

Kapitel 16: Balanced Scorecard im Sport



Guido Ellert



Alexander Klaußner

Lernziele	464
Überblick über das Kapitel	464
16.1 Einführung in die Thematik	464
16.2 Grundlagen Balanced Scorecard	465
16.2.1 Kennzahlen und Kennzahlensysteme.....	465
16.2.2 Grundidee und Aufbau der Balanced Scorecard.....	465
16.2.3 Die Ausgewogenheit der Balanced Scorecard.....	466
16.2.4 Die Perspektiven.....	467
16.2.4.1 Die Finanzperspektive.....	468
16.2.4.2 Die Kundenperspektive.....	469
16.2.4.3 Die Prozessperspektive.....	470
16.2.4.4 Die Lern- und Innovationsperspektive.....	471
16.2.4.5 Die Sportperspektive.....	472
16.3 Balanced Scorecard in Sportorganisationen	473
16.3.1 Besonderheiten von Sportorganisationen.....	473
16.3.2 Eignung der Balanced Scorecard im Sport.....	474
16.4 Implementierung der Balanced Scorecard im Sport	475
16.4.1 Entwicklung von Vision und Strategie.....	476
16.4.2 Definition der Strategischen Ziele.....	477
16.4.3 Identifikation von Wechselwirkungen.....	479
16.4.4 Festlegung von Kennzahlen.....	481
16.4.5 Planung von Maßnahmen und Aktionen.....	482
16.5 Fallstudie	483
16.6 Fazit und Ausblick	484
Kontrollfragen	484
Literaturverzeichnis	485
Weiterführende Ressourcen	486

Lernziele

Nach der Durchsicht dieses Kapitels sollte der Leser in der Lage sein,

- die Wirkungsweise einer Balanced Scorecard zu erläutern.
- die verschiedenen Perspektiven einer Balanced Scorecard zu erklären.
- die Besonderheiten der Balanced Scorecard bei Sportorganisationen zu kennen.
- die unterschiedlichen Phasen der Implementierung einer Balanced Scorecard darzustellen.
- Mögliche Problemfelder während der Balanced Scorecard Implementierung zu erkennen und Lösungsansätze zu benennen.

Überblick über das Kapitel

In diesem Kapitel werden die Grundlagen der Balanced Scorecard (BSC) erläutert und auf den Bereich des Sports übertragen. Nach einer kurzen Einführung in die Thematik wird in einem allgemeinen Teil die Wirkungsweise der Balanced Scorecard beschrieben. Anschließend wird näher auf die Besonderheiten von Sportinstitutionen eingegangen und aufgezeigt, inwiefern sich eine Balanced-Scorecard-Entwicklung im Sport von einer allgemeinen BSC-Entwicklung unterscheidet. In den folgenden Abschnitten wird beispielhaft erläutert, wie Sportorganisationen bzw. Sportinstitutionen eine Balanced Scorecard entwickeln und implementieren können. Ein abschließendes Fazit rundet dieses Kapitel ab.

16.1 Einführung in die Thematik

Sei es der VfB Stuttgart, das Nationale Jugendsportzentrum in Tenero (CH), der Deutsche Tennis Bund, adidas oder Sektionen des Deutschen Alpenvereins - die Liste der Unternehmen und Sportorganisationen, die sich mit dem Strategie-Umsetzungstool Balanced Scorecard auseinandersetzen, ist lang. Dies verwundert kaum, angesichts einer zunehmenden Kommerzialisierung und Professionalisierung in Sportorganisationen. Vereine, Verbände ähneln hinsichtlich Umsatz und Mitglieder- bzw. Mitarbeiterzahlen mehr und mehr mittelständischen Unternehmen. Dies spiegelt sich bspw. nicht nur in einem Umsatz in Höhe von 2,03 Mrd. € der Deutschen Fußball Liga (DFL) in der Saison 2008/ 2009 wider. Vielmehr erfordern mehr als 90.000 Sportvereine mit über 2,7 Mio. Ehrenamtlichen, die bei monatlich durchschnittlich 19,2 Mio. unentgeltlich geleisteten Arbeitsstunden einen Gegenwert von 288 Mio. € erwirtschaften (Breuer/Haase, 2006), eine wirtschaftlich adäquate Führung und Entwicklung. Ein Instrument, das die Balance zwischen sportlichem Erfolg und wirtschaftlicher Professionalisierung zu halten verspricht, ist die Balanced Scorecard. Um die Funktionsweise einer Balanced Scorecard verstehen zu können, gilt es zunächst deren Grundlagen zu erläutern und darauf aufbauend deren Besonderheiten im Sport und deren Implementierung verständlich zu machen.

16.2 Grundlagen Balanced Scorecard

Die Entstehung der Balanced Scorecard ist das Ergebnis eines Forschungsprojektes zum Thema „Performance Measurement in Unternehmen der Zukunft“ unter der Leitung von Robert S. Kaplan und David P. Norton. Vor dem Hintergrund zunehmender Kritik an vergangenheitsorientierten und nur auf finanziellen Kennzahlen beruhenden Kennzahlensystemen, führten sie Anfang der neunziger Jahre eine Studie mit zwölf US-amerikanischen Unternehmen durch. Gemeinsam wurde ein **Performance-Measurement-Modell**, die BSC, entwickelt. BSC lässt sich mit ausgewogener Berichts- oder Bewertungsbogen übersetzen. In der heutigen Zeit hat sich die kennzahlenorientierte Methodik der Balanced Scorecard als **ganzheitliches Strategie-Umsetzungs-Tool** etabliert.

16.2.1 Kennzahlen und Kennzahlensysteme

Kennzahlen sind Zahlen, die quantitativ erfassbare Sachverhalte in verdichteter Form abbilden. Sie informieren über relevante Sachverhalte und Zusammenhänge, die auf einem metrischen Skalenniveau gemessen werden und ermöglichen durch ihre spezifische Form komplizierte Strukturen und Prozesse auf einfache Art darzustellen.

Kennzahlen werden zur internen und externen Analyse eingesetzt. Sie sind darauf ausgelegt zweckorientiertes Wissen für konkrete Entscheidungssituationen bereitstellen. Die Aussagekraft einzelner Kennzahlen ist jedoch begrenzt und hängt im Wesentlichen von dem dahinterstehenden Informationssystem ab (Reichmann, 1990). Grundsätzlich können Kennzahlen neben absoluten Zahlen als Gliederungszahlen, Beziehungszahlen oder Indexzahlen auftreten.

Da einzelne Kennzahlen in ihrer Aussagefähigkeit begrenzt sind, setzt man voneinander abhängige oder sich ergänzende Kennzahlen zueinander in Beziehung und erhält so ein **Kennzahlensystem**. Zusammengefasst versteht man unter einem Kennzahlensystem eine Zusammenstellung von quantitativen Variablen, wobei die einzelnen Variablen in einer sachlich sinnvollen Beziehung zueinander stehen. Unter einer „sachlich sinnvollen Beziehung“ ist zu verstehen, dass sich diese Zahlen ergänzen oder erklären und insgesamt auf ein gemeinsames übergeordnetes Ziel ausgerichtet sind (Reichmann, 1990). Wichtig ist der sachlogische Zusammenhang zwischen den Einzelkennzahlen, die dabei nicht zwangsweise durch eine mathematische Verknüpfung dargestellt werden müssen.

16.2.2 Grundidee und Aufbau der Balanced Scorecard

Die BSC ist ein Performance Measurement-System, das Ziele und Kennzahlen aus der **Vision** und **Strategie** des Unternehmens ableitet (Müller, 2000). Finanziel-

le Kennzahlen vergangener Leistungen werden um nicht finanzielle Kennzahlen und treibende Faktoren zukünftiger Leistungen ergänzt. Sie verbindet unterschiedliche Sichtweisen, indem sie eine Leistungsbeurteilung der Organisationseinheit aus verschiedenen Perspektiven ermöglicht. Meist handelt es sich dabei um eine finanzielle Perspektive, der Kundenperspektive, der Prozessperspektive und der Lern- und Entwicklungsperspektive.

Finanzielle und nicht finanzielle Messgrößen sind nicht isoliert zu betrachten, sondern ergänzen sich. Sie werden durch einen gezielten **Top-down-Prozess** abgeleitet. Ziel- und Ausgangspunkt der Perspektiven stellen Vision und Strategie dar. Sie bilden die Grundlage, um schrittweise die wichtigsten Ziele, Kennzahlen und Vorgaben für jede einzelne Perspektive abzuleiten. Durch die damit einhergehende Umsetzung der Vision stellen sie damit gleichermaßen auch den Endpunkt dar. Im vorliegenden Fall verkörpert die Sport-Perspektive das übergeordnete Ziel und Ergebnisse der vorhergehenden Strategien und Aktivitäten der einzelnen Perspektiven.

Die ganzheitliche Sichtweise der BSC bildet den Rahmen zur Umsetzung einer Strategie in operative Größen. Durch das systematische Vorgehen beim Ableiten der Ziele und Messgrößen können auch die Mitarbeiter der operativen Ebenen die finanziellen Konsequenzen ihrer Handlungen und Entscheidungen erkennen. Als Kommunikationsinstrument zeigt sie auf, wie jeder einzelne seinen Beitrag zum Erreichen der Organisationsziele leisten kann (Kaplan/Norton, 1997).

16.2.3 Die Ausgewogenheit der Balanced Scorecard

Die Bezeichnung Balanced steht für eine ausgewogene Zusammenstellung aus finanziellen und nicht finanziellen Kennzahlen, für die Berücksichtigung von internen und externen Perspektiven und für die Aufnahme von Früh- und Spätindikatoren.

Die **externe Sicht** von Kunden und Kapitalgebern findet in der Kundenperspektive bzw. der Finanzperspektive Berücksichtigung. Um die finanziellen Ziele abzuleiten muss sich das Unternehmen die Frage stellen, wie es sich gegenüber seinen Kapitalgebern präsentieren will, um finanziell erfolgreich zu sein. Für die Ziele und Maßnahmen der Kundenperspektive ist es entscheidend, wie das Unternehmen gegenüber seinen Kunden auftritt, um seine Vision zu verwirklichen und wie es die Kundenanforderungen erfüllen kann, um seine Kunden langfristig an sich zu binden.

Für die **interne Sicht** ist es wichtig, die Prozesse zu finden, bei denen exzellente Leistungen erreicht werden müssen, um den Erwartungen von Kunden und Teilhabern zu genügen (Horváth/Kaufmann, 1998; Krahe, 1999). Voraussetzung für

die Umsetzung der Strategie und die Erreichung der strategischen Ziele ist eine innovative und lernfähige Organisation, die ihre Veränderungs- und Wachstumspotentiale zu nutzen versteht. Dieser Aspekt wird in der Perspektive Lernen und Entwicklung beachtet.

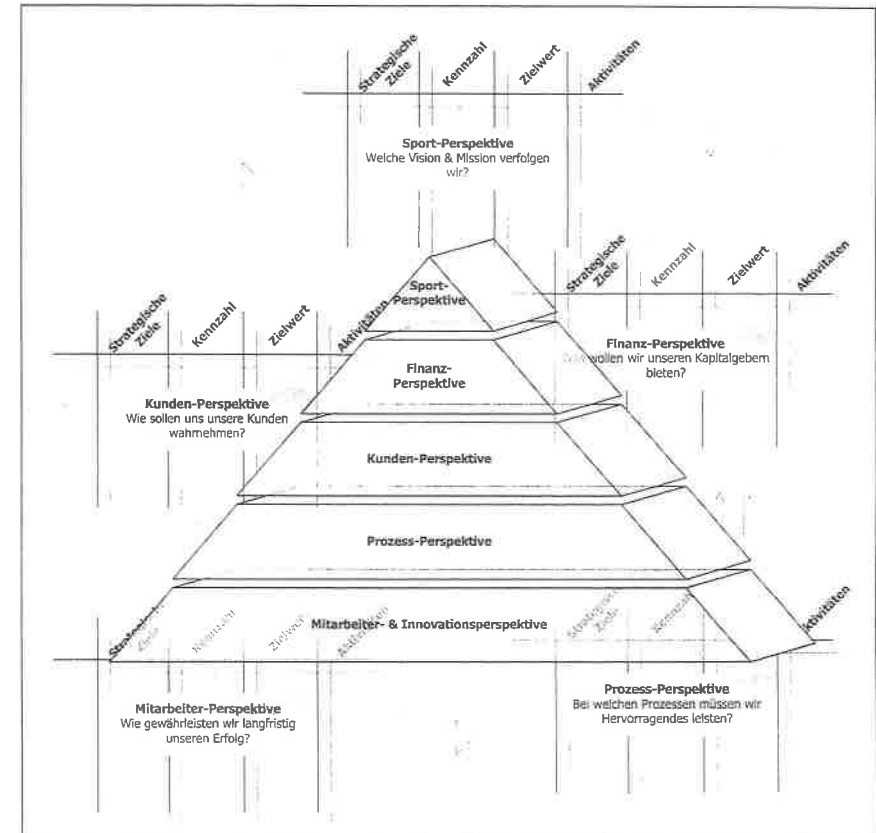


Abb. 1: Die BSC bildet den Rahmen zur Umsetzung einer Strategie in operative Größen. In Anlehnung an: Kaplan/Norton (2001), S.70

16.2.4 Die Perspektiven

Die Perspektiven einer Balanced Scorecard verdeutlichen mit ihren unterschiedlichen Blickrichtungen die Vielschichtigkeit des Ansatzes. Durch diese Perspektiven soll eine Ausgewogenheit zwischen lang- und kurzfristigen Zielen, zwischen Ergebnisgrößen und Leistungstreibern, zwischen objektiven Zielkennzahlen wie

bspw. dem Tabellenstand am Ende der Saison und subjektiven Messwerten, wie z.B. der Zufriedenheit der Fans erreicht werden. Besonders wichtig sind dabei die **Leistungstreiber** in jeder Perspektive.

