

**Hochschule für öffentliche  
Verwaltung und Finanzen  
Ludwigsburg**

University of Applied Sciences

Wahlpflichtfach im Wirtschaftszweig:  
**„Unternehmensführung in der öffentlichen Wirtschaft“**

**Balanced Scorecard –  
dargestellt am Beispiel des VfB Stuttgart**

## **DIPLOMARBEIT**

zur Erlangung des Grades einer  
Diplom-Verwaltungswirtin (FH)

vorgelegt von

Julia Hahn  
Lauter Str. 25  
71083 Herrenberg

Studienjahr 2009/2010

Erstgutachter: Prof. Fritz Hieber  
Zweitgutachter: Prof. Uwe Bähr

---

## Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>III</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>IV</b>
<b>I Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1 Ausgangslage.....	1
2 Ziele der Diplomarbeit .....	2
3 Methodisches Vorgehen.....	2
<b>II Theoretische Grundlagen .....</b>	<b>3</b>
1 Controlling .....	3
1.1 Begriffsdefinition.....	3
1.2 Strategisches und operatives Controlling .....	5
2 Balanced Scorecard .....	9
2.1 Entstehung und Aufbau der Balanced Scorecard .....	9
2.2 Die Rolle der Balanced Scorecard innerhalb des Controlling....	12
2.3 Die vier Perspektiven der Balanced Scorecard .....	16
2.3.1 Die finanzwirtschaftliche Perspektive .....	19
2.3.2 Die Kundenperspektive .....	22
2.3.3 Die interne Prozessperspektive.....	24
2.3.4 Die Lern- und Entwicklungsperspektive .....	26
<b>III Darstellung der Balanced Scorecard am VfB Stuttgart.....</b>	<b>29</b>
1 Kurzvorstellung des Vereins VfB Stuttgart.....	29
2 Eigenarten von Profi-Sport-Organisationen gegenüber Unternehmen .....	31
3 Gründe für die Einführung der Balanced Scorecard .....	36
4 Entwicklung der Balanced Scorecard beim VfB Stuttgart .....	39
4.1 Ableitung von Vision und Strategie .....	40

---

4.2 Die Wahl der Perspektiven.....	43
4.3 Ableitung der strategischen Ziele .....	45
4.4 Auswahl der Messgrößen, Festlegung von Zielwerten.....	46
4.5 Umsetzung der Balanced Scorecard.....	48
4.6 Anpassung der Balanced Scorecard an die Bedürfnisse des VfB Stuttgart.....	53
5 Fazit.....	58
<b>Anhang.....</b>	<b>V</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>VIII</b>
<b>Verzeichnis zitierter Internet-Quellen .....</b>	<b>X</b>
<b>Erklärung nach § 36 APrO .....</b>	<b>XI</b>

---

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Controlling/Kontrolle .....	4
Abbildung 2: Controllingtätigkeiten .....	5
Abbildung 3: Abgrenzung von strategischem und operativem Controlling .	6
Abbildung 4: Traditionelle Kennzahlensysteme versus Performance Measurement .....	11
Abbildung 5: Die Balanced Scorecard bildet den Rahmen zur Umsetzung einer Strategie in operativen Größen .....	12
Abbildung 6: Die Balanced Scorecard als strategischer Handlungsrahmen .....	15
Abbildung 7: Ursache-Wirkungsnetzwerk.....	18
Abbildung 8: Produktlebenszyklus und Strategie .....	21
Abbildung 9: Messung und Bewertung strategischer finanzwirtschaftlicher Themen .....	22
Abbildung 10: Die Kern-Messgrößen der Kundenperspektive.....	24
Abbildung 11: Die interne Prozessperspektive – das generische Wertkettenmodell.....	26
Abbildung 12: Komplexe Beziehungen im Profifußball.....	30
Abbildung 13: Führungsstruktur des VfB Stuttgart .....	40
Abbildung 14: Führung nach innen, Leitbild & Ziele des VfB Stuttgart .....	43
Abbildung 15: Führung und Steuerung von Sportorganisationen – Das Erfolgsbeispiel VfB Stuttgart .....	44
Abbildung 16: Beispiele für Steuerungsgrößen in Profi-Sport- Organisationen .....	47
Abbildung 17: Auszug Führungs-Cockpit Vorstand.....	51
Abbildung 18: IT-Architektur von BalPlan.....	53
Abbildung 19: Funktionen von BalPlan.....	54
Abbildung 20: Szenarioberechnungen für 2004/2005 .....	56

**Abkürzungsverzeichnis**

Abb.	Abbildung
AG	Aktiengesellschaft
APrO	Ausbildungs- und Prüfungsordnung
BalPlan	Balanced Scorecard Planing System
BSC	Balanced Scorecard
bzw.	beziehungsweise
d.h.	das heißt
engl.	Englisch
etc.	et cetera
f.	folgende
ff.	und folgende
IT	Informationstechnik
ROCE	Return on Capital Employed
ROI	Return on Investment
S.	Seite
SGE	Strategische Geschäftseinheit
TV	Television
u.U.	unter Umständen
URL	Uniform Resource Locator
USU	Udo Strehl Unternehmensberatung
vgl.	vergleiche
WWW	World Wide Web
z.B.	zum Beispiel

## I Einleitung

### 1 Ausgangslage

Sport bewegt Milliarden - Menschen und Euro. Sport ist traditionell in Vereinen organisiert. Hierbei handelt es sich um einen gemeinnützigen, nicht gewinnorientiert ausgerichteten Zusammenschluss von Gleichgesinnten. Die Kommerzialisierung des Sports hat diese Sichtweise auf Vereine jedoch verdrängt. Die ehemals durch Ehrenamtliche geführten Vereine haben sich längst bezüglich ihres Umsatzes und der Mitarbeiterzahl zu mittelständischen Unternehmen entwickelt. Somit rückt neben der Konkurrenz um sportliche Erfolge auch der wirtschaftliche Erfolg zunehmend in den Mittelpunkt.

Es ist daher umso erstaunlicher, dass in einer solch boomenden Branche, in der allein in Deutschland mehrere Milliarden umgesetzt werden, bisher wissenschaftlich fundierte ökonomische Ansätze vernachlässigt wurden. Es könnte an dem komplexen ökonomischen Gebilde mit den sehr heterogenen Akteuren liegen. Die Sportbranche fordert ein tiefes Verständnis für die spezifischen Funktionsweisen. Diese Branche kann nicht mit anderen Märkten und genauso wenig mit klassischen Unternehmen verglichen werden. Ebenso wird sie oft noch immer von Akteuren geleitet, deren wirtschaftliches Handeln durch begrenztes kaufmännisches Wissen geprägt ist.

Ein Zitat erläutert diese Situation recht gut: „Auch [...] erzielen die Vereine kaum Gewinne, sind oft bis kurz unter die Torlatte verschuldet und werden von Personen gemanagt, deren größte Qualifikation darin besteht (wie manche spotten), dass die im Pokalfinale 1951 den Ball von der Linie gefegt haben.“<sup>1</sup>

Daher bedarf es betriebswirtschaftlicher Instrumente, um den Anforderungen dieser wachsenden Branche gerecht zu werden.

---

<sup>1</sup> Dörnemann, Jörg: Controlling für Profi-Sport-Organisationen, München, 2002, S. 1 und S. 89

## **2 Ziele der Diplomarbeit**

Diese Arbeit beschäftigt sich mit der Konzeption und Umsetzung eines strategischen Steuerungsinstrumentes beim VfB Stuttgart. Das Neue an diesem Instrument stellt die branchenspezifische Funktionserweiterung auf Basis der Balanced Scorecard dar. Es gibt verschiedene Betrachtungsmöglichkeiten der Balanced Scorecard. Das Ziel dieser Arbeit ist die Analyse der Balanced Scorecard als Instrument für den kommerziellen Sportbereich.

## **3 Methodisches Vorgehen**

Die Diplomarbeit ist in einen theoretischen und einen praktischen Teil untergliedert. Der theoretische Teil dient als thematische Einführung in die Arbeit und als Basis für den daran anschließenden praktischen Teil.

Bei den theoretischen Grundlagen wird zuerst der Begriff „Controlling“ im Allgemeinen erläutert. Hierbei wird auch auf das strategische und operative Controlling eingegangen, sowie auf die Abgrenzung der beiden Bereiche. Anschließend wird der Aufbau der Balanced Scorecard mit ihren vier Perspektiven und die Rolle der Balanced Scorecard innerhalb des Controlling veranschaulicht. Im praktischen Teil wird zur Verdeutlichung der theoretischen Grundlagen die Umsetzung der Balanced Scorecard beim VfB Stuttgart dargestellt. Hierbei wird auf die Konzeption sowie die Umsetzung der Balanced Scorecard und die besondere branchenspezifische Anpassung der Balanced Scorecard an die Eigenarten einer Profi-Sport-Organisation eingegangen.

Diese Arbeit stützt sich überwiegend auf Erkenntnisse aus der Literatur in Form von Büchern, Zeitschriftenartikeln und Berichten aus dem Internet, welche den neuesten Stand der Wissenschaft widerspiegeln. Darüber hinaus fließt ein Interview mit Alexander Wehrle vom VfB Stuttgart in die Arbeit mit ein. Alexander Wehrle ist Projektleiter und verantwortlich für den Aufbau und die Weiterentwicklung der Berichtssysteme beim VfB Stuttgart.

## II Theoretische Grundlagen

### 1 Controlling

#### 1.1 Begriffsdefinition

In Deutschland wurde der Begriff „Controlling“ als Ableitung des englischen Verbs „to control“ eingeführt. „Control“ bezeichnet das Steuern, Planen oder Lenken eines Unternehmens und geht über die oft fälschlicherweise sprachlich damit verbundene „Kontrolle“ weit hinaus.<sup>2</sup> Diese „Kontrolle“ würde lediglich die vergangenheitsorientierte Sichtweise bedienen. Controlling ist aber vor allem zukunftsorientiert.<sup>3</sup> In sinngemäßer Übersetzung könnte man von „Unternehmenssteuerung“ sprechen.<sup>4</sup>

Zum Begriff Controlling existiert mittlerweile eine Vielzahl von Definitionen, die teilweise stark voneinander abweichen. Zur Einstimmung in die Definition seien hier die Erläuterungen von zwei bundesweit anerkannten Vordenkern des Controlling anzuführen: Peter Horváth und Thomas Reichmann. Horváth schreibt: „Controlling ist - funktional gesehen - dasjenige Subsystem der Führung, das Planung und Kontrolle sowie Informationsversorgung systembildend und systemkoppelnd ergebniszielorientiert koordiniert und so die Adaption und Koordination des Gesamtsystems unterstützt. Controlling stellt damit eine Unterstützung der Führung dar: es ermöglicht ihr, das Gesamtsystem ergebnisorientiert an Umweltveränderungen anzupassen und die Koordinationsaufgaben hinsichtlich des operativen Systems wahrzunehmen“.<sup>5</sup>

Reichmann definiert wie folgt: „Controlling ist die zielbezogene Unterstützung von Führungsaufgaben, die der systemgestützten

---

<sup>2</sup> Vgl. Baum, Heinz-Georg/Conenberg, Adolf G./Günther, Thomas: Strategisches Controlling, 4., überarbeitete Auflage, Stuttgart, 2007, S. 3

<sup>3</sup> Vgl. Reichmann, Thomas: Controlling mit Kennzahlen und Management-Tools, 7., überarbeitete und erweiterte Auflage, München, 2006, S. 1

<sup>4</sup> Vgl. Horváth, Peter: Controlling, 11., vollständig überarbeitete Auflage, München, 2009, S. 17

<sup>5</sup> Vgl. Czenskowsky, Torsten/Schünemann, Gerhard/Zdrowmyslaw, Norbert: Grundzüge des Controlling, 1. Auflage, Gernsbach, 2002, S. 24



Informationsbeschaffung und Informationsverarbeitung zur Planerstellung, Koordination und Kontrolle dient; es ist eine rechnungswesen- und vorsystemgestützte Systematik zur Verbesserung der Entscheidungsqualität auf allen Führungsstufen der Unternehmung“.<sup>6</sup>

Controlling ist ein funktionsübergreifendes Führungsinstrument, das die Unternehmensleitung und Führungskräfte bei ihren Entscheidungen unterstützen soll. Die Steuerung eines Unternehmens setzt eine auf Zielen basierende, von der Unternehmensführung festgelegte Planung voraus. Bei der Kontrolle dieser Ziele werden durch Soll-Ist-Vergleiche die Abweichungen in den einzelnen Berichten der Verantwortungsbereiche im Unternehmen ermittelt. Die Unternehmensleitung und die Führungskräfte sollen dann aufgrund der ermittelten Abweichungen Maßnahmen zur Korrektur einleiten, um die festgelegten Ziele zu erreichen. Es findet also ein laufender Rückkoppelungsprozess im Unternehmen statt.<sup>7</sup>

Controlling	Kontrolle
<ul style="list-style-type: none"> <li>• leiten</li> <li>• helfen</li> <li>• steuern, überwachen</li> <li>• planen</li> <li>• zukunftsorientiert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bestrafen</li> <li>• anklagen</li> <li>• Schuldige suchen</li> <li>• Fehler feststellen</li> <li>• vergangenheitsorientiert</li> </ul>

**Abbildung 1: Controlling/Kontrolle<sup>8</sup>**

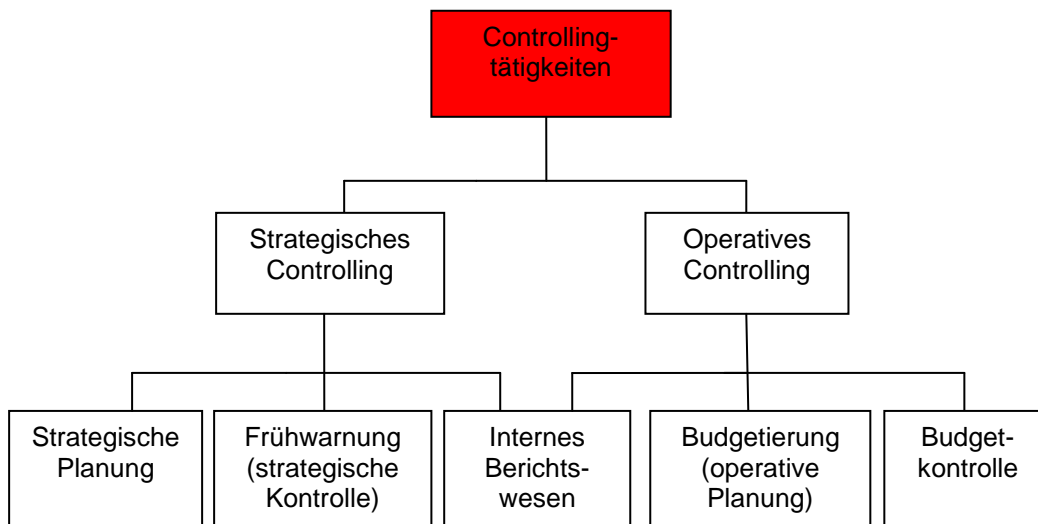
<sup>6</sup> Vgl. Czenskowsky/Schünemann/Zdrowmyslaw, 2002, S. 24

<sup>7</sup> Vgl. Vollmuth, Hilmar J.: Führungsinstrument Controlling, 6., überarbeitete und erweiterte Auflage, Planegg, 2001, S. 11

<sup>8</sup> Vgl. Hilbertz, Hans-Joachim: Der Stuttgarter Weg aus der Finanz- und Funktionskrise, 1996, S. 47

## 1.2 Strategisches und operatives Controlling

Die Aufgaben des Controlling fallen je nach Zeithorizont entsprechend unterschiedlich aus. Während das operative Controlling in der Gegenwart angesiedelt ist und lediglich abgeschlossene Perioden betrachtet, reicht das strategische Controlling in eine offene Zukunft hinein.



