

Inhalt

Abkürzungsverzeichnis

XV

Kapitel I

	Vorüberlegungen: Controlling durch die Berliner Balanced Scorecard und als Lösungsansatz eines Performance Measurements in Unternehmen	1
1	Grundlagen vom Performance Measurement	1
2	Traditionelle Performance Measurement-Konzepte als Vorläufer der Berliner Balanced Scorecard	11
2.1	DuPont-System.....	12
2.2	ZVEI-Kennzahlensystem	13
2.3	Rentabilitäts-Liquiditäts-Kennzahlensystem	14
2.4	Kritische Würdigung der traditionellen Performance Measurement-Konzepte	15
3	Berliner Balanced Scorecard – ein ideales und praktikables, modernes Performance Measurement-Konzept	17

Kapitel II

	Zur Problematik des Einsatzes der Balanced Scorecard als Instrument des Controllings im Rahmen einer wertorientierten Unternehmensführung	21
1	Ausgangssituation und Problemstellungen zur Balanced Scorecard	21
2	Grundlagen zum Controlling mittels Balanced Scorecard:	23
2.1	Überblick zum strategischen Management und Controlling	23
2.1.1	Ansätze zum Strategischen Management und Controlling.....	23
2.1.2	Zum strategischen Managementprozess	26
2.2	Vorangegangene Managementtrends	28
2.2.1	Total Quality Management (TQM)	29
2.2.2	Business Process Reengineering (BPR)	29
2.2.3	Management by Objectives (MbO)	30
2.3	Existierende Managementprobleme	31
2.4	Balanced Scorecard als eine Lösung zum Thema Performance Measurement	34

3	Balanced Scorecard als Instrument eines strategischen Managementsystems	36
3.1	Konzeption der Balanced Scorecard	36
3.2	Die vier Grundperspektiven gemäß Kaplan/ Norton	38
3.2.1	Finanzwirtschaftliche Perspektive	39
3.2.2	Kundenperspektive	39
3.2.3	Interne Prozessperspektive	40
3.2.4	Lern- und Entwicklungsperspektive	41
3.3	Zur Strategieumsetzung mit der Balanced Scorecard	42
3.3.1	Formulierung und Umsetzung von Vision und Strategie	42
3.3.2	Kommunizieren und Verknüpfen von strategischen Zielen und Maßnahmen	46
3.3.3	Planung, Festlegung von Zielen und Abstimmung strategischer Initiativen	52
3.3.4	Strategisches Feedback und Lernen	53
3.4	Implementierung der Balanced Scorecard	55
3.4.1	Vorgehensweise	55
3.4.2	Erfolgsfaktoren	58
3.4.3	Implementierungserfahrungen	60
3.4.4	Stärken und Schwächen des Konzeptes	61
4	Kennzahlen und Kennzahlensysteme als erster notwendiger Schritt zur Quantifizierung der formulierten Strategie(n) und der Ziele	63
4.1	Terminologische Grundlagen zu den Kennzahlen	63
4.2	Arten von Kennzahlen	64
4.2.1	Grundzahlen	64
4.2.2	Verhältniszahlen	64
4.3	Kennzahlensysteme als Performance Measurement	65
4.3.1	Zum Du Pont-Kennzahlensystem	66
4.3.2	Das ZVEI-Kennzahlensystem	68
4.3.3	Das Rentabilitäts-Liquiditäts-Kennzahlensystem	69
4.4	Auswertungsmethoden	70
4.4.1	Statische Analyse	70
4.4.2	Vergleichende Analyse	71
4.5	Grundprobleme bei der Anwendung von Kennzahlen	73
5	Balanced Scorecard als Kennzahlensystem	75
5.1	Verwendung strategischer Kennzahlen	77
5.2	Bestimmung eines ausgewogenen Kennzahlen-Mix	77
5.2.1	Ausgewogenes Verhältnis von Früh- und Spätindikatoren	77
5.2.2	Gleichgewicht zwischen finanziellen und nicht-finanziellen Kennzahlen	79
5.3	Verknüpfte Kennzahlen durch Ursache-Wirkungs-Ketten	80
5.3.1	Ursache-Wirkungs-Beziehungen der BSC	80