Im Folgenden wird auf die einzelnen Perspektiven näher eingegangen. Die vier Perspektiven sind jedoch nicht als Dogma aufzufassen, sondern können je nach spezifischer Situation des Unternehmens angepasst oder ergänzt werden. In diesem Sinne sind auch drei oder fünf Perspektiven denkbar, wie auch das individuelle Verändern einzelner Perspektiven. Im Allgemeinen untergliedert sich eine Balanced Scorecard in vier Perspektiven:

- Finanzperspektive
- Kundenperspektive
- Prozessperspektive
- Lern- und Entwicklungsperspektive

Im aktuellen Beitrag erfolgt darüber hinaus die Berücksichtigung einer Sportperspektive.

16.2.4.1 Die Finanzperspektive

Die Umsetzung der **Unternehmensvision und -strategie** beginnt im Allgemeinen mit dieser Perspektive. Ausgehend von den finanzwirtschaftlichen Zielen, lassen sich Ziele und Maßnahmen für alle weiteren Perspektiven ableiten. Die finanzielle Perspektive zeigt auf, ob und wie weit die Strategie zur Ergebnisverbesserung beiträgt. Grundsätzlich sollten für Unternehmen und einzelne Organisationseinheiten jeweils die optimalen, spezifischen, finanziellen Größen hinsichtlich der verfolgten Strategie ermittelt werden. Finanzielle Kennzahlen sind jedoch meist vergangenheitsorientiert und messen zurückliegende Leistungen. Um eine entsprechende Steuerungswirkung zu erzielen, sollte jedoch auch zukunftsorientierte Kennzahlen im Finanzbereich verankert werden.

Finanzielle Ziele und Kennzahlen fungieren in einer doppelten Funktion. Zum einen drücken sie die finanzielle Leistung aus, die durch die Strategie erreicht werden soll, zum anderen fungieren sie als Endziele der anderen Perspektiven. Daher muss jede Kennzahl der BSC Teil einer **Ursache-Wirkungskette** sein, die der Verwirklichung der finanziellen Ziele dient. Auf diesen Zielen liegt auch der Blick von externen Interessenten. Aktuelle und potentielle Kapitalgeber beurteilen die Stellung eines Unternehmens im Markt anhand der Erreichung wichtiger Ergebnisgrößen (Horváth/Gleich, 1998). Die Strategie und alle Programme müssen entsprechend darauf ausgerichtet werden.

16.2.4.2 Die Kundenperspektive

Kunden- und Marktsegmente umspannen das Wettbewerbsfeld, in dem das Unternehmen bzw. Sportorganisation wettbewerbsfähig sein soll und seine finanziellen Ergebnisse erwirtschaften kann. Die Entwicklung der kundenbezogenen Ziele sollte sich daher immer auf die anvisierten Zielkunden und -märkte beziehen. Auf dieser Basis kann die **Marktforschung** einsetzen, um die Kunden- bzw. Mitgliederwünsche zu ermitteln. Die Anforderungen der Zielkunden sind die Grundlage für die Ableitung der Ziele und Kennzahlen. Gerade im Sport genießt die Berücksichtigung und Wahrnehmung der Belange von Fans, den Kunden eine große Bedeutung.

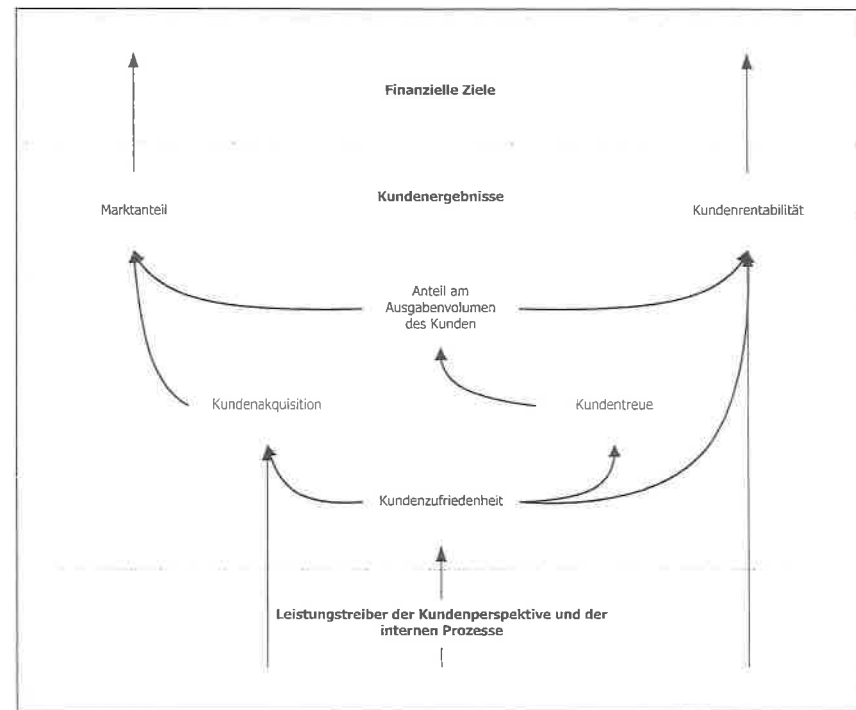


Abb. 2: Die Ursache-Wirkungsbeziehungen der Hauptkennzahlen in der Kundenperspektive. In Anlehnung an: Kaplan/Norton (1997), S. 59

Kaplan/Norton (1997) teilen die Kennzahlen der Kundenperspektive in zwei Gruppen ein. Die erste Gruppe enthält die sog. **Kern- oder Hauptkennzahlen**, wie Marktanteil oder Kundenbindung, die sich in vielen Scorecards wiederfinden lassen und sich auf die Ergebnisse beziehen. Die zweite Gruppe beinhaltet die sog. **Leistungstreiber der Kundenergebnisse**. Die Ergebnisse der Kundenperspektive wirken direkt auf die Erreichung der finanziellen Ziele. Sie stellen also deren Ursache dar. Der Grad der Zielerreichung auf finanzieller Ebene entspricht der Wir-

kung. Die Art der Kundenergebnisse wird durch die richtig identifizierten Leistungstreiber bestimmt. Ausschlaggebend für die Erreichung der Treibergrößen ist wiederum die entsprechende Ausgestaltung der internen Prozesse, die Gegenstand der Prozessperspektive sind. Abb. 2 stellt beispielhaft das Zusammenspiel von Leistungstreibern und Ergebnissen auf der Kundenperspektive dar.

16.2.4.3 Die Prozessperspektive

In dieser Perspektive wird der eigentliche Wert, d.h. die Produkte und Dienstleistungen für den Kunden geschaffen. Es besteht daher eine enge Beziehung zur Kundenperspektive.

Ziele, Kennzahlen und Maßnahmen werden aus den Kundenzielen und den Erwartungen der Anteilseigner abgeleitet. Es müssen die Prozesse identifiziert werden, die der Verwirklichung von Ergebnissen und Treibergrößen der Kundenperspektive dienen. Dieser Top-down-Prozess der Strategieumsetzung ermöglicht die **Offenlegung der kritischen bzw. erfolgsrelevanten Geschäftsprozesse** bzgl. der Erreichung der strategischen Ziele in der Kunden- und Finanzperspektive. Es besteht dabei auch die Chance, innovative, neue Prozesse zu ermitteln, die bislang nicht im Fokus des Interesses standen (Kaplan/Norton, 1997).

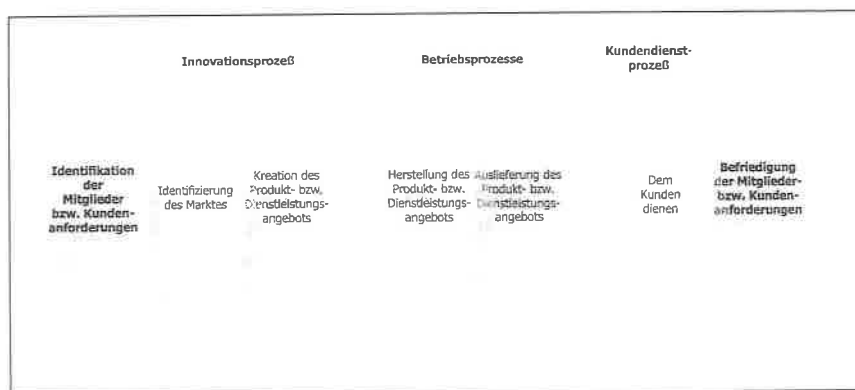


Abb. 3: Das Wertkettenmodell
In Anlehnung an: Kaplan/ Norton (1997), S. 63

Auf oberster Ebene erfolgt der Anstoß der Geschäftsprozesse durch den Kundenwunsch bzw. durch die Anforderungen der Mitglieder und endet erst, wenn deren Verlangen befriedigt ist. Dazwischen liegen der Innovationsprozess, die Betriebsprozesse und der Kundendienstprozess. Zusammen ergeben diese drei Hauptprozesse ein **Wertkettenmodell** der internen Geschäftsprozesse (Kaplan/Norton, 1997). Abb. 3 lässt sich auch im Hinblick auf die Anforderungen von Sportorganisationen adaptieren.

Der **Innovationsprozess** stellt sich als ein besonders kritischer interner Prozess heraus. Vielfach wichtiger als herausragende Leistungen bei der Herstellung und Auslieferung der Produkte sind Effektivität, Effizienz und Termintreue der Innovationsprozesse. Zum Innovationsprozess zählt sowohl das Spektrum der Erforschung neuer Märkte und latenter Kundenwünsche als auch die Entwicklung und Konstruktion neuer Produkte, Dienstleistungen und Prozesse. Je länger die Entwicklungszyklen und umso kürzer die Produktlebenszyklen, desto bedeutender ist der Innovationsprozess für den langfristigen Erfolg (Spur, 1994). Beispielhaft sei nur die erfolgreiche Umstellung des Spielsystems einer Fußballmannschaft genannt und die damit verbundene Beschäftigungsdauer eines Trainers.

An den Innovationsprozess schließen sich die **Betriebsprozesse** an. Diese enden mit der Auslieferung an den Kunden. Ziele und Kennzahlen beziehen sich klassischer Weise auf die Überwachung von Zeit, Qualität und Kosten der Prozesse sowie auf kritische Produkt- und Dienstleistungseigenschaften.

Die Wertschöpfungskette schließt mit dem **Kundendienstprozess** ab. Auch hier lassen sich Kennzahlen bzgl. Zeit, Kosten und Qualität finden. Übertragen auf die Strukturen von Sportorganisationen findet sich hier bspw. die zeitnahe Bearbeitung von Mitgliederanfragen oder auch die erfolgreiche Verpflichtung eines Sportlers am Ende eines strukturierten Scouting-Prozesses.

16.2.4.4 Die Lern- und Innovationsperspektive

Diese Perspektive ist in der Literatur auch unter Lern- und Wachstumsperspektive, Innovationsperspektive oder Innovations- und Mitarbeiterperspektive zu finden (Brunner/Sprich, 1998; Haselgruber/Sure, 1999; Kaufmann, 1997).

