
Teil I: Agrar-Balanced Scorecard

I.1 Balanced Scorecard – Unternehmenssteuerung mit Kennzahlen

MARGIT PAUSTIAN, HANS-HENNIG SUNDERMEIER und LUDWIG THEUVSEN

Dieser Beitrag ist so oder in ähnlicher Fassung veröffentlicht im Tagungsband der „35.GIL-Jahrestagung: Informatik in der Land-, Forst- und Ernährungswirtschaft 2015 – Fokus: Komplexität versus Bedienbarkeit/Mensch-Maschine-Schnittstellen“.



Inhaltsverzeichnis

Abstract	27
1 Einleitung	27
2 Aufbau und Grundkonzept der Balanced Scorecard	28
3 "Strategy Maps" – Verknüpfung von Strategie und Wirklichkeit	31
Literaturverzeichnis	32



Abstract

Die Balanced Scorecard 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 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 (MÜßHOFF und HIRSCHAUER, 2010). 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 (INDERHEES, 2006). 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 –



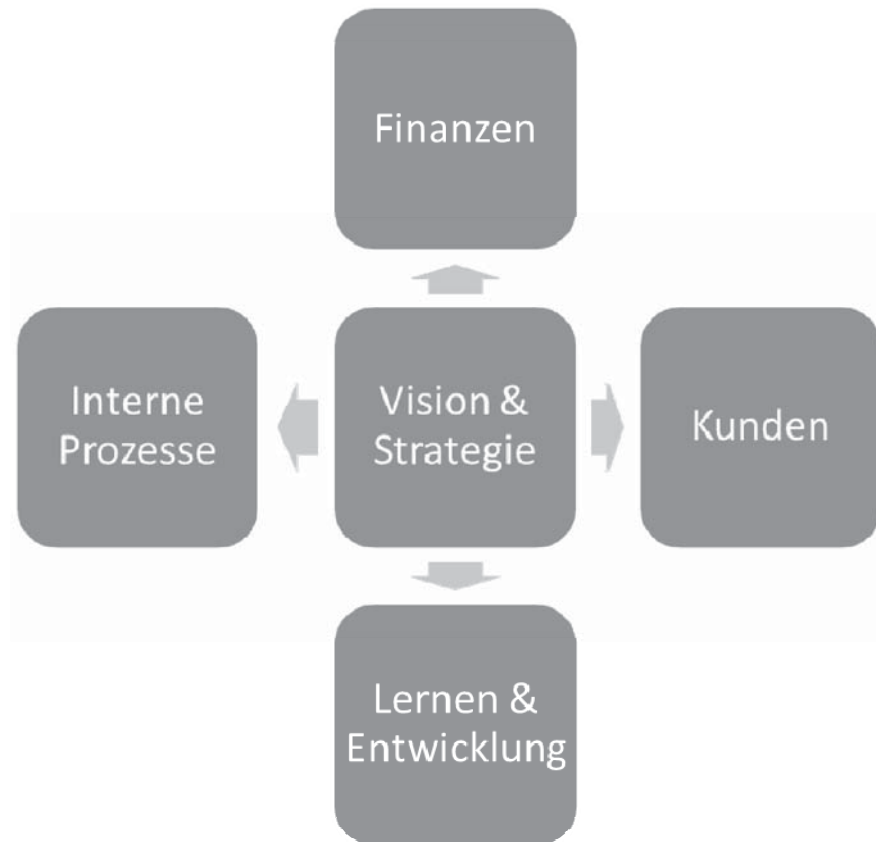
mit der betrieblichen Strategie verknüpft; daraus werden Ziele abgeleitet, deren Erreichung mithilfe von Messgrößen überprüft wird (KAPLAN und NORTON, 1997). Dieser Beitrag skizziert die Grundidee der BSC.

2 Aufbau und Grundkonzept der Balanced Scorecard

Das Konzept der BSC wurde 1992 erstmals in der Harvard Business Review vorgestellt (KAPLAN und NORTON, 1992). 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 (KAPLAN und NORTON, 1997). Der Grundaufbau der BSC ist in Abbildung 1 abgebildet.