5.3.2	Zur Generierung der Kausalbeziehungen	82
5.4	Kennzahlen der einzelnen Balanced Scorecard Perspektiven	85
5.4.1	Finanzperspektive.....	85
5.4.2	Kundenperspektive.....	94
5.4.3	Interne Prozessperspektive	97
5.4.4	Lern- und Entwicklungsperspektive.....	100
5.5	Anwendungsprobleme.....	104
6	Zur Rechenbarkeit des Berliner Balanced Scorecard Ansatzes mit ausgewählten Modellen, Instrumenten und Techniken des internen und externen Rechnungswesens nach dem ursprünglichen Ansatz von Schmeisser	106
6.1	Abbildung und Verknüpfung von Kunden- und Finanzperspektive.....	107
6.1.1	Deckungsbeitragsrechnung als Erfolgsrechnung in der Kundenperspektive.....	107
6.1.2	Return on Investment als Messgröße der Finanzperspektive	109
6.1.3	Von der Kunden- zur Finanzperspektive mittels Break-Even-Point-Analyse	110
6.2	Rechenbarkeit der internen Prozessperspektive sowie die Verknüpfung mit der Potenzial- und Finanzperspektive.....	113
6.2.1	Quantifizierung der internen Prozessperspektive mittels Wertschöpfungsrechnung.....	113
6.2.2	Produktivität als Maßgröße der Wirtschaftlichkeit.....	114
6.2.3	Verknüpfung der Finanzen mit den internen Geschäftsprozessen und den Potenzialen über die Wertschöpfung.....	115
6.3	Verbindung der Kundenperspektive mit den Potenzialen mithilfe des optimalen Produktionsprogramms bei gegebenen Kapazitäten.....	117
7	Schlussbemerkung	121
8	Literaturverzeichnis	122

Kapitel III

	Quantifizierung der Potentialperspektive, der Mitarbeiterperspektive oder des Humankapitals im Rahmen der Berliner Balanced Scorecard ohne Nutzwertanalyse	131
--	---	------------

1	Kosten- bzw. ertragswertorientierte Quantifizierung	133
1.1	Differenzierung relevanter Kosten	133
1.1.1	Lohn / Gehalt.....	133
1.1.2	Fehlzeiten	136
1.1.3	Fluktuation	139
1.1.4	Betriebliches Vorschlagswesen.....	141
1.1.5	Fremdleisterkosten	141

1.1.6	Materialkosten.....	142
1.1.7	Zinsen und ähnlicher Aufwand	143
1.1.8	Verwaltungs- und Vertriebskosten.....	143
2	Ermittlung eines Mitarbeiterdeckungsbeitrages	143
2.1	Interpretation der Mitarbeiterdeckungsbeiträge	144
2.2	Hochrechnung auf den Mitarbeiter-Cashflow	145
2.3	Investitionsrechnerische Zusammenfassung zum Potentialwert	147
2.4	Ermittlung des Kalkulationszinsfußes.....	147
2.5	Einsatzmöglichkeiten und Interpretation der Ergebnisse	148
3	Kennzahlenhierarchie des Berliner Humankapitalbewertungsmodells	150
4	Fazit und Ausblick	152
5	Literaturverzeichnis	152

Kapitel IV

	Berliner Humankapitalbewertungsmodell am Beispiel von Fußballspielerwerten mit Nutzwertanalyse	157
1	Einleitung	157
2	EXKURS: Vorüberlegungen zur Controlling-Logik im Humankapitalbereich	159
3	Fußballverein	164
3.1	Rechtliche Grundlage.....	164
3.2	Gründe für eine Umwandlung.....	165
3.3	Ausgliederung der Lizenzspielabteilung	166
3.4	Rechtliche Schritte der Ausgliederung.....	167
3.5	Mögliche Unternehmensformen und ihre Vor- und Nachteile.....	168
3.6	Beispiel der Struktur einer Fußballkapitalgesellschaft.....	169
4	Einnahmen und Ausgaben von Fußballvereinen	172
4.1	Einnahmequellen.....	172
4.1.1	TV-Einnahmen.....	172
4.1.2	Vermarktungsstruktur	177
4.1.3	Zuschauereinnahmen.....	177
4.1.4	Trikotwerbung.....	178