Die Lern- und Entwicklungsperspektive ist primär zukunftsorientiert zu betrachten. Sie zeigt, in welchen Bereichen der Organisation sich Optimierungsbedarf und -potentiale finden und in welchen Feldern eine Weiterentwicklung erforderlich ist. Diese Perspektive stellt sicher, dass die Voraussetzungen gegeben sind, um sich auch in der Zukunft Kunden- und Marktanteile zu sichern und die finanziellen Ziele zu erreichen. Während in den vorangegangenen Perspektiven festgestellt wurde, wo die Organisationseinheit besondere Leistungen hervorbringen hat, ist es Ziel dieser Perspektive, die dafür notwendige Infrastruktur aus Mitarbeitern, Systemen und Prozessen zu schaffen. Die Organisation sollte sich einem steten Verbesserungsprozess unterwerfen.

Im Mittelpunkt des Interesses stehen dabei die Mitarbeiter bzw. Mitglieder. Eine Organisation sollte stets daran arbeiten, die Potentiale seiner Mitarbeiter freizusetzen und zu fördern. Ideen zur Verbesserung von Prozessen und Leistungen sind

am effektivsten, wenn sie von den Mitarbeitern kommen, die den direkten Kontakt zum in- und externen Kunden haben (Kaplan/Norton, 1997). Investitionen in die Ressource Mitarbeiter zielen immer auf langfristige Erfolge und langfristiges finanzielles Wachstum ab.

Ähnlich der Kundenperspektive lassen sich auch hier drei Kernkennzahlen, die **Mitarbeiterzufriedenheit**, die **Personaltreue** und die **Mitarbeiterproduktivität** definieren (Kaplan/Norton, 1997), die um adäquate Leistungstreiber ergänzt werden müssen. Die Zufriedenheit der Mitarbeiter kann als Treiber der beiden weiteren Kennzahlen angesehen werden, wie nachfolgende Abbildung beispielhaft zeigt.

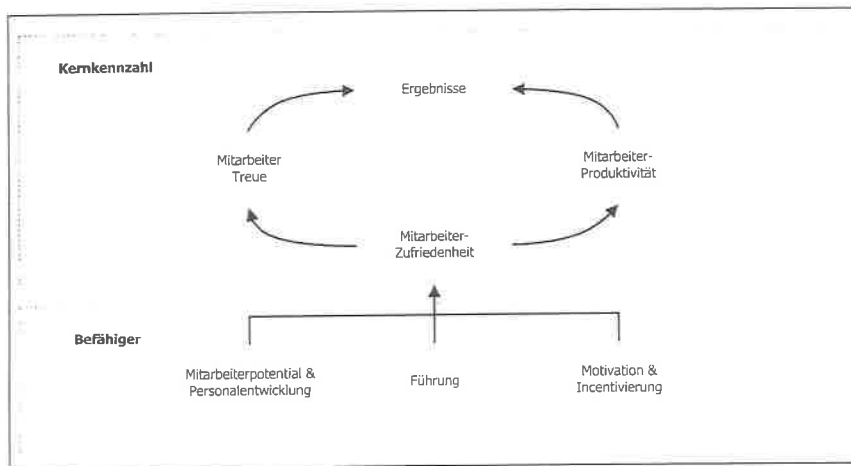


Abb. 4: Zusammenhang der Kennzahlen in der Lern- und Entwicklungsperspektive
In Anlehnung an: Kaplan/Norton (1997), S. 74

Die Lern- und Entwicklungsfähigkeit von Mitarbeitern und Unternehmen stellt die Grundlage dar, um zukunfts- und kundenorientiert die Organisationsprozesse zu gestalten und weiterzuentwickeln. Eine nachhaltige Ausrichtung der Prozesse an den Anforderungen der Mitglieder sollte sicherstellen, dass deren Zufriedenheit erreicht wird und damit die gesteckten finanziellen Ziele realisiert werden. Die Lern- und Entwicklungsperspektive beinhaltet die treibenden Faktoren für die Scorecard-Perspektiven Prozesse, Kunde und Finanzen (Kaplan/Norton, 1997).

16.2.4.5 Die Sportperspektive

Gerade im Umfeld des Sports spiegelt der wirtschaftliche Erfolg einer Institution nicht die Interessenlage der beteiligten Stakeholder vollständig wider. Dennoch stellt die ausgewogene, finanzielle Grundlage und damit die Ergebnisse der Finanzperspektive die notwendige Voraussetzung für eine nachhaltige Entwicklung

einer Sportorganisation dar (Niven,2003). In diesem Sinne verkörpert die Sportperspektive die quantifizierte Vision, das übergeordnete sportliche Verlangen der Organisation. Diese Perspektive ermöglicht es der Institution die Wertigkeiten ihrer Zielsetzungen zu verdeutlichen und auch gegenüber Fans und Mitgliedern zu kommunizieren. Von der Lern- und Entwicklungsperspektive über die Prozess- und Kundenperspektive bis hin zur Finanzperspektive dienen die damit verbundenen strategischen Ziele und Aktivitäten dazu, sportliche Ergebnisgrößen zu verwirklichen. Anschaulich ließen sich Wechselwirkungen zwischen Zuschauerinteresse, attraktivem Spiel, zunehmendem Engagement von Sponsoren und sportlichen Erfolgen darstellen.

16.3 Balanced Scorecard in Sportorganisationen

Sportorganisationen stellen nach Heinemann (2004, S.13) „ein soziales Gebilde, das als Instrument geplant und gestaltet ist, damit Ziele aufgrund der strukturierten Zusammenarbeit vieler Individuen besser bzw. schneller erreicht werden können als es den einzelnen Individuen möglich wäre“, dar. Der Träger Sport fungiert dabei als verknüpfendes Element zwischen den Beteiligten. Mit Hilfe des Instruments Balanced Scorecard lassen sich die Zielsetzungen der Sportorganisation in einem strategischen, nachhaltigen und transparenten Rahmen, systematisch umzusetzen.

16.3.1 Besonderheiten von Sportorganisationen

Die Besonderheit von Sportorganisationen besteht im Gegensatz zu Unternehmen darin, dass die Absicht Gewinne zu erzielen, nicht im Vordergrund des Handelns steht. Entsprechend sind Sportorganisationen, wie Non-Profit-Organisationen auch, überwiegend gemeinnützig organisiert. Im Hinblick auf die Gestaltung und den Einsatz der Balanced Scorecard als strategischem Steuerungsinstrument lassen sich drei relevante Merkmale herausarbeiten (Horak, 1995):

- (1) Sachzieldominanz
- (2) Interessenvielfalt
- (3) Ehrenamtlichkeit

Unter einer **Sachzieldominanz** ist die Erfüllung eines idealistischen Anliegens zu verstehen, wie bspw. die seit mehr als einem halben Jahrhundert angestrebte Meisterschaft von Schalke 04. Die übergeordneten Ziele von Sportorganisationen können auch in erwünschten Verhaltensänderungen von Stakeholdern zu finden sein. Deren Erreichen, wie bspw. die allgemeine gesundheitliche Ertüchtigung der Jugend einer Kleinstadt kann für die Mission einer Organisation ausschlaggebend sein.

Die **Interessenvielfalt** spiegelt sich in der Anzahl der Anspruchsgruppen wider, die mittels der Sportorganisation ihre jeweiligen Ziele verfolgt. Anschaulich wird dies allein aus der Betrachtung der Verflechtung von Gesellschaft, Staat, Kommune und Sportorganisation. Nur wenn es dieser Organisation gelingt die relevanten Anspruchsgruppen für ihre Ziele zu gewinnen bzw. wenigstens deren Blockade zu vermeiden, besteht die Aussicht, erfolgreich die übergeordneten Zielsetzungen zu realisieren. Die Sportorganisation hat dabei die Anforderungen der jeweiligen Stakeholder in ihr individuelles Zielsystem mit einzubeziehen. Beispielhaft lässt sich dies an der Nutzung der Wasserfläche eines städtischen Schwimmbads zeigen, an der der örtliche Schwimmverein, die DLRG und auch die Öffentlichkeit interessiert sind. Ein Interessenausgleich ist unumgänglich.

Ein wesentliches Merkmal von Sportorganisationen ist **ehrenamtliches Engagement**. Sie zeichnet sich durch die Übernahme ehrenamtlicher Leitungsfunktionen als auch ehrenamtlicher Mitarbeit aus. Strukturell ist zu beachten, dass die Führung formal bei den gewählten ehrenamtlichen Leitungsgremien liegt. Selten sind diese jedoch für Managementaufgaben ausgebildet. Entsprechend gering ausgeprägt stellt sich deren Kompetenz dar, Strategien zu entwickeln. In dieser Konsequenz können Konflikte entstehen, wenn einem ehrenamtlichen Vorstand eine hauptamtliche Geschäftsführung gegenübersteht. Ein strategischer Entscheidungsfindungsprozess kann durch diese Teilung von Sachkenntnis und Entscheidungskompetenz teils zum Erliegen kommen. Anschaulich lässt sich dies wiederum bei einigen Bundesligisten zeigen, die sich durch einen häufigen Austausch von Management, wie auch Trainern auszeichnen. Entsprechend ist die Motivstruktur der ehrenamtlichen Führung zu berücksichtigen. Statt rationaler Argumente können persönliche Motive die Entscheidungsfindung beeinflussen, mit der Konsequenz diverser Management- bzw. Führungsdefiziten (Eschenbach/Horak, 2003; Badelt, 2002).

16.3.2 Eignung der Balanced Scorecard im Sport

„Eine Fußballmannschaft ist nichts anderes als ein Unternehmen. Die Stürmer sind die Männer aus dem Marketing, sie müssen die Show verkaufen. Im Mittelfeld stehen die Manager, und die Abwehrspieler sind die Buchhalter, die darauf achten müssen, dass wir nicht zu sehr im Soll stehen.“ Entsprechend Fabio Capello (Trainer des AC Mailand 1991-1996) scheinen ausgeprägte Gemeinsamkeiten zwischen einer Fußballmannschaft und Unternehmen zu bestehen (Hintermeier/Rettberg, 2006).

Im Gegensatz zu zahlreichen anderen strategischen Steuerungsinstrumenten eignet sich die Balanced Scorecard tatsächlich für einen Einsatz in Sportorganisationen. Berücksichtigt man die zuvor benannten Besonderheiten von Sportorganisationen, erfüllt die Balanced Scorecard verschiedene Anforderung, die sie geradezu

für den Einsatz in derartigen Strukturen prädestiniert. Mittels der Balanced Scorecard lassen sich folgende Zielsetzungen und Funktionen realisieren:

- (1) Die Verknüpfung von qualitativen und quantitativen Zielen
- (2) Umsetzungs- und Kommunikationsfunktion
- (3) Nutzung als Managementsystem
- (4) Flexibilität im Einsatz
- (5) Strukturierter Ablauf & Rahmen

Die Balanced Scorecard verkörpert dabei nichts grundsätzlich Neues. Sie knüpft an etablierte und bewährte Methoden an und führt altbekannte Ideen zusammen. Die Balanced Scorecard setzt den Rahmen für eine ganzheitliche Erarbeitung und Realisierung der Strategien der Sportorganisation. Diese strategischen Ansätze werden entsprechend kommuniziert. Mittels einer Balanced Scorecard lassen sich strategisches Denken und Handeln auf allen Ebenen der Organisation verankern und fördern. Mit Hilfe der Balanced Scorecard ist es möglich Visionen zu operationalisieren und die strategische mit der operativen Planung zu verknüpfen. Zielkonflikte lassen sich mit der Balanced Scorecard zwar nicht verhindern, diese aber aufdecken.

Die Balanced Scorecard ist nicht ein neues oder ein zusätzliches Kennzahlensystem, sondern sie ist ein **Managementsystem**, das insbesondere bei der strategischen Ausrichtung einer Sportorganisation sinnvoll anzuwenden ist.

16.4 Implementierung der Balanced Scorecard im Sport

Die Implementierung einer Balanced Scorecard erfolgt in mehreren, aufeinander aufbauenden Phasen. Jede dieser Phasen ist durch bestimmte Zielsetzungen und Herangehensweisen gekennzeichnet.

Abb. 5 stellt ein Phasenmodell dar, welches in Abhängigkeit von Konkretisierungsgrad und Projektdauer die Ablaufschritte benennt, typische Konflikte bzw. Hindernisse aufzeigt und entsprechende Präventivmaßnahmen anregt. Die jeweiligen Phasen werden in den folgenden Abschnitten näher erläutert.

