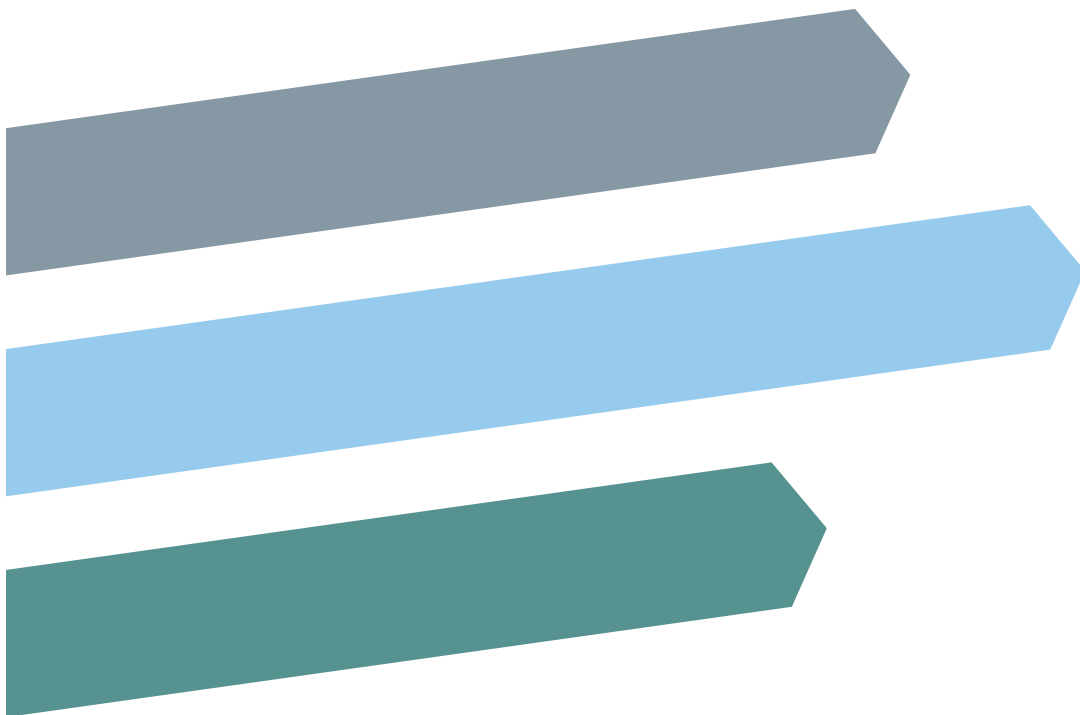


# Spezielle Aspekte des Sportmanagements

Zur Sportartikelindustrie, dem  
Controlling in Sportclubs und  
Angebotsaspekten in Sportvereinen

Lutz Thieme (Hrsg.)



Edition  
Sport : Ökonomik : Wissenschaft

### **Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über [dnb.ddb.de](http://dnb.ddb.de) abrufbar

1. Auflage 2014

Herausgeber der Edition Sport : Ökonomik : Wissenschaft

Lutz Thieme und Dirk Mazurkiewicz

<http://www.hs-koblenz.de/profilepages/thieme/herausgeberschaften/editionsport/>

Copyright: © Lutz Thieme, 2014

Weitere Informationen: [www.lutzthieme.de](http://www.lutzthieme.de)

Gestaltung der Umschlagseiten: Alissa Tzybina und Manuel Kniepe

Druck und Verlag: epubli GmbH, Berlin, [www.epubli.de](http://www.epubli.de)

ISBN 978-3-8442-9637-2

# Inhalt

## **Manuel Plew**

Empirische Erfassung des Markenwissens von Handelsmarke der Sportartikelbranche aus der Konsumentenperspektive.....5

## **Dirk Mazurkiewicz, Alexander Jahnke & Jan Kremer**

Controlling in der Fußball-Bundesliga.....65

## **Svenja Buchholz, Stefanie Kosik & Lutz Thieme**

Lohnt sich leistungssportliches Engagement für Sportvereine?.....87

## **Robin W. Filusch**

Generation Y im Sport. Analyse der Verhaltensweisen und deren Auswirkungen auf Sportvereine.....103

## **Lutz Thieme & Alexander Kiel**

Mitgliedsmeldungen und Bestandserhebungen: wann betreibt ein Vereinsmitglied eine Sportart?.....151

## **Jens-Oliver Bludau**

Optimierung des gesundheits- und fitnessorientierten Angebotes der SG Stern Sindelfingen.....167

**Autorenverzeichnis**.....211

Dirk Mazurkiewicz,  
Alexander Jahnke &  
Jan Kremer

# **Controlling in der Fußball-Bundesliga**

# Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung .....	67
2. Leitfragen und Untersuchungsbeschreibung.....	69
3. Ergebnisse .....	71
3.1 Organisatorische Verankerung .....	71
3.2 Gestaltung der Ergebnisrechnung .....	73
3.3 Kosten- und Leistungsrechnung .....	75
3.4 Steuerungskennzahlen .....	77
3.5 Planung.....	78
3.6 Reporting .....	81
3.7 Eingesetzte IT-Systeme.....	83
4. Zusammenfassung, Erkenntnisse und Ausblick.....	84
5. Literatur .....	86

# 1. Einleitung

Die Umsätze der europäischen Top-Fußballligen sind in den letzten Jahren stark gestiegen (vgl. Deloitte 2013). Zugleich steigen aber auch Komplexität des operativen Geschäfts und damit die Anforderungen an das Klubmanagement. So beliefen sich beispielweise die ausgewiesenen aggregierten Betriebsverluste der europäischen Erstligaklubs im 2011 endenden Finanzjahr auf 1,7 Mrd. Euro (vgl. UEFA 2012). Zuletzt spürte der FC Malaga die Konsequenzen einer fragwürdigen Finanzierung. Nachdem der spanische Klub in der Saison 2012/2013 noch im Viertelfinale der UEFA Champions League gestanden hatte, wurde er für die Spielzeit 2013/2014 von der UEFA wegen Verstößen gegen das Financial Fairplay (FFP) von den europäischen Klubwettbewerben ausgeschlossen. Der FC Malaga konnte oder wollte die steigenden Spielergehälter und Transferkosten nicht mehr durch die laufenden Einnahmen bzw. liquiden Mittel des wohlhabenden Klubbesitzers decken und musste hierfür letztlich die sportlichen Konsequenzen tragen.

Fußballklubs sehen sich mit immer neuen Herausforderungen konfrontiert, sei es durch höhere Anforderungen der Lizenzgeber, die steigende Anzahl an Finanzierungsmöglichkeiten oder wachsende Teamkosten. Ein besser aufgestelltes Controlling sowie eine optimierte Steuerung können in Zukunft den Vereinen helfen, insbesondere ausufernde Transfer- und Personalkosten frühzeitig zu erkennen, Maßnahmen abzuleiten und gegenzusteuern.

Zweifelsfrei erfüllen die Buchhaltung und das Controlling eines Fußballklubs unverzichtbare Aufgaben für die Führung der jeweiligen Organisation. So werden nicht nur Daten für die interne Planung, Steuerung oder für die Information externer Anspruchsgruppen (Finanzämter, Banken, Ligaverbände) geliefert, sondern auch ganzheitlich alle betriebswirtschaftlichen Prozesse der Organisation gestützt.

Trotz offensichtlicher Gründe für ein professionelles Controlling im Fußball zeigt die vorliegende Studie jedoch ein ambivalentes Bild der Praxis auf. So scheint es seitens der Fußballvereine hinsichtlich der Bedeutung und des Einsatzes von Controllinginstrumenten höchst unterschiedliche Prämissen und in Bezug auf eine professionelle Unternehmenssteuerung noch Nachholbedarf zu geben.

Keller (2007, S. 159) stellt fest, dass die meisten Fußball-Bundesligisten zunächst geeignete Instrumentarien implementieren, dann aber nur einen notwendigen Teil möglicher Funktionen einsetzen. Im Fokus der Fußballvereine stehen demnach vor allem **Informationsgrundlagen** zu Kosten und Erlösen, um damit verbunden z. B. Kalkulationsgrundlagen für zukünftige Ausgaben zu treffen (Spielerverpflichtungen) (ebd. S. 160). Der wichtigste Controllingbereich ist und bleibt vermutlich vorerst bei allen Sportorganisationen das Liquiditätscontrolling (vgl. auch ebd. S. 164).

Eindeutiger verhält es sich mit dem Rechnungswesen. Die Erfordernisse zur Buchführung und Darstellung der Finanzsituation zwingen Organisationen zunächst einmal, sich den grundsätzlichen Anforderungen der Finanzbuchhaltung und des externen Rechnungswesens (für Steuerbehörden) zu stellen. Zugleich bildet das Rechnungswesen das Fundament für die Daten, die dann im Controlling weiterverwendet werden können. Das Controlling koordiniert wiederum nicht nur die Planung, sondern stimmt diese aktiv mit anderen Führungsteilsystemen ab (vgl. Küpper, 1997, S.65ff. in Haas, 2006, S.67).

