

# 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, Maïke 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](http://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](http://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
<b>Kapitel I: Theoretische Grundlagen (Mathias Graumann, Lutz Thieme)</b>	
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

4.2.5	Analyse der Erfolgslage .....	104
4.3	Kostencontrolling .....	107
4.3.1	Grundlagen und Erkenntnisziele der Kostenrechnung.....	107
4.3.2	Kostenbegriff und Ableitung der Kostenrechnung .....	109
4.3.3	Kostenartenrechnung .....	112
4.3.4	Kostenstellenrechnung .....	116
4.3.5	Kostenträgerrechnung (Kalkulation auf Vollkostenbasis) .....	123
4.3.6	Deckungsbeitragsrechnung (Kalkulation auf Teilkostenbasis) .....	126
4.3.7	Kostenplanung und Kostenkontrolle .....	131
4.3.8	Prozesskostenrechnung.....	134
5	Operatives ressourcen- und funktionsbezogenes Controlling .....	139
5.1	Grundlagen .....	139
5.2	Ressourcenbezogenes Controlling .....	140
5.2.1	Personalcontrolling .....	140
5.2.2	Investitionscontrolling .....	146
5.2.3	Liquiditätscontrolling .....	149
5.3	Funktionsbezogenes Controlling.....	154
5.3.1	Beschaffungscontrolling .....	154
5.3.2	Marketingcontrolling .....	156
6	Hybride Controlling-Instrumente .....	161
6.1	Balanced Scorecard .....	161
6.2	Risikomanagementsystem .....	166
7	Zusammenfassung: Erwartete Ausprägungen des Controllings in Institutionen der Sportbranche .....	173

## **Kapitel II: Praktische Umsetzungsbeispiele**

1	Controlling in zuschauerorientierten Vereinen und Kapitalgesellschaften .....	179
1.1	1. FSV Mainz 05 (Christopher Blümlein, Elisa Ramb).....	179
1.1.1	Der Verein .....	179
1.1.2	Einordnung des Vereins in die Wertschöpfungskette .....	180
1.1.3	Controlling beim 1. FSV Mainz 05 .....	181
1.1.4	Fazit .....	193
1.2	Köln 99ers (Jens Brämer) .....	194
1.2.1	Vorbemerkung .....	194
1.2.2	Historie der Köln 99ers .....	194
1.2.3	Struktur der Köln 99ers .....	195
1.2.4	Wirtschaftliche Rahmenbedingungen der Köln 99ers .....	195
1.2.5	Die neue Trägergesellschaft .....	195
1.2.6	Die Köln 99ers in der Wertschöpfungskette .....	196
1.2.7	Strategisches Controlling bei den 99ers .....	197

	1.2.8	Operatives Controlling bei den 99ers .....	202
2		Controlling in Ligaorganisationen .....	207
	2.1	Deutsche Volleyball-Liga (Thorsten Endres, Daniel Sattler)...	207
	2.1.1	Deutsche Volleyball-Liga – der größte Ligaverband unter den Spielsportarten .....	207
	2.1.2	Die DVL und DVL GmbH in der Wertschöpfungskette des Sports .....	209
	2.1.3	Controllinginstrumente der DVL .....	211
	2.1.4	Zusammenfassung .....	220
	2.2	Toyota Handball-Bundesliga (Dirk Mazurkiewicz, Elisa Ramb, Mark Schober) .....	221
	2.2.1	Einführung .....	221
	2.2.2	Die HBL .....	222
	2.2.3	Wertschöpfung innerhalb der HBL .....	226
	2.2.4	Das Controlling der HBL .....	228
	2.2.5	Zusammenfassung .....	233
3		Controlling in Breitensportorientierten Sportvereinen .....	237
	3.1	TSC Eintracht Dortmund (Alexander Kiel) .....	237
	3.1.1	Der Verein .....	237
	3.1.2	Der TSC und die Wertschöpfungskette der Sportbranche .....	239
	3.1.3	Vorüberlegungen zum Thema Controlling im TSC .....	241
	3.1.4	Elemente des strategischen Controllings im TSC .....	242
	3.1.5	Elemente des operativen rechnungswesenbezogenen Controllings im TSC .....	245
	3.1.6	Schlussbemerkungen .....	249
	3.2	SSF Bonn 1905 (Lutz Thieme, Maike Schramm, Michael Scharf) .....	251
	3.2.1	Der Verein .....	251
	3.2.2	Die SSF und die Wertschöpfungskette der Sportbranche .....	252
	3.2.3	Controlling bei den SSF Bonn .....	254
	3.2.4	Elemente des strategischen Controllings bei den SSF .....	255
	3.2.5	Elemente des operativen und rechnungswesenbezogenen Controllings bei den SSF Bonn .....	258
	3.2.6	Schlussbemerkungen .....	261
4		Controlling in Sportverbänden .....	263
	4.1	Der Sportbund Rheinland (Martin Weinitschke) .....	263
	4.1.1	Strategisches Controlling im Sportbund Rheinland .....	266
	4.1.2	Operatives Controlling im Sportbund Rheinland .....	272
	4.2	Sportjugend Rheinland (Susanne Weber) .....	277
	4.2.1	Die Sportjugend Rheinland .....	277
	4.2.2	Einordnung der Dienstleistungen in die Wertschöpfungskette der Sportbranche .....	277