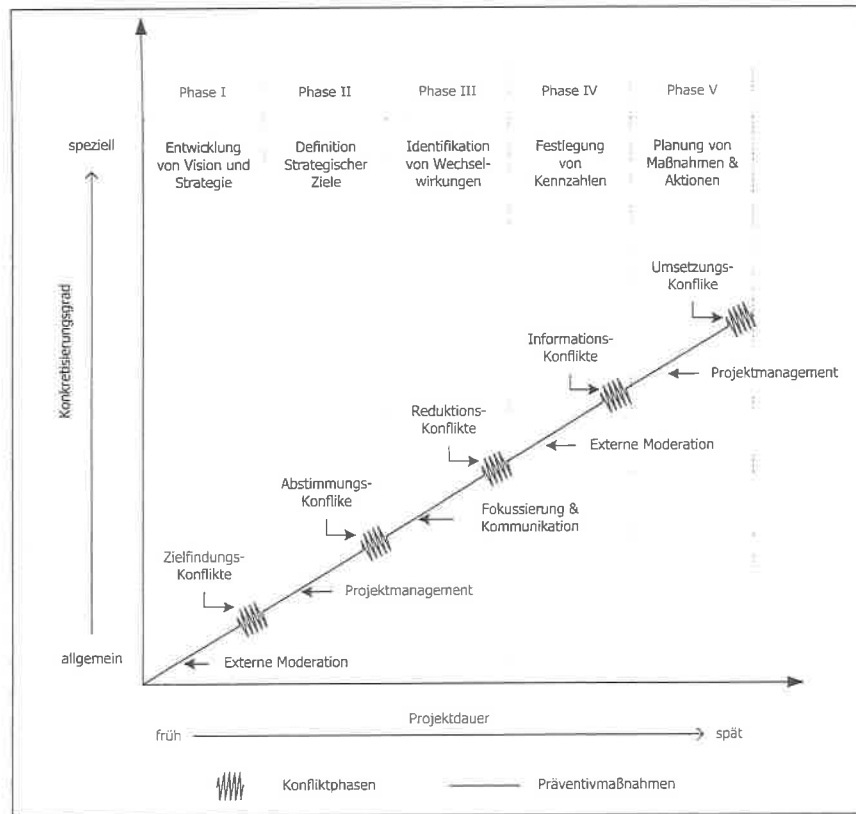


Abb. 5: Balanced Scorecard Implementierungsmodell

16.4.1 Entwicklung von Vision und Strategie

In der Phase I gilt es die Vision und Strategie zu entwickeln. Diese Phase ist grundlegend, da erst Konsens über die Vision und Strategie bestehen muss, um dann zielgerichtet die Umsetzung angehen zu können.

Kritisch in dieser Phase ist der Strategiefindungsprozess zu betrachten, da gerade in Vereinsstrukturen, in Sportorganisationen oft heterogene Interessengruppen auf freiwilliger, ehrenamtlicher Basis die Entscheidungsfindung dominieren (Klaußner, 2001). Hinsichtlich der Zielfindung und -eingrenzung kann es zu Konflikten kommen. Es empfiehlt sich aus diesem Grunde, die Balanced Scorecard von der Vereinsspitze, dem Vorstand aus zu initiieren. Aufgrund des ganzheitlichen Ansatzes dieser Herangehensweise bedarf es der Unterstützung der obersten Führungsebene. Klassisch betrachtet verfolgt die BSC dabei einen

Top-Down-Ansatz. Idealerweise sollte sich dabei ein interdisziplinäres Team, welches die verschiedenen Bereiche und Interessengruppen der Sportorganisation repräsentiert, für die Entwicklung verantwortlich zeigen.

Abb. 6 stellt eine Auswahl relevanter Fragestellungen vor, die in dieser Phase zu klären sind. Die ebenfalls aufgeführten Modelle und Hinweise dienen der Klärung dieser Fragen.

Phase I - Klärung von Vision und Strategie	
Fragestellungen	Methoden & Hinweise
<ul style="list-style-type: none"> ○ Wie wollen wir gesehen werden - Mission? ○ Was wollen wir erreichen - Vision? ○ Gibt es bereits eine verabschiedete Strategie für die Organisation? ○ Deckt diese alle Aufgabenbereiche der Organisationseinheit ab? ○ Welche übergeordneten Vorgaben müssen berücksichtigt werden? ○ Welche internen Vorgaben müssen berücksichtigt werden? ○ Ist die Strategie allgemein bekannt und wird sie von allen gleich interpretiert? ○ ... 	<p>Analyse und Modelle</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ SWOT-Analyse ○ Systemmodell ○ Umfeldanalyse ○ Stakeholder-Analyse ○ <p>Hinweise und Tipps</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Externe Moderation! ○ Formulierung von Vision und Mission! ○ ○

Abb. 6: Phase I - Klärung von Vision und Strategie

Gerade in dieser Anfangsphase empfiehlt es sich, die Arbeit dieses fachübergreifenden Teams, durch die Einbindung eines professionellen, externen Moderators zu unterstützen. Die Ergebnisse eines entsprechenden Workshops sollten sich in der Klärung und Fundierung der Vision, wie auch der Mission widerspiegeln. Idealerweise lässt sich dann die Mission, wie auch eine quantifizierbare Vision für einen längerfristigen Zeitraum definieren.

16.4.2 Definition der Strategischen Ziele

Die Definition der Strategischen Ziele erfolgt in Phase II. Es herrscht Konsens über die Vision und die langfristige Ausrichtung der Sportorganisation vor.

Kritisch stellt sich in dieser Phase die Eingrenzung und Konkretisierung der Zielsetzung dar. Gerade die notwendige Einbindung aller Beteiligten kann zu einer Verwässerung der Zielsetzung führen. Es besteht die Gefahr, dass das in der Ferne liegende, visionäre Ziel als verbindendes Element genutzt wird, die Abstimmung und Einigung auf konkrete, aktuelle Zwischenziele, Meilensteine unterbleibt.

Abb. 7 stellt eine Auswahl relevanter Fragestellungen vor, die in dieser Phase zu klären sind. Die ebenfalls aufgeführten Modelle und Hinweise dienen der Klärung dieser Fragen.

Phase II - Definition der Strategischen Ziele	
Fragestellungen	Methoden & Hinweise
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Inwieweit sind die Mitarbeiter bzw. Mitglieder in den Strategie-Entwicklungsprozess eingebunden? <input type="checkbox"/> Welche aktuellen Projekte und Aktivitäten zielen schon auf die Erreichung der Strategie? <input type="checkbox"/> Was konkret (Kosten, Zeitraum, Erfolge) möchte die Organisation erreichen? <input type="checkbox"/> Welche Szenarien sind zu erwarten? <input type="checkbox"/> Welche Handlungsoptionen ergeben sich daraus? <input type="checkbox"/> Herrscht strategischer Konsens? <input type="checkbox"/> Wie ist die Führungskultur in der Organisationseinheit ausgeprägt? 	<ul style="list-style-type: none"> Analysen und Modelle <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Branchenstrukturanalyse <input type="checkbox"/> Szenariotechnik <input type="checkbox"/> Positionierungsmodelle <input type="checkbox"/> Zielgruppenanalyse <input type="checkbox"/> ... Hinweise und Tipps <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Projektmanagement <input type="checkbox"/> Zeitplanung <input type="checkbox"/> Einbindung aller!

Abb. 7: Phase II - Definition der Strategischen Ziele

Um Problemfeldern wie Abstimmungskonflikten zu begegnen, empfiehlt sich in dieser Phase zum einen ein Verständnis für die Bedeutung der Balanced Scorecard als dynamischen Prozess zu entwickeln, zum anderen sich klassischer Projektmanagement Tools, wie auch gängiger Analysenmethoden, zu bedienen.

Eindeutige Aussagen und Zielsetzungen lassen sich dadurch in einem klar definierten Zeitraum erarbeiten und Abstimmungskonflikte eher vermeiden. Bei der Definition der Strategischen Ziele bietet sich folgende Vorgehensweise an:

- (1) Ziele knapp und prägnant formulieren.
- (2) Ziele spezifisch formulieren.
- (3) Zielvorschlag inhaltlich mit Leben füllen.
- (4) Zielvorschlag konkretisieren (Was bedeutet das für die Praxis?).
- (5) Ist das Ziel strategisch relevant (In welchem Feld des Rasters, entsprechend nachfolgender Abbildung, befindet es sich?)
- (6) Dokumentation der Zielinhalte.

Abb. 8 liefert einen Ansatz, Zielfelder zu identifizieren, die von Strategischer Relevanz sind und gleichermaßen einen Strategischen Handlungsbedarf verlangen. Bspw. mag die Beeinflussung des Regelwerks innerhalb einer Sportart von strategischer Relevanz für einen Verein sein, inwieweit dieses Ziel jedoch innerhalb des Wirkungsfeldes dieser Sportorganisation liegt, ist dabei deutlich zu hinterfragen.

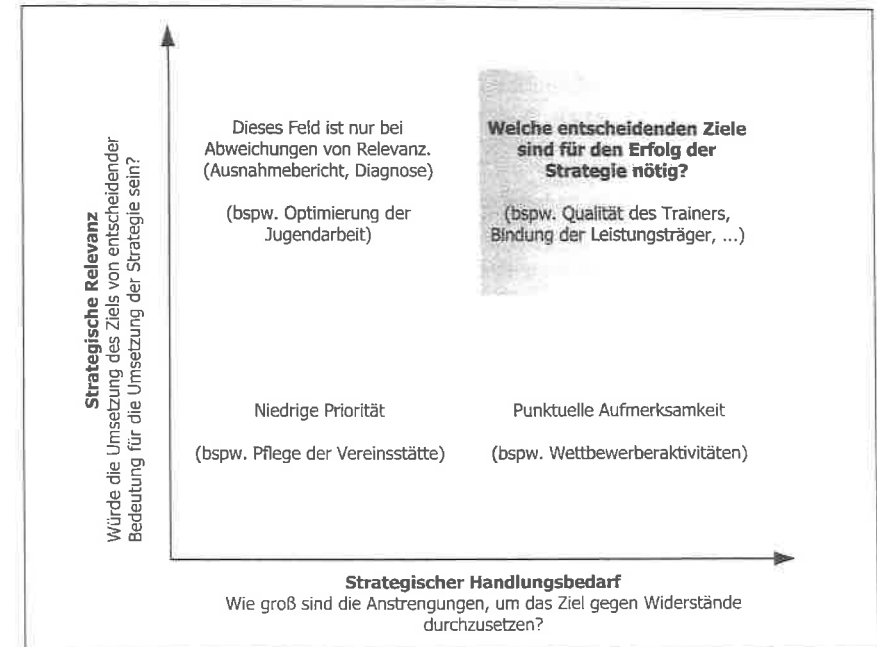


Abb. 8: Identifikationsraster der Strategischen Ziele

Anzumerken ist in dieser Phase auch, dass eine Berücksichtigung der Messbarkeit der Ziele noch unterbleiben sollte. Die Kreativität und die Bandbreite der Ideen und Lösungsansätze stehen hier im Vordergrund. Am Ende dieser Phase sollten jedoch nicht mehr als 10 bis 12 strategisch relevante Projekte verbleiben.

16.4.3 Identifikation von Wechselwirkungen

In dieser Phase steht die Identifikation von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen, die Bestimmungen von Wechselwirkungen im Mittelpunkt des Interesses. Gerade in dieser Phase ist eine Verschränkung eines Top-Down-, Bottom-Up-Ansatzes erforderlich. Die übergeordnete Zielsetzung gilt es abzugleichen mit den Projekten und Aktivitäten auf untergeordneter Ebene. Die Verknüpfung der strategischen Planung der Organisationsspitze mit den ausführenden, umsetzenden Einheiten in einem Top-Down-, Bottom-Up-Prozess ist unumgänglich.

Abb. 9 stellt eine Auswahl relevanter Fragestellungen vor, die in dieser Phase zu klären sind. Die ebenfalls aufgeführten „Regeln für „gute“ Wirkungsbeziehungen“.