**Abbildung 2: Controllingtätigkeiten<sup>9</sup>**

Im Vordergrund des strategischen Controlling steht das Erkennen und das Schaffen neuer, sowie die Pflege und die Erhaltung vorhandener Potenziale. Die zunehmende Dynamik der Umweltveränderungen, von denen weder die öffentliche Verwaltung noch die Unternehmen ausgenommen sind, führen zu der Notwendigkeit, immer früher Entwicklungen vorherzusehen und darauf zu reagieren:

**Strategisch heißt: Die richtigen Dinge tun!**

<sup>9</sup> Vgl. Bähr, Uwe: Controlling in der Öffentlichen Verwaltung, Sternenfels, 2002, S. 44

Den Schwerpunkt des operativen Controlling bildet die Effizienzsteigerung. Die Funktionen und Abläufe sind auf das kurz- und mittelfristige Erreichen bzw. Bewahren von Effizienz bei gleichzeitiger Liquiditätserhaltung auszurichten:

**Operativ heißt: Die Dinge richtig tun!**<sup>10</sup>

	<b>strategisch</b>	<b>operativ</b>
<b>Orientierung</b>	Umwelt, Unternehmen, Adaption	Wirtschaftlichkeit betriebliche Verwaltungsabläufe
<b>Planungsstufe</b>	Strategische	Taktische, operative Planung, Budgetierung
<b>Dimension</b>	Chancen und Risiken Stärken und Schwächen	Aufwand, Ertrag, Kosten, Leistung
<b>Zielgröße</b>	Sicherstellung der Aufgabenerfüllung Erfolgspotential	Wirtschaftlichkeit = Effizienz Kostensparnis; ggf. auch Kostendeckung
<b>Zeithorizont</b>	langfristig	kurz- und mittelfristig
<b>Kennzahlen</b>	wenige	viele

**Abbildung 3: Abgrenzung von strategischem und operativem Controlling**<sup>11</sup>

Die Unterscheidung zwischen strategischem und operativem Controlling ist zweckmäßig, weil beide Bereiche eine stark unterschiedliche Zukunftsorientierung besitzen und die Entscheidungsparameter unterschiedliche Reichweiten haben und sich somit Entscheidungen auch unterschiedlich auswirken. Diese verschiedenen Zielsetzungen bedingen letztendlich auch verschiedene Vorgehensweisen. Daraus entstehen

<sup>10</sup> Vgl. Bähr, 2002, S. 45

<sup>11</sup> Vgl. Bähr, 2002, S. 47

---

ebenso unterschiedliche oberste Unternehmensziele, die nachhaltige Sicherung der Unternehmensexistenz als langfristiges strategisches Ziel sowie Erfolg und Liquidität als kurzfristige Unternehmensziele.<sup>12</sup> Somit ist die grundlegende Aufgabenstellung des operativen Controlling, immer dann steuernd in den Ablauf eines Unternehmens einzugreifen, wenn die Erzielung eines Gewinns gefährdet erscheint. Kennzeichen des operativen Controlling sind die Durchführung aktueller Soll-Ist-Vergleiche und die Entwicklung von Maßnahmenvorschlägen zur Erreichung kurz- und mittelfristiger Ziele.<sup>13</sup> Das operative Controlling dient der Erreichung der Oberziele „Gewinn“ und „Liquidität“. Der „Gewinn“ ist die Zielgröße der Bilanz- und Erfolgsrechnung des externen Rechnungswesens und der Kosten- und Leistungsrechnung als Teil des internen Rechnungswesens. Die Finanzierungsrechnung mit der Zielgröße Einnahmeüberschuss und die Finanzrechnung mit dem Cashflow konkretisieren das Oberziel „Liquidität“.

Dagegen steht beim strategischen Controlling vor allem - wie bereits erwähnt - die nachhaltige Sicherung der Unternehmensexistenz im Mittelpunkt. Dazu ist es notwendig, das Unternehmen auf Dauer gegenüber Veränderungen im Unternehmensumfeld und dadurch entstehenden Veränderungen anpassungsfähig zu gestalten. Externe Chancen und Risiken sollen erkannt und mit Stärken und Schwächen des Unternehmens abgeglichen werden, damit ein optimaler Deckungsgrad von unternehmerischen Stärken mit umfeldbedingten Chancen besteht.<sup>14</sup>

Controlling verfolgt das Ziel, eine möglichst hohe Anpassung an die Bedürfnisse der Kunden zu erreichen. Im Vordergrund steht die Entwicklung zukünftiger und die optimale Nutzung vorhandener Erfolgspotenziale. Langfristige Ziele und Strategien werden unter Beachtung vorhandener Rahmenbedingungen festgelegt und deren Erreichung und Einhaltung überwacht. Strategische Aspekte der

---

<sup>12</sup> Vgl. Baum/Conenberg/Günther, 2007, S. 6

<sup>13</sup> Vgl. Bähr, 2002, S. 47

<sup>14</sup> Vgl. Baum/Conenberg/Günther, 2007, S. 6f.

Informationsversorgung betreffen insbesondere Frühwarnsysteme (Aufdecken von Risiken) und Früherkennungssysteme (Aufdecken von Chancen) als Informationslieferanten der strategischen Planung, Überwachung und Steuerung.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Vgl. Czenskowsky/Schünemann/Zdrowomyslaw, 2002, S. 55ff.

---

## 2 Balanced Scorecard

### 2.1 Entstehung und Aufbau der Balanced Scorecard

Das von Robert S. Kaplan und David P. Norton erstmals im Jahre 1992 veröffentlichte Grundmodell der Balanced Scorecard (BSC) hat sich zwischenzeitlich zum weltweit bekanntesten und in der Unternehmenspraxis am weitesten verbreiteten Instrument für die Leistungsmessung (engl.: Performance Measurement) und die strategische Unternehmenssteuerung entwickelt.<sup>16</sup> Die BSC entstand aus einem Forschungsprojekt, welches Kaplan und Norton mit zwölf Unternehmen aus den USA durchgeführt haben. Ihr Ziel war es, einen ganz neuen Ansatz zum Performance Measurement und auch ein strategisches Managementinstrument für Unternehmen zu entwickeln.<sup>17</sup> Das Konzept der BSC entstand aus der Kritik an der einseitigen, kurzfristigen und vergangenheitsorientierten Ausrichtung des Rechnungswesens und der finanziellen Kennzahlen. Der Begriff „Balanced Scorecard“ leitet sich aus den englischen Begriffen „Balance“ („Ausgewogenheit“) und „Scorecard“ („Berichtsbogen“) ab und bedeutet die „ausgewogene“ Verwendung von kurz- und langfristigen Zielen, monetären und nichtmonetären Kennzahlen, Spät- und Frühindikatoren sowie externen und internen Performance-Perspektiven. Diese Ausgewogenheit bezieht sich jedoch vor allem auf zwei wichtige Aspekte. Zum einen orientiert sich die BSC nicht nur an den traditionellen Finanzkennzahlen (z.B. Return on Investment, Eigenkapitalrentabilität), sondern ergänzt diese üblicherweise um drei weitere Perspektiven: die Kundenperspektive, die internen Geschäftsprozesse und die Lern- und Entwicklungsperspektive. Zum anderen werden für die verschiedenen Perspektiven neben den üblichen, eindimensionalen und vergangenheitsorientierten Ergebniskennzahlen auch Frühindikatoren aufgenommen, welche zukunftsorientierte Aussagen ermöglichen. Die

---

<sup>16</sup> Vgl. Gleich/Möller/Seidenschwarz/Stoj, 2002, S. 195

<sup>17</sup> Vgl. Wagner, Julia: Balanced Scorecard als Managementsystem, Köln, 2002, S. 4

strategische Steuerung wird dadurch ausgewogener bzw. umfassender als die lediglich durch herkömmliche Finanzkennzahlen unterstützten Systeme.<sup>18</sup> Ebenso sollen durch die Einbeziehung nichtmonetärer Kennzahlen nicht mehr nur die Interessen der Unternehmensleitung berücksichtigt werden, sondern auch die Wünsche anderer Interessensgruppen, wie die der Mitarbeiter und/oder der Kunden (d.h. der „Stakeholder“). Als „Stakeholder“ werden Personen bezeichnet, die die Zielerreichung eines Unternehmens beeinflussen oder durch die Zielerreichung beeinflusst werden. In diesem neuen System kann die Leistungsmessung und -bewertung dargestellt und somit eine kontinuierliche Verbesserung und Innovation sichergestellt werden. Solche neuen Ansätze, die weit über die traditionellen Kennzahlensysteme hinausgehen, fasst man seit Kaplan und Norton unter dem Begriff „Performance Measurement“ zusammen.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> Vgl. Wahr, Reiner/Siekmann, Annette: Strategisches Management und Controlling, 1. Auflage, Stuttgart, 2008, S. 26

<sup>19</sup> Vgl. Czernikowsky/Schünemann/Zdrowomyslaw, 2002, S. 152f.

Traditionelle Kennzahlensysteme	Performance Measurement
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monetäre Ausrichtung (vergangenheitsorientiert)</li> <li>• Begrenzt flexibel; ein System deckt interne und externe Informationsinteressen ab</li> <li>• Einsatz primär zur Überprüfung des Erreichungsgrades finanzieller Ziele</li> <li>• Kostenreduzierung</li> <li>• Vertikale Berichtsstruktur</li> <li>• Fragmentiert</li> <li>• Kosten, Ergebnisse und Qualität werden isoliert bewertet</li> <li>• Unzureichende Abweichungsanalyse</li> <li>• Individuelle Leistungsanreize</li> <li>• Individuelles Lernen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundenausrichtung (zukunftsorientiert)</li> <li>• Aus den operativen Steuerungserfordernissen abgeleitet hohe Flexibilität</li> <li>• Überprüfung des Strategieumsetzungsgrades; Impulsgeber zur weiteren Prozessverbesserung</li> <li>• Leistungsverbesserung</li> <li>• Horizontale Berichtsstruktur</li> <li>• Integriert</li> <li>• Qualität, Auslieferung, Zeit und Kosten werden simultan bewertet</li> <li>• Abweichungen werden direkt zugeordnet (Bereich, Person)</li> <li>• Team-/Gruppenbezogene Leistungsanreize</li> <li>• Lernen der gesamten Organisation</li> </ul>

**Abbildung 4: Traditionelle Kennzahlensysteme versus Performance Measurement<sup>20</sup>**

Nach Horváth äußert sich der Grundgedanke der BSC darin, dass der (wirtschaftliche) Erfolg einer Organisation auf Einflussfaktoren basiert, die hinter den finanziellen Zielgrößen stehen und die Zielerreichung ursächlich bestimmen. Demzufolge ist es zur zielorientierten Lenkung einer Organisation erforderlich, aus der gewählten Strategie klar formulierte und messbare Lenkungsgrößen abzuleiten und diese – in den erfolgsbestimmenden Perspektiven „ausbalanciert“ – Management und Mitarbeitern zur Einhaltung der vorgegebenen Richtung an die Hand zu geben.<sup>21</sup>

Der Grundaufbau der BSC besteht darin, dass ausgehend von der gewählten Vision und Strategie des Unternehmens vier Messobjekte abgeleitet werden, die vier Perspektiven. Für jede dieser vier Perspektiven werden bis zu sechs Indikatoren festgelegt, für die wiederum jeweils Ziele, Kennzahlen, Vorgaben und Maßnahmen anzugeben sind. Diese Ziele ergeben sich aus den strategischen Zielsetzungen des Unternehmens und müssen folglich konsistent sein und man muss sie in konkrete und

<sup>20</sup> Vgl. Müller, Armin: Strategisches Management mit der Balanced Scorecard, 2., überarbeitete Auflage, Stuttgart, 2005, S. 73

<sup>21</sup> Vgl. Müller, 2005, S. 72



messbare Kennzahlen fassen können. Dadurch erfolgt einerseits eine Zerlegung der Strategie in mehrere messbare Ziele und andererseits wird die Zielerreichung dadurch selbst messbar gemacht. Für messbare Ziele sind Vorgaben zu formulieren (Plan- bzw. Sollwerte), mit denen die tatsächlich erreichten Ist-Werte verglichen werden können. Letztendlich ist jedes Ziel der BSC mit einer Anzahl von Maßnahmen zu hinterlegen, die aufzeigen, wie diese Zielsetzung erreicht werden kann. Diese vier Detaillierungsschritte sind für jeden Indikator vorzunehmen, führen zur Konkretisierung und ermöglichen so die Messung strategischer Pläne.<sup>22</sup>