Die aktuelle Marktentwicklung stellt vielfältige Herausforderungen an das Fußball-Controlling:

- Lizenzierung und Reporting
  - Höhere Anforderungen seitens Lizenzgebern (DFL und UEFA)
  - Notwendigkeit von u.a. automatisierten Planrechnungen auf Basis von FFP, Szenario- und Potenzialanalysen
  - Abhängigkeit der Vereine von einer immer größeren Anzahl an Stakeholdern
  - Unerlässlichkeit eines zielgerichteten Klub-Controllings für die Lizenzierung
- Team-Controlling:
  - weiterhin dominanter Anteil der größten Kostenposition: Personal- bzw. Teamkosten
  - Erschwerte Steuerung durch individuelle Gestaltung von Spielerverträgen
- Übergreifende Steuerung und Finanzierung:
  - Zunehmende Anzahl von Geschäftsbereichen und Legaleinheiten
  - Steigende Vielfalt potenzieller Finanzierungsquellen (klassische Kredite, Großsponsoren, Beteiligungen, (Fan-)Anleihen, etc.)

- Erhöhung des Detaillierungsgrades:
  - Zunehmender Bedarf eines immer höheren Detaillierungsgrades zur effizienten Steuerung und tiefgreifenden Analyse
  - Berücksichtigung der Detailtiefe im aktuellen Controlling-Setup (u.a. Detailtiefe des Kostenstellensystems, exaktere Kostenallokation, Deckungsbeitragsrechnungen, etc.)
- Dezentralisierung:
  - Notwendigkeit der Berücksichtigung dezentraler Steuerungselemente in der Unternehmenssteuerung
  - Dezentralisierung bedeutet u.a. erhöhte Transparenz, dezentrale Entscheidungsprozesse, stärkere Datenvernetzung, automatische Abteilungsreports sowie Budgetierung dezentraler Einheiten

In der vorliegenden Untersuchung soll geprüft werden, inwieweit die aktuelle Ausprägung des Controllings im Profifußball diesen Anforderungen gerecht wird. Übergeordnet soll damit die Rolle des Controllings auch als Business-Partner der Klubführung betrachtet werden.

## 2. Leitfragen und Untersuchungsbeschreibung

Die Prüfung der aktuellen Ausprägung der Controlling-Funktion in den Klubs der 1. und 2. Fußball-Bundesliga erfolgte anhand von deduktiven, semi-strukturierten Interviews, deren Struktur ein vordefinierter Interviewleitfaden bildete. Die Stichprobe umfasste insgesamt 17 Vereine, elf aus der ersten und sechs aus der zweiten Liga. Der Erhebungszeitraum der persönlich und telefonisch durchgeführten Interviews erstreckte sich von August bis Oktober 2012. Die Interviewpartner - Leiter bzw. Geschäftsführer des jeweiligen Finanzbereichs der Bundesliga-Klubs - wurden vorselektiert, um eine ausreichende Fachkompetenz zur Beantwortung der Studienfragen innerhalb des Finanzbereichs sicherzustellen.

Zur Vorbereitung der Interviews wurden zunächst aktuell relevante Themenblöcke identifiziert (z.B. organisatorische Verankerung des Controllings und Gestaltung der Ergebnisrechnung). Pro Themenblock wurden anschließend Leitfragen abgeleitet (s. Tabelle 1), welche in den durchgeführten Interviews von den jeweiligen Interviewpartnern beantwortet wurden. Diese Leitfragen dienten als Ausgangspunkt für weiterführende Diskussionen. Die Antworten der Klubverantwortlichen wurden anschließend strukturiert, dokumentiert



und analysiert. Die wesentlichen Untersuchungsergebnisse sollen im folgenden Kapitel dargestellt und interpretiert werden.

<b>Organisatorische Verankerung</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wo ist das Controlling in Ihrem Klub organisatorisch angesiedelt?</li> <li>• Wie viele Mitarbeiter beschäftigen Sie im Rechnungswesen?</li> <li>• Wie viele Mitarbeiter beschäftigen Sie im Controlling?</li> </ul>
<b>Gestaltung der Ergebnisrechnung</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie ist ihre Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) für das Controlling aufgebaut?</li> <li>• Inwieweit unterscheidet sich diese vom Schema des DFL-Lizenzierungsverfahrens?</li> <li>• In welchen Bereichen ist Ihr Detaillierungsgrad höher?</li> <li>• Für welche Geschäftsbereiche werden z.B. GuV-basierte Soll-Ist-Vergleiche eingesetzt?</li> </ul>
<b>Kosten- und Leistungsrechnung</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Für welche Bereiche führen Sie eine Kosten- und Leistungsrechnung durch?</li> <li>• Welche Formen der Kosten- und Leistungsrechnung nutzen Sie?</li> </ul>
<b>Steuerungskennzahlen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inwiefern nutzen Sie finanzielle und nicht-finanzielle Kennzahlen zur Unternehmenssteuerung?</li> <li>• Welche nicht-finanziellen Kennzahlen nutzen sie konkret?</li> </ul>
<b>Planungsverfahren und Planungszyklen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welchen Planungsansatz verwenden Sie?</li> <li>• In welchem Zyklus planen Sie?</li> <li>• In welcher Detailtiefe planen Sie?</li> </ul>
<b>Reporting</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Berichte bzw. Kennzahlen werden an die Geschäftsführung bzw. den Vorstand reportet?</li> <li>• In welchen Zeitabschnitten wird an Geschäftsführung/Vorstand berichtet?</li> <li>• Wie viel Zeit benötigen Sie zur Erstellung der einzelnen Reports?</li> </ul>
<b>Eingesetzte IT-Systeme</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche technischen Systeme verwenden Sie für die Finanzbuchhaltung und für das Controlling?</li> <li>• Welche weiteren technischen Systeme verwenden Sie in Ihrem Klub?</li> </ul>

Tabelle 1: Liste ex-ante definierter Leitfragen

## 3. Ergebnisse

### 3.1 Organisatorische Verankerung

Bei der Analyse des Controllings in der Fußball-Bundesliga, wie auch in anderen Industrien, gilt es zu beachten, dass die Inhalte des externen und internen Rechnungswesens miteinander verschmelzen. Folglich müssen die Begrifflichkeiten zwar fachlich voneinander abgegrenzt, praktisch aber die Funktionen innerhalb der Organisation vernetzt werden.

Generell beschreibt das **Rechnungswesen** „die Regeln, nach denen der wirtschaftliche Aspekt vergangener, vorhandener oder erwarteter Tatbestände und Handlungsabläufe gemäß vorzulebenden Wissenswünschen strukturgleich in Zahlen abzubilden, d. h. zu messen ist“ (Schneider, 1997, S. 3). So werden in den Vereinen beispielsweise Ticketeinnahmen erfasst, strukturiert und ausgewertet.

Die Formen des externen Rechnungswesens werden auch als „**Rechnungslegung**“ oder „**Finanzbuchhaltung**“ bezeichnet. Hierbei werden alle finanziellen Bewegungen der Organisation entsprechend den Zielgruppen, die über die Finanzsituation eines Vereins oder eines Fußballunternehmens informiert werden sollen, erfasst. So müssen beispielsweise der DFL zur Lizenzierung entsprechende Finanzinformationen vorgelegt werden.

Demgegenüber dient das interne Rechnungswesen (**Kosten- und Leistungsrechnung, Controlling**) sehr unterschiedlichen und unternehmensindividuellen Anforderungen. Daten für die Kosten- und Leistungsrechnung, Planungs- und Kontrollrechnung, Finanz- und Liquiditätsrechnung oder andere Formen des internen Rechnungswesens dienen den unternehmenssteuerungsrelevanten Prozessen. Beispielsweise können Einnahmen aus Ticketing und Merchandising spezifisch gegliedert und analysiert werden.

Abbildung 1 verdeutlicht, dass das Controlling bei der Mehrzahl der befragten Klubs nicht als eigenständiger Teil eines Führungssubsystems angesiedelt ist, sondern in das Rechnungswesen (52 Prozent) und in die Geschäftsführungseinheit (35 Prozent) eingebettet wird.

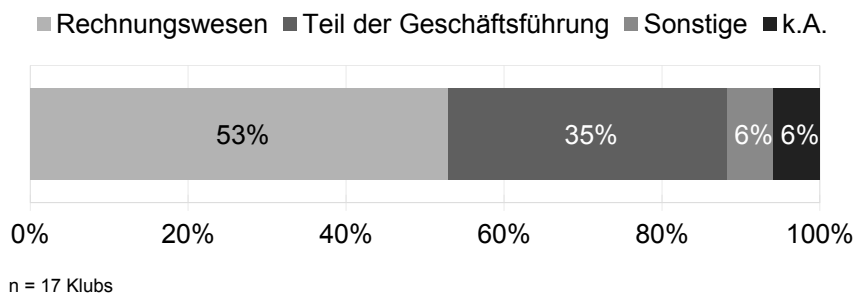


Abbildung 1: Wo ist das Controlling organisatorisch angesiedelt?