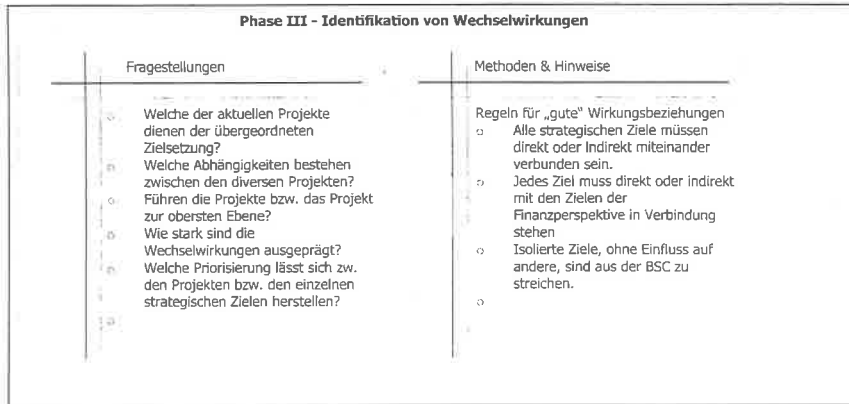


Abb. 9: Phase III - Identifikation von Wechselwirkungen

Durch diese iterative Identifikation von (messbaren) Ursachen und der damit verbundenen Reaktionen lassen sich nicht nur kritische Prozesse innerhalb der Organisation bestimmen, vielmehr werden die erfolgsrelevanten Wirkungsketten erfasst. GleichermäÙen lassen sich dadurch Frühindikatoren definieren, die zukünftige Wirkungsweisen fassbar und damit steuerbar gestalten. Die Identifikation der Frühindikatoren und damit der Ursache-Wirkungs-Beziehungen stellt einen der Kernpunkte bei der Entwicklung einer Balanced Scorecard dar.

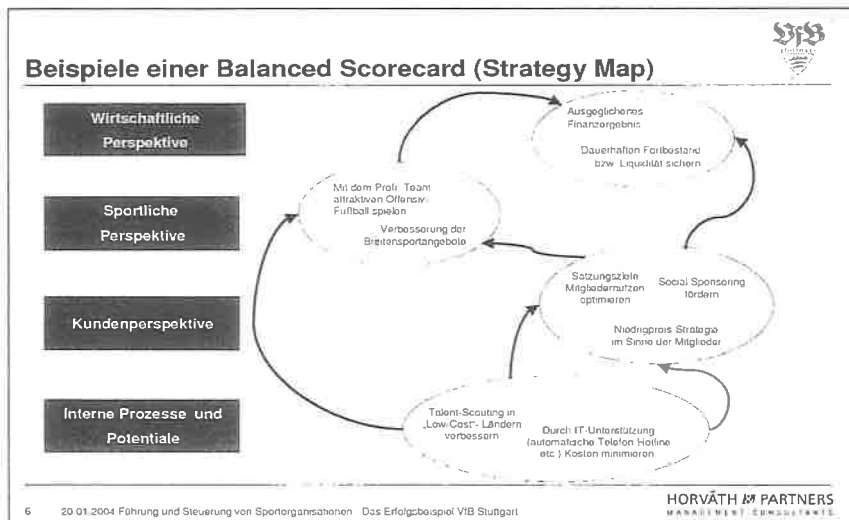


Abb. 10: Beispiel einer Strategy Map des VfB Stuttgart
In Anlehnung an: Horváth/Staudt (2004), S. 6

Abb. 10 stellt einen Auszug aus der Strategy Map des VfB Stuttgart dar. Sie verknüpft anschaulich strategische Projekte in einem logischen Ursache-Wirkungszusammenhang entsprechend des Aufbaues einer Balanced Scorecard.

16.4.4 Festlegung von Kennzahlen

Die Festlegung der Kennzahlen stellt den Schwerpunkt dieser Phase dar. Eine geeignete Messgröße für eine Balanced Scorecard basiert zum Einen auf der theoretisch beabsichtigten Wirkung der Messgröße zur Erreichung des strategischen Ziels. Zum Anderen stellt die praktische Umsetzbarkeit der Messgröße, sowie deren Verankerung im gegebenen Informationssystem eine gute Voraussetzung für eine BSC-Eignung dar.

Abb. 11 stellt verschiedene Fragen vor, die in dieser Phase zu klären sind. Die ebenfalls aufgeführten Anregungen dienen der Klärung dieser Fragen.

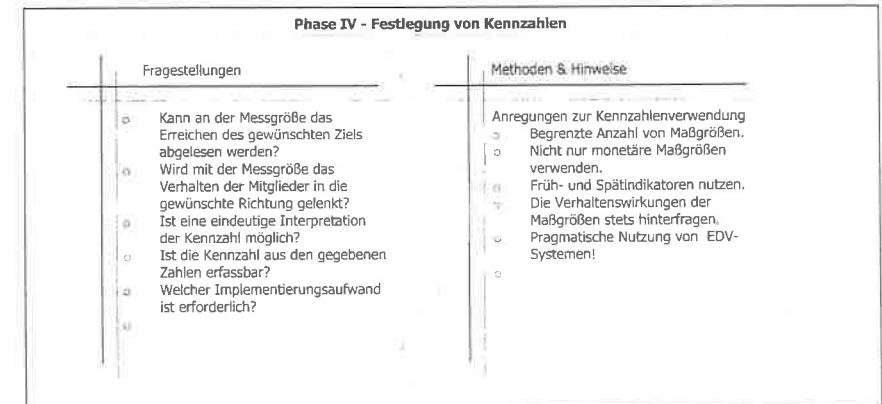


Abb. 11: Phase IV - Festlegung von Kennzahlen

Top-down-ermittelte Zielwerte gelten als anspruchsvoller als Bottom-up-erarbeitete Zielwerte. Sie vermeiden dabei den sogenannten „Bewahrer-Effekt“. In der praktischen Umsetzung lassen sich Zielwerte bilden, indem man Benchmarks, Ergebnisse aus Kunden- und Mitarbeiterbefragungen und Vergangenheitsdaten verknüpft. Die Wirkungsweisen der einzelnen Maßgrößen sollten dabei stets und fortlaufend hinterfragt werden.

Frühindikatoren messen dabei die Ursachen für zukünftige Wirkungen. Sie fungieren gleichermaßen als Leistungstreiber, da sie in der Gegenwart auf Entwicklungen hinweisen, die in der Zukunft liegen. Mit Frühindikatoren lassen sich

indirekt zukünftige Ereignisse in das operative gegenwärtige Betriebsgeschehen integrieren. Da **Spätindikatoren** den Erfolg von Maßnahmen messen, ist es erforderlich einen ausgewogenen Mix von Früh- und Spätindikatoren zu erarbeiten.

16.4.5 Planung von Maßnahmen und Aktionen

Die Planung von Maßnahmen und Aktionen ist Kern dieser Phase. Die gesamte Umsetzung einer Balanced Scorecard entscheidet sich auf dieser Ebene. Hier gilt es die Vision und Strategie in operationalisierbare Größen zu gliedern und mit klaren, eindeutig zu bemessenden Aktivitäten zu realisieren.

Häufige Konflikte bei der Umsetzung sind klassische Projektmanagement-Probleme wie fehlende Verantwortlichkeiten, unklare Absprachen oder ungenügende Ressourcen.

Im Hinblick auf eine erfolgreiche Planung und Umsetzung von Maßnahmen und Aktionen empfiehlt es sich ähnlich wirkende Aktionen in einem strategischen Projekt zu bündeln. Von Vorteil ist es oftmals auch für dieses Projekt eine gemeinsame Kennzahl zu definieren. Gleichmaßen sollten diesen strategischen Projekten finanzielle und personelle, wie auch zeitliche Kapazitäten zugewiesen werden. Klare Projektverantwortlichkeiten sind dabei elementar für den Erfolg der Maßnahmen.

Abb. 12 stellt verschiedene Fragen vor, die in dieser Phase zu klären sind. Die ebenfalls aufgeführten Anregungen und Modelle dienen der Klärung dieser Fragen.

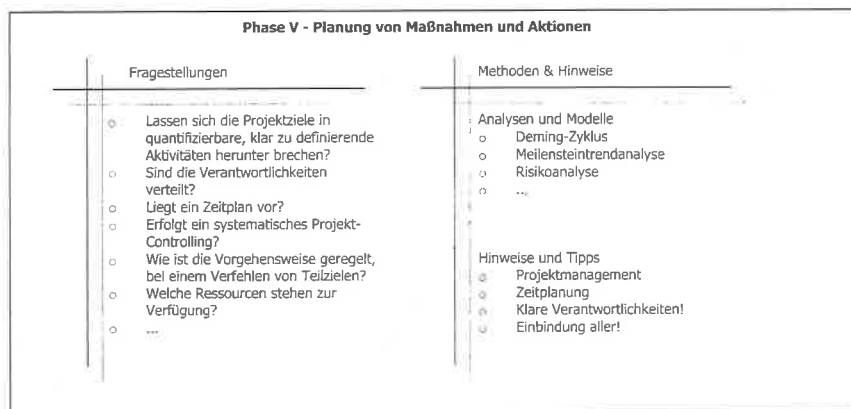


Abb. 12: Phase V - Planung von Maßnahmen und Aktionen

Jeder Geschäftsbereich, jede strategisch operierende Abteilung benötigt mittelfristig eine eigene, individuelle Balanced Scorecard mit eindeutigen Zielen. Es

empfiehlt sich für jede Organisationseinheit mit der an sie angrenzenden Einheit individuelle operative Ziele, Aktionen und zugehörige Kennzahlen für die Perspektiven zu erarbeiten. Die Umsetzung der konkreten Aktivitäten und Teilprojekte ermöglicht schlussendlich die Realisation der übergeordneten Vision.

16.5 Fallstudie

Die folgende reale – aus Gründen der Vertraulichkeit aber anonymisierte Fallstudie verdeutlicht am Beispiel eines Frauen-Bundesligisten im Fußball auf welcher Ausgangssituation etablierte Vereine die Balanced Scorecard einführen. Zu berücksichtigen sind speziell im Umfeld des Sports die Aspekte der Ehrenamtlichkeit bzw. der Motivation der Beteiligten und deren Auswirkungen auf den nachhaltigen Erfolg der Institution.

Fallstudie „Balanced Scorecard am Beispiel eines Frauenbundesligisten“

Der XY e.V. ist ein etablierter Fußballverein der zweiten Frauenbundesliga. Mit mehr als 190 aktiven Spielern zählt der XY e.V. zu den größten Vereinen in diesem Bereich. Der XY e.V. ist im Gegensatz zu zahlreichen Wettbewerbern nicht an einen existierenden Bundesligisten aus dem Herren-Bereich angegliedert. Die finanzielle Ausgangssituation ist dementsprechend eingeschränkt und von den Ressourcen einiger weniger solventer Mäzene bzw. Sponsoren abhängig.

Zielsetzung:

Der XY e.V. strebt an, sich nachhaltig in der Bundesliga zu etablieren. Dies ist nach Ansicht der Vereinsführung nur auf Basis eines ausgewogenen Budgets und einer konsequenten Jugendarbeit möglich. Dazu ist eine deutliche Ausweitung des Sponsoring-Volumens, wie auch die Erweiterung der Sponsorenanzahl erforderlich.

Herangehensweise:

Im Rahmen der Entwicklung einer Balanced Scorecard erarbeitet der XY e.V. in diversen Workshops eine Vision für deren nachhaltige Ausrichtung und Positionierung. Diese basierte auf einer SWOT-Analyse, sowie weiteren angrenzenden Studien und Untersuchungen. Des Weiteren wurden die verschiedenen Zielsetzungen im Hinblick auf deren Relevanz und deren Ursache-Wirkungs-Zusammenhang bewertet und angepasst.

Umsetzung:

Auf Grundlage der entwickelten Balanced Scorecard lassen sich die diversen Zielgrößen klar quantifizieren. Die Vision wird dadurch operationalisierbar. Der XY e.V. wird die Vereinsaktivitäten, auch im Bereich der angebotenen Sportarten (Fitness, Volleyball) ausweiten. Die Übernahme oder Bau einer eigenen Ver-

einsportanlage wird angestrebt. Flankiert werden diese Maßnahmen durch ein verstärktes „politisches“ Engagement der Vereins-Führung auf lokaler, wie auch Verbandsebene.

Besonderheiten:

Die Umsetzung der Balanced Scorecard ist in Vereinsstrukturen nur mit der klar kommunizierten Unterstützung des Vorstands möglich und zielführend. Die Kommunikation und Transparenz der diversen Ziele ist im Hinblick auf die langfristige Ausrichtung des Vereins von enormer Bedeutung. Es ist immer zu berücksichtigen, dass ein Großteil der Mitglieder ehrenamtlich – aus nicht monetären Motiven engagiert und tätig ist.