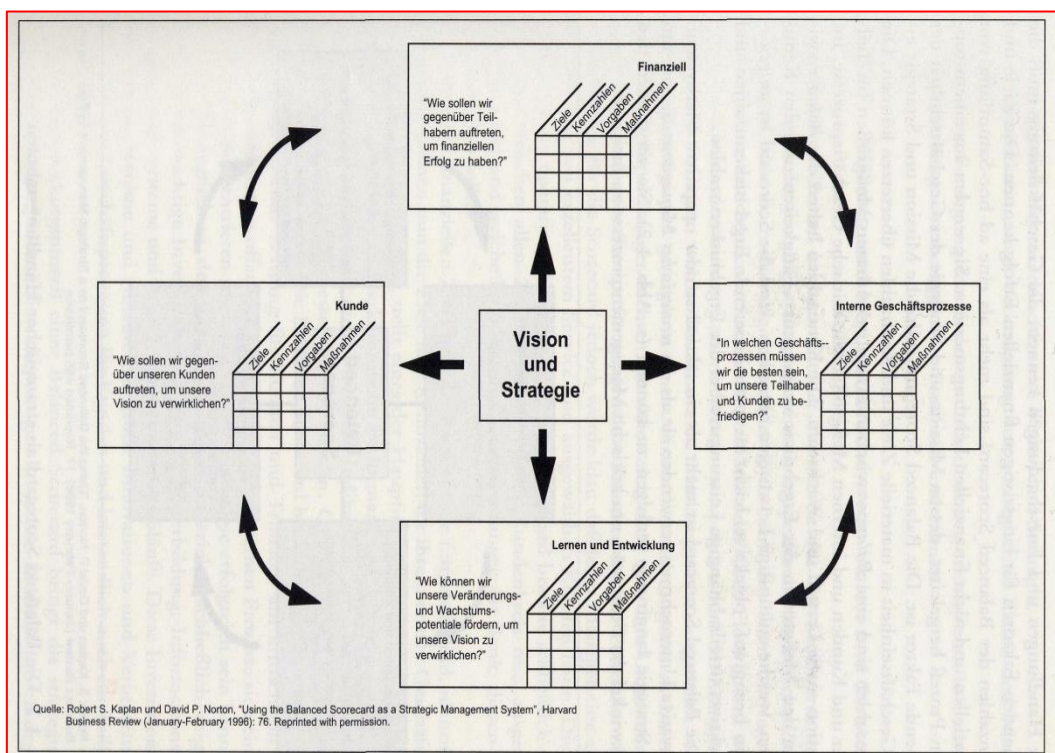


Abbildung 5: Die Balanced Scorecard bildet den Rahmen zur Umsetzung einer Strategie in operativen Größen<sup>23</sup>

## 2.2 Die Rolle der Balanced Scorecard innerhalb des Controlling

Es gibt inzwischen eine Vielzahl von Controlling-Instrumenten, die in einem Unternehmen zum Einsatz kommen. Diese Instrumente dienen unterschiedlichen Zwecken und sind auch methodisch unterschiedlich aufgebaut. Entsprechend lassen sie sich nach verschiedenen Kriterien

<sup>22</sup> Vgl. Baum/Conenberg/Günther, 2007, S. 367ff.

<sup>23</sup> Vgl. Kaplan/Norton, 1997, S. 9

unterteilen. Ein Kriterium ist zum Beispiel die Zuordnung nach der Struktur der Steuerung in strategische und operative Ziele. Diese Trennung hat sich aus didaktischen und pragmatischen Gründen bewährt. Eine andere Möglichkeit ist die Unterscheidung nach dem Anwendungsbereich. Dies bedeutet eine Einteilung in Analyse-Instrumente, Entscheidungs-Instrumente, Darstellungs-Instrumente, Beurteilungs-Instrumente, Kontroll-Instrumente, Verständnissicherungs-Instrumente, Überzeugungs-Instrumente und Strategie-Begleit-Instrumente. Jedoch kann auch ein Instrument für unterschiedliche Anwendungsbereiche angewandt werden.<sup>24</sup>

Die BSC dient im strategischen Management-System vor allem als Kommunikations-, Koordinations- und Steuerungsinstrument zur erfolgreichen Umsetzung der Unternehmensstrategie.<sup>25</sup> Der Anspruch der BSC als strategisches Management-System besteht darin, die langfristige Unternehmensstrategie (Vision) in Messgrößen überzuleiten, die die Basis für ein strategisches Management-System darstellen.<sup>26</sup> Die BSC ist dafür ein hervorragendes Instrument, da sie die Strategie in messbare und „verständliche“ Größen übersetzt und das Bindeglied zwischen Strategie und operativem Controlling darstellt. Das strategische und operative Management zu verbinden ist von großer Bedeutung, um die Unternehmensziele sowohl langfristig als auch kurzfristig erreichen zu können.<sup>27</sup> Durch eine konsistente Übertragung und Ausformulierung einer bereits vorher definierten Strategie anhand der vier Perspektiven der BSC soll sowohl die Lücke zwischen strategischer und operativer Planung geschlossen als auch die langfristige Erreichung der strategischen Ziele gewährleistet werden. Zu beachten ist, dass die BSC kein Instrument zur Formulierung von Strategien ist. Sie setzt vielmehr eine stimmige Unternehmensstrategie voraus. Die BSC soll helfen, eine Strategie

---

<sup>24</sup> Vgl. Czernikowski/Schünemann/Zdrowomyslaw, 2002, S. 55ff.

<sup>25</sup> Vgl. Schaltegger/Dyllick, 2002, S. 26

<sup>26</sup> Vgl. Baum/Conenberg/Günther, 2007, S. 367

<sup>27</sup> Vgl. Bea, Franz Xaver/Haas, Jürgen: Strategisches Management, 4., neu bearbeitete Auflage, Stuttgart, 2005, S. 51

nachvollziehbar zu machen und diese einleuchtend zu beschreiben. Die „Strategie“ sind die Maßnahmen, die zur langfristigen Sicherung des Erfolgs und zur Erreichung der Vision eines Unternehmens angewandt werden.<sup>28</sup> Somit basiert die Strategie auf der Vision. Eine Vision ist die Vorstellung, wie eine Organisation in der Zukunft aussehen soll. Um eine Vision kommunizierbar zu machen, muss sie in einem Leitbild schriftlich festgehalten werden. Das Leitbild fixiert den zukünftigen Sollzustand und beschreibt die Unternehmenskultur. Ein Leitbild kann beispielsweise Angaben enthalten zum Führungsverständnis, dem Verhalten untereinander und dem Umgang mit Kunden.<sup>29</sup> Die BSC fungiert somit in erster Linie als Bindeglied zwischen Strategieentwicklung und deren Umsetzung und bildet den strategischen Handlungsrahmen für das Management.<sup>30</sup>

---

<sup>28</sup> Vgl. Schaltegger/Dyllick, 2002, S. 26

<sup>29</sup> Vgl. Hieber, Fritz: Öffentliche Betriebswirtschaftslehre, 5., überarbeitete und erweiterte Auflage, Sternenfels, 2005, S. 46

<sup>30</sup> Vgl. Müller, 2005, S. 133

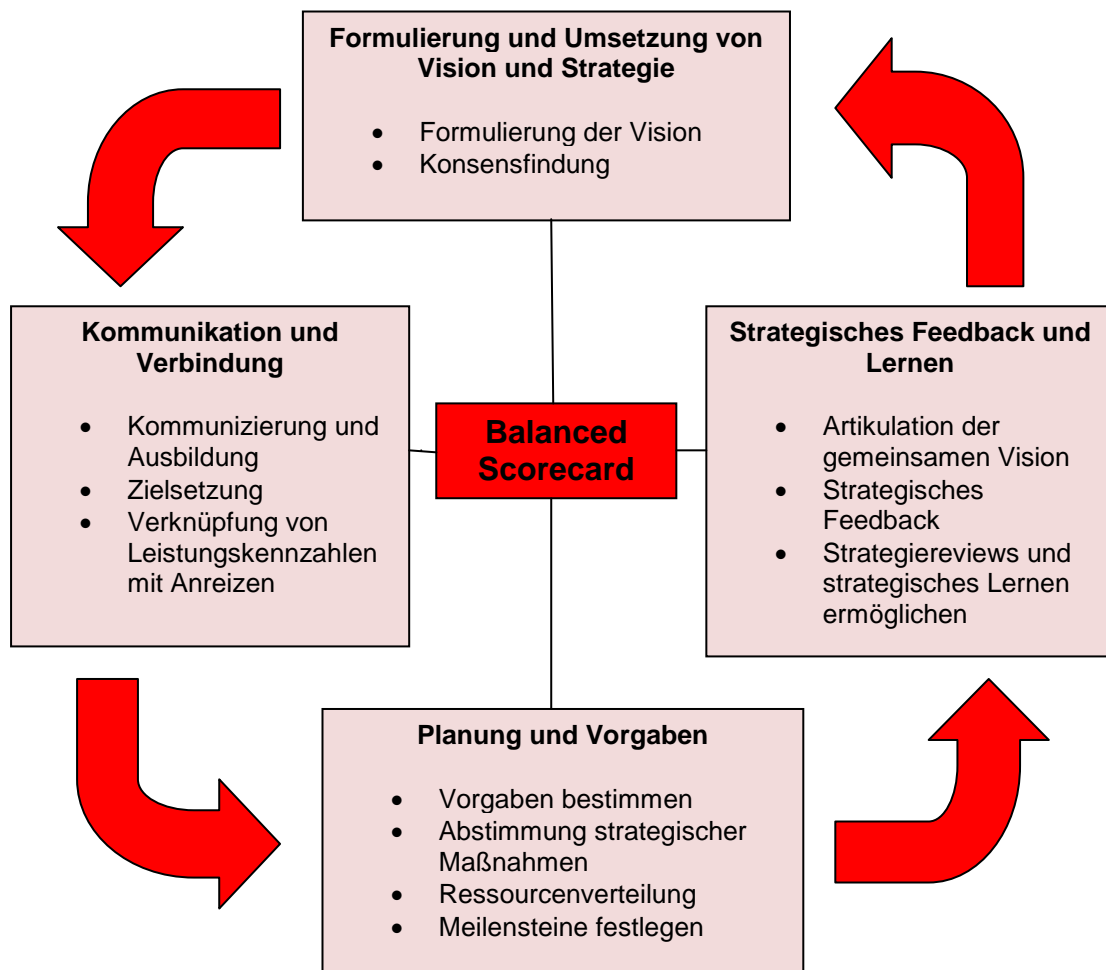


Abbildung 6: Die Balanced Scorecard als strategischer Handlungsrahmen<sup>31</sup>

<sup>31</sup> Vgl. Kaplan, Robert S./Norton, David P.: Balanced Scorecard, 1997, S. 10

### 2.3 Die vier Perspektiven der Balanced Scorecard

Die Anforderung an die Perspektiven der BSC ist es, bereits vor dem Strategiefindungsprozess ein Denkmodell festzulegen, damit an alle wesentlichen Aspekte des Geschäftes, in einem ausgewogenen Verhältnis, gedacht wird. Insofern stellen die Perspektiven die relevanten Themenblöcke dar, zu denen die Strategie des betreffenden Bereichs Aussagen treffen muss.<sup>32</sup> Das Grundmodell der BSC nach Kaplan und Norton unterstützt mit den vier Perspektiven (finanzwirtschaftliche Perspektive, Kundenperspektive, interne Prozessperspektive, Lern- und Entwicklungsperspektive) die ganzheitliche und facettenreiche Sicht auf alle Aspekte des Unternehmens. Durch diese Einteilung können Prioritäten leichter definiert werden und die BSC verfügt somit über eine hohe Anschaulichkeit.<sup>33</sup>

Die vier Perspektiven werden von Kaplan und Norton nur als Standardperspektiven vorgeschlagen, mit denen sich auf Unternehmensebene meist sehr gut arbeiten lässt. Es müssen aber nicht immer genau diese Perspektiven verwendet werden. Es ist vielmehr sinnvoll, sie der individuellen Situation anzupassen, indem geprüft wird, welche Perspektiven am besten für das jeweilige Unternehmen, je nach strategischer Zielsetzung, geeignet sind.<sup>34</sup>

Die vier Perspektiven stellen die Bausteine der Strategieumsetzung dar, an denen sich die Mitarbeiter auf den verschiedenen Hierarchieebenen orientieren können. Die Mitarbeiter bekommen einen Überblick, wie sie zum Strategieerfolg beitragen können und welche Leistungen dazu nötig sind.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Ermittlung der Ursache-Wirkungs-Beziehung zwischen den Perspektiven und deren Kennzahlen. Meist ist es

---

<sup>32</sup> Vgl. Horváth & Partners: Balanced Scorecard umsetzen, 4., überarbeitete Auflage, Atlanta/Barcelona/Berlin/Budapest/Bukarest/Düsseldorf/München/Stuttgart/Wien/Zürich, 2007, S. 40

<sup>33</sup> Vgl. Wagner, 2002, S. 13

<sup>34</sup> Vgl. Preißner, Andreas: Balanced Scorecard in Vertrieb und Marketing, 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, München, 2002, S. 13