Abbildung 1: Grundaufbau der Balanced Scorecard



Quelle: Eigene Darstellung nach Kaplan und Norton (KAPLAN und NORTON, 1992)

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 BSCs entwickelt werden (KAPLAN und NORTON, 1997). 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 (WEISSMANN et al., 2012). 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 (INDERHEES, 2006). 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 (DUNN et al., 2006). 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 (HORVÁTH und KAUFMANN, 1998). 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 (KAPLAN und NORTON, 1997).

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 (KAPLAN und NORTON, 1996). 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 (KAPLAN und NORTON, 1997). In der vierten Perspektive, Lernen und Entwicklung, werden die Unternehmenspotenziale berücksichtigt, die die Wettbewerbsfähigkeit beeinflussen. Unternehmen müssen sich kontinuierlich weiterentwickeln und verbes-



sern, 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 (HORVÁTH und KAUFMANN, 1998). 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 (KAPLAN und NORTON, 2004). 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 (HORVÁTH und KAUFMANN, 1998). 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

- DUNN, B.H.; GATES, R.N.; DAVIS, J. & ARZENO, A. (2006): Using the Balanced Scorecard for Ranch Planning and Management: Setting Strategy and Measuring Performance. South Dakota State University, Brookings.
- HORVÁTH, P. & KAUFMANN, L. (1998): Balanced Scorecard – ein Werkzeug zur Umsetzung von Strategien. In: Harvard Business Manager, 5: 39-49.
- INDERHEES, P.G. (2006): Strategische Unternehmensführung landwirtschaftlicher Haupterwerbsbetriebe: Eine Untersuchung am Beispiel Nordrhein-Westfalens. Dissertation, Georg-August-Universität Göttingen.
- KAPLAN, R.S. & NORTON, D.P. (1992): The Balanced-Scorecard – Measures that Drive Performance. In: Harvard Business Review, January-February: 71-79.
- KAPLAN, R.S. & NORTON, D.P. (1996): The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Cambridge, MA.
- KAPLAN, R.S. & NORTON, D.P. (1997): Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen. Stuttgart.
- KAPLAN, R.S. & NORTON, D.P. (2004): Having Trouble with Your Strategy? Then Map It. In: Harvard Business Review, September-October: 50-60.
- MUßHOFF, O. & HIRSCHAUER, N. (2010): Modernes Agrarmanagement. Betriebswirtschaftliche Analyse- und Planungsverfahren, 2. Auflage, München.
- WEISSMANN, A.; AUGSTEN, T. & ARTMANN, A. (2012): Das Unternehmenscockpit: Erfolgreiches Navigieren in schwierigen Märkten. Wiesbaden.

I.2 Von der Balanced Scorecard (BSC) zur Agrar-BSC – Stand der Forschung und Entwicklungsbedarf

MARGIT PAUSTIAN, HANS-HENNIG SUNDERMEIER UND LUDWIG THEUVSEN

Dieser Beitrag ist so oder in ähnlicher Fassung veröffentlicht im Tagungsband der „35.GIL-Jahrestagung: Informatik in der Land-, Forst- und Ernährungswirtschaft 2015 – Fokus: Komplexität versus Bedienbarkeit/Mensch-Maschine-Schnittstellen“.



Inhaltsverzeichnis

Abstract	35
1 Stand der Forschung	35
2 Welche Einsatzaspekte erschweren die Praxiseinführung?	35
3 Kritische Erfolgsfaktoren für die Implementation einer Agrar-BSC	36
3.1 Standardisierte versus unternehmensspezifische Agrar-BSC	37
3.2 Umfänglicher Vorlauf für Entwicklung, Test und Schulung	38
4 Fazit und Ausblick	38
Literaturverzeichnis	39



Abstract

Das Konzept der Balanced Scorecard (BSC) ist relativ schnell nach den ersten Veröffentlichungen weltweit in die Führungsetagen vieler Unternehmen eingezogen. Auch in der Landwirtschaft scheint es als effizientes Controlling-Assistenzsystem erfolgversprechend. Der Beitrag skizziert die besonderen Anforderungen an die Entwicklung und Einführung einer Agrar-BSC, um dieses Konzept für die landwirtschaftliche Praxis nutzbar machen zu können.