	4.2.3	Strategisches Controlling .....	278
	4.2.4	Operatives Controlling .....	284
	4.2.5	Ausblick .....	291
5		Controlling in öffentlichen Sportverwaltungen .....	293
	5.1	Sportamt Paderborn (Tanja Schäfer) .....	293
	5.1.1	Die Wertschöpfungskette der Sportbranche .....	295
	5.1.2	Vorüberlegungen zum Thema Controlling .....	296
	5.1.3	Elemente des strategischen Controllings .....	296
	5.1.4	Elemente des operativen rechnungswesenbezogenen Controllings .....	300
	5.1.5	Fazit .....	308
6		Controlling privat geführter Sportstätten .....	309
	6.1	Golfanlage Clostermanns Hof (Gunter Archinger) .....	309
	6.1.1	Die Golfanlage Clostermanns Hof in der Wertschöpfungskette der Sportbranche .....	312
	6.1.2	Vorüberlegungen zum Controlling in der Golfanlage Clostermanns Hof .....	315
	6.1.3	Elemente des strategischen Controllings bei der Golfanlage Clostermanns Hof .....	315
	6.1.4	Elemente des operativen Controllings bei der Golfanlage Clostermanns Hof .....	320
	6.1.5	Zusammenfassung .....	322
	6.2	Schwimmbäder (Horst Werner) .....	323
	6.2.1	Einleitung .....	323
	6.2.2	Strategisches Controlling in Schwimmbädern .....	324
	6.2.3	Operatives Controlling in Schwimmbädern .....	328
	6.2.4	Fazit .....	331

### **Kapitel III: Zum Entwicklungsstand des Controllings im Sport (Mathias Graumann, Lutz Thieme)**

1	Strategisches Controlling in der Sportbranche .....	335
2	Operatives Controlling in der Sportbranche .....	341
	Autorenverzeichnis .....	349
	Literaturverzeichnis .....	355

# Vorwort

Ein „Sandwich-Buch“ wollten wir machen. Ein Buch, das systematischen und theoretischen Ansprüchen einerseits und der praktischen Verwendung betriebswirtschaftlicher Methoden und Instrumente andererseits gerecht wird. Für das Controlling und für die gesamte Sportbranche, nicht nur für Profifußballvereine oder andere professionelle Teamsportarten.

Unser „Sandwich-Buch“ ist auch der Versuch, den Dialog zwischen dem controllingorientierten Betriebswirt und dem vereinsorientierten Sportmanager zwischen zwei Buchdeckel zu pressen, den Konflikt zwischen theoretisch wohl begründeten Ansprüchen und praktischen Umsetzungsmöglichkeiten, die Differenz zwischen „das ist längst Alltag bei uns“, „das müssten wir eigentlich machen, kommen aber nicht dazu“ und „das nutzt uns nichts“ in verschiedenen Institutionen der Sportbranche sicht- und erfahrbar zu machen.

Die beiden Brotscheiben unseres Sandwichs sind unterschiedlich dick. Die Grundlage bildet eine systematische Darstellung des strategischen und operativen Controllings sowie eine theoretisch fundierte Abschätzung zur Eignung der verschiedenen Controllinginstrumente und -methoden für die Sportbranche. Das Fleisch unseres Sandwichs bilden die konkreten Ausprägungen des Controllings in unterschiedlichen Bereichen des Sports. Anhand dieser Darstellungen haben wir sozusagen als Deckschicht versucht, unsere einleitend getroffenen Thesen zur Anwendung des Controllings im Sport zu reflektieren.

Nun hoffen wir, dass unser Sandwich dem geneigten Leser mundet, nicht auf den Bauch schlägt und dass der eine oder andere Sandwich-Bestandteil der eigenen Institution bereits vorgesetzt wurde, von dieser produktiv verdaut worden ist sowie weitere Happen gewünscht sind.

Zur Zubereitung des Mahls konnten wir auf viele fleißige Hände zurückgreifen. Zuerst gilt unser Dank den Autoren, die einen Blick auf den aktuellen Stand des Controllings der verschiedenen Institutionen im Sport überhaupt ermöglicht haben. Dies ist auch deshalb nicht selbstverständlich, weil sich viele Institutionen immer noch scheuen, die von ihnen angewandten Methoden und Instrumente des Controllings offen zu legen.

An diesem Buch waren viele Autoren beteiligt, die am RheinAhrCampus Remagen der Fachhochschule Koblenz studierten, lehrten oder noch lehren. Deutlich ist, dass die Vermittlung zwischen Theorie und Praxis, zwischen Anspruch und Wirklichkeit, zwischen komplexen Systemen und pragmatischer Umsetzung gerade im Controlling gut im Sportmanagementstudium am RheinAhrCampus abgebildet

werden konnte, so dass die Absolventen in der Lage sind, beide Pole im beruflichen Alltag miteinander zu vereinen.

Neben den Autoren danken wir vor allem Sophie Kühne, die sich um das Layout des Buches verdient gemacht hat.

Auf welche Speisekarte sollte unser Sandwich aufgenommen werden? Natürlich haben wir bei der Konzeption und Erstellung an Studierende des Sportmanagements und der Sportökonomie gedacht, Personen, die haupt- oder ehrenamtlich im Sport tätig sind und dort Organisationen steuern, Ziele anstreben und Budgets zu verantworten haben. Vielleicht ist das zubereitete Mahl auch dem einen oder anderen Sportwissenschaftler oder Betriebswirt mit Hunger nach einer speziellen Betriebswirtschaftlehre des Sports Labsal.

Wenn Ihnen unser Appetithappen geschmeckt hat, wenn Zutaten gefehlt haben oder das Sandwich ungenießbar war, mailen Sie Ihre Eindrücke, Wünsche und Veränderungsvorschläge an [controlling-im-sport@rheinahrcampus.de](mailto:controlling-im-sport@rheinahrcampus.de).

Remagen, im Januar 2010

Mathias Graumann & Lutz Thieme