Im Rechnungswesen beschäftigen fast 30 Prozent der untersuchten Klubs bis zu vier Mitarbeiter. Wie der folgenden Abbildung 2 ebenfalls zu entnehmen ist, entfällt der gleiche Prozentsatz auf 5-8 Mitarbeiter. Die Studienergebnisse verdeutlichen, dass eine exakte Abgrenzung der Mitarbeiterzahl für eine Reihe von Klubs nicht möglich zu sein scheint. Gründe hierfür könnten die Einbindung externer Mitarbeiter (z.B. Steuerberater) oder Aufgabenüberschneidungen in den Geschäfts- und Führungsbereichen der Klubs sein. Aufgrund der limitierten Personalressourcen des Finanzbereichs verwundert es kaum, dass in den befragten Fußballklubs die inhaltliche und organisatorische Trennung zwischen externem und internem Rechnungswesen nicht vollständig möglich zu sein scheint (vgl. Abb. 1).

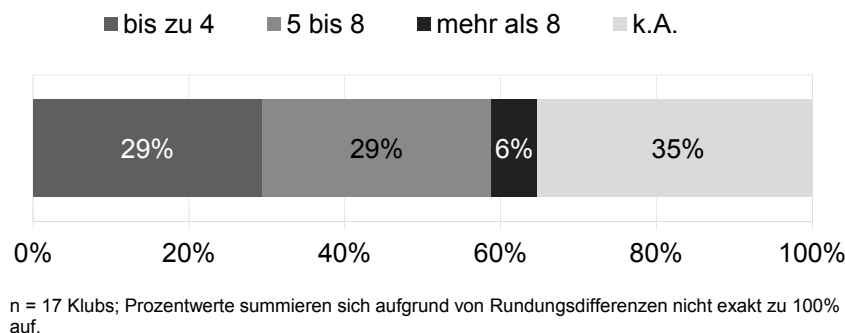
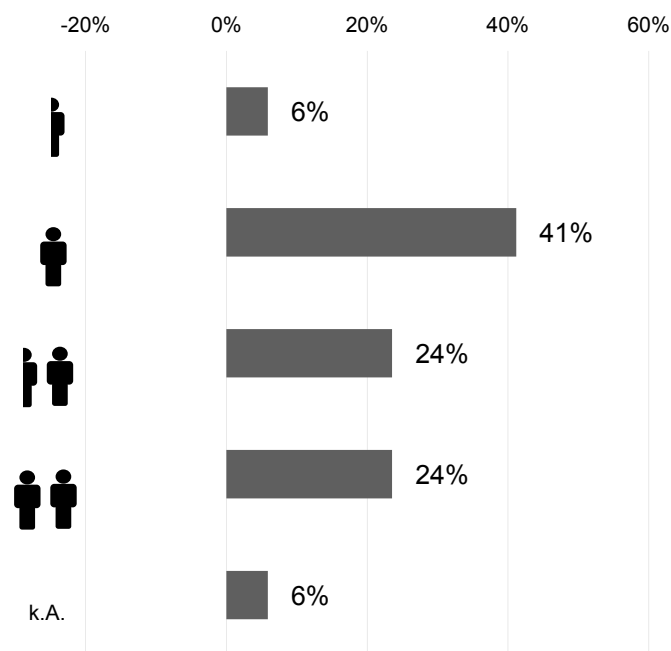


Abbildung 2: Wie viele Mitarbeiter beschäftigen Sie im Rechnungswesen?

Ausgehend von den inhaltlichen Überschneidungen erweist sich die Abgrenzung von Tätigkeiten des Rechnungswesens und des Controllings ebenfalls nicht immer eindeutig. Deutlich wird aber, dass im Regelfall selbst bei den größten Klubs der Ligen nicht mehr als zwei Mitarbeiter ausschließlich mit Controllingaufgaben betraut werden. Die Studienresultate zeigen aber, dass zu rund 90 Prozent zumindest ein Mitarbeiter eindeutig dem Controlling zugeordnet ist (vgl. Abb. 3).



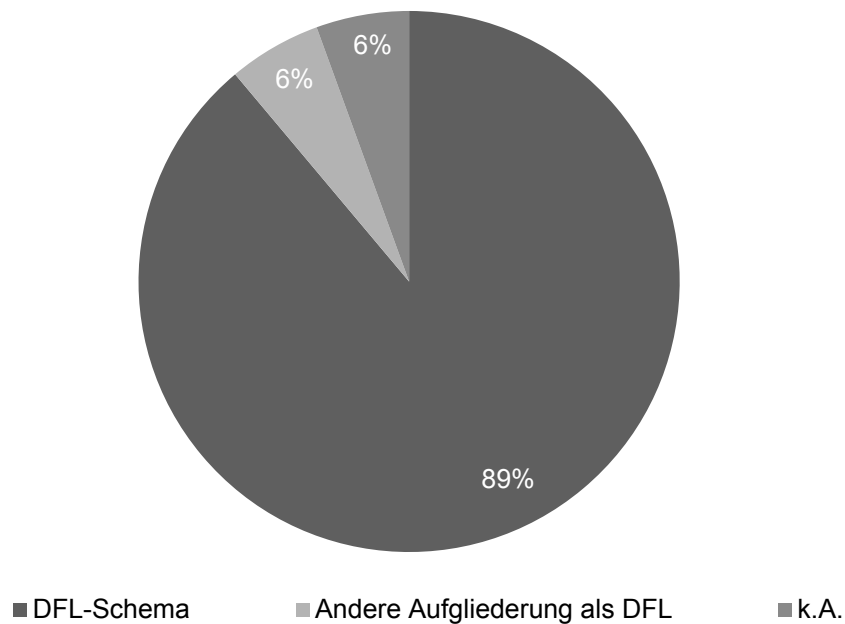
n = 17 Klubs; Prozentwerte summieren sich aufgrund von Rundungsdifferenzen nicht exakt zu 100% auf.

Abbildung 3: Wie viele Mitarbeiter beschäftigen Sie im Controlling?

Somit ist die organisatorische Verankerung des Controllings in den Fußballvereinen vorhanden, jedoch noch nicht ausreichend professionalisiert.

### 3.2 Gestaltung der Ergebnisrechnung

Die Ergebnisrechnung stellt die Erträge und Aufwendungen eines Unternehmens da und bildet den unternehmerischen Erfolg ab. Ausgangspunkt der Gewinn- und Verlustrechnung ist bei fast allen Klubs (90 Prozent) das Schema der DFL, die dies im Rahmen der Lizenzierung als Ist- und Plangrößen nach fußballspezifischen Erlös- und Aufwandspositionen abfragt (vgl. Abb. 4).

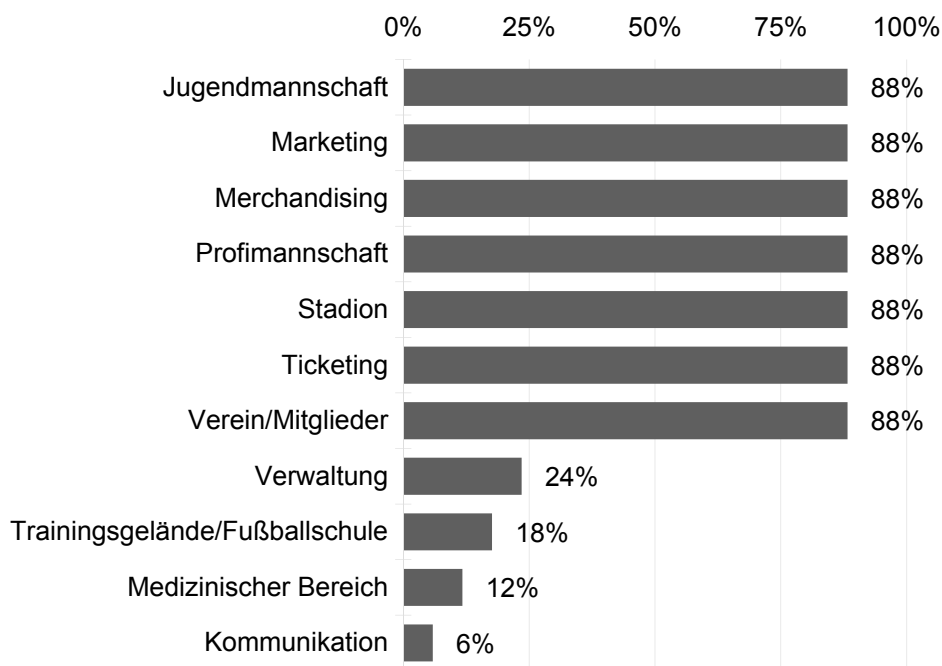


n = 17 Klubs; Prozentwerte summieren sich aufgrund von Rundungsdifferenzen nicht exakt zu 100% auf.

Abbildung 4: Struktur der Gewinn- und Verlustrechnung

Allerdings gaben rund 80 Prozent an, das DFL-Schema noch weiter zu verfeinern, während rund 20 Prozent sich auf das vorgegebene DFL-Schema per se konzentrieren.

Als inhaltlicher Gegenstand der über das DFL-Schema hinausgehenden Detaillierung der Ergebnisrechnung werden Daten vor allem im sportlichen Bereich (z.B. Profi- und Jugendabteilung) und in den wesentlichen Geschäftsfeldern der Klubs weiter detailliert (vgl. Abb. 5).