16.6 Fazit und Ausblick

Die Balanced Scorecard als klassisches Strategie-Umsetzungs-Werkzeug findet mittlerweile verstärkt seine Verbreitung und Akzeptanz in Sportorganisationen. Werden bei der Scorecard Entwicklung die spezifischen Anforderungen von Sportorganisationen, wie Sachzieldominanz, Interessenvielfalt und Ehrenamtlichkeit beachtet, steht der erfolgreichen Strategie-Entwicklung nichts entgegen. Durch diese entstehende Durchgängigkeit von Vision und Strategie zur konkreten Handlungsanleitung scheint die Balanced Scorecard mehr als geeignet zu sein, die notwendige Professionalisierung im Sportbereich – ob Non-Profit oder Profit – voranzutreiben.

Kontrollfragen

1. Welche Aufgaben hat eine Balanced Scorecard?
2. Welche Perspektiven kommen im Allgemeinen bei einer BSC zur Anwendung?
3. Welche Bedeutung haben Frühindikatoren im Rahmen einer BSC?
4. Wie lässt sich das Spannungsfeld zw. Strategischer Relevanz und Strategischem Handlungsbedarf beispielhaft darstellen?
5. Warum kann eine Balanced-Scorecard-Einführung bei Sportorganisationen scheitern?
6. Warum ist eine grundlegende Analyse der Stakeholder so wichtig für eine professionelle BSC-Implementierung?
7. Warum eignet sich die Balanced Scorecard als Strategie-Umsetzungs-Tool für Sport-Organisationen?
8. Welchen Konflikten müssen sich Sportorganisationen bei einer BSC-Einführung ggf. stellen?
9. Warum ist ein systematisches Strategieentwicklung so wichtig für professionelle Sportorganisationen?
10. Warum ist die permanente Überprüfung von Ursache-Wirkungsbeziehungen für den Erfolg einer Balanced Scorecard von entscheidender Bedeutung?

Literaturverzeichnis

- Badelt, Christoph (2002): Handbuch der Nonprofit Organisation, 3. Aufl., Stuttgart.
- Breuer, Christoph / Haase, Antje (2006): Themenbericht Sportstätten. Beiträge zur Sozialberichterstattung des deutschen Sports, Köln.
- Brunner, Jürgen / Sprich, Olaf (1998): Performance Measurement und Balanced Scorecard, in: Io Management, Heft 6, S. 30-36.
- Eschenbach, Rolf / Horak, Christian (2003): Führung der Nonprofit Organisation - Bewährte Instrumente im praktischen Einsatz, 2. Aufl., Stuttgart.
- Haselgruber, Boris / Sure, Matthias (1999): Activity-Based Costing: Kostenrechnung nach dem Verursacherprinzip, Io Management, Heft 68, S. 40-43.
- Heinemann, Klaus (2004): Sportorganisationen: Verstehen und Gestalten, Schorn-dorf.
- Hintermeier, Dieter / Rettberg, Udo (2006): Geld schießt Tore - Fußball als globales Business - und wie wir im Spiel bleiben, München.
- Horak, Christian (1995): Controlling in Nonprofit-Organisationen, Erfolgsfaktoren und Instrumente, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Horváth, Péter / Kaufmann, Lutz (1998): Balanced Scorecard: Ein Werkzeug zur Umsetzung von Strategien, in: Harvard Business Manager, Heft 5, S. 39-48.
- Horváth, Péter / Gleich, Ronald (1998): Die Balanced Scorecard in der produzierenden Industrie. Zeitschrift für wirtschaftliche Fertigung, Heft 11, S. 562-568.
- Horváth, Péter / Staudt, Erwin (2004): Das Erfolgsbeispiel VfB Stuttgart - Führung und Steuerung von Sportorganisationen, Präsentation 20.01.2004, Stuttgart.
- Kaplan, Robert / Norton, David (1997): Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart.
- Kaplan, Robert / Norton, David (2001): Die Strategie-Fokussierte Organisation Führen mit der Balanced Scorecard, Stuttgart.
- Kaufmann, Lutz (1997): ZP-Stichwort: Balanced Scorecard, in: Zeitschrift für Planung, Heft 8, S. 421-428.
- Klaußner, Alexander (2001): Entwicklung eines Modells zur Bewertung der Qualität von Geschäftsmodellen von StartUp-Unternehmen aus Sicht von Venture Capital-Gesellschaften auf Grundlage des EFQM Modells 2000 und der Balanced ScoreCard, Berlin.
- Krahe, Andreas (1999): Balanced Scorecard, in: Controller Magazin, Heft 2, S. 118-129.
- Müller, Armin (2000): Strategisches Management mit der Balanced Scorecard, München.
- Niven Paul (2003): Balanced scorecard “step by step” for Government and non-profit Agencies, Oxford.
- Reichmann, Thomas (1990): Controlling mit Kennzahlen, 2. Aufl., München.
- Spur, Günther (1994): Fabrikbetrieb, München.

Weiterführende Ressourcen*Literatur*

- Berens, Wolfgang / Karlowitsch, Martin / Mertes, Martin (2004): Performance Measurement und Balanced Scorecard in Non-Profit-Organisationen, in: Klingebiel, Norbert (Hrsg.): Performance Measurement & Balanced Scorecard, S. 279-293.
- Bono, Maria Laura (2006): NPO-Controlling - Professionelle Steuerung sozialer Dienstleistungen, Stuttgart.
- Bruhn, Manfred (2005): Marketing für Nonprofit-Organisationen. Grundlagen – Konzepte – Instrumente, Stuttgart.
- Bullinger, Hans-Jörg / Stanke, Alexander (1997): Kundenorientierung muss konsequent gestaltet werden, in: Office Management, Heft 1-2, S. 10-13.
- Bundesamt für Sport (2000): Konzept des Bundesrates für eine Sportpolitik in der Schweiz, Magglingen.
- Dörnemann, Jörg / Kopp, Jens (2000): Mit Controlling an die Tabellenspitze? Eine kritisch-konstruktive Analyse des Ausbaustandes betriebswirtschaftlicher Steuerungssysteme in der deutschen Fußball-Bundesliga, in: Controller Magazin, Heft 6, S. 484-489.
- Ehrmann, Harald (2000): Kompakt-Training Balanced Scorecard, in: Olfert, Klaus (Hrsg.) (2000): Schriftenreihe „Kompakt-Training Praktische Betriebswirtschaft“, Ludwigshafen.
- Eschenbach, Rolf / Haddad, Tarek (1999): Die Balanced Scorecard – Führungsinstrument im Handel, Wien.
- Friedag, Herwig / Schmidt, Walter (1999): Balanced Scorecards – Mehr als ein Kennzahlensystem. Freiburg.
- Friedag, Herwig / Schmidt, Walter (2004): Balanced Scorecard, Taschenguide, Bd. 61, 2. Aufl., Freiburg.
- Galli, Albert / Wagner, Marc (2002): Zur Anwendbarkeit einer Balanced Scorecard im Sportverein, in: Scherer, Georg /Alt, Jens (Hrsg.): Balanced Scorecard in Verwaltung und Non-Profit-Organisationen, Stuttgart, S. 265-282.
- Groothuis, Ulrich (1999): Balanced Scorecard – Deutsche Unternehmen steigen auf ein zukunftsorientiertes Controlling um, in: Wirtschaftswoche Heft 42, S. 234-240.
- Guldin, Andreas (1997): Kundenorientierte Unternehmenssteuerung durch die Balanced Scorecard, in: Horvath, Péter (Hrsg.): Das neue Steuerungssystem des Controllers. Stuttgart.
- Gysin, Jürgen / Ferrari, Mario (2002): NPM, New Public Management, Nuova gestione pubblica, Bellinzona.
- Horváth & Partners (2004): Balanced Scorecard umsetzen, Stuttgart.
- Horváth, Péter / Gaiser, Bernd (2000): Implementierungserfahrungen mit der Balanced Scorecard im deutschen Sprachraum - Anstöße zur konzeptionellen

Weiterentwicklung, in: Sonderdruck aus Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Heft 1, S. 17-36.

- Jossé, Germann (2005): Balanced Scorecard – Ziele und Strategien messbar umsetzen, München.
- Krey, Armin (2003). Wunderwaffe - BSC im Spiegel der Branchen, in: CM controller magazine, Heft 4, S. 325-333.
- Scherer, Georg (2002): Besonderheiten der strategischen Steuerung in Öffentlichen Institutionen und der Beitrag der Balanced Scorecard, in: Scherer, Georg /Alt, Jens (Hrsg.): Balanced Scorecard in Verwaltung und Non-Profit-Organisationen, Stuttgart, S. 3-25.
- Scherer, Georg / Alt, Jens (2002): Balanced Scorecard in Verwaltung und Non-Profit-Organisationen, Stuttgart.
- Väth, Heinrich (1994): Profifußball. Zur Soziologie der Bundesliga, Frankfurt/Main.
- Weber, Jürgen/ Hamprecht, Markus / Goedel, Hans (1997): Integrierte Planung - nur ein Mythos, in: Harvard Business Manager Heft 3, S. 9-13.
- Weber, Jürgen / Schäffer, Utz (1998): Balanced Scorecard, Vallendar.

Links:

- Competence Site (deutsche Informations-Website Controlling), Berlin:
<http://www.competence-site.de/controlling>
- Balanced Scorecard (deutsche Informations-Website BSC), Hamburg:
<http://www.balanced-scorecard.de>
- Balanced Scorecard (internationale Informations-Website BSC), Washington:
<http://www.balancedscorecard.org>

Sportmanagement



Management im Sport

Betriebswirtschaftliche Grundlagen und
Anwendungen der modernen Sportökonomie

Herausgegeben von

Prof. Dr. Gerd Nufer und Dr. André Bühler

mit Beiträgen von

Prof. Dr. Christoph Breuer
Markus Breuer

Prof. Dr. André Bühler

Prof. Dr. Simon Chadwick

Prof. Dr. Frank Daumann

Prof. Dr. Guido Ellert

Dr. Marcel Fahrner

Philipp Hausner

Prof. Dr. Heinz-Dieter Horch

Prof. Dr. Gregor Hovemann

Dr. Simone Jäck

Christoph Jordan

Prof. Dr. Christian Keller

Prof. Dr. Sebastian Kaiser

Prof. Dr. Alexander Klaußner

Dr. Mathias Langer

Thomas Meffert

Prof. Dr. Siegfried Nagel

Prof. Dr. Gerd Nufer

Prof. Dr. Tim Pawlowski

Prof. Dr. Carsten Rennhak

Prof. Dr. Guido Schafmeister

Dr. Torsten Schlesinger

Dr. Pamela Wicker

2., neu bearbeitete und
wesentlich erweiterte Auflage

ERICH SCHMIDT VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter:

ESV.info/978 3 503 12693 4

ISBN 978 3 503 12693 4
ISSN 2190-216X

Alle Rechte vorbehalten
© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2010
www.ESV.info

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen der Deutschen Nationalbibliothek und der Gesellschaft für das Buch bezüglich der Alterungsbeständigkeit und entspricht sowohl den strengen Bestimmungen der US Norm Ansi/Niso Z 39.48-1992 als auch der ISO Norm 9706.

Druck und Bindung: Hubert & Co., Göttingen

Vorwort zur 2. Auflage

Als wir im Sommer 2008 die erste Auflage des Sammelbandes „Management und Marketing im Sport“ veröffentlichten, wussten wir, dass ein vergleichbares Werk im deutschsprachigen Raum bis dato noch nicht existierte: ein Buch, das zum einen die klassischen BWL-Disziplinen konsequent auf den Sport anwendet und zum anderen die aktuellen Sportmarketing-Trends im Detail beschreibt. Wir hatten darauf gehofft, dass der interessierte Leser diese Besonderheiten wahrnimmt und unser Sammelband aufgrund seiner Alleinstellungsmerkmale positiv vom Markt aufgenommen wird.