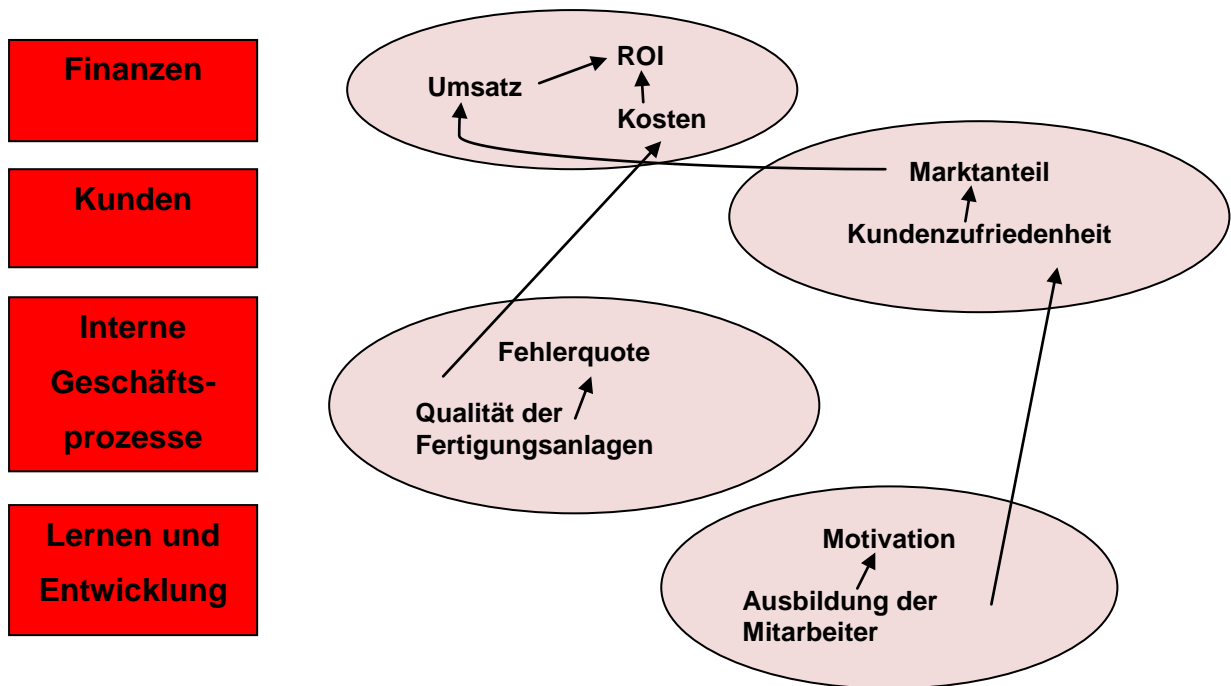
recht schwer die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Kennzahlen zu verstehen. Das Ursachen-Wirkungsnetzwerk verdeutlicht diesen Zusammenhang und zeigt auf, welche Maßnahmen miteinander verknüpft sind, wie sie sich gegenseitig beeinflussen und wie schließlich die finanziellen Kennzahlen von den Maßnahmen abhängen.<sup>35</sup> Das Management wird hierdurch gezwungen darüber nachzudenken, was konkret den Erfolg ausmacht und was dessen Treiber sind. Letztlich spiegelt sich in den Ursache-Wirkungsbeziehungsketten das Geschäftssystem des Unternehmens wider, die in ihrer Gesamtheit, wie in der folgenden Abbildung 7 dargestellt, die sogenannte „Strategy Map“ bilden.<sup>36</sup> Denn die vier Perspektiven stehen nicht lose nebeneinander, sondern sind untereinander verbunden und sollen daher auch wechselseitig aufeinander abgestimmt werden. Der finanzielle Erfolg einer Organisation und damit die Zufriedenheit der Eigentümer ist letztlich auf der Zufriedenheit seiner Kunden gegründet. Kundenzufriedenheit ist wiederum nur erreichbar, wenn die internen Prozesse des Unternehmens, wie z.B. der Innovationsprozess oder das Kundenmanagement zufriedenstellend ablaufen bzw. hinreichend beherrscht werden. Auf Grund eines sich permanent wandelnden Umfeldes und der Tatsache, dass diese Veränderungen vom Unternehmen fortwährend adaptiert werden, sind diese Prozesse ständig anzupassen und weiterzuentwickeln.<sup>37</sup>

---

<sup>35</sup> Vgl. Bea/Haas, 2005, S. 203

<sup>36</sup> Vgl. Baum/Conenberg/Günther, 2007, S. 372f.

<sup>37</sup> Vgl. Baum/Conenberg/Günther, 2007, S. 369f.

Abbildung 7: Ursache-Wirkungsnetzwerk<sup>38</sup>

Die vier Perspektiven der BSC orientieren sich vorwiegend an den Stakeholder-Gruppen „Anteilseigner“ und „Kunden“.<sup>39</sup> Hierbei werden in einem ersten Schritt die relevanten Interessensgruppen des Unternehmens benannt. Anschließend werden die Anforderungen dokumentiert, die jede Gruppe, unabhängig von der anderen, an das Unternehmen stellt. Das Unternehmen hat die Aufgabe all diese, – häufig konfliktären Erwartungen – möglichst optimal in Einklang zu bringen. Die Perspektiven der BSC beachten die Bedürfnisse wichtiger Anspruchsgruppen. Die Logik, die zur Beachtung der Stakeholder führt, ist meist eine gänzlich andere. Basierend auf einer Ausgangsperspektive (die für privatwirtschaftlich orientierte Unternehmen meist die Finanzperspektive darstellt) werden all die wesentlichen Handlungsfelder bzw. Perspektiven identifiziert, die nötig sind, um die Ziele der Ausgangsperspektive zu erreichen. Wichtige Bestandteile eines solchen Erklärungsmodells können interne Abläufe, Mitarbeiter oder Innovationen sein. Also stehen die Perspektiven abweichend vom Stakeholder-Ansatz

<sup>38</sup> Vgl. Bea/Haas, 2005, S. 203

<sup>39</sup> Vgl. Baum/Conenberg/Günther, 2007, S. 370

in einem logischen und teilweise hierarchischen Erklärungsgeflecht zueinander in Beziehung.<sup>40</sup>

### 2.3.1 Die finanzwirtschaftliche Perspektive

Die finanzwirtschaftliche Perspektive soll Hinweise darauf geben, ob die Strategie eines Unternehmens zur Verbesserung des Ergebnisses führt. Typische Kennzahlen ziehen dafür Rentabilität, Wachstum oder den Unternehmenswert in Betracht.<sup>41</sup> Diese Perspektive stellt in ertragsorientierten Unternehmen die Messlatte für den Erfolg oder Misserfolg einer Strategie dar. In dieser Perspektive sind jene Ziele und Messgrößen enthalten, die das (finanzielle) Ergebnis der Strategieumsetzung messen. Hier wird dokumentiert, ob das letztendliche Ziel allen Wirtschaftens – das Erreichen des langfristigen wirtschaftlichen Erfolgs – realisiert werden konnte.<sup>42</sup>

Die Scorecard sollte ganz klar die Strategie und die langfristigen finanzwirtschaftlichen Kennzahlen widerspiegeln, die den notwendigen Handlungsbedarf für finanzwirtschaftliche Prozesse, Kunden, interne Prozesse sowie Mitarbeiter und Systeme festlegen, um schließlich die langfristige wirtschaftliche Leistung zu erbringen. Typischerweise werden hierfür branchenunabhängige, auf die Steigerung des Eigentümerwertes abzielende Größen wie ROCE (Return on Capital Employed) oder der discounted Cashflow angewandt.<sup>43</sup>

Strategische Ziele in der Finanzperspektive sind typischerweise Aussagen über die Rendite, die Kostensituation und die Wachstumsstrategie. Es können folgende Ziele beispielhaft für die Finanzperspektive angeführt werden:

---

<sup>40</sup> Vgl. Horváth & Partners, 2007, S. 43

<sup>41</sup> Vgl. Czenskowsky/Schünemann/Zdrowomyslaw, 2002, S. 153

<sup>42</sup> Vgl. Horváth & Partners, 2007, S. 41

<sup>43</sup> Vgl. Müller, 2005, S. 123



- Rendite steigern
- Umsätze verdoppeln
- hohe Kapitalrentabilität erreichen
- Anteil des Fremdkapitals reduzieren
- Cashflow steigern.<sup>44</sup>

Dies bedeutet, dass das finanzwirtschaftliche Ziel für die Ziele und Kennzahlen aller anderen Perspektiven als Fokus dient. Bei der Entwicklung der finanzwirtschaftlichen Perspektive müssen Führungskräfte die passenden finanziellen Messgrößen für ihre Strategie bestimmen. Dabei nehmen die finanzwirtschaftlichen Ziele eine Doppelrolle ein. Sie definieren die finanzielle Leistung eines Unternehmens oder einer Geschäftseinheit, die von der Strategie erwartet wird und sie dienen als Endziel für die Ziele und Kennzahlen aller anderen Scorecard-Perspektiven.<sup>45</sup> Jedoch sind die finanziellen Ziele alleine für die Unternehmensführung nicht hilfreich, weil hier die Ursachen für die Nichterreichung oder ebenso für die Erreichung eines Ziels unklar bleiben. So kann das Management nicht erkennen über welche Stufen das Ertragsziel zu erreichen ist.<sup>46</sup> Die BSC verhindert eine isolierte Betrachtung und Bearbeitung der Perspektiven, indem sie diese explizit macht und sie als gleichwertig ansieht. Daher ist die Herstellung einer Verbindung zu den anderen Perspektiven eine wichtige und entscheidende Aufgabe.

Die Scorecard sollte jederzeit klar die Strategie widerspiegeln.<sup>47</sup> Daher ist eine wichtige Aufgabe einer Geschäftseinheit, die Verknüpfung der finanzwirtschaftlichen Ziele mit der jeweiligen Strategie.<sup>48</sup> Die konkrete Ausprägung der finanzwirtschaftlichen Ziele hängt in erster Linie von der Phase ab, die das Unternehmen in seinem Lebenszyklus gerade durchläuft. Je nach Lebenszyklus des Produktes kann eine

---

<sup>44</sup> Vgl. Horváth & Partners, 2007, S. 41 und S. 49

<sup>45</sup> Vgl. Kaplan/Norton, 1997, S. 46

<sup>46</sup> Vgl. Preißner, 2002, S. 13

<sup>47</sup> Vgl. Kaplan/Norton, 1997, S. 46

<sup>48</sup> Vgl. Ebenda, S. 47

unterschiedliche Investitionsstrategie gewählt werden und je nach Strategie sind verschiedene Messgrößen notwendig. Der Lebenszyklus beruht auf der Annahme, dass ein Produkt nur eine begrenzte Lebensdauer hat und während dieser Zeit vom Markteintritt bis zum Marktaustritt unterschiedliche Phasen durchläuft. In der folgenden Tabelle sind die Lebenszyklen eines Produktes und die dazugehörigen Investitionsstrategien dargestellt.

Produktlebensphase	Strategie
Anstieg	Wachstum
Höhepunkt	Reife
Rückgang	Ernte

**Abbildung 8: Produktlebenszyklus und Strategie<sup>49</sup>**

Die finanzwirtschaftlichen Strategien und die damit verbundenen Ziele in den verschiedenen Phasen sind sehr unterschiedlich.<sup>50</sup> Wenn sich ein Unternehmen im Wachstum befindet, dann besitzt es Produkte oder Dienstleistungen mit einem enormen Wachstumspotenzial. Das finanzwirtschaftliche Gesamtziel kann prozentuale Ergebniswachstumsraten aus Einkünften und Umsatzwachstumsraten in den Zielmärkten, Kundenkreisen und Regionen umfassen. In der Reifephase befinden sich die meisten Geschäftseinheiten. Von diesen wird erwartet, dass sie ihren Marktanteil halten oder sogar noch vergrößern. In dieser Phase werden die meisten Unternehmen ihr finanzwirtschaftliches Ziel auf Rendite ausrichten. In der letzten Stufe können die Geschäftseinheiten ihre Investitionen der beiden vorhergehenden Stufen „ernten“. Hier will man die vorhandenen Potenziale nutzen, jedoch keine neuen schaffen. In der „Erntephase“ wird im finanzwirtschaftlichen Gesamtziel der Schwerpunkt auf den Cashflow und die Senkung des benötigten Nettoumlaufvermögens gelegt.

<sup>49</sup> Vgl. Hill, C.W.L./Jones, G.R.: Strategic Management Theory, Boston, 1998, S. 203

<sup>50</sup> Vgl. Wagner, 2002, S. 19f.

Es gibt für jede Strategie der verschiedenen Lebenszyklusphase wie Wachstums-, Reife- und Erntephase drei finanzwirtschaftliche oder strategische Themen, die der Geschäftsstrategie zugrunde liegen.<sup>51</sup>

<b>Strategie der jeweiligen SGE/Strategische Themen</b>			
<b>Lebenszyklusphase</b>	Ertragswachstum und -mix	Kostensenkung/Produktivitätsverbesserungen	Nutzung von Vermögenswerten
<b>Wachstum</b>	Umsatzwachstumsrate pro Segment, Prozent der Erträge aus neuen Produkten, Dienstleistungen und Kunden	Ertrag/Mitarbeiter	Investition in % des Umsatzes, F & E in % des Umsatzes
<b>Reife</b>	Anteil an Zielkunden, Cross-selling, Erträge in % aus neuen Anwendungen, Rentabilität von Kunden und Produktlinien	Kosten des Unternehmens im Vergleich zur Konkurrenz, Kostensenkungssätze, Indirekte Kosten	Kennzahlen für Working Capital, (Cash-to-cash-cycle), ROCE je Hauptvermögenskategorie, Anlagennutzungsrate
<b>Ernte</b>	Rentabilität von Kunden und Produktlinien, unrentable Kunden in %	Einheitskosten (pro Outputeinheit, pro Transaktion)	Amortisation, Durchsatz

**Abbildung 9: Messung und Bewertung strategischer finanzwirtschaftlicher Themen<sup>52</sup>**

### 2.3.2 Die Kundenperspektive

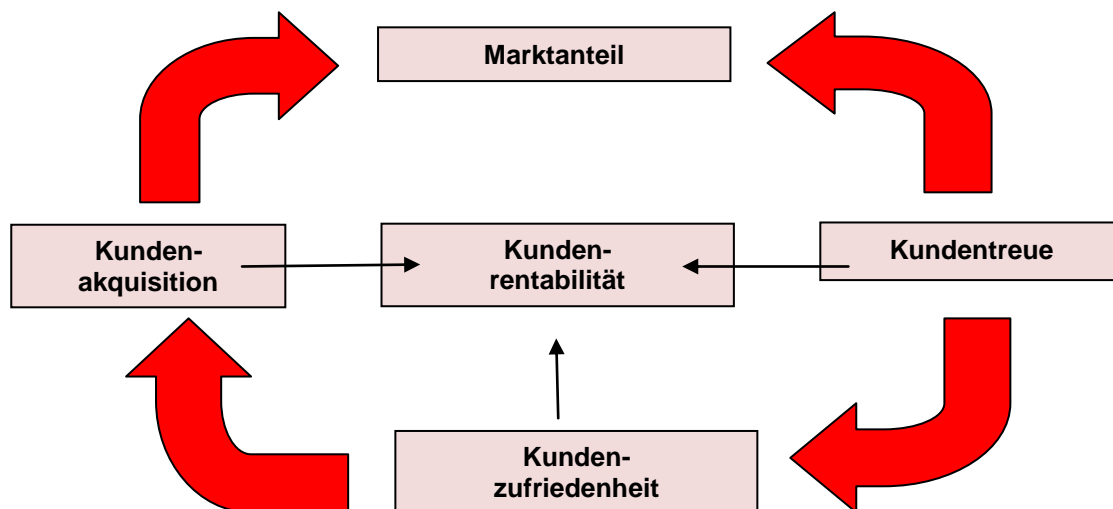
Die Kundenperspektive soll dem Unternehmen die Sicht des Kunden verdeutlichen. Hierbei werden typische Kennzahlen auf die Kunden besonderen Wert legen, wie Zeit, Qualität, Produktleistung, Service und Preis verwendet.<sup>53</sup> Auf der anderen Seite ist es wichtig für das Unternehmen, welche Kunden man überhaupt gewinnen will. Dies wird an den Zielkundensegmenten dargestellt. Ein Unternehmen muss ganz klar definieren, welche Kunden und welche Segmente man schwerpunktmäßig ansprechen und welchen Nutzen man den Kunden anbieten möchte. Oder

<sup>51</sup> Vgl. Kaplan/Norton, 1997, S. 46ff.