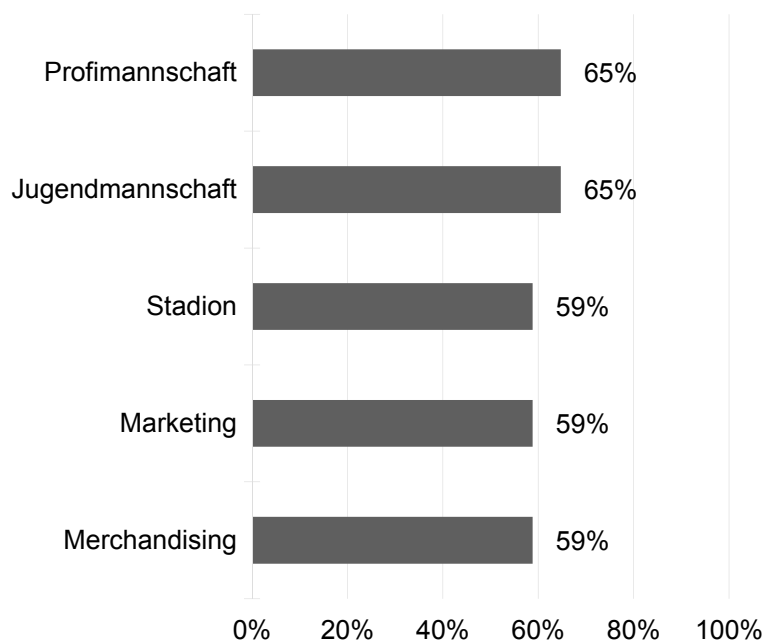
n = 17 Klubs; Mehrfachnennungen möglich

Abbildung 5: Anwendung auf Geschäftsbereichsebene

### 3.3 Kosten- und Leistungsrechnung

Die Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) bildet die Basis für betriebswirtschaftliche Analysen und damit für ein zielgerichtetes Controlling. Wie auch in anderen Betrieben beschreibt der Begriff der Kosten im Profifußball alle Werte (Material, Güter, Personaleinsatz etc.), die innerhalb einer Periode mit dem Zweck verbraucht werden, die Leistungen eines Vereins (Spieltage, Events, Merchandising, sonstige Sportangebote etc.) zu erstellen. Die KLR ist somit ein Grundpfeiler des Controllings in Vereinen, obwohl kleine und mittlere Vereine mit dem systematischen Aufbau einer Kostenrechnung große Mühe haben (vgl. auch Kiel, 2010, S. 247). Oftmals werden dabei Kernelemente der KLR, wie etwa die Unterscheidung von Kostenarten, Kostenstellen und Kostenträgern, nicht konsequent vorgenommen (vgl. ebd.).

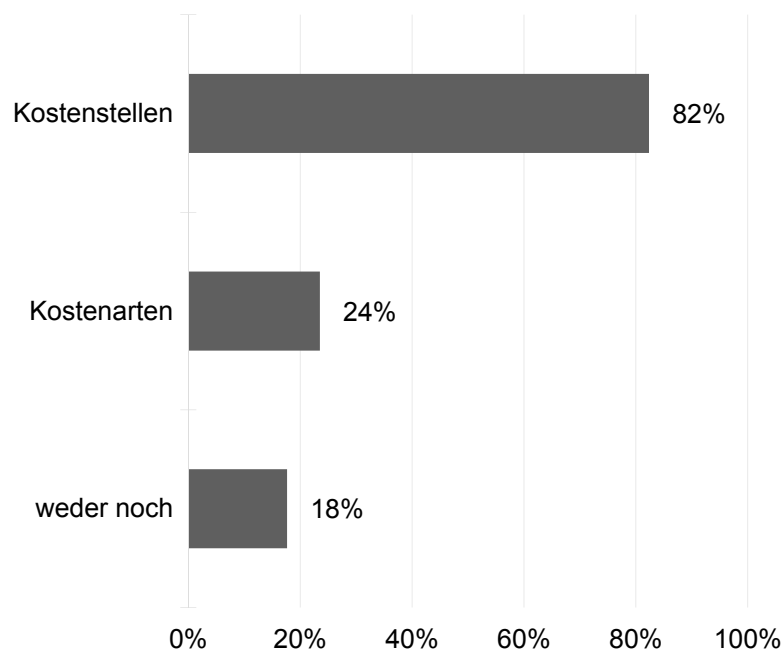
Zur Anwendung der Kostenträgerrechnung sind Kostenarten- und Kostenstellenrechnung eine zwingende Voraussetzung. Jedoch liegen sowohl im Breitensport als auch in professionellen Fußballklubs längst nicht immer genaue Kostenzuordnungen vor (vgl. auch Blümlein, 2010, S. 189). Die folgende Abbildung 6 zeigt die von den Klubs erfassten Bereiche im Rahmen der Kosten- und Leistungsrechnung.



n = 17 Klubs; Mehrfachnennungen möglich

Abbildung 6: Erfasste Bereiche der Kosten- und Leistungsrechnung

Aus Abbildung 7 geht hervor, dass die Kostenstellenrechnung unter den befragten Klubs die am häufigsten verwendete Form der Kostenrechnung darstellt.



n = 17 Klubs; Mehrfachnennungen möglich

Abbildung 7: Form der verwendeten Kostenrechnung

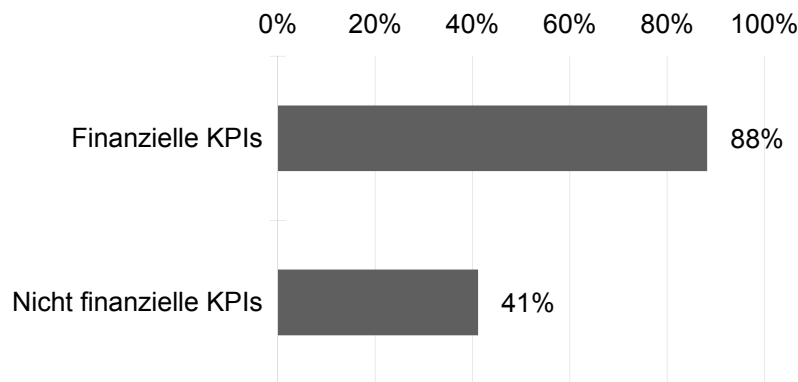
Die Kostenstellenrechnung wird jedoch nicht zum Selbstzweck durchgeführt, sondern dient auch als Datenbasis zur Errechnung von steuerungsrelevanten Kennzahlen.

### 3.4 Steuerungskennzahlen

Ein wichtiges Element der Darstellung strategierelevanter wie auch operativer Tatbestände sind Steuerungskennzahlen. Kennzahlen und Kennzahlensysteme zählen zu den wesentlichen Instrumenten des Controllings (vgl. Serfling, 1992, S. 255).

Kennzahlen sind auf Grundlage von Messsystemen ermittelte Zahlen oder Messgrößen, „die schnell, auf einfache Weise und häufig in verdichteter Form über wirtschaftlich relevante Sachverhalte informieren“ (vgl. Graumann, 2003, S. 203).

In den nachfolgenden Abbildungen wird zunächst die Nutzung finanzieller und nicht-finanzieller „Key Performance Indicators (KPIs)“ gegenübergestellt und anschließend die Verwendung von nicht-finanziellen Kennzahlen dargestellt, um einen Überblick über die von Fußballklubs aktuell verwendeten Steuerungskennzahlen zu geben.



n = 17 Klubs; Mehrfachnennungen möglich

Abbildung 8: Nutzung finanzieller vs. nicht-finanzieller Kennzahlen



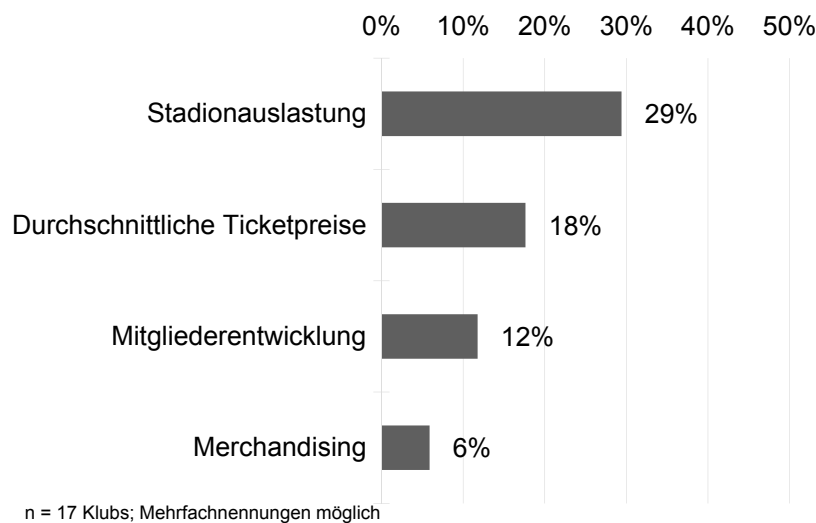


Abbildung 9: Verwendung nicht-finanzieller Kennzahlen

Folglich stehen nicht nur rein finanzielle Kennzahlen im Blickpunkt der Klubs, sondern bei 41 Prozent auch nicht-finanzielle Kennzahlen, wie bspw. absatzbezogene Daten zur Stadionauslastung, zu Ticketpreisen, Mitgliedern oder zum Merchandising. Diese Kennzahlen könnten dann u.a. auch zur Planung verwendet werden.