1 Stand der Forschung

Nach den ersten Veröffentlichungen durch KAPLAN und NORTON (1992) hielt das Balanced Scorecard-Konzept überraschend schnell Einzug in die praktische Unternehmensführung. Viele Fallstudien beschreiben als „Success Stories“ die weltweit erfolgreiche Implementierung in Unternehmen unterschiedlicher Größen und Branchen. Zahlreiche Consulting-Unternehmen bieten BSC-Einführungs-Workshops an, und in vielen betriebswirtschaftlichen Lehrbüchern und -plänen hat dieses spezielle Controlling-„Assistenzsystem“ schnell einen Stammplatz erhalten. Das BSC-Konzept ist längst dem Experimentierstadium entwachsen und hat die Laborküchen verlassen. Auch für die Landwirtschaft scheint bereits ein praxisnaher Reifegrad erreicht zu sein – dies suggeriert zumindest der sehr populär und anschaulich geschriebene Leitfaden von DUNN et al. (2006). Insofern wäre es eigentlich überflüssig, über den „Stand der Forschung“ zu berichten. Gleichwohl ist die Verbreitung der Balanced Scorecard in der landwirtschaftlichen Unternehmensführung alles andere als ein „Selbstgänger“. Eine Ursache hierfür ist der in der „Szene“ (Unternehmer, Familienmitglieder, Mitarbeiter, Beratung, Ausbildung) fehlende Bekanntheitsgrad des Konzepts. Die folgenden Ausführungen skizzieren weitere allgemeine und spezifische Einführungserschwerisse.

2 Welche Einsatzaspekte erschweren die Praxiseinführung?

Unternehmen, die ihre Entwicklung strategisch planen, überflügeln oft ähnlich gelagerte Unternehmen in Bezug auf den wirtschaftlichen Erfolg. Obwohl der Nutzen einer systematischen, formalisierten Betriebsentwicklungsplanung nicht bezweifelt wird, findet ihre Umsetzung in der Landwirtschaft häufig nur auf äußere Veranlassung (z. B. bei der Beantragung von Fördermitteln oder Finanzierungen) statt.



Solange die Zielgruppe die (strategische) Planung nicht als selbstverständliche Routineaufgabe der landwirtschaftlichen Unternehmensführung ansieht, wird deren Praxiseinführung fehlschlagen (SHADBOLT et al., 2003). Häufig angeführte Ablehnungsargumente sind u. a.: Die Unternehmen seien zu klein, ein formalisierter Führungsprozess fehle, der Aufwand hierfür sei nicht vertretbar, Monitoring-Systeme zur Erfolgskontrolle seien zu teuer, nicht vorhanden oder lieferten die Ergebnisse zu spät; da Führung und Ausführung bei der gleichen Person lägen, sei eine Formalisierung überflüssig; eine Vorstellung von der gemeinsamen Vision der Unternehmerfamilie und vom Geschäftsmodell als ihrer Lebensgrundlage fehle, Ursache-Wirkungs- und Werttreiberbeziehungen seien unklar, aus strategischen Zielen seien konkrete Schritte nicht abzuleiten, eine kausale Verbindung zwischen Betriebsgeschehen und Privatleben der Unternehmerfamilie fehle.

Ein Scheitern einer BSC-Einführung speziell in kleinen Unternehmen sei zu erwarten, wenn neue Produkte oder Betriebszweige eingeführt würden, sich die Geschäftsstrategie ändere, viele der ursprünglich festgelegten Indikatoren obsolet würden, keine Software existierte oder die benötigten Daten gar nicht erst gesammelt würden (ROMPHO, 2011).