<sup>52</sup> Vgl. Müller, 2005, S. 124

<sup>53</sup> Vgl. Czenskowsky/Schünemann/Zdrowomyslaw, 2002, S. 153

anders gesagt, wie will man vom Kunden wahrgenommen werden.<sup>54</sup> Die BSC soll die Unternehmensstrategie beschreiben, indem die Kundenziele in jedem Zielsegment klar zu identifizieren und den entsprechenden Messgrößen zuzuordnen sind. Hier bedient man sich vorteilhaft der Marktforschung, die dabei hilft die Zielkunden und Marktsegmente den jeweiligen allgemeinen Hauptergebniskennzahlen, wie Kundenzufriedenheit, Kundentreue, Kundenerhaltung, Kundenakquise und Kundenrentabilität zuzuordnen. Diese Kennzahlen sind für die Strategieformulierung von großer Bedeutung.<sup>55</sup> Hierbei ist auf zwei Arten von Messgrößen zu achten. Die eben erwähnten Hauptergebniskennzahlen oder auch Spätindikatoren und die Messgrößen, die Leistungstreiber der Kernkennzahlen: Was müssen wir bieten, um einen hohen Grad an Kundenzufriedenheit, Marktanteil, Kundentreue etc. zu erreichen? Diese Messgröße ist zukunftsorientiert und soll auf die Wünsche der Kunden eingehen. Die Kombination aus Ergebniskennzahlen und Leistungstreibern ist der Hauptinhalt der Kundenperspektive.<sup>56</sup>



<sup>54</sup> Vgl. Horváth & Partners, 2007, S. 41

<sup>55</sup> Vgl. Müller, 2005, S. 95

<sup>56</sup> Vgl. Wagner, 2002, S. 24ff.

<b>Marktanteil</b>	Drückt den Umfang eines Geschäfts in einem gegebenem Markt aus (Anzahl Kunden, ausgegebene Beträge oder verkaufte Einheiten).
<b>Kundenakquisition</b>	Misst das Ausmaß, zu dem eine Geschäftseinheit neue Kunden anlockt oder gewinnt (in absoluten oder relativen Zahlen).
<b>Kundentreue</b>	Misst das Ausmaß, zu dem eine Geschäftseinheit dauerhafte Beziehungen zu seinen Kunden erhält oder gewinnt.
<b>Kundenzufriedenheit</b>	Untersucht den Zufriedenheitsgrad seiner Kunden anhand spezifischer Leistungskriterien innerhalb der Wertvorgaben.
<b>Kundenrentabilität</b>	Misst den Nettogewinn eines Kunden/Segmentes unter Berücksichtigung der jeweils entstandenen einmaligen Ausgaben.

**Abbildung 10: Die Kern-Messgrößen der Kundenperspektive<sup>57</sup>**

In der Scorecard wird dann die Unternehmensmission und -vision in spezifische Ziele in Bezug auf die Zielkunden und Marktsegmente umgesetzt. Somit sind die spezifischen Hauptergebniskennzahlen wichtig für Wertvorgaben, die das Unternehmen in den spezifischen Marktsegmenten erreichen will. Man kann ebenso sagen, dass die segmentspezifischen Leistungstreiber für die kundenbezogenen Ergebnisse ausschlaggebend sind, sprich; ob Kunden dem Unternehmen treu bleiben oder abwandern.<sup>58</sup>

Als weitere strategische Ziele der Kundenperspektive können u.a. der Ausbau der Marktposition, die Steigerung des Bekanntheitsgrades und der Kundenbindung sowie die strategische Neupositionierung genannt werden.<sup>59</sup>

### 2.3.3 Die interne Prozessperspektive

Die interne Prozessperspektive soll kritische Punkte identifizieren, die verbessert werden müssen. Dabei soll ein Fokus vor allem auf die Punkte gelegt werden, die den größten Einfluss auf die Kundenzufriedenheit und die finanzielle Zielerreichung haben.<sup>60</sup> Also hauptsächlich um jene Prozesse, die eine herausragende Bedeutung auf die Strategieumsetzung

<sup>57</sup> Vgl. Müller, 2005, S. 97

<sup>58</sup> Vgl. Kaplan/Norton, 1997, S. 25

<sup>59</sup> Vgl. Horváth & Partners, 2007, S. 50

<sup>60</sup> Vgl. Hopp, Helmut/Göbel, Astrid: Management in der öffentlichen Verwaltung, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart, 2008, S. 78

haben.<sup>61</sup> Die typischen Kennzahlen hierfür sind Qualität, Zykluszeiten, Fertigungszeiten des Personals und Produktivität.<sup>62</sup>

Das Performance Measurement-System der meisten Unternehmen konzentriert sich auf die Verbesserung und Überwachung bestehender Betriebsprozesse. Der Scorecard-Ansatz hilft, neue Prozesse zur Erreichung optimaler Kundenzufriedenheit oder zur Erreichung der finanziellen Ziele zu schaffen. Eine Ist-Analyse der bestehenden Geschäftsprozesse wäre demnach nicht genug, vielmehr muss man immer wieder auf ein Neues, die externen und internen Prozesse in Bezug auf die Stakeholder befriedigen können. Eine wichtige Voraussetzung für optimierte Geschäftsprozesse und somit ein Schlüssel zur Befriedigung verschiedener Interessen, liegt in einer hohen Mitarbeiterqualifikation und -motivation.

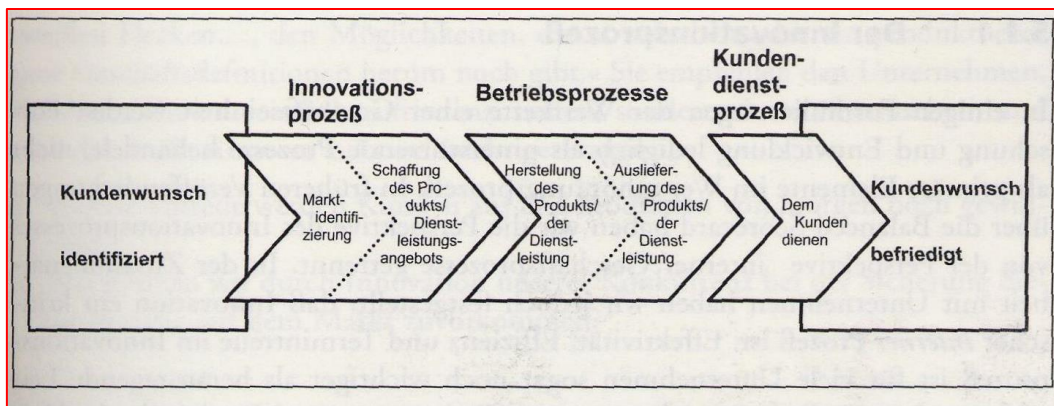
Bei der BSC wird dem Management empfohlen, dass es eine vollständige Wertschöpfungskette der internen Prozesse definiert. Diese Wertschöpfungskette gliedert zwischen der Identifikation des Kundenwunsches und deren Befriedigung. Hierbei sollte auf die drei Hauptgeschäftsprozesse Innovation, betriebliche Prozesse und Kundendienst eingegangen werden. Im Innovationsprozess identifiziert das Unternehmen die aufkommenden Kundenwünsche und schafft abgeleitet von diesen Wünschen entsprechende Produkte und Dienstleistungen. Daran schließt sich der interne Betriebsprozess an. Hierbei werden existierende Produkte und Dienstleistungen hergestellt und den Kunden angeboten. Ausgezeichnete Betriebsprozesse, sowie die Kostensenkung in Fertigungs- und Dienstleistungsprozessen sind zwar noch immer wichtige Ziele, jedoch muss man sagen, dass ausgezeichnete Betriebsprozesse nur ein und vielleicht nicht einmal der wichtigste Bestandteil einer gesamten internen Wertkette sind, für die Erreichung von Kunden- sowie finanzieller Ziele. Der dritte Hauptgeschäftsprozess

---

<sup>61</sup> Vgl. Horváth & Partners, 2007, S. 42

<sup>62</sup> Vgl. Czenskowsky/Schünemann/Zdrowomyslaw, 2002, S. 153

umfasst die Serviceleistungen für den Kunden nach dem Kauf eines Produkts oder einer Dienstleistung.<sup>63</sup>



**Abbildung 11: Die interne Prozessperspektive – das generische Wertkettenmodell<sup>64</sup>**

Diese Prozesse sind nur modellartig und müssen noch auf jedes Unternehmen individuell zugeschnitten werden. Zur Steuerung der drei Hauptprozesse lassen sich Kennzahlen finden. Für die Innovation kann u.a. die Höhe der Ausgaben für Forschung und Entwicklung sowie die Anzahl der Produktinnovationen wichtig sein. Bei der Steuerung des Betriebsprozesses kann eine Reihe von verschiedenen produktwirtschaftlichen Kennzahlen zum Einsatz kommen. Zuletzt sind die kundenbezogenen Kennzahlen einzusetzen, hier spielt etwa die Reaktionsgeschwindigkeit auf eine Reklamation oder die Zuverlässigkeit von Reparaturen eine Rolle.<sup>65</sup>

### 2.3.4 Die Lern- und Entwicklungsperspektive

Die Lern- und Entwicklungsperspektive (oder Lern- und Wachstumsperspektive) schafft die notwendige Infrastruktur, zur Erreichung der hohen Ziele in den drei anderen Perspektiven.<sup>66</sup> Das bedeutet, die Ziele der Lern- und Entwicklungsperspektive stellen die Erfolgspotenziale für die Ergebnisse der Finanz-, Kunden- und internen Prozessperspektive dar. Somit ist die Lern- und Entwicklungsperspektive

<sup>63</sup> Vgl. Kaplan/Norton, 1997, S. 92f.

<sup>64</sup> Vgl. Ebenda, S. 93

<sup>65</sup> Vgl. Preißner, 2002, S. 17

<sup>66</sup> Vgl. Kaplan/Norton, 1997, S. 121

am stärksten zukunftsorientiert.<sup>67</sup> Die BSC betont die Wichtigkeit von Investitionen in die Zukunft und nicht nur die Umsetzung der aktuellen Strategie. In dieser Perspektive sollen die Potenziale für die Voraussetzungen der künftigen Wandlungs- und Anpassungsfähigkeit geschaffen werden. Wichtige Ressourcen dafür sind Mitarbeiter, Wissen, Innovationen, Innovationskraft, Kreativität, Technologie, Information sowie Informationssysteme.<sup>68</sup> Die Rolle des Personals steht hier jedoch klar im Vordergrund. Man geht davon aus, dass eine Organisationsentwicklung unweigerlich auch Personalentwicklung bedeutet. Die ausschlaggebenden Faktoren sind hierbei Weiterbildung, die Nutzung der Informationstechnologie sowie die Mitarbeitermotivation. Nur unter Nutzung dieser Faktoren können die geforderten Ziele erreicht werden.<sup>69</sup>

Die Erreichung der ehrgeizigen Ziele in den ersten drei Perspektiven, hängt letztendlich vom Innovationspotential des Unternehmens ab. Eine Strategie zur besseren Leistung verlangt erkennbare Investitionen in Menschen, Systeme und Prozesse. Diese machen erst die Unternehmenspotenziale aus. Um eine zukünftige Leistungssteigerung forcieren zu können, sollten immer Ziele und Kennzahlen zu diesen drei Faktoren (Menschen, Systeme und Prozesse) ein fester Bestandteil der BSC eines Unternehmens sein.<sup>70</sup>

In der Ableitung von Zielen in der Kunden- und Prozessperspektive muss darauf geachtet werden, dass die erforderlichen Fach- und Handlungskompetenzen zur Umsetzung bereits vorliegen. Wenn diese Fähigkeiten noch nicht vorhanden sind, dann müssen die Voraussetzung zur Schaffung dieser Ziele der Lern- und Entwicklungsperspektive zugeschrieben werden.<sup>71</sup> Durch eine ständige Veränderung des Umfeldes müssen die Prozesse in einem Unternehmen ständig angepasst bzw. weiterentwickelt werden. Gerade die unverzichtbare Steuerung von

---

<sup>67</sup> Vgl. Wagner, 2002, S. 36

<sup>68</sup> Vgl. Horváth & Partners, 2007, S. 42

<sup>69</sup> Vgl. Hopp/Göbel, 2008, S. 79

<sup>70</sup> Vgl. Kaplan/Norton, 1997, S. 140

<sup>71</sup> Vgl. Horváth & Partners, 2007, S. 52



Veränderungsprozessen unterstreicht eindrucksvoll wie notwendig die Lern- und Entwicklungsperspektive ist.<sup>72</sup>

---

<sup>72</sup> Vgl. Baum/Conenberg/Günther, 2007, S. 369

### **III Darstellung der Balanced Scorecard am VfB Stuttgart**

#### **1 Kurzvorstellung des Vereins VfB Stuttgart**

Der Verein für Bewegungsspiele Stuttgart 1893 e.V., kurz VfB Stuttgart, wurde am 9. September 1893 gegründet. Derzeit weist der Verein eine Mitgliederzahl von 45.037 auf. Somit ist er der fünftgrößte Sportverein Deutschlands und der Größte in Baden-Württemberg. Bekannt ist neben den Abteilungen Faustball, Hockey, Leichtathletik und Tischtennis, vor allem seine Fußballabteilung, deren erste Mannschaft bis auf zwei Spielzeiten stets ein Mitglied der ersten Fußball-Bundesliga war. Der VfB feierte fünf Deutsche Meisterschaften (1950, 1952, 1984, 1992, 2007) und drei Deutsche Pokalsiege (1954, 1958, 1997).