### 3.5 Planung

Die Finanzplanung in Fußballklubs fußt im Wesentlichen darauf, die Planungen in der Gewinn- und Verlustrechnung und dem Haushaltsplan abzubilden.

Die Bilanz zählt regelmäßig innerhalb des Reportings im Rahmen des Jahresabschlusses und innerhalb der Lizenzierung zu einem wichtigen Informationsmedium. Dies gilt auch bei der Inanspruchnahme von externen Finanzinstrumenten, z.B. für die Inanspruchnahme von Krediten für Investitionen in Sachanlagen (z.B. Gebäude).

In der Regel erfolgt, wie bei vielen Finanzplanungen, aus den Ist-Ausgaben und Ist-Einnahmen eines Jahres die Schätzung der Planausgaben und Planeinnahmen. Dabei müssen außerordentliche Abweichungen des vergangenen Jahres exkludiert und besondere Maßnahmen des kommenden Jahres inkludiert werden.

Im Fokus der Finanzplanung stehen die Kapitalbedarfsplanung und vor allem die Liquiditätsplanung. Dabei muss die Planung der Liquidität weniger dem Umstand gerecht werden, dass unterjährig kaum ausgabenbedingte und allenfalls nur Einnahmen bedingte Abweichungen entstehen können, aber

dafür erhebliche Schwankungen im monatlichen Ausgabendeckungsgrad zu Tage treten (vgl. Abb. 10).

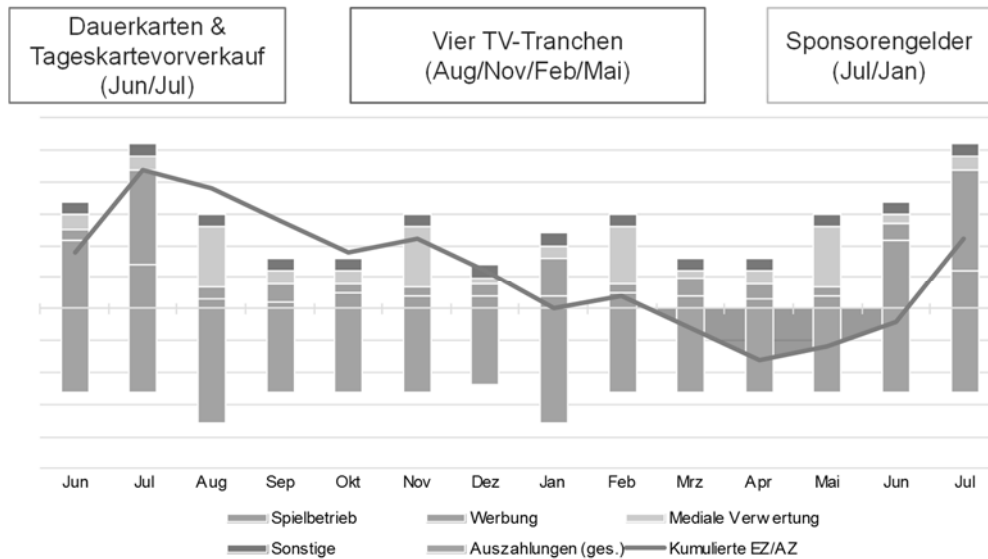
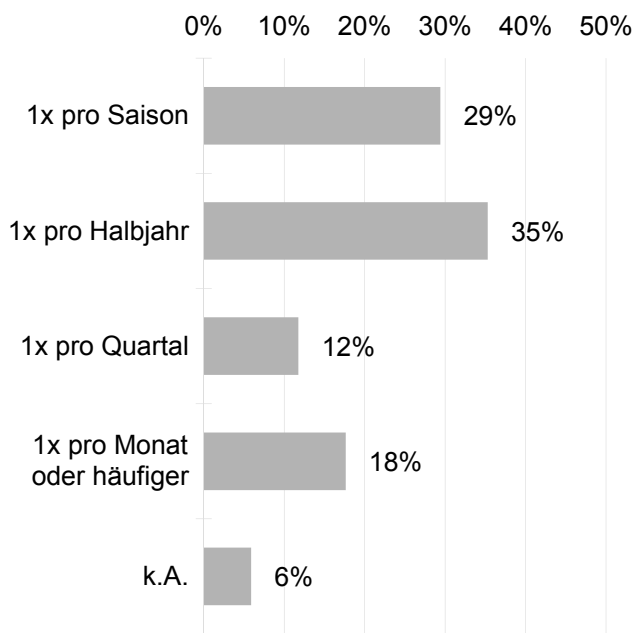


Abbildung 10: Schematischer Cash-Flow eines Bundesliga-Klubs (eigene Darstellung)

Der Haushaltsplan als Finanzplanungsinstrument von Vereinen weicht nicht grundsätzlich von Planungen in Unternehmen ab. Die Detaillierung der Pläne und die unterjährigen und mehrjährigen Planungszyklen sind individuell und können aufgrund unterschiedlicher Vereins- / Unternehmensgrößen sowie Geschäftsprozesse variieren. Wie Abbildung 11 veranschaulicht, liegt der Fokus der Planung vor allem auf dem Geschäftsjahr und den Halbjahresplan. In 12 Prozent der Klubs wird vierteljährlich und in 18 Prozent monatlich die Planung aktualisiert. Zweifelhaft ist jedoch, ob eine monatlich aktualisierte Planung noch als solche bezeichnet werden kann oder ob sie nicht eher als „Forecast“ zu bezeichnen wäre.



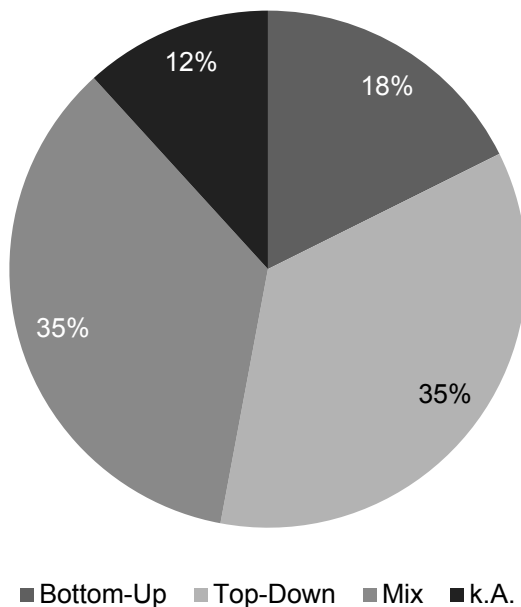
n = 17 Klubs

Abbildung 11: Angewandte Planungszyklen

Planungen bilden oftmals auch die Aufbauorganisation eines Unternehmens ab. Sportartenabteilungen, die Vermarktungsabteilung oder die Veranstaltungsabteilung können einzelne Finanzpläne aufstellen, die in der Gesamtfinanzplanung aggregiert werden können.

Die vertikale Differenzierung gliedert Budgets hierarchisch vom Gesamtplan über die einzelnen Funktions- oder Vereinsbereiche bis hin zur einzelnen Kostenstelle. In der horizontalen Ebene werden Geschäftsbereiche, Abteilungen oder Produkte unterteilt. Die Detaillierung der Planungspositionen nimmt in der Regel mit abnehmender hierarchischer Einordnung zu. Das heißt, dass in den einzelnen organisatorischen Einheiten Einnahmen/Ausgaben genauer unterteilt werden, als auf der Gesamtbereichs-/Gesamtvereins-ebene.

Dazu können zwei Planungsansätze unterschieden werden: der Top-down- und der Bottom-up-Ansatz. Werden beide Ansätze kombiniert, so wie dies mehr als ein Drittel (35 Prozent) der Klubs angeben (vgl. Abb.12), spricht Bruhn (2012) von einem „ganzheitlichen Planungsprozess“. Ebenfalls 35 Prozent der Klubs legen den Fokus allein auf die Top-down-Planung (vgl. Abb. 12). Immerhin 18 Prozent wählen im Rahmen der Planung den Bottom-up-Ansatz. Wie bei vielen anderen Fragen kann auch hier die Herangehensweise der Klubs nicht eindeutig kategorisiert werden bzw. möchten die Klubs hierzu keine Angaben machen.



n = 17 Klubs

Abbildung 12: Angewandter Planungsansatz

Ausgehend von der Planung und Zielsetzung wird im zweiten Schritt die Planerreicherung gemessen, evaluiert und an die Stakeholder reportet.

### 3.6 Reporting

Das HGB, Finanzbehörden, Banken oder das BGB stellen zwingende Rahmenbedingungen für die Berichterstattung über die Geschäftstätigkeiten der Vereine.

Lediglich für börsennotierte Klubs, wie die Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA, oder Vereine, die mit Schuldtiteln am Kapitalmarkt notiert sind, gelten die handelsrechtlichen Dokumentationspflichten des HGB nicht. Vielmehr gelten im Kontext der internationalen Vereinheitlichung von Finanzdokumentationen die Rahmenbedingungen des IFRS.