Heute, zwei Jahre später, haben sich unsere Erwartungen mehr als erfüllt – und, was noch viel wichtiger ist: der Markt hat uns bestätigt. Dies spiegelt sich nicht nur in den hervorragenden Verkaufszahlen wider, sondern insbesondere auch in der Tatsache, dass das Buch in immer mehr Sportmanagement-Kursen als Basisliteratur herangezogen wird. Darüber hinaus erschienen seit der Veröffentlichung zahlreiche positive Rezensionen. Stellvertretend hierfür möchten wir aus der Buchbesprechung von Sports Consult zitieren: „Ein monumentales Werk [...], das alle Facetten des Sportmanagements beleuchtet. Ein Muss, für jeden, der Interesse an der Professionalisierung des Sports hat und tiefer hinter die Kulissen des Sportbusiness blicken möchte. Dieses Buch kann man getrost in die Kategorie „Preis-Leistungs-Sieger“ heben. Klarer Kauf Tipp.“ Das Deutsche Institut für Marketing kommt in seiner Rezension zu einem ähnlichen Fazit: „Es ist eindeutig zu erkennen, dass die Autoren sowohl über das theoretische Wissen als auch die nötige praktische Erfahrung verfügen. Sie kommen direkt auf den Punkt und erläutern Sachverhalte gerade richtig – nicht zuviel und nicht zuwenig. [...] Jedes Kapitel ist in sich logisch aufgebaut, so dass es auch allein stehen kann. [...] Zusammenfassend ist dieses Buch rundum zu empfehlen für alle Studenten oder Interessenten in diesem Bereich.“

Nicht zuletzt aufgrund dieser sehr positiven Resonanz haben wir uns dazu entschlossen, für die Neuauflage die bewährte Vorgehensweise beizubehalten. Auch die zweite Auflage besticht durch eine einheitliche Struktur aller Beiträge und verfolgt konsequent das Ziel eines „doppelten Brückenschlags“: zwischen Sport und Wirtschaft auf der einen Seite und zwischen Theorie und Praxis auf der anderen. Gleichzeitig hat sich in den letzten Jahren das Sportmanagement weiter ausdifferenziert und neue Themenfelder generiert. Dieser Entwicklung ist es geschuldet, dass die Thematik Management und Marketing im Sport nunmehr vertiefend in zwei separaten Bänden dargestellt wird:

6 Hybride Controlling-Instrumente

Als hybride Instrumente des Controllings werden solche bezeichnet, die

- entweder einer der bezeichneten Controllingebenen (insbesondere der strategischen und operativen) **nicht eindeutig zugeordnet** werden können (wie die Balanced Scorecard)
- oder die ein **Obersystem** zum Controlling darstellen (wie das Risikomanagementsystem).

6.1 Balanced Scorecard

Die Balanced Scorecard (BSC) geht auf **Robert S. Kaplan und David P. Norton** zurück und will als methodisches Instrument zur Strategieformulierung und Strategieumsetzung und damit als Instrument des **strategischen** Controllings verstanden sein¹¹¹.

Ihr Einsatz soll eine Operationalisierung, Transparenz und damit auch Akzeptanz der Geschäftsstrategie bewirken, indem Ziele identifiziert sowie quantifiziert werden, der im Rahmen der Geschäftstätigkeit erzielte Zielerreichungsgrad laufend ermittelt und insoweit eine Abweichungsanalyse ermöglicht wird. Damit soll eine Handlungsorientierung der strategischen Planung begünstigt werden („**translating strategy into action**“).

Daneben sollen Wechselwirkungen zwischen Teilzielen – Verstärkungen wie auch Konflikte – offen gelegt und somit eine Strategiemodifikation i.S. eines „lernenden Systems“ ermöglicht werden. Insoweit werden mit der Anwendung einer BSC auch Aufgaben des **operativen** Controllings erfüllt.

Balanced Scorecard bedeutet „**ausgewogener Berichtsbogen**“. Dies impliziert ein Verständnis des Unternehmens als vernetztes System, dessen Subsysteme im Rahmen der Strategiefindung „ausgewogen“ berücksichtigt werden müssen.

Herkömmliche Kennzahlensysteme des Controllings weisen häufig den Nachteil auf, dass sie zum einen nur auf quantitativ erfassbare Tatbestände und zum anderen auf Ergebnisindikatoren ausgerichtet sind. Sie ermöglichen weder eine ganzheitliche Betrachtung noch eine Früherkennung nachteiliger Entwicklungen. Hieraus resultiert die Notwendigkeit eines Managementkonzepts, das auch qualitative und zukunftsbezogene Faktoren berücksichtigt.

Mit der BSC werden alle Prozessschritte der Unternehmensführung, d.h. nicht nur die Strategieplanung, sondern auch die Kontrolle und Dokumentation der Strategieerreichung („reporting“) abgedeckt. Die BSC stellt einen in sich geschlossenen Regelkreis dar, sie bildet kein „Einmal-Instrument“.

Zur Erfüllung einer Frühwarnfunktion spielt bei der Konstruktion der Spitzenkennzahlen die Identifikation der sog. **Leistungstreiber** („**leading indicators**“) eine bedeutende Rolle, d.h. der Erfolgsfaktoren, die eine Zielerreichung induzieren.

Es handelt sich um die Abbildung von Inputgrößen, die eine Erfüllung der kritischen Erfolgsfaktoren lt. SWOT-Analyse maßgeblich befördern.

Neben den Leistungstreibern werden die **Ergebnisgrößen** („lagging indicators“) quantifiziert; dies sind die traditionellen Kennzahlen wie Wachstums-kennziffern, Rentabilitätskennziffern oder Liquiditätskennziffern. Die integrierende Sichtweise der BSC soll es ermöglichen, Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen Leistungstreibern und Ergebnisgrößen offenzulegen.

„Ausgewogen“ ist die BSC, indem sie ein **Gleichgewicht** („balance“) herstellt

- zwischen internen Prozess- und Innovationsindikatoren einerseits und externen Eigentümer- und Kundenkennzahlen andererseits,
- zwischen vergangenheitsbezogenen Leistungsergebnissen (Spätindikatoren) und zukunftsorientierten Leistungstreibern (Frühindikatoren) sowie
- zwischen quantitativ messbaren Tatbeständen und subjektiven, qualitativen Sachverhalten (also zwischen „harten“ und „weichen“ Kennzahlen).

Datenquellen der BSC sind damit nicht allein die Finanzbuchhaltung und der Jahresabschluss wie bei traditionellen Kennzahlensystemen. Vielmehr werden auch Informationen bzgl. Kundenakzeptanz, Erfüllung kritischer Erfolgsfaktoren, Potenziale der Mitarbeiter etc. einbezogen.

Im Gegensatz zu anderen Managementinstrumenten, die ausgehend vom betrieblichen Rechnungswesen meist nur die finanzwirtschaftliche Perspektive betrachten, werden in der BSC das gesamte Unternehmen und dessen Ressourcen analysiert. Das Konzept der BSC ergänzt demnach die traditionellen finanziellen (Bilanz-) Kennzahlen um eine Lern-/Wachstums-, eine Prozess- und eine Kundenperspektive.

Dies macht sie insbesondere für Einrichtungen des Non-Profit-Sektors interessant, da

- diese zumeist (noch) nicht über eine explizite und operable Strategieformulierung verfügen und insoweit ein echter Mehrwert generiert wird,
- der Finanzperspektive nicht die vorherrschende Rolle zukommt und somit die der BSC zu Grunde liegende Philosophie dem NPO-Geschäftsmodell entgegenkommt,
- durch die Vielzahl der Anspruchsgruppen („stakeholder“) im NPO-Bereich komplexe Ursache-Wirkungs-Beziehungen sowie Zieldivergenzen entstehen, die mit der BSC abgebildet werden können,
- die zunehmende Professionalisierung im NPO-Bereich durch Verknappung öffentlicher Mittel und zugleich das Eindringen privatwirtschaftlicher Anbieter ein verstärktes strategisches Denken auch der traditionellen Marktteilnehmer erfordert.

¹¹¹ Vgl. Kaplan & Norton, 1997.

Die vier **Perspektiven** der BSC bilden zugleich den Geschäftsprozess in Form eines **Regelkreises** wie folgt ab:

- Kreativität, Unternehmergeist, Fachwissen und Ressourcen führen zur Erstellung einer marktfähigen Leistung (Leistungserstellung = Prozessperspektive).
- Abnehmer honorieren Qualität, Service, Pünktlichkeit und Preis der bereitgestellten Leistung (Leistungsvermarktung = Kundenperspektive).
- Die Vermarktung der Leistung führt zu einem auskömmlichen Rückfluss finanzieller Mittel in die leistungserstellende Organisation (Leistungsergebnis = Finanzperspektive).
- Durch auf Nachhaltigkeit bedachte Planung wird ein angemessener Teil des Rückflusses in die für die Aufrechterhaltung der Geschäftstätigkeit in künftigen Perioden erforderlichen personellen und sächlichen Ressourcen investiert (Leistungsressourcen = Lern- und Wachstumsperspektive).

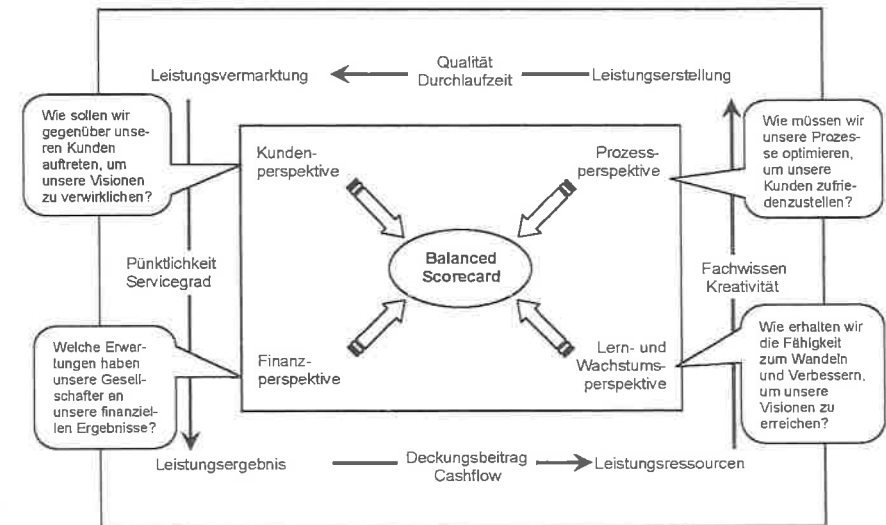


Abb. 74: Balanced Scorecard¹¹²

Die Kennzahlen der **Finanzperspektive** zeigen zum einen wirtschaftliche Ergebnisse abgeschlossener Aktivitäten an, zum anderen, ob sich die Umsetzung der Unternehmensstrategie in einer Verbesserung der Ergebnisse niederschlägt. Dieser Perspektive kommt damit eine Doppelrolle zu: Sie definiert einerseits die erwartete finanzielle Leistung und fungiert andererseits in den meisten Branchen als Oberziel für die Ziele und Kennzahlen der übrigen Perspektiven.

¹¹² Vgl. Graumann, 2008a, S. 664 f.

Daten können aus dem Jahresabschluss, der Kosten- und Leistungsrechnung sowie der Betriebsstatistik gewonnen werden. I.d.R. stellen sie das traditionelle Kennzahlenfundament von Unternehmen jeglicher Branchen dar. Jedoch sind viele Kennzahlen auf kapitalmarktorientierte Unternehmen zugeschnitten und bedürfen einer Modifikation. Insbesondere steht im gemeinnützigen Bereich das Leistungs- bzw. Sachziel im Vordergrund und nicht die Gewinnerzielungsabsicht. Erzielte Gewinne dienen lediglich der Substanzerhaltung und nicht der Ausschüttung. Da gleichwohl die Zahlungsfähigkeit nachhaltig sicherzustellen ist, gilt das Erfordernis der Einhaltung des finanziellen Gleichgewichts analog zu erwerbswirtschaftlichen Unternehmen.

Analyseobjekte der **Kundenperspektive** sind diejenigen Kunden- und Marktsegmente, in denen Geschäftstätigkeiten entfaltet werden. Es sind deren Ansprüche an die Unternehmenstätigkeit zu analysieren, die als wahrgenommener Kundennutzen zur Erreichung der angestrebten finanziellen Ziele beitragen.

Die Kennzahlen zur **Prozessperspektive** sollen Hinweise darauf geben, ob die zentralen Prozesse im Unternehmen effizient organisiert sind, die gewünschte Qualität und Durchlaufzeit generieren sowie zur Kundenzufriedenheit beitragen. Hierzu werden deren kritische Erfolgsfaktoren aufgezeigt und deren Erfüllungsgrad etwa im Vergleich zum wichtigsten Wettbewerber ermittelt. Auch können neue, strategierelevante Prozesse identifiziert werden, die zur Optimierung der Kundenzufriedenheit beitragen.