Die Organisationsstruktur des VfB Stuttgart ist in drei Vorstandsressorts (Finanzen, Verwaltung, Sport) unterteilt, die seit Mitte 2003 von Erwin Staudt, als hauptamtlicher Präsident koordiniert werden. Der Vorstand besteht aus Ulrich Ruf, er ist für den Bereich Finanzen und Verwaltung zuständig und Horst Heldt, der die Verantwortung für den Bereich Sport trägt. Dazu wird der Vorstand ergänzt durch einen Aufsichtsrat mit qualifizierten Mitgliedern aus Führungsebenen der deutschen Wirtschaft.

Die Einnahmestruktur des Vereins setzt sich zu jeweils einem Drittel aus TV-Einnahmen, Sponsorengeldern und Zuschauereinnahmen zusammen.<sup>73</sup>

---

<sup>73</sup> Vgl. Staudt, Erwin/Horváth, Péter: Führung und Steuerung von Sportorganisationen - das Erfolgsbeispiel VfB Stuttgart, in: Controlling, 2004, Heft 6, S. 355f.

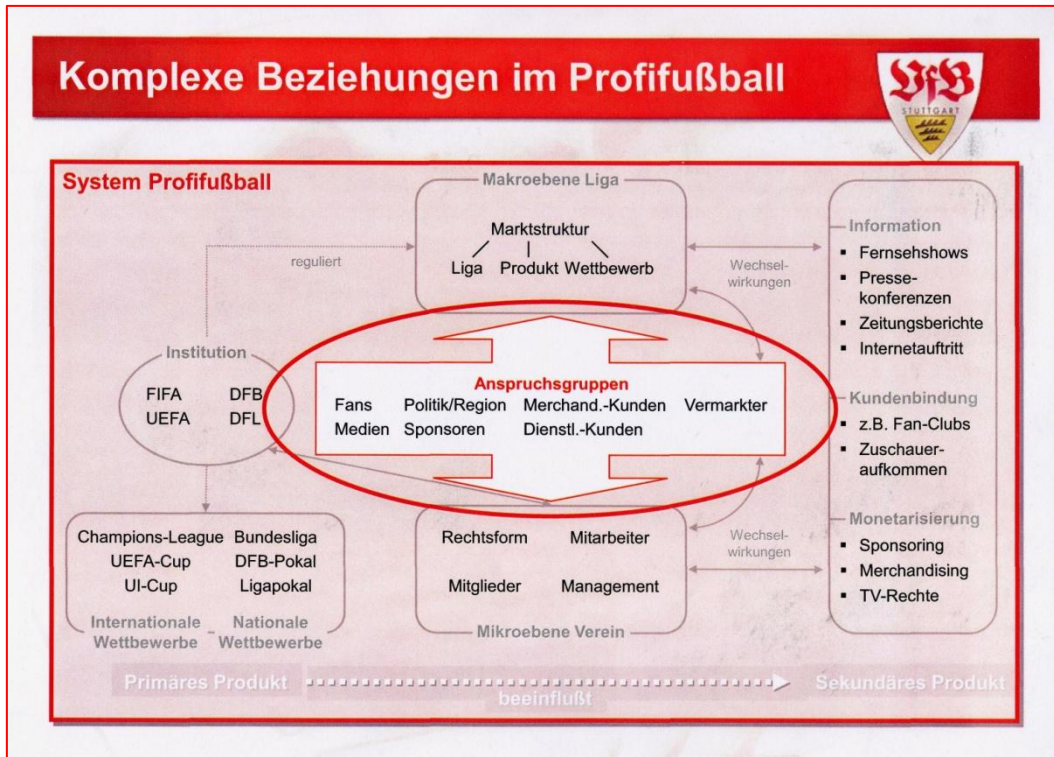


Abbildung 12: Komplexe Beziehungen im Profifußball<sup>74</sup>

Im Gegensatz zu vielen anderen Vereinen hat der VfB Stuttgart seine Lizenzspielerabteilung bisher noch nicht aus dem Stammverein ausgelagert. Jedoch soll zukünftig in Folge einer Modernisierung die Ausgliederung der Lizenzspielerabteilung in eine Kapitalgesellschaft erfolgen, um das Zusammenwirken zwischen Verein, Marketing GmbH und Sportshop GmbH und damit die Steuerung des gesamten Fußballunternehmens weiter zu verbessern. Diese Rechtsformentwicklung dient außerdem der Gewinnung von Kapital für den Ausbau der Eigenkapitalbasis durch die Anteilseigner. Ebenso ergibt sich daraus eine sicherere Basis für den Verein, es können für eventuelle Leistungsbeeinträchtigungen Reserven erschlossen werden. Bisher verfügt der VfB Stuttgart lediglich über einige Tochtergesellschaften. Eine hundertprozentige Tochter des VfB Stuttgart ist die VfB Stuttgart Beteiligungs-GmbH. In diese Beteiligungs-GmbH stellten einige stille Gesellschafter dem Verein Kapital zur Verfügung. Der Geschäftsführer

<sup>74</sup> Online im WWW unter URL: <http://www.itbetrieb.teraport.de/fileadmin/Downloads-Unternehmerforum/unternehmerforum-teraport-20080701-Staudt.pdf> [09.01.2010]

dieser GmbH ist der VfB-Vorstand Ulrich Ruf. Ein weiteres Tochterunternehmen ist die VfB Stuttgart Marketing GmbH. Diese wurde als Anreiz für die stillen Gesellschafter geschaffen, da ein großer Teil der Einnahmen direkt an die Gesellschafter fließt. Die Beteiligungs-GmbH hält 75,5 Prozent der Anteile an der Marketing GmbH, 24,5 Prozent liegen beim Stammverein. Mit der Sportshop GmbH verfügt der VfB noch über eine weitere hundertprozentige Tochter des Vereins. Dieser Geschäftszweig vertreibt Fan- und Merchandise-Artikel, der Geschäftsführer ist ebenfalls der VfB-Vorstand Ulrich Ruf. Im Jahre 2006 wurde das bisher letzte Tochterunternehmen gegründet und zwar die Reha-Welt GmbH. Hierbei liegt der Fokus vor allem auf der medizinischen Versorgung und dabei insbesondere auf Rehabilitations- und Präventionsmaßnahmen. Diese Dienste bietet das Unternehmen nicht nur den Fußballern des VfBs, sondern auch Dritten an. Der VfB hält an der Reha-Welt 60 Prozent der Anteile, die restlichen Anteile liegen zu gleichen Teilen bei den Ärzten Thomas Frölich und Udo Buchholzer. Die Geschäftsführer der Reha-Welt GmbH sind die Mitglieder aus dem erweiterten Vorstand Stefan Heim und Markus Schmidt.<sup>75</sup>

## **2 Eigenarten von Profi-Sport-Organisationen gegenüber Unternehmen**

Im Folgenden wird nur auf die Unterscheidung von Profi-Sport-Organisationen gegenüber klassisch gewinnorientierten Unternehmen eingegangen. Die Gruppe der Non-Profit-Organisationen (klassische Vereine, Verbände, Stiftungen etc.) werden nicht mit in die Unterscheidung aufgenommen.

In Unternehmen wurde vor geraumer Zeit dem starren Hierarchiedenken abgeschworen. Eine solche Tendenz ist hingegen in Vereinen noch nicht festzustellen. Sie sind meist strikt hierarchisch strukturiert. Die Personen an der Spitze sind häufig sowohl mit einer außergewöhnlich großen formellen als auch informellen Machtfülle ausgestattet. Hierfür lässt sich

---

<sup>75</sup> Vgl. Kupfer, Thomas: Erfolgreiches Fußball Management, Göttingen, 2006 S. 178 und S. 188ff.

folgende Erklärung heranziehen. Historisch gesehen hatten die Clubs bis vor kurzem eine Größe, die es einem engagierten Präsidenten (u.U. mit Unterstützung eines kleinen Teams) ermöglichte, sich um alle Details selbst zu kümmern. Die Rechtsform eines Vereins hat in vielen Fällen dazu geführt, dass an der Club-Spitze, meist mit hohem persönlichen Engagement und großer Motivation, typische Patriarchen standen. Es muss nicht immer eine einzelne Person sein, sondern kann sich ebenso um eine alteingesessene Riege von Spitzenfunktionären handeln. Dies ist häufig möglich, da Vereinsvorstände das Recht haben, weitere Vorstandsmitglieder ohne eine Befragung der Mitgliederversammlung zu ernennen. In Organisationen, in denen die Spitze eine geradezu übermächtige Stellung einnimmt und aufgrund ihrer großen Erfahrungen ohnehin genau zu wissen denkt, was für alle gut sei, wird folglich eine nur mangelhafte Diskussionskultur herrschen. Ebenso lässt sich hier oft eine unterentwickelte Informationsversorgung, sowie fehlende Kommunikation bezüglich wirtschaftlicher Aspekte erkennen.

Die meisten Profi-Sport-Organisationen sind derzeit, wie bereits erwähnt, noch in der Rechtsform eines Vereins organisiert. Es lässt sich eine beträchtliche Diskrepanz zwischen den im weitesten Sinne sozial orientierten Sachzielen eines Vereins und den dominanten Oberzielen der Gewinnmaximierung und Rentabilität eines Unternehmens feststellen. Die Rechtsform eines Vereins ist zwar keine hinreichende Begründung für die weitgehende Ignoranz gegenüber wirtschaftlichen Aspekten, sondern unterstreicht lediglich die Tatsache, dass vorwiegend der sportliche Erfolg im Vordergrund steht. In einer Vereinssatzung wird gar keine Gewinnerzielung vorgesehen und ein wirtschaftlicher Geschäftszweig, wie beispielsweise das Merchandising-Geschäft einer Sport-Organisation, darf lediglich unter dem Schutz des „Nebenzweckprivilegs“ stattfinden. Wie ein Ausschnitt aus der Satzung des VfB Stuttgart belegt (Stand 2000): „Der Verein ist selbstlos tätig; er verfolgt nicht in erster Linie eigenwirtschaftliche Zwecke. Zweck des Vereins ist die körperliche Ertüchtigung und sportliche Förderung seiner Mitglieder, die Pflege von

Sportgemeinschaft und Geselligkeit sowie die Beaufsichtigung und Anleitung insbesondere der Jugend bei sportlichen Übungen“. Somit steht ganz im Sinne der Mitglieder die körperliche Ertüchtigung und die Maximierung des sportlichen Erfolgs im Vordergrund. Dabei kann eine als Verein organisierte Profi-Sport-Organisation zwar durchaus einen Gewinn (Überschuss) erwirtschaften, dieser ist aber von nachgeordneter Bedeutung. Ein negativer Aspekt der Rechtsform eines Vereins stellt häufig die äußerst defensive Informationspolitik vieler Club-Chefs dar. Die Daten zur wirtschaftlichen Situation des Vereins werden den Mitgliedern meist nur vage und verbal auf der alljährlichen Mitgliederversammlung mitgeteilt. Ein kaufmännischer Sachverstand wird bei der Führung eines Vereins dabei weder von der Vereinsführung noch den Clubmitgliedern erwartet. Daher folgen auf wirtschaftliche Probleme, die zum Teil drakonische Folgen haben können wie dem Lizenzentzug, meist auch dramatische Reaktionen der Fans. Dies ist bei einem Verein besonders verheerend, da hier eine sogenannte Zielpluralität festzustellen ist. Dies bedeutet, dass dieselben Menschen, die als Stadionbesucher und Fans Geld in die Kassen spülen, auch einen beträchtlichen Teil der Kundenbasis bzw. Mitgliederbasis des jeweiligen Clubs bilden. Damit ergibt sich in Profi-Sport-Organisationen in Teilbereichen eine Personengleichheit von „Eigentümer-Entscheidern“ und „Kunden“.<sup>76</sup> Die Mitglieder sind eigentlich die „Eigentümer“ der Vereine, doch Vereinsmitglieder sind „Eigentümer besonderer Art“. Wie bereits erwähnt, sind ihre Rechte und ihre Handlungsoptionen recht begrenzt. Sowohl ihre Einflussmöglichkeiten, als auch ihre Kontrollmöglichkeiten sind minimal und somit bleibt ihnen häufig als einzige Sanktionsmöglichkeit nur der Vereinsaustritt. Dieser Schritt als „Strafe“ für den Verein, bleibt jedoch selbst noch hinter der begrenzten Wirkung des Aktienverkaufs eines unzufriedenen Aktionärs zurück. Jedoch stehen die Mitglieder meist unter der enormen Einflussnahme mancher Medienvertreter und gruppenspezifischer Stimmungsmache nach dem Motto „Siegen ist alles,

---

<sup>76</sup> Vgl. Dörnemann, 2002, S. 26ff.

alles andere zählt nicht“.<sup>77</sup> Daher wird meist von den Mitgliedern gegen die manchmal kaum nachvollziehbare Ignoranz mit der sich Vereinspräsidenten über wirtschaftliche Tatsachen hinweg setzen, etwas unternommen. Eine sehr starke „Gegenkraft“ der Mitglieder, die meist gleichzeitig Fans sind, stellt das Verhalten im Stadion dar. Der Verein ist letztlich, um langfristig Erfolg zu haben, von der Unterstützung seiner Fans abhängig. Schließlich wirken diese durch ihre Begeisterung in den Stadien ganz wesentlich bei der Erstellung des Unterhaltungsprodukts „Emotion und Atmosphäre“ mit, das sich dann wiederum äußerst gewinnbringend an die Fernsehanstalten und Werbepartner vermarkten lässt.

Eine weitere Eigenart von Profi-Sport-Organisationen lässt sich daran festmachen, dass sich wohl in keinem anderen Bereich die Leistungen eines Durchschnittskönners so stark von denen einer Spitzenkraft unterscheiden, wie es im Sport der Fall ist. Die jeweiligen Akteure bringen auf dem Spielfeld sehr spezifisches Humankapital ein, das fast nicht substituierbar ist. Dies gilt vor allem für Mannschaftssportarten. Eine eingespielte Mannschaft ist notwendig für den sportlichen Erfolg. Man spricht in diesem Zusammenhang von teamspezifischem Humankapital. In klassischen Unternehmen jedoch sind allgemeines und teamspezifisches Humankapital weitestgehend gegeneinander austauschbar. Diese Tatsache stellt für den Personalbereich in Vereinen meist eine große Herausforderung, sowohl bei der Rekrutierung und Ausbildung von Spitzenkräften, als auch beim Bemühen um deren langfristige Bindung an den Club, dar.