4.1.5	Merchandising.....	179
4.2	Ausgaben.....	179
4.2.1	Stadionmiete.....	179
4.2.2	Spielergehälter.....	180
4.2.3	Sonstige betriebliche Aufwendungen.....	180
5	Bilanzielle Erfassung des Spielervermögens	181
5.1	Definition: Immaterielle Vermögensgegenstände	181
5.2	Exkurs: Aktivierungsgrundsatz nach HGB	182
5.3	Prüfung der Ansatzmöglichkeit des Spielervermögens nach IAS 38	183
5.3.1	Abstrakte Aktivierungsfähigkeit	183
5.3.2	Konkrete Aktivierungsfähigkeit.....	185
5.4	Selbstgeschaffene immaterielle Vermögensgegenstände	188
5.4.1	Ansatzvoraussetzungen nach HGB	189
5.4.2	Ansatzvoraussetzungen nach IAS/ IFRS.....	189
5.5	Zugangsbewertung des „Intangible Assets“	192
5.5.1	Handgeld bzw. „Signing Fee“	192
5.5.2	Spielervermittler und Vermittlungsprovision.....	194
5.5.3	Umsatzsteuerliche Handhabung der Ablösezahlung und der Vermittlungsprovision.....	195
5.6	Folgebewertung des „Intangible Assets“.....	196
5.7	Planmäßige Wertminderung.....	197
5.8	Außerplanmäßige Abschreibung	199
5.9	Zuschreibungen	199
5.10	Vertragsbindung	200
5.10.1	Inhalte von Arbeitsverträgen	201
5.10.2	Ausbildungsentschädigung.....	202
5.10.3	Ablösezahlung.....	203
5.11	Spezielle Darstellung der Spielerwerte in der Bilanz	204
5.12	Zwischenfazit	206
6	Balanced Scorecard	207
6.1	Definition	207
6.2	Aufbau.....	207
6.3	Die sieben Leitideen der Balanced Scorecard	209
6.4	Standardmodell.....	209
6.4.1	Vision	209
6.4.2	Mission.....	210

6.4.3	Strategien	211
6.4.4	Die vier Zielperspektiven	214
6.4.5	Ursache-Wirkungsbeziehungen	219
7	Fallbeispiel: Balanced Scorecard anhand eines Fußballvereins	221
7.1	Rahmenbedingungen	221
7.1.1	Räumlichkeiten, Verwaltungsstab und Besonderheiten	221
7.1.2	Vereinsmannschaft	222
7.1.3	Einnahmen- und Ausgabenstruktur	223
7.2	Balanced Scorecard des "FC Hagen 09 e.V."	224
7.2.1	Unternehmensstrategie	224
7.2.2	Finanzperspektive	224
7.2.3	Kundenperspektive	228
7.2.4	Interne Prozessperspektive und Mitarbeiterperspektive	236
7.2.5	Sportliche Perspektive	240
7.2.6	Ursache-Wirkungsbeziehungen	243
7.3	Szenario	248
7.3.1	Sportliche Ziele	248
7.3.2	Interne Prozess- und Potentialperspektive	249
8	Fallbeispiel: Anwendung der Berliner Balanced Scorecard	255
8.1	Ansatz der Berliner Balanced Scorecard	255
8.2	Bewertung der Spielerleistung	256
8.3	Ermittlung des Zusatzwertes	261
8.4	Ermittlung des Spielerwertes	262
8.5	Verknüpfung des Spielerwerts mit der Finanzperspektive	263
9	Fazit	264
10	Literatur- und Quellenverzeichnis	265

Kapitel V

	Wertsteigernde Performancesteuerung mit Hilfe des Berliner Balanced Scorecard Ansatzes: Weiterentwicklung der Finanzperspektive mittels der Kapitalflussrechnung und des Working-Capital-Managements	281
1	Einleitung	281
2	Kapitalflussrechnung	282
2.1	Grundprinzipien zur Erstellung einer Kapitalflussrechnung	283

2.2	Darstellung der Kapitalflussrechnung	284
2.3	Spezielle Zuordnungsfragen	285
2.4	Gliederung und Aufbau der Kapitalflussrechnung	286
2.4.1	Cashflow aus betrieblicher Tätigkeit	287
2.4.2	Cashflow aus Investitionstätigkeit	289
2.4.3	Cashflow aus Finanzierungstätigkeit	289
3	Zum Working Capital	290
3.1	Ermittlung des Working Capital	291
3.2	Zum Management des Working Capital	292
3.3	Aufgaben des Working Capital Management	293
3.3.1	Forderungsmanagement	293
3.3.2	Vorratsmanagement	294
3.3.3	Management der Verbindlichkeiten	295
3.4	Steuerung des Working Capital	295
3.5	Auswirkungen des Working Capital Managements	297
3.6	Wechselwirkungen zwischen Working Capital und Cashflow	297
3.7	Wechselwirkung zwischen Working Capital und ROI	299
4	Die Verbindung von Shareholder Value, KFR, WC mit der Berliner Balanced Scorecard	302
4.1	Ermittlung des Kalkulationszinsfußes	303
4.2	Rechnerische Verknüpfung von SHV, KFR, WC und BSC	304
4.2.1	Management der operativen Cashflows	305
4.2.2	Management der Cashflows aus Investitionstätigkeit	305
4.2.3	Management der Cashflows aus Finanzierungstätigkeit	305
5	Fazit	306
6	Literaturverzeichnis	307
7	Schlusswort und Ausblick	308