Die **Lern- und Wachstumsperspektive** schafft das Fundament für das Erreichen der Ziele der ersten drei Perspektiven. Aufgrund der Personalintensität der Leistungserstellung im Dienstleistungssektor umfasst sie dort vorrangig die Entwicklung und Qualifizierung der Mitarbeiter, daneben deren Motivation, Verantwortlichkeit und Zielausrichtung. Zudem wird die Lernbereitschaft und -fähigkeit der Organisation thematisiert. Durch Investitionen in das Humankapital sowie in die Infrastruktur sind diejenigen Defizite zu schließen, die zur Erreichung der Ziele der ersten drei Perspektiven erforderlich sind.

Die vier, den Rahmen der BSC bildenden Perspektiven müssen nicht nur mit der Vision und Strategie der Organisation in Einklang stehen, sondern auch untereinander sowie in sich stimmig sein.

Für jede Perspektive werden höchstens vier bis fünf **Zieldimensionen** definiert. Diese werden jeweils durch eine Kennzahl operationalisiert, für die ein Zielwert definiert wird, d.h. es bestehen max. 20 Kennzahlen („**twenty is plenty**“). Bei der Auswahl sollte berücksichtigt werden, dass die Kennzahlen

- möglichst schon im Forecast- und Reportingsystem der Organisation dargestellt sind,
- nicht nur ihre „eigenen“ Ziele messen, sondern mit mindestens einem Ziel einer anderen Perspektive verknüpft sind (integrierende Wirkung) und
- durch zielgerichtetes Handeln der Organisation beeinflusst werden können.

Getreu dem Leitsatz „**you can't manage what you can't measure**“ müssen nun aus dem Zielsystem geeignete Messgrößen bzw. Kennzahlen abgeleitet werden, auf deren Basis Zielwerte und Toleranzschwellen (zulässige Korridore) gebildet werden.

In einem weiteren Schritt sind organisatorische Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten für die Zielerreichung zu bestimmen sowie entsprechende Zielvereinbarungen zu treffen. Falls der vordefinierte Zielkorridor nicht eingehalten wird, sind konkrete zielfördernde Aktionen zu entwickeln und einzuleiten. Hierbei sind solche mit geringem Ressourcenaufwand und hoher Bedeutung für die BSC prioritär umzusetzen.

Der Prozess der Implementierung einer BSC in das Unternehmen kann in Anlehnung an das **Fünf-Phasen-Modell** von Horváth & Partner wie folgt dargestellt werden:

(1)	Strategische Grundlagen klären	<ul style="list-style-type: none"> – Chancen, Risiken, Stärken und Schwächen ermitteln (PEST- und SWOT-Analyse) – Strategische Stoßrichtung festlegen – BSC in Strategieentwicklung integrieren
(2)	Organisatorischen Rahmen schaffen	<ul style="list-style-type: none"> – Projektorganisation festlegen, Information, Kommunikation und Partizipation sicherstellen – Methoden und Inhalte standardisieren und kommunizieren – Kritische Erfolgsfaktoren berücksichtigen
(3)	Eine BSC entwickeln	<ul style="list-style-type: none"> – Strategische Ziele ableiten und Ursache-/ Wirkungs-Beziehungen herleiten – Messgrößen auswählen, Zielwerte und Toleranzschwellen festlegen – Strategische Aktionen bestimmen
(4)	Roll-out managen	<ul style="list-style-type: none"> – BSC unternehmensweit einführen – BSC auf nachgelagerte Organisationseinheiten herunter brechen und zwischen den Einheiten abstimmen – Qualität sichern und Ergebnisse dokumentieren
(5)	BSC-Einsatz sicherstellen	<ul style="list-style-type: none"> – Integration der BSC in den Planungs- und Budgetierungsprozess, in das Qualitätssicherungssystem, das Berichtswesen (Reporting) und die EDV – Integration der Mitarbeiter in die BSC (Zielvereinbarung, Führung) – BSC anpassen und weiterentwickeln

Abb. 75: Phasen der konzeptionellen BSC-Implementierung¹¹³

Zur Komplexitätsreduktion kann es empfehlenswert sein, zunächst einen Pilotbereich zu bestimmen, an dem die Eignung und Wirksamkeit der BSC geprüft werden kann; erst im Anschluss daran erfolgt die Ausdehnung auf weitere Bereiche und ggf. das gesamte Unternehmen.

Die Balanced Scorecard als hybrides Controllinginstrument wird in der Sportbranche bereits erfolgreich eingesetzt¹¹⁴. Durch ihre leichte Handhabbarkeit und

¹¹³ In Anlehnung an Horváth & Partner, 2000, S. 56.

ihrer Flexibilität scheint dieses Instrument geeignet, auch den Institutionen der Sportbranche ressourcenschonend managementrelevante Informationen zur Verfügung zu stellen, die bisher Controllinginstrumenten und -methoden skeptisch gegenüberstanden haben.

6.2 Risikomanagementsystem

Seit KonTraG ist der Vorstand einer AG nach § 91 Abs. 2 AktG zur Einrichtung eines Überwachungssystems verpflichtet, damit bestandsgefährdende Entwicklungen früh erkannt werden.

Ein solches System wird als **Risikomanagementsystem** bezeichnet. Dies bildet „die Gesamtheit aller organisatorischen Regelungen und Maßnahmen zur Risikorekennung und zum Umgang mit den Risiken unternehmerischer Betätigung“¹¹⁵.

Nach Lück besteht das System aus den drei **Komponenten (Subsystemen)** Frühwarnsystem, Controlling und Internes Überwachungssystem. Somit ist das Subsystem „Controlling“ zu einem Obersystem zu erweitern, um ein wirksames Risikomanagementsystem zu generieren¹¹⁶.

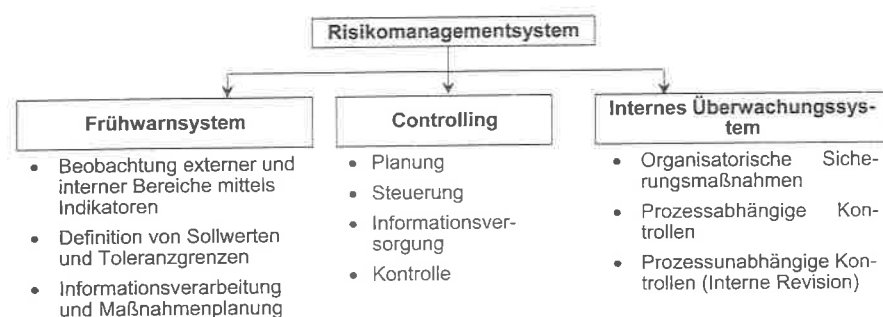


Abb. 76: Komponenten des Risikomanagementsystems (vgl. Lück, 1998, S. 9 f.)

Aufgrund des in § 91 Abs. 2 AktG kodifizierten Ziels – der Früherkennung bestandsgefährdender Entwicklungen durch die Entscheidungsträger zwecks rechtzeitiger Ergreifung geeigneter Maßnahmen zur Risikoabwehr – stellt das **Frühwarnsystem** das **wesentliche Element** des Risikomanagementsystems dar. Seine Entwicklung erfolgt in den Stufen:

- Festlegung von Beobachtungsbereichen,
- Bestimmung der Frühwarnindikatoren,
- Ermittlung von Sollwerten und Toleranzgrenzen je Frühwarnindikator,
- Festlegung der Informationsverarbeitung.

Die relevanten **Beobachtungsbereiche** folgen aus der Anwendung der bekannten strategischen Planungsmethoden **PEST-Analyse** und **SWOT-Analyse** (vgl. hierzu die Ausführungen zum strategischen Controlling).

Die Festlegung der **Sollwerte** und **Toleranzgrenzen** erfolgt anhand betrieblicher Erfahrungswerte. Bei deren Überschreitung muss eine Warnmeldung („Alarmsignal“) erfolgen. In diesem Fall sind **Informationen** weiterzuleiten, um eine weitere Bündelung auf einer höheren Informationsebene oder eine Entscheidung bzw. Reaktion herbeizuführen. Dies erfordert die Festlegung standardisierter Regeln über die Aufnahme, Verarbeitung und Weiterleitung relevanter Informationen und die Überwachung ihrer durchgängigen Einhaltung.

Das **Interne Überwachungssystem (IÜS)** umfasst alle von der Unternehmensleitung eingeführten Grundsätze, Regelungen und Maßnahmen, die der

- Sicherung der Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit der Geschäftstätigkeit einschließlich des Schutzes des Vermögens und der
- Gewährleistung der Ordnungsmäßigkeit und Verlässlichkeit des externen und internen Rechnungswesens sowie der Einhaltung der maßgeblichen rechtlichen Vorschriften

dienen¹¹⁷. Bestandteile des IÜS sind organisatorische Sicherungsmaßnahmen, (prozessabhängige) Kontrollen und die (prozessunabhängige) Interne Revision.

Bei den **organisatorischen Sicherungsmaßnahmen** handelt es sich um Fehler verhindernde Maßnahmen, die in die Unternehmensorganisation integriert sind, insbesondere:

¹¹⁴ Galli & Wagner, 2002a; Galli & Wagner 2002b; Cotting, 2003; Hachenev, 2003; Graumann, Thieme et al., 2007.

¹¹⁵ IDW PS 340, Tz. 4, in: FN-IDW 1999, S. 350 ff.

¹¹⁶ Lück, 1998, S. 8 ff.

¹¹⁷ IDW PS 261, Tz. 19 ff.

Controlling im Sport

Grundlagen und Best Practice für
Vereine, Verbände und Ligen

Herausgegeben von:

Prof. Dr. Mathias Graumann
und Prof. Dr. Lutz Thieme

Mit Beiträgen von:

Gunter Archinger, Christopher Blümlein, Jens Brämer,
Thorsten Endres, Prof. Dr. Mathias Graumann, Alexander Kiel,
Dirk Mazurkiewicz, Elisa Ramb, Daniel Sattler, Tanja Schäfer,
Michael Scharf, Mark Schober, Maike Schramm,
Prof. Dr. Lutz Thieme, Susanne Weber,
Martin Weinitschke und Horst Werner

ERICH SCHMIDT VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über dnb.ddb.de abrufbar.

Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter [ESV.info/978 3 503 12452 7](http://ESV.info/9783503124527)



ISBN 978 3 503 12452 7

Alle Rechte vorbehalten
© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2010
www.ESV.info

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen der Deutschen Nationalbibliothek und der Gesellschaft für das Buch bezüglich der Alterungsbeständigkeit und entspricht sowohl den strengen Bestimmungen der US Norm Ansi/Niso Z 39.48-1992 als auch der ISO Norm 9706.

Druck und Bindung: Druckerei Hubert & Co., Göttingen

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	9
Abkürzungsverzeichnis	11
Abbildungsverzeichnis	15

Kapitel I: Theoretische Grundlagen (Mathias Graumann, Lutz Thieme)

1 Grundlagen des Controllings	21
1.1 Begriff des Controllings	21
1.2 Historische Entwicklung des Controllings	23
1.3 Aufgaben des Controllings	24
1.4 Organisatorische Einordnung des Controllings	27
1.5 Ebenen des Controllings	29
2 Die Sportbranche	33
2.1 Branchenmodelle	33
2.2 Die Sportbranche als Wertschöpfungseinheit	42
2.3 Forschungsstand zum Controlling in der Sportbranche	51
3 Strategisches Controlling	53
3.1 Grundlagen und Ablauf des strategischen Controllings	53
3.2 Controlling des Leitbilds und Zielsystems	56
3.3 Umweltcontrolling	59
3.4 Markt- und Wettbewerbscontrolling	65
3.5 Identifizierung der strategischen Lücke und Controlling von Wettbewerbsstrategien	69
3.6 Segmentcontrolling	71
3.6.1 Segmentbegriff	71
3.6.2 Produktlebenszyklus	72
3.6.3 Erfahrungskurve	75
3.6.4 Portfolio-Analyse	76
3.7 Produkt- und Leistungscontrolling	82
4 Operatives rechnungswesenbezogenes Controlling	89
4.1 Grundlagen des Rechnungswesens	89
4.2 Jahresabschlusscontrolling	92
4.2.1 Grundlagen und Erkenntnisziele des Jahresabschlusscontrollings	92
4.2.2 Erstellung der Strukturbilanz und Bildung von Kennzahlen....	96
4.2.3 Analyse der Vermögenslage	100
4.2.4 Analyse der Finanzlage	102