Eine letzte und ebenso wichtige Unterscheidung weisen die Möglichkeiten der Finanzierung auf. Während in anderen Rechtsformen, die Frage der Ausfallhaftung bei Krediten klar definiert ist, werden in Vereinen die Mitglieder nicht mit ihrem Privatvermögen in Haftung genommen, sondern man haftet lediglich mit dem Vereinsvermögen. Ein solches ist jedoch meist nicht vorhanden, sondern stattdessen ein hoher Schuldenberg.

---

<sup>77</sup> Vgl. Kupfer, 2006, S. 37

Dementsprechend schlecht ist die Vertrauens- und Kreditwürdigkeit gegenüber potenziellen Geldgebern. Dieses Defizit wird häufig dadurch kompensiert, dass es den Vereinsvertretern immer wieder gelingt, institutionelle oder private Geldgeber zu finden, die sich jenseits rationaler Risikoüberlegungen bei der Finanzierung einzelner Aktivitäten oder pauschaler Überschuldungssituationen beteiligen. Hier sind die Übergänge zwischen dem Sponsoring und dem Mäzenatentum traditionell fließend. Ebenso stellt die finanzielle Förderung durch die öffentliche Hand eher eine Zuschussfinanzierung als eine Kreditfinanzierung dar. Die Vereine schaffen es meist recht gut, ihre Angelegenheiten von großer sozialer, kultureller, lokaler, regionaler oder nationaler Bedeutung zu präsentieren. Clubs verstehen sich häufig als regionale oder gar nationale „Aushängeschilder“ und dadurch können sie oft Anhänger für ihre Vorhaben mobilisieren. Dies sind für klassische Unternehmen kaum erschließbare Finanzierungsquellen.

Daher steht heutzutage häufig ein Rechtsformwechsel auf dem Plan. Die Hauptgründe sind die neuen Potenziale bei der Einlagen- bzw. Beteiligungsfinanzierung. Einige Clubs streben daher die Umwandlung in eine Kapitalgesellschaft mit anschließendem Gang an die Börse an, um dadurch Eigenkapital im großen Stil zu erwerben. Andere Vereine gehen vorerst einen eher dezenteren Weg, indem sie vielfach gemeinsam mit neuen Partnern und Kapitalgebern, Tochterunternehmen für spezifische Aufgaben gründen. Hierbei ist vor allem auf Folgendes zu achten. Auf Grund von Finanznöten werden vielfach solche Kooperationen auf Seiten der Vereine geschlossen. Trotzdem sollte der akut benötigte Liquiditätszuschuss nicht durch mittel- und langfristige Vertragsgestaltungen mit externen Partnern ausglich werden.<sup>78</sup>

Es existieren in der freien Wirtschaft und im Profifußball aber auch teilweise ähnliche Faktoren, wie beispielsweise zunehmende Komplexität und Dynamisierung des Wirtschaftslebens, Globalisierung,

---

<sup>78</sup> Vgl. Dörnemann, 2002, S. 26ff.



gesellschaftlicher Wertewandel und die zunehmende Verbreitung immer neuer Informations- und Kommunikationstechnologien. Daher sollte man diese spezifischen Anforderungen in Profi-Sport-Organisationen mit den gängigen Instrumenten der Wirtschaft verknüpfen. Umso besser dies gelingt, desto größer ist die positive Wirkung auf den Verein.<sup>79</sup> Jedoch muss bei der Einführung eines Controlling-Instruments das Verständnis für die spezifischen Funktionsweisen der Branche „Profi-Sport“ gegeben sein. Denn diese Branche ist nicht mit anderen Märkten und ebenso wenig mit klassischen Unternehmen vergleichbar.<sup>80</sup>

### **3 Gründe für die Einführung der Balanced Scorecard**

„Unternehmen allein über Finanzzahlen zu führen, gleicht dem Verfolgen eines Fußballspiels via Anzeigentafel“.<sup>81</sup>

Dieses einleitende Zitat impliziert eine unbefriedigende Ausgangssituation in Profi-Sport-Organisationen. Denn Fußball und Profit war für viele Funktionäre lange Zeit ein Widerspruch in sich. Durch den enormen Anstieg der TV-Vermarktungsrechte, sowie die Sponsoring- und Merchandisingaktivitäten hat sich die Situation im Profifußball stark verändert. Im Zuge der Kommerzialisierung des Profifußballs entwickeln sich die Bundesligavereine zu vermeintlich professionell geführten Wirtschaftsunternehmen. Es kann jedoch bei den wenigsten Bundesligaclubs eine längerfristig orientierte strategische Planung identifiziert werden. Ein sportlicher Erfolg ist zwar durch Unsicherheiten gekennzeichnet und somit nur bedingt planbar, es ist jedoch umso entscheidender mit der Hilfe eines strategischen Steuerungsinstruments die möglichen Ursachen der Missstände aufzuzeigen. Daher ist es von großer Bedeutung über den sportlichen Erfolg hinaus in allen Bereichen des Vereins klare Unternehmensziele zu formulieren und zu

---

<sup>79</sup> Vgl. Staudt, Erwin/Horváth, Péter: Führung und Steuerung von Sportorganisationen - das Erfolgsbeispiel VfB Stuttgart, in: Controlling, 2004, Heft 6, S. 355f.

<sup>80</sup> Vgl. Dörnemann, 2002, S. 187

<sup>81</sup> Vgl. Wehrle, Alexander/Heinzelmann, Marcus: Reporting und strategische Steuerung im Profifußball, in: Controlling, 2004, Heft 6, S. 349ff.

dokumentieren. Diesen ganzheitlichen Managementprozess zu betreuen und die strategische Zielsetzung zu kontrollieren, ist nur mit Hilfe eines geeigneten Steuerungsinstruments möglich.<sup>82</sup> Daher entschied sich der VfB Stuttgart neben seinen bereits vorhandenen Controlling-Instrumenten, wie z.B. einer mittelfristigen Finanzplanung (auf 3-Jahres-Basis), einem monatlichen Soll-Ist Vergleich und den bewährten dynamischen Liquiditätsrechnungen, für die Einführung der BSC. Hierbei werden auch die sogenannten „weichen Faktoren“ beachtet, erweiterte Szenarienberechnungen gebildet. Bei einer solchen Szenarienberechnung sollen Simulationen und Szenarienbildungen erstellt, um angemessen auf die jeweilige sportliche Leistung reagieren zu können, sowie gemeinsam Kennzahlen erarbeitet werden. Diese geben einen detaillierten Überblick über die Situation des Vereins und stehen in direktem Zusammenhang mit den Zielen.<sup>83</sup> Die BSC ist hierfür ein geeignetes Instrument und man kann sie ebenso an die speziellen Ansprüche eines Profifußballvereins anpassen. Damit werden künftig die Abteilungsleiter und der Vorstand aktiv in den Controlling-Prozess mit einbezogen und sie treffen ihre Entscheidungen auf der Basis gemeinsam definierter Kennzahlen und Zielwerte. Durch die Einbeziehung in die Erarbeitung von Kennzahlen und Zielwerten, erhoffen sich die Verantwortlichen einen intensiven Kommunikationsmechanismus und eine unternehmensweite Identifikation mit der strategischen Ausrichtung. Die BSC wird sowohl als ein Controlling-Instrument aufgefasst, mit dem die Analyse eigener Prozesse und Standortbestimmungen durchgeführt werden können, sowie als Instrument zur Bestimmung der strategischen Ausrichtung des Unternehmens. Eine weitere wichtige Aufgabe, die durch die BSC sichergestellt wird, ist neben den vielfältigen Analyse- und Auswertungsmöglichkeiten, die schnelle Informationsverteilung innerhalb des Unternehmens. Daneben kann mit der Einführung der BSC, die Vision

---

<sup>82</sup> Vgl. Wehrle, Alexander/Heinzelmann, Marcus: Reporting und strategische Steuerung im Profifußball, in: Controlling, 2004, Heft 6, S. 349ff.

<sup>83</sup> Vgl. Staudt, Erwin/Horváth, Péter: Führung und Steuerung von Sportorganisationen - das Erfolgsbeispiel VfB Stuttgart, in: Controlling, 2004, Heft 6, S. 355f.

und die strategischen Ziele des Clubs messbar gemacht werden. Da die BSC auch als Bindeglied zwischen der strategischen und operativen Strategieumsetzung gilt, kann somit durch eine ausgewogene Berücksichtigung aller Perspektiven eine ganzheitliche Steuerung des Unternehmens bewirkt werden. Für den VfB ist ein ganz entscheidender Grund für die Einführung der BSC, dass sichergestellt werden soll, dass für die sportlichen Leistungen stets die notwendigen finanziellen Mittel zur Verfügung gestellt werden können, damit sich die Mannschaft möglichst dauerhaft an der Spitze halten kann. Daraus sollen wiederum die entsprechenden Einnahmen erzielt werden.<sup>84</sup> Folgende Arbeitsschwerpunkte wurden zur mittelfristigen Entwicklung ausgewiesen:

- die Entwicklung des Stadionareals zum „kommunikativen Zentrum“
- bessere Nutzung der Rechte (vor allem Namensrechte im Stadion)
- die Erweiterung der Zahl der Hauptsponsoren
- die Gewinnung von Mitgesellchaftern für die Kapitalgesellschaft
- die Qualifizierung der Führung und Steuerung des Clubs.<sup>85</sup>

Um diese wichtigen Ziele erreichen zu können, schließt sich der VfB der allgemeinen Meinung an, die besagt, dass die Implementierung eines strategischen Planungsprozesses inklusive Methodenunterstützung und der Verknüpfung mit dem operativen Managementsystem die vordringliche Controllingaufgabe in Profi-Sport-Organisationen darstellt. Da die meisten Profi-Sport-Organisationen bisher eher frei von betriebswirtschaftlichen Konventionen agieren konnten, ist eine starre Struktur und ein tendenziell engeres Korsett zur Disziplinierung von Akteuren zwingend notwendig. Demzufolge wurde die BSC als passendes Instrument, mit der Form der integrierten Darstellung von strategischen Zielen, Maßnahmen und Steuerungsgrößen gewählt.<sup>86</sup>

---

<sup>84</sup> Vgl. Wehrle, Alexander/Heinzelmann, Marcus: Reporting und strategische Steuerung im Profifußball, in: Controlling, 2004, Heft 6, S. 349ff.

<sup>85</sup> Vgl. Kupfer, 2006, S. 183f.

<sup>86</sup> Vgl. Dörnemann, 2002, S. 125

Um das Anfangszitat nochmal aufzugreifen, kann man festhalten: Ein Profifußballunternehmen mit der BSC zu führen, gleicht dem Verfolgen eines Fußballspiels in einer gut ausgebauten, multifunktionsfähigen Fußballarena, in der die Anzeigentafel lediglich zur grafischen Unterstützung dient.<sup>87</sup>

#### **4 Entwicklung der Balanced Scorecard beim VfB Stuttgart**

Die Entwicklung von BalPlan (Balanced Scorecard Planing System) beim VfB Stuttgart began bereits Anfang September 2003. Demzufolge gilt der VfB als der Vorreiter unter den Profi-Vereinen. Zunächst fand von einem externen Experten, in diesem Fall die Managementberatung Horváth & Partners, ein moderierter Workshop auf der mittleren Unternehmensebene statt. Die Gremien des Vereins haben sich für ein solches Pilotprojekt mit Workshops auf der zweiten Führungsebene (Abteilungsleitern) entschlossen. Anhand eines solchen Pilotprojekts sollte die Notwendigkeit und die Eignung dieses Instruments dargestellt werden, um auch eine generelle Einführung rechtfertigen zu können. Anschließend wurde die während dieses Workshops herausgearbeitete Vorgehensweise mit den jeweiligen Ressorts und Abteilungen abgestimmt. Dies übernahm eine in Workshops gebildete Projektgruppe unter der Leitung von Alexander Wehrle. Durch die vorher initiierten Workshops wurde eine solide und nachvollziehbare Ausgangsbasis für die unternehmensweite Implementierung der BSC geschaffen.<sup>88</sup> Der VfB hat dabei zwei sehr wichtige Aspekte bei der Implementierung einer BSC beachtet. Zunächst benötigt man ein Projektteam, welches dem Prozess einen Rahmen gibt, fördert diesen und sammelt die relevanten Hintergrundinformationen für die Konstruktion einer Scorecard. Der zweite wichtige Aspekt ist die Einbeziehung der obersten Gremien. Denn ohne die aktive Unterstützung und Teilnahme, sowie die Führung und das Engagement der obersten Gremien ist ein solches Projekt ganz sicher zum Scheitern verurteilt.<sup>89</sup>

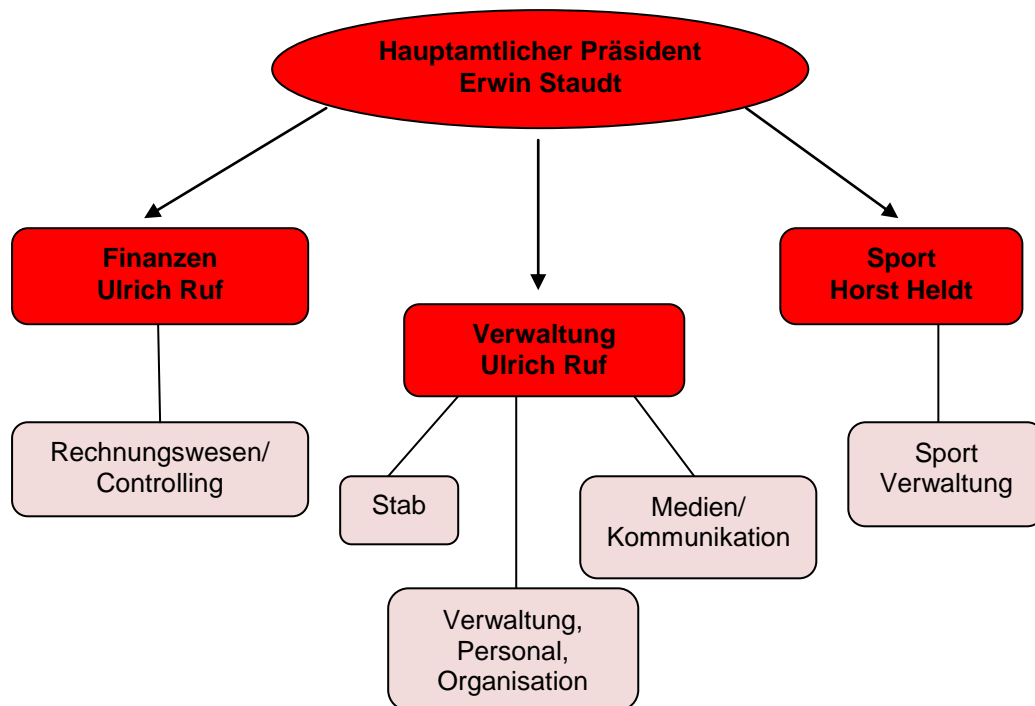
---

<sup>87</sup> Vgl. Wehrle, Alexander/Heinzelmann, Marcus: Reporting und strategische Steuerung im Profifußball, in: Controlling, 2004, Heft 6, S. 349ff.