Neben den internen Anspruchsgruppen müssen weitere externe Stakeholder zwingend mit (Finanz-)Daten versorgt werden.

Vor allem der Ligaverband verlangt Einblicke in die Finanzsituation der Vereine. Neben der Erfüllung finanzieller Kriterien müssen sportliche (Zuordnung zur Liga), rechtliche, personelle, infrastrukturbedingte, sicherheitstechnische, administrative und medientechnische Kriterien erfüllt werden.

In der Befragung wurde der Fokus der Reportingtätigkeiten und damit einhergehend die zu leistenden Informationstätigkeiten für die Geschäftsführung untersucht. Wie Abbildung 13 veranschaulicht, wurde bei den befragten Klubs hauptsächlich auf Basis der Gewinn- und Verlustrechnung berichtet (71 Prozent). Dabei handelt es sich meist um einen monatlichen (53 Prozent) oder sogar wöchentlichen Bericht (29 Prozent) (vgl. Abb. 14).

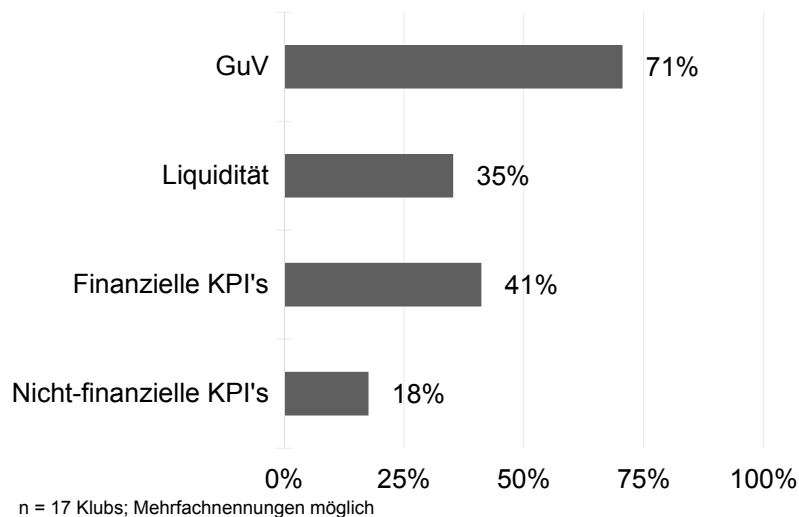


Abbildung 13: Kennzahlen, die an die Geschäftsleitung reportet werden

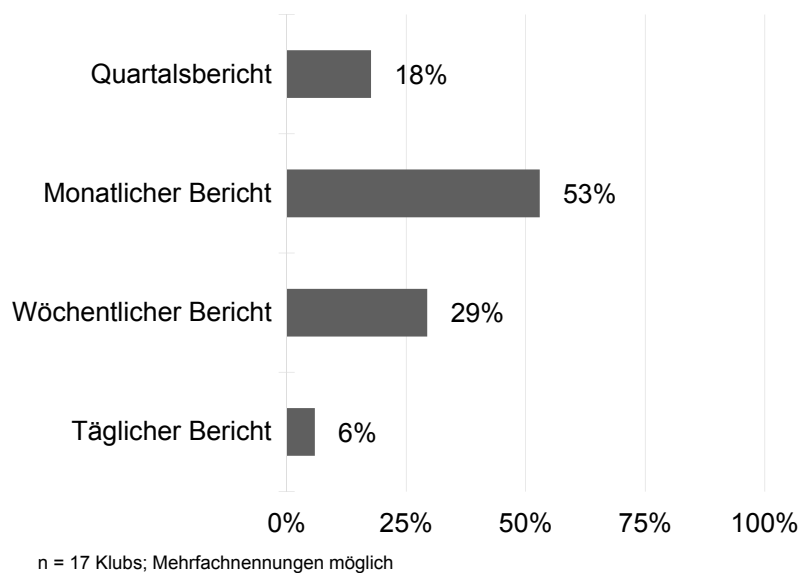


Abbildung 14: Periodizität des Reportings an die Geschäftsleitung

Zum Abschluss wird noch das Fundament einer guten Finanzarchitektur betrachtet. Erst die prozessuale und systemische Verankerung des Controlling-Prinzips ermöglicht eine zielkonforme Unternehmenssteuerung.

### 3.7 Eingesetzte IT-Systeme

Eingebunden in die Finanzbuchhaltung als Fundament der IT-Architektur der Finanzabteilung sind im hohen Maße das Microsoft-System Navision (41 Prozent) und das etwas weniger verbreitete System DATEV (24 Prozent) (vgl. Abb. 15). Im Rahmen des Controllings ist für viele Controller Excel ein unverzichtbarer Begleiter, 47 Prozent der „Bundesliga-Controller“ nutzen diese Software. Alle weiteren Systeme werden aktuell nur von einem kleinen Teil der befragten Klubs genutzt (vgl. Abb. 16).

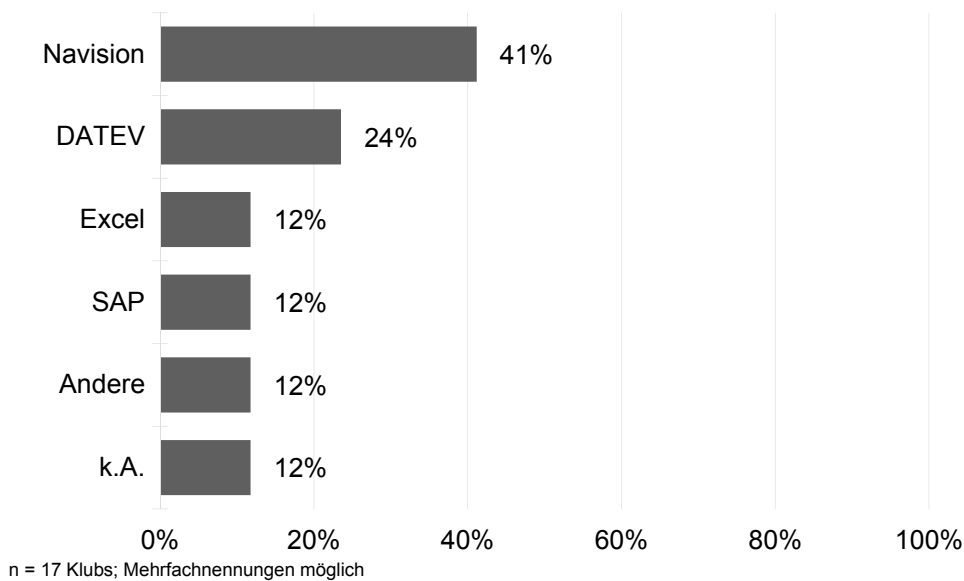


Abbildung 15: Systeme Finanzbuchhaltung

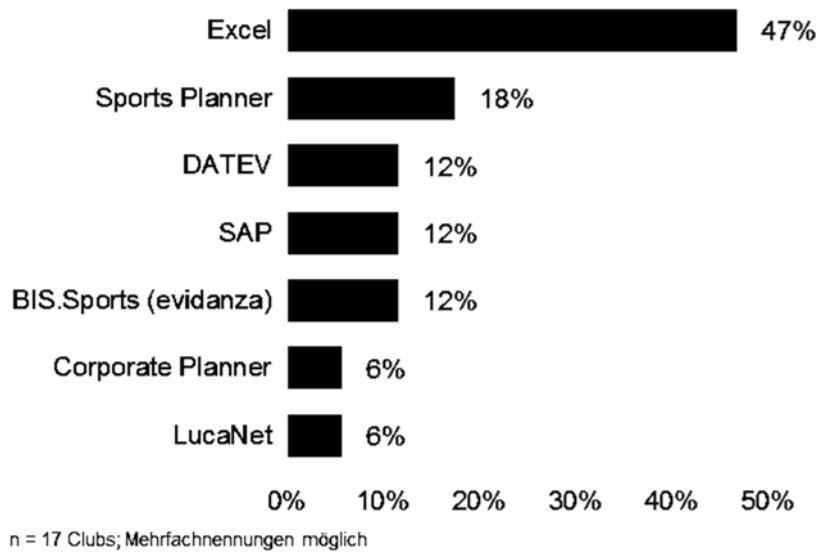


Abbildung 16: Systeme Controlling

## 4. Zusammenfassung, Erkenntnisse und Ausblick

Schlussendlich zeigt sich auch in diesem, mit dem Finanzbereich stark verzahnten Bereich ein verstärkter Professionalisierungsbedarf des Controllings in Bundesliga-Klubs.

Profiklubs sind per se gefordert, ihre Finanzsituation zu analysieren, zu dokumentieren und zu planen. Wie an den erhobenen Daten ersichtlich wird, unterscheiden sich dabei die Tiefe und Breite des praktizierten Controlling-Ansatzes in den unterschiedlichen Bundesliga-Klubs deutlich. Offensichtlich stehen operative Instrumente und Fragestellungen im Fokus. Hierzu zählen Anforderungen des Berichtssystems, die Planung der Geschäftsbereiche und vor allem die Durchführung einer Liquiditätsplanung sowie die Kosten- und Leistungsrechnung der Einnahmen bezogenen Geschäftsbereiche.