3 Kritische Erfolgsfaktoren für die Implementation einer Agrar-BSC

Als kritische Erfolgsfaktoren für die Einführung einer BSC gelten a) das Design der BSC (nicht zu viele und nicht zu wenige Messgrößen; für kleine Unternehmen sollten wenige Schlüssel-Kennzahlen identifiziert werden), b) Klarheit des Unternehmensleitbildes („mission statement“), c) Bekenntnis der Unternehmensführung zur BSC und ihrem Einführungsprozess, d) Einbeziehung der Mitarbeiter (im Design-Stadium und auch bei der Einführung), e) Kommunikationsprozesse (Transparenz für alle Beteiligten), f) Kürze des Entwicklungsprozesses, g) Bereitstellung von Zeit und Ressourcen und h) geeignete IT-Unterstützung.

Erste eigene Tastversuche zur Entwicklung und Einführung von BSCs in der landwirtschaftlichen Praxis waren ernüchternd; sie verliefen zeitlich sehr langsam, offenbarten wenig Kreativität bezüglich der Entwicklung von Kennzahlen zur Erfolgs- bzw. Fortschrittsmessung und entwickelten keine Eigendynamik durch die Beteiligten (BÄUMER, 2012; HESSE, 2012). Mit einer Fortführung aus eigenem Antrieb ist nicht zu rechnen.



Die Einführung einer Agrar-BSC umfasst den Aufbau einer „Modell-Kaskade“: ein aus dem Unternehmensleitbild abgeleitetes strategisches Zielbündel; ein betriebswirtschaftliches operatives Ursache-Wirkungsmodell zur Zielerreichung; die Formulierung des spezifischen Geschäftsmodells („business engine“); die Identifizierung von geeigneten Messgrößen („you can’t manage what you can’t measure“) für die Perspektiven Finanzen, Kunden, natürliche Ressourcen, Produktion, Lifestyle, Potenzial & Entwicklung; die Auswahl der Messgrößen im Hinblick auf die direkte Ableitbarkeit von Maßnahmen zur (Gegen-)Steuerung, die Einrichtung eines Monitoring-Systems zur Sammlung und Aufbereitung der Messgrößen und die Erläuterung der Systemzusammenhänge für alle Beteiligten (Unternehmensführung, Mitarbeiter, Familienmitglieder, Beratung). Nach erfolgter Einführung dieses Controlling-„Assistenzsystems“ ist seine Nutzung zu etablieren (z. B. durch regelmäßige Anwendung in kurzen Intervallen); gleichwohl sollten auch Effektivität und Effizienz regelmäßig überprüft und ggfs. verbessert werden.

3.1 Standardisierte versus unternehmensspezifische Agrar-BSC

Die kennzahlengestützte Unternehmensanalyse hat in der Landwirtschaft eine lange Tradition. Im Landwirtschaftlichen Buchführungsverband beispielsweise reichen die Anfänge des Betriebsvergleichs in die 1930er Jahre zurück. Der landwirtschaftliche Betriebsvergleich hat seither eine zentrale Bedeutung für die Informationsversorgung der Betriebsleitung bei der Schwachstellenanalyse und Erfolgsverbesserung erlangt. Verbesserungsempfehlungen münden regelmäßig in Forderungen nach einer starken Reduzierung der Zahl und Standardisierung der Indikatoren. Die Darstellung von Betriebszweig- und Produktionsprozessanalysen wurde lediglich für „stärker interessierte Betriebsleiter“ empfohlen (RIEBE und SUNDERMEIER, 1997).

Diese traditionelle Neigung zur Vereinfachung und Standardisierung erlaubt einerseits zwar eine kostengünstigere Informationsversorgung; andererseits stehen Standards in krassem Widerspruch zu den BSC-Grundprinzipien der individuellen Vision- und Zielformulierung, der Beachtung der spezifischen Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge, der Ausrichtung auf den speziellen Informationsbedarf der Betriebe sowie auf die individuellen Informationsbedürfnisse der beteiligten Personen.

Der Entscheidungs- und der Informationsbedarf unterscheiden sich zwischen den landwirtschaftlichen Betriebszweigen erheblich: saisonunabhängige Tierproduktions- und Veredelungsprozesse benötigen andere Routineentscheidungen und abweichende zeitliche Muster als die jahreszeitlich gekoppelte Acker- und Futterproduktion. Die



Einzelfallorientierung bei der Zielformulierung und Kennzahlenspezifikation wird noch bedeutsamer, wenn die Dimension „(Familien-)Leben“ oder „Lifestyle“ einbezogen wird. Diesbezügliche Ziele und Kennzahlen liegen außerhalb der betriebswirtschaftlich Denk- und Betrachtungsweise.

