kosten decken	Jahresbudget	Vollkostenrechnung plus 5 % Puffer
Umweltperspektive		
Artenvielfalt fördern	Beobachtete Artenvielfalt	Umfeld begrünen (Hecken,...); Nistkästen aufstellen; vorhandene Arten dokumentieren
Bodenfruchtbarkeit verbessern	Ergebnis der Bodenuntersuchung	Jährlich Proben nehmen; organischen Dünger ausbringen
Abfallmenge reduzieren	Keine Einweg-Verpackungen	Mitglieder sensibilisieren; Mehrwegverpackungen anbieten
Produktionsperspektive		
Abwechslungsreiches Angebot	Produkteanzahl/Woche	Anbauplan optimieren
Weiterbildung des Leitungsteams	2 Schulungen/Jahr und Person	Weiterbildungsplan aufstellen
Weiterbildung der Mitglieder	1 Einsteigerabend/Saison	Informationen zu Organisation, Verarbeitung der Produkte,...

Quelle: Eigene Darstellung nach Wellner et al. (2018).

Hinweise für die Erstellung einer individuellen BSC:

Eine BSC ist ein sehr individuelles Managementtool, das gut auf die spezifischen Besonderheiten einzelner CSAs ausgerichtet werden kann. Wichtig für ihre Funktionsfähigkeit ist jedoch, dass die BSC passgenau für die jeweilige CSA erstellt wird. Die folgenden Hinweise bieten Ihnen erste Anhaltspunkte für die Erstellung einer individuellen BSC.

- Formulieren Sie gemeinsam ein übergeordnetes Ziel für die CSA.
- Legen Sie fest, welche strategischen Ziele für das Erreichen des übergeordneten Ziels notwendig sind. Orientieren Sie sich dabei an den aufgeführten Kategorien.
- Ordnen Sie den strategischen Zielen messbare Kennzahlen zu, die sichtbar machen, ob das jeweilige Ziel erreicht wurde.
- Wichtig ist, dass die Kennzahlen die Ziele möglichst gut abbilden und für Sie messbar sind. Überprüfen Sie die Eignung der Kennzahlen kritisch!
- Legen Sie Soll-Werte für die strategischen Ziele fest.
- Legen Sie den Turnus fest, in dem die Kennzahlen (Ist-Werte) erhoben werden sollen.
- Bestimmen Sie Maßnahmen, die zur Erreichung der strategischen Ziele führen.
- Kommunizieren Sie die Ziele, Kennzahlen und Maßnahmen innerhalb der CSA. Sichern Sie sich so die Unterstützung Ihrer CSA-Gemeinschaft.
- Überwachen Sie die Zielerreichung regelmäßig (Vergleich der Soll- und Ist-Werte) und informieren Sie alle Beteiligten über den Fortschritt.
- Die BSC ist ein lebendiges Tool: Evaluieren Sie regelmäßig, ob die getroffenen Annahmen Ihrer CSA entsprechen. Passen Sie die Annahmen wenn nötig an veränderte Rahmenbedingungen an.

Literatur

Kaplan, R.S.; Norton, D.P. (1997): Balanced Scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen. Aus dem Amerikanischen von Peter Horvath, Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart.

Wellner, M., M. Vollmer und L. Theuvsen (2018): Management durch IT-basierte Planungsinstrumente – Fallstudie einer Community Supported Agriculture. In: Ruckelshausen, A., A. Meyer-Aurich, K. Borchard, C. Hofacker, J.-P. Loy, R. Schwerdtfeger, H.-H. Sundermeier, H. Floto und B. Theuvsen (Hrsg.): Informatik in der Land-, Forst- und Ernährungswirtschaft. Fokus: Digitale Marktplätze und Plattformen. GI, Kiel: 251-254.