Hingegen stehen strategische Controlling-Herausforderungen laut befragter Vereine kaum im Blickfeld der Bundesliga-Controller.

Das Berichtssystem im professionellen Fußball fußt zunächst in vielen Reports auf Vorschriften der Rechnungslegung und vor allem auf den Anforderungen des Ligaverbands. Für einen Großteil der Arbeitsbereiche greifen die Organisationen auf weitere individuelle Berichtssysteme zurück, die sich an den unterschiedlichen Geschäftsbereichen orientieren.

Die Kosten- und Leistungsrechnung baut auf der systematischen Erfassung von Kosten innerhalb der Leistungserstellung auf. Weitgehend sind die Klubs mit Kostenstellen vertraut. Praktizierte tiefgreifendere Kostenträger- bzw. Deckungsbeitragsrechnungen können nur vereinzelt identifiziert werden. Als diskussionswürdig erweist sich dabei die Frage, ob die verwendeten Spieltagserfolgsrechnungen eindeutig den Merkmalen einer Kostenträgerrechnung gerecht werden können.

Kostenträger- und/oder Deckungsbeitragsrechnungen stehen aber auch stellvertretend für Instrumente, die der Geschäftsführung wichtige Informationen liefern können. So können umsatzstarke, mit einer differenzierteren Produktbreite und -tiefe gekennzeichnete Fußballklubs durchaus zielgerichtet notwendige Daten generieren.

Da aber der Personaleinsatz in vielen Klubs eingeschränkt ist, scheinen sich die Mitarbeiter vor allem auf die zentralen Anforderungen der Lizenzierung, des Jahresabschlusses und der Liquiditätsplanung zu konzentrieren. Die fortschreitende technische und personelle Ausstattung der Abteilungen eröffnet in Zukunft den Einsatz weitreichenderer Controlling-Instrumente.

Zukünftig sollte beobachtet werden, ob sich die Controlling-Funktion im professionellen Fußball weiter ausdifferenziert. In diesem Zusammenhang wäre auch ein internationaler Vergleich zwischen unterschiedlichen europäischen Fußballligen erstrebenswert.

Ebenfalls könnte die Untersuchung auf andere Sportbereiche ausgedehnt werden, bspw. auf Bereiche mit einem vergleichbaren Geschäftsmodell und Reifegrad (insbes. Basketball, Handball und Eishockey).



## 5. Literaturverzeichnis

- Blümlein, C. (2010). Controlling in zuschauerorientierten Vereinen und Kapitalgesellschaften. In Graumann, M. & Thieme, L. (Hrsg.). *Controlling im Sport*. (S. 179-194). Berlin: Schmidt.
- Born, J. L. & Mohr, S. & Bohl, M. (2004). Financing The Game - Erfolgsfaktoren und Instrumente zur Finanzierung eines Profifußballklubs - dargestellt am Beispiel von Werder Bremen. In K. Zieschang & R. Beißwanger (Hrsg.), *Unternehmensführung im Profifußball* (S. 199 bis 212). Berlin: Schmidt.
- Bruhn, M. (2012). *Unternehmens- und Marketingkommunikation*. München: Vahlen
- Deloitte (2013). *Annual Review of Football Finance. Erfolgsformat Bundesliga*. Düsseldorf: Delotte.
- Graumann, M. (2003). *Controlling. Begriff, Elemente, Methoden und Schnittstellen*. Düsseldorf: IDW.
- Graumann, M. & Thieme, L. & Mazurkiewicz, D. (2007). Entwicklung eines Kennzahlensystems für Breitensportorientierte Großfußballklubs. In H. Horch, C. Breuer, G. Hovemann, S. Kaiser & V. Römisch (Hrsg.), *Qualitätsmanagement im Sport* (S. 95-106). Köln: Inst. für Sportökonomie und Sportmanagement.
- Graumann, M. & Thieme, L. (2010). *Controlling im Sport*. Berlin: Schmidt.
- Haas, O. (2002). *Controlling der Fußballunternehmen*. Berlin: Schmidt.
- Haas, O. (2006): *Controlling der Fußballunternehmen*. Berlin: Schmidt.
- Heinemann, K. & Schubert, M. (1994). *Der Sportverein - Ergebnisse einer repräsentativen Untersuchung*. Schorndorf: Hofmann
- Keller, C. (2007). Der Einfluss des Controllings auf die Steuerungsqualität von Profisport-Organisationen - Eine empirisch-theoretische Analyse am Beispiel des deutschen Profifußballs. In H. Horch, C. Breuer, G. Hovemann, S. Kaiser & V. Römisch (Hrsg.), *Qualitätsmanagement im Sport* (S. 155-168). Köln: Inst. für Sportökonomie und Sportmanagement.
- Keller, C. (2008). *Steuerung von Fußballunternehmen*. Berlin: Schmidt.
- Schneider, D. (1997). *Betriebswirtschaftslehre: Band 2. Rechnungswesen*. München
- Serfling, K. (1992). *Controlling*. Stuttgart: Kohlhammer
- UEFA (2012). *Benchmarking-Bericht zur Klublizenzierung in Europa – Finanzjahr 2011*. Nyon.
- Wobbermin, M. (2008). *Grundlagen der Buchhaltung und Bilanzierung*: München: Oldenbourg.

# Autorenverzeichnis

## **Bludau, Jens-Oliver**

Jens-Oliver Bludau studierte von 2009 bis 2013 Sportmanagement am RheinAhrCampus in Remagen. Während seines Praktikums bei der SG Stern in Sindelfingen entstand die Idee seines Themas für die Bachelor-Abschlussarbeit „Optimierung des gesundheits- und fitnessorientierten Angebotes der SG Stern Sindelfingen“. Im September 2013 schloss er damit sein Bachelor-Studium ab. Momentan absolviert Jens-Oliver Bludau das Masterstudienprogramm von ALDI Süd. Hier lernt er als Trainee alle Grundlagen für die Tätigkeit als Regionalverkaufsleiter und studiert berufsbegleitend an der Hochschule Reutlingen „International Retail Management“. In seiner Freizeit engagiert er sich bereits seit vielen Jahren als Judotrainer.

## **Buchholz, Svenja**

Svenja Buchholz studierte von 2010 bis 2013 Sportmanagement am RheinAhrCampus in Remagen. Im Rahmen des Studiums arbeitet sie in einer studentischen Projektgruppe (Januar – Juli 2011) zum Thema: „Analyse der Finanzierung des Leistungssport“, das in Kooperation mit dem Freiburger Kreis durchgeführt wurde. Ebenfalls organisierte sie für die Ruder-Event GmbH und Co KG die Ruder Bundesligasession 2012. Mit ihrer Abschlussarbeit, Thema: „Entwicklung und Einführung eines unternehmensorientierten Ideenmanagements bei der Mettler-Toledo Garvens GmbH in Giesen“ schloss sie ihr Studium im September 2013 ab. Als ehemalige Leistungssportlerin im Rettungsschwimmen engagierte sie sich schon vor ihrem Studium viele Jahre ehrenamtlich im Jugendvorstand ihres Heimatvereines, der DLRG Ahrensburg. Derzeit liegt die Abteilungsleitung im Bereiche Winter- und Wassersport, beim französischen Sportspezialvertrieb Decathlon in ihrer Verantwortung.

## **Filusch, Robin**

Robin Filusch absolvierte zunächst eine Berufsausbildung zum Industriekaufmann (IHK) bei der Blechwarenfabrik Limburg GmbH, für welche er im Anschluss an die duale Ausbildung als Vertriebsmitarbeiter tätig war. Die in der Freizeit gelebte Leidenschaft für den Sport sowie der Spaß an wirtschaftlichen Fragestellungen kombinierte er in einem anschließenden Stu-

dium der Betriebswirtschaftslehre mit dem Studienschwerpunkt Sportmanagement am RheinAhrCampus in Remagen. Hier absolvierte er sowohl seinen Bachelor (B.A.) als auch seinen Master (M.A.). Im Zuge des Studiums vertiefte er seine Branchenkenntnisse durch Praktika bei der adidas AG und den Richmond Kickers (USA). Hierbei lernte er sowohl die umfassende Projekt Planung eines internationalen Großkonzerns der Sportartikelindustrie als auch sämtliche betriebswirtschaftlichen Handlungsstränge eines professionellen Fußballvereins der USL Pro kennen. Zuletzt arbeitete er als freiberuflicher Projektmitarbeiter bei der Sportsmengroup GmbH sowie als wissenschaftlicher Mitarbeiter im Lehrgebiet Sportmanagement am RheinAhrCampus. Hierbei suchte er nach Erklärungsansätzen für die Veränderung ehrenamtlichen Engagements auf Basis der Zeitallokationstheorie und prüfte diese unter Zuhilfenahme des Sozio-oekonomischen Panels (SOEP).