3.2 Umfänglicher Vorlauf für Entwicklung, Test und Schulung

Ein Siegeszug der BSC durch landwirtschaftliche „Führungsetagen“ ist bisher ausgeblieben. Eine erfolgreiche „Quick-and-Dirty-Adaption“ des industriellen Vorbilds an landwirtschaftliche Verhältnisse scheint nach jetzigem Kenntnisstand ausgeschlossen. Will man das eigentlich erfolgversprechende Konzept auch in der Landwirtschaft zum Durchbruch führen, so scheinen umfängliche wissenschaftliche Vorarbeiten und eine systematische Wegbereitung unumgänglich. Hierzu gehören Untersuchungen über die Verknüpfungen von Unternehmen und Familie, Kataloge von adaptierbaren Geschäfts- und Produktionsmodellen, Entscheidungshierarchien und Kennzahlen, bewährte Best Practice-Vorbilder sowie umfängliche Schulungs- und Informationsangebote für Unternehmer, Mitarbeiter, Familienangehörige und Beratung. Separat im Vorfeld aufzubauen wäre eine IT-Systemarchitektur, die Monitoring und Datenaufbereitung effektiv unterstützt, einfach bedienbar und mit vertretbarem Aufwand einzusetzen ist.

Selbst nach umfänglichen Entwicklungsarbeiten besteht keine Erfolgsgarantie – insbesondere, wenn die Einführung in Eigenregie oder durch nicht ausreichend geschulte Berater erfolgt. Um den Ruf einer Agrar-BSC nicht durch laienhafte Einführungsprozesse zu gefährden, wäre ggfs. eine Sachkundeprüfung bzw. Zertifizierung von speziellen Beratern anzustreben.

4 Fazit und Ausblick

Eine Agrar-BSC würde die Defizite im Hinblick auf eine strukturierte Unternehmensführung spürbar mildern und erfolgreiche Betriebsentwicklungen beschleunigen. Der besser ausgebildete Führungskräftenachwuchs könnte hier eine Pionierrolle übernehmen. Professionelle Entwicklung, Einführung, Wegbereitung und IT-Unterstützung münden in einen erheblichen Forschungsbedarf.



Literaturverzeichnis

- DUNN, B.H.; GATES, R.N.; DAVIS & J.; ARZENO, A. (2006): Using the Balanced Scorecard for Ranch Planning and Management: Setting Strategy and Measuring Performance, South Dakota State University.
- BÄUMER, A. (2012): Die Balanced Scorecard als Kennzahlensystem in der Landwirtschaft: Eine Fallstudie. Masterarbeit, Department für Agrarökonomie und Rurale Entwicklung, Georg-August-Universität Göttingen.
- HESSE, J.-H. (2012): Balanced Scorecard als Führungskonzept für Familienbetriebe – Fallstudie für einen Familienbetrieb, Bachelorarbeit, Institut für Agrarökonomie, Christian-Albrechts-Universität zu Kiel.
- KAPLAN, R.S. & NORTON, D.P. (1992): The Balanced-Scorecard – Measures that Drive Performance. In: Harvard Business Review, January-February: 71-79.
- RIEBE, K. & SUNDERMEIER, H.-H. (1997): Der Betriebsvergleich als Analyse-Instrument in der Landwirtschaft. In: Kühn-Archiv 91(2): 265-285.
- ROMPHO, N. (2011): Why the Balanced Scorecard Fails in SMEs: A Case Study. In: International Journal of Business and Management, 6(11): 39-46.
- SHADBOLT, N.M.; Beeby, N.; Brier, B. & Gardner, J.W.G. (2003): A Critique of the Use of the Balanced Scorecard in Multi-Enterprise Family Farm Businesses. In: Proceedings 14th International Farm Management Congress, Western Australia, Perth.