

# Inhalt

## Abkürzungsverzeichnis

xv

## Kapitel I

<b>Vorüberlegungen: Controlling durch die Berliner Balanced Scorecard und als Lösungsansatz eines Performance Measurements in Unternehmen</b>	<b>1</b>
<b>1 Grundlagen vom Performance Measurement</b>	<b>1</b>
<b>2 Traditionelle Performance Measurement-Konzepte als Vorläufer der Berliner Balanced Scorecard</b>	<b>11</b>
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
<b>3 Berliner Balanced Scorecard – ein ideales und praktikables, modernes Performance Measurement-Konzept</b>	<b>17</b>

## Kapitel II

<b>Zur Problematik des Einsatzes der Balanced Scorecard als Instrument des Controllings im Rahmen einer wertorientierten Unternehmensführung</b>	<b>21</b>
<b>1 Ausgangssituation und Problemstellungen zur Balanced Scorecard</b>	<b>21</b>
<b>2 Grundlagen zum Controlling mittels Balanced Scorecard:</b>	<b>23</b>
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

<b>3</b>	<b>Balanced Scorecard als Instrument eines strategischen Managementsystems</b>	<b>36</b>
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
<b>4</b>	<b>Kennzahlen und Kennzahlensysteme als erster notwendiger Schritt zur Quantifizierung der formulierten Strategie(n) und der Ziele</b>	<b>63</b>
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
<b>5</b>	<b>Balanced Scorecard als Kennzahlensystem</b>	<b>75</b>
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
<b>6</b>	<b>Zur Rechenbarkeit des Berliner Balanced Scorecard Ansatzes mit ausgewählten Modellen, Instrumenten und Techniken des internen und externen Rechnungswesens nach dem ursprünglichen Ansatz von Schmeisser</b>	<b>106</b>
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
<b>7</b>	<b>Schlussbemerkung</b>	<b>121</b>
<b>8</b>	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>122</b>

### Kapitel III

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

<b>1</b>	<b>Kosten- bzw. ertragswertorientierte Quantifizierung</b>	<b>133</b>
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 Vorschlagwesen.....	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
<b>2</b>	<b>Ermittlung eines Mitarbeiterdeckungsbeitrages</b>	<b>143</b>
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
<b>3</b>	<b>Kennzahlenhierarchie des Berliner Humankapitalbewertungsmodells</b>	<b>150</b>
<b>4</b>	<b>Fazit und Ausblick</b>	<b>152</b>
<b>5</b>	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>152</b>

## Kapitel IV

<b>Berliner Humankapitalbewertungsmodell am Beispiel von Fußballspielerwerten mit Nutzwertanalyse</b>		<b>157</b>
<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>157</b>
<b>2</b>	<b>EXKURS: Vorüberlegungen zur Controlling-Logik im Humankapitalbereich</b>	<b>159</b>
<b>3</b>	<b>Fußballverein</b>	<b>164</b>
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
<b>4</b>	<b>Einnahmen und Ausgaben von Fußballvereinen</b>	<b>172</b>
4.1	Einnahmequellen.....	172
4.1.1	TV-Einnahmen.....	172
4.1.2	Vermarktsungsstruktur .....	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
<b>5</b>	<b>Bilanzielle Erfassung des Spielervermögens</b>	<b>181</b>
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
<b>6</b>	<b>Balanced Scorecard</b>	<b>207</b>
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
<b>7</b>	<b>Fallbeispiel: Balanced Scorecard anhand eines Fußballvereins</b>	<b>221</b>
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
<b>8</b>	<b>Fallbeispiel: Anwendung der Berliner Balanced Scorecard</b>	<b>255</b>
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
<b>9</b>	<b>Fazit</b>	<b>264</b>
<b>10</b>	<b>Literatur- und Quellenverzeichnis</b>	<b>265</b>

## Kapitel V

<b>Wertsteigernde Performancesteuerung mit Hilfe des Berliner Balanced Scorecard Ansatzes: Weiterentwicklung der Finanzperspektive mittels der Kapitalflussrechnung und des Working-Capital-Managements</b>	<b>281</b>	
<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>281</b>
<b>2</b>	<b>Kapitalflussrechnung</b>	<b>282</b>
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
<b>3</b>	<b>Zum Working Capital</b>	<b>290</b>
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
<b>4</b>	<b>Die Verbindung von Shareholder Value, KFR, WC mit der Berliner Balanced Scorecard</b>	<b>302</b>
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
<b>5</b>	<b>Fazit</b>	<b>306</b>
<b>6</b>	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>307</b>
<b>7</b>	<b>Schlusswort und Ausblick</b>	<b>308</b>