### **Jahnke, Alexander**

Alexander Jahnke ist seit 2008 bei Deloitte Consulting tätig. Als Senior Consultant im Bereich Finance beschäftigt er sich u.a. mit der Entwicklung sowie Operationalisierung von Steuerungs- und Controllingkonzepten im Sportbereich. Weitere Schwerpunkte seiner Beratungstätigkeit sind die Entwicklung und Implementierung von Performance Management, Corporate Planning, Management Reporting sowie Value Based Management Konzepten in diversen Branchen.

### **Kiel, Alexander (Dr.)**

Dr. Alexander Kiel (Jahrgang 1978) ist seit 2003 Geschäftsführer des Turn- und Sport-Club Eintracht Dortmund, einem Großsportverein mit über 7.000 Mitgliedern und umfangreichen vereinseigenen Anlagen, in dem er inzwischen auch hauptamtlicher Vorstandsvorsitzender ist. Zuvor studierte er an der Hochschule Koblenz/RheinAhrCampus Dipl. Betriebswirtschaft mit dem Schwerpunkt „Sportmanagement“.

Seit jungen Jahren ehrenamtlich engagiert, gilt sein Interesse vor allem der Analyse und Weiterentwicklung von Organisationskulturen gemeinnütziger Vereine. Dabei sind für ihn Professionalität und Ehrenamt kein Widerspruch sondern die beiden entscheidenden Säulen einer erfolgreichen, zukunftsorientierten Führung von Non-Profit-Organisationen.

Begleitend zu Beruf und seinen ehrenamtlichen Engagements, u. a. als stellvertretender Vorsitzender des Freiburger Kreises (Arbeitsgemeinschaft größerer deutscher Sportvereine) und Vorstandsvorsitzender eines Ehemaligenvereins, promovierte er an der Universität Koblenz-Landau mit den Schwerpunkten Leadership und Führungspädagogik zum Thema „Zukunftswerkstatt und Visionskultur im Sport“. Seit Februar 2014 ist er zudem Vorstandsvorsitzender der Leadership-Kultur-Stiftung in Landau (Pfalz), die als Stiftungszweck „Leadership-Kultur“ in beruflichen und gesellschaftlichen Handlungsfeldern durch berufsbegleitende Weiterbildungsangebote und Forschungsprojekte fördert.

### **Kosik, Stefanie**

Stefanie Kosik (Jahrgang 1987) studiert zurzeit im Master Sportwissenschaften an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg. Nachdem sie im August 2012 ihr Bachelor-Studium Sportmanagement an der FH Koblenz/RheinAhrCampus Remagen erfolgreich abgeschlossen hat, arbeitete die gelernte Bankkauffrau zunächst als wissenschaftliche Mitarbeiterin im Bereich externe und interne Rechnungslegung des RheinAhrCampus. Während ihres Studiums war sie als studentische Hilfskraft sowohl im Bereich Statistik als auch im Bereich Sportmanagement des RheinAhrCampus tätig und absolvierte Praktika in Hannover und New York City. Ehrenamtlich engagiert sich Stefanie Kosik als Schwimmtrainerin.

### **Kremer, Jan**

Jan Kremer ist seit 2011 bei Deloitte im Bereich Corporate Finance tätig. Als Senior Consultant in der Sport Business Gruppe von Deloitte legt er den Fokus seiner Arbeit auf Finanz- und Transaktionsberatungen in der Sport- und Freizeitindustrie. Daneben ist er Co-Autor der deutschsprachigen Studien von Deloitte im Sport Business. Vor seiner Tätigkeit bei Deloitte arbeitete er zwei Jahre als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Sportökonomie und Sportmanagement der Deutschen Sporthochschule Köln.

### **Mazurkiewicz, Dirk (Prof. Dr.)**

Prof. Dr. Dirk Mazurkiewicz arbeitet seit rund 15 Jahren in der Sportbranche. Zunächst arbeitete er im Marketing und Medienbereich u.a. bei der WIGE MEDIA AG (Köln) und als Berater bei der IMPIRE AG (München). Im Rahmen seiner Promotion begleitete er den Aufbau des ISS Institut für Sportmanagement (Remagen) bevor er die Leitung der Sportunit der CP Corporate Planning AG, ein Spezialist für Business IT (Hamburg), übernahm.

Heute leitet er den Betriebswirtschaftsstudiengang Sportmanagement am RheinAhrCampus der Hochschule Koblenz (Kooperationsstudiengang des DOSB) und arbeitet für die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und Unternehmensberatung Deloitte in Düsseldorf.

Zu seinen Kompetenzgebieten gehören die Entwicklung von Steuerungs- und Controllinginstrumenten und von strategischen Marketingprozessen sowie die Optimierung von Vertriebs- und CRM-Prozessen in Sportorganisationen.

Aktuelle Lehrbücher u.a. „Finanzierung und Controlling im Sport“, „Sport-system Deutschland“ und „Sportstätten-management“.

Er begleitet in unterschiedlichen Projekten deutsche und europäische Sportclubs und -organisationen, wie den, Deutschen Fußballbund, Bayer Leverkusen 04, St. Pauli, Union Berlin, die Handballbundesliga oder Rapid Wien.

### **Plew, Manuel**

Manuel Plew absolvierte den Bachelor- und Masterstudiengang Sportmanagement am RheinAhrCampus Remagen der Hochschule Koblenz und schloss das Studium im Februar 2013 ab. Bisher war er für den Fußball-Bundesligisten Hannover 96, den Major League Soccer-Club Philadelphia Union und den Sportartikelhersteller Puma tätig. Für Bayer 04 Leverkusen konzipierte er ein zielgruppengerechtes Mitgliedschaftsprogramm für Jugendliche, das zur Saison 2012/2013 umgesetzt und eingeführt wurde. Im Rahmen seiner Master-Thesis erhob Plew für den Sporthändlerverbund Intersport die Kundenwahrnehmung von Handelsmarken im Sportartikelhandel. Während seines Studiums war er darüber hinaus als wissenschaftliche Hilfskraft zur Unterstützung der Lehre im Bereich Sprachen/Internationales angestellt und arbeitete an der Einführung eines Qualitätsmanagements an der Hochschule mit. Seit seinem Studienabschluss ist er beim Ticketdienstleister AD ticket für die Betreuung, marketingseitige Unterstützung und

Akquise von Sportveranstaltern aus verschiedenen Sportbereichen verantwortlich. In seiner Freizeit engagiert er sich zudem ehrenamtlich in verschiedenen Vereinen.

**Thieme, Lutz (Prof. Dr.)**

Lutz Thieme studierte an der Universität Leipzig Sportwissenschaft, Kommunikationswissenschaft und Psychologie und arbeitete zunächst im Sportamt der Stadt Dresden. Nach Tätigkeiten im sächsischen Umweltministeriums und im Verkehrsverbundes Oberelbe übernahm er die Leitung der Marketingabteilung der TU Dresden und die Geschäftsführung des Kompetenzzentrums für Hochschulmarketing "Competo". Seine parallel zur Berufstätigkeit und zahlreichen ehrenamtlichen Engagements im Sport verfasste Promotion beschäftigte sich mit „Ansätzen zur Umwelterziehung im Sportverein“. Seit Herbst 2001 verantwortet Thieme am RheinAhrCampus in Remagen das Lehrgebiet Sportmanagement. Seit 2012 ist er zudem Privatdozent an der Universität des Saarlandes. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in der Entwicklung von Steuerungsinstrumenten für Sportvereine und -verbände, im Bereich der öffentlichen Sportförderung, der Verhaltensökonomie und der Wissenschaftstheorie. Er engagiert sich ehrenamtlich in Wissenschafts- und Sportorganisationen. Derzeit ist er u.a. Vorsitzender der Schwimm- und Sportfreunde Bonn 1905 e.V. und Vizepräsident der Deutschen Vereinigung für Sportwissenschaft (dvs).

Der zweite Band der Edition Sport : Ökonomik : Wissenschaft versammelt Beiträge zu speziellen Aspekten des Sportmanagements. Manuel Plew befasst sich mit dem Markenwissen von Konsumenten zu Handelsmarken in der Sportartikelbranche. Dirk Mazurkiewicz, Alexander Jahnke und Jan Kremer dokumentieren den gegenwärtigen Stand des Controllings in der 1. und 2. Fußball-Bundesliga.

Ob sich leistungssportliches Engagement für Sportvereine lohnt, beleuchten Svenja Buchholz, Stefanie Kosik und Lutz Thieme mit Hilfe eines Instruments zur Erfassung von Einnahmen und Ausgaben für Kaderathleten in Sportvereinen. Robin W. Filusch sucht nach der vielzitierten Generation Y in den Daten des sozio-oekonomischen Panels (SOEP) in Hinblick auf die Sportpartizipation.

Vor dem Hintergrund der Bestandserhebung im organisierten Sport fragen Lutz Thieme und Alexander Kiel, welche Merkmale bei einem Sportvereinsmitglied gegeben sein müssen, um eine Meldepflicht beim jeweiligen Fachverband auszulösen. Den Band beschließt Jens-Oliver Bludau, der die Optimierung des gesundheits- und fitnessorientierten Angebotes der SG Stern Sindelfingen diskutiert.



ISBN 978-3-8442-9637-2