<sup>88</sup> Vgl. Ebenda

<sup>89</sup> Vgl. Kaplan/Norton, 1997, S. 284

Neben diesen Aspekten stellt die Kommunizierung und Implementierung strategischer Ziele und Maßnahmen mit den Steuerungsgrößen, sowie die Verknüpfung dieser mit dem operativen Bereich, einen wichtigen Punkt dar. Damit die Einführung einer BSC erfolgreich gelingt.<sup>90</sup> Ob der VfB diese zentralen Punkte eingehalten hat, zeigt sich in den folgenden Abschnitten.



**Vorstand** und erweiterter Vorstand (Abteilungsleiter)

Abbildung 13: Führungsstruktur des VfB Stuttgart<sup>91</sup>

#### 4.1 Ableitung von Vision und Strategie

Zu Beginn stehen zunächst strategische Vorarbeiten, d.h. die Erarbeitung und Bestimmung sowohl der Unternehmensvision als auch der Strategie.<sup>92</sup>

Die Vision verkörpert den ersten Schritt. Sie soll einer Organisation in kurzer und prägnanter Form helfen, den Auftrag (Mission), die

<sup>90</sup> Vgl. Dörnemann, 2002, S. 135

<sup>91</sup> Vgl. Wehrle, Alexander/Heinzemann, Marcus: Reporting und strategische Steuerung im Profifußball, in: Controlling, 2004, Heft 6, S. 349ff.

<sup>92</sup> Vgl. Preißner Andreas: Balanced Scorecard anwenden, München/Wien, 2003, S. 59

strategischen Ziele (Vision) und die wesentlichen Orientierungen für die Art und Weise ihrer Umsetzung (Werte), darzustellen. Es soll allen Organisationsmitgliedern eine einheitliche Orientierung und Richtung geben, um die Identifikation mit der Organisation zu unterstützen.<sup>93</sup> Nach der Ausarbeitung und Formulierung der Vision folgt die Umsetzung. Die Umsetzung beinhaltet die Klärung und die Einigkeit über die Vision, sie sollte von allen geteilt werden, die die Strategie ausführen sollen. Aus der Vision heraus wird dann die Strategie formuliert, konkretisiert und dadurch auch anwendbar gemacht, dass sie in strategische Ziele umgesetzt und dann im gesamten Unternehmen weitervermittelt und implementiert werden kann.<sup>94</sup> Eine zentrale Voraussetzung für den Einsatz einer BSC ist somit eine formulierte Strategie. Das Themenfeld Strategie im Profifußball zu integrieren und genügend Aufmerksamkeit auf die Suche und die Entwicklung der Strategie zu legen, ist somit ausschlaggebend für eine erfolgreiche Umsetzung der BSC. Je fundierter das Management seine Strategie diskutiert und je detaillierter sie beschrieben wird, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass sie im Anschluss auch umgesetzt wird. Sowas gestaltet sich jedoch im Bereich der Profivereine recht schwer. Dies lässt sich mit der Unsicherheit und Unplanbarkeit des sportlichen Erfolgs begründen.<sup>95</sup> Jedoch kann man dieses Argument nicht dafür missbrauchen, dass jegliche Planung prinzipiell sinnlos sei. Daraus können sich lediglich deutlich kürzere strategische Planungszyklen ergeben. In extrem schnelllebigen und sich schnell ändernden Branchen sind klare Zielausrichtungen und zuverlässige Pläne zur Erreichung der Ziele überlebenswichtig.

Die Strategie hängt von vielen internen und externen Faktoren ab. Zur Erarbeitung strategischer Ansätze bedarf es gewisser Analysen. Schwächen werden z.B. als Grundlage für Handlungsempfehlungen

---

<sup>93</sup> Online im WWW unter URL: <http://www.olev.de/l/leitbild.htm#Definition> [02.02.2010]

<sup>94</sup> Vgl. Wagner, 2002, S. 59

<sup>95</sup> Vgl. Wehrle, Alexander/Heinzelmann, Marcus: Reporting und strategische Steuerung im Profifußball, in: Controlling, 2004, Heft 6, S. 349ff.

herangezogen. Jedoch reicht dieses nicht aus, vielmehr kann auch die Bestandsaufnahme der Stärken und Kernkompetenzen einer Profi-Sport-Organisation wichtige Impulse für die Zielfindung darstellen.<sup>96</sup> Bei der Implementierung der Strategie muss das Management eine ganz klare Vorstellung von der zukünftigen Ausrichtung des Unternehmens und den Weg dorthin haben.<sup>97</sup> Das Bestreben ist es die sportliche als auch die wirtschaftliche Entwicklung miteinander zu verzahnen.<sup>98</sup> Aus den ausgearbeiteten Zielen des Vereins kann genau abgelesen werden (siehe in folgender Abbildung 14), welches Ziel am schwersten wiegt und das nachfolgende Verhalten wird daran ausgerichtet. Vor allem kann man häufig in Profi-Sport-Organisationen einen anhaltenden Zielkonflikt zwischen dem sportlichen und dem wirtschaftlichen Erfolg feststellen. Beim VfB steht jedoch ganz klar der sportliche Erfolg im Mittelpunkt und ohne diesen Erfolg, „ist alles nichts“, heißt es schon in der Vereinssatzung. Jede weitere Aktivität orientiert sich an diesem Oberziel. Jedoch wäre die Erreichung der sportlichen Erfolge im Profisport ohne die finanziellen Mittel unmöglich. Daraus ergibt sich dieser Zielkonflikt. Eine Unterscheidung zum klassisch gewinnorientiert denkenden Unternehmen ist daher die duale Zielsetzung im Bereich der Finanzen. Zwei Erfolgskomponenten sind für das strategische Verhalten relevant und zwar der sportliche und der wirtschaftliche Erfolg. Dabei wirken die sportliche und wirtschaftliche Durchsetzungsfähigkeit komplementär.<sup>99</sup> Ein anderes Ziel ist ein positives Image zu erarbeiten durch Motivation, Dienstleistungsorientierung, die Entwicklung einer attraktiven Marke, Konsequenz, Transparenz und Kontinuität. Ein weiteres Ziel ist sowohl die absolute Verpflichtung zur Offenheit und Klarheit in der Öffentlichkeitsarbeit und der Informationspolitik als auch das Streben als Werbe- und Imagefaktor für die Region Stuttgart zu fungieren.<sup>100</sup>

---

<sup>96</sup> Vgl. Dörnemann, 2002, S. 116 und S. 131

<sup>97</sup> Vgl. Wagner, 2002, S. 53

<sup>98</sup> Vgl. Kupfer, 2006, S. 176

<sup>99</sup> Vgl. Dörnemann, 2002, S. 130

<sup>100</sup> Vgl. Kupfer, 2006, S. 177

Die Vereinsspitze hat ihre Führungsgrundsätze festgeschrieben. Durch die Erarbeitung von Führungsgrundsätzen werden personenbezogene Verhaltensweisen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern sowie zwischen Gleichgestellten festgelegt.<sup>101</sup>



Abbildung 14: Führung nach innen, Leitbild & Ziele des VfB Stuttgart<sup>102</sup>

## 4.2 Die Wahl der Perspektiven

Bei der Wahl der passenden Perspektiven muss ganz individuell aus den internen Kenntnissen des Unternehmens und der Märkte heraus nach den Erfolgsfaktoren gesucht werden, die dann die Grundlage für die Perspektivenbestimmung darstellen.<sup>103</sup> Dies geschieht anhand der Anspruchsgruppen (Stakeholder), die im Profi-Sport von Bedeutung sind, beispielhaft dargestellt in Abbildung 15. Für die Ausarbeitung der Perspektiven sind diese von zentraler Bedeutung. Die jeweiligen Anspruchsgruppen beeinflussen die Zielerreichung oder werden durch die Zielerreichung direkt beeinflusst. Daher muss die Verantwortung für eine frühzeitige Einbindung von Stakeholdererwartungen und -interessen im Strategieprozess ein Kernbereich darstellen. Darüber hinaus braucht ein


<sup>101</sup> Vgl. Vollmuth, 2001, S. 56

<sup>102</sup> Online im WWW unter URL: <http://www.itbetrieb.teraport.de/fileadmin/Downloads-Unternehmerforum/unternehmerforum-teraport-20080701-Staudt.pdf> [09.01.2010]

<sup>103</sup> Vgl. Preißner, 2003, S. 57



Unternehmen ein klares Verständnis über seine externen Faktoren, wie Branche und Clubstruktur, sowie deren zukünftige Entwicklungen. In der Fußballbranche konkurrieren alle Clubs in einer Liga auf demselben Markt unter exakt denselben Rahmenbedingungen. Die Clubspezifika sind im Wesentlichen auf Faktoren wie Größe, Anzahl der Beteiligungen oder Rechtsform(en) ausgerichtet.<sup>104</sup>

							
<b>Anspruchsgruppen im Profi Sport (Beispiel)</b>							
	Fans/ Zuschauer	DL-Kunden	Vermarkter	Medien	Staat	Sponsoren	Liga/ Lizenzgeber
Beschreibung	Anhänger, der regelmäßig Spiele Live besucht	Besucher von Stadion/ Location, denen es um sportnahen Service i. a. geht	Firmen, die durch Rechtevermarktung einen ROI erzielen wollen	Zeitungen, Radio-/TV-/www-Anbieter, die Informationen und Unterhaltung produzieren	Institutionen, die Rahmenbedingungen definieren und Infrastruktur bereit stellen	Firmen, die über den Club Image oder Bekanntheitsgrad verbessern wollen	Instanz für Planung und Durchführung des Spielbetriebs, Regaleinhaltung
Hauptbedürfnis	Gute Unterhaltung, möglichst mit einem Sieg der eigenen Mannschaft	Gute Unterhaltung, Erlebnisbedürfnis	Möglichst rentables Investment	Objekt für die eigene Berichterstattung	Steuern, Sicherheit, freier Wettbewerb, Wählergunst	Vermarktung in Kombination mit dem Club	Wahrung der Integrität des Liga-Produkts, Verbandspolitik, Nachwuchsförderung
Weitere Bedürfnisse	Merchandising, Spielerkontakt, Catering, Identifikationsfiguren	VIP-Lounges, Services, Professionelles Management, Sport- & Wirtschaftsinformationen über den Club	Professionelles Management (KonTraG), Gläubigerschutz, Wirtschaftsinformationen über den Club	Regelmäßige Kontakte, Sportinformationen	Professionelles Management, Spielerkontakt, Sport- & Wirtschaftsinformationen über den Club	Professionelles Management, Spielerkontakt, Sport- & Wirtschaftsinformationen über den Club	Nationalmannschaft, Sport- & Wirtschaftsinformationen über den Club

4 20.01.2004 Führung und Steuerung von Sportorganisationen - Das Erfolgsbeispiel VfB Stuttgart HORVÁTH & PARTNERS  
MANAGEMENT CONSULTANTS

**Abbildung 15: Führung und Steuerung von Sportorganisationen – Das Erfolgsbeispiel VfB Stuttgart<sup>105</sup>**

Die von Kaplan und Norton publizierten vier Standardperspektiven, werden hier branchenspezifisch abgeändert. Die sportlichen Ziele eines professionell geführten Vereins stehen an erster Stelle und sind in der perspektivischen Anordnung als nicht vertauschbar einzustufen. Denn bereits im Leitbild des Vereins wird verkündet: „Ohne sportlichen Erfolg ist alles nichts“.<sup>106</sup> Somit werden die drei weiteren Perspektiven (Finanzen, Kunden, Mitarbeiter/Organisation) an dieser obersten Perspektive „Sport“

<sup>104</sup> Vgl. Dörnemann, 2002, S.114ff. und S.127

<sup>105</sup> Vgl. Staudt, Erwin/Horváth, Péter: Führung und Steuerung von Sportorganisationen - das Erfolgsbeispiel VfB Stuttgart, in: Controlling, 2004, Heft 6, Seite 355f.

<sup>106</sup> Vgl. Wehrle, Alexander/Heinzelmann, Marcus: Reporting und strategische Steuerung im Profifußball, in: Controlling, 2004, Heft 6, S. 349ff.

entlang ausgerichtet. Ferner stellt die Umbenennung der Perspektive „Mitarbeiter/Organisation“ an Stelle der internen Geschäftsprozesse eine spezifische Änderung dar. Mit der Umbenennung soll der Fokus ganz gezielt auf die Neu- und Reorganisation der internen Abläufe gelegt werden.

### **4.3 Ableitung der strategischen Ziele**

Die strategischen Ziele geben die Zielsetzung innerhalb der vier Perspektiven (Sport, Finanzen, Kunden, Mitarbeiter/Organisation) an. Man sollte im Idealfall drei bis vier strategische Ziele für jede Perspektive festlegen. Hierbei wurde zwischen dem Projektteam, sowie dem Vorstand und den Abteilungsleitern verschiedene, für den VfB Stuttgart bedeutende, strategische Ziele erarbeitet und in einem weiteren und etwas späteren Schritt die jeweiligen Kennzahlen für jede Zielsetzung identifiziert (siehe 4.4), die die Absicht der Zielsetzung am besten zum Ausdruck bringen und vermitteln. Sie differenzieren dabei zwischen strategischen und operativen Zielen. Bei der Ausarbeitung der strategischen Ziele sollte darauf geachtet werden, dass durch die Ziele die Unternehmensstrategie zum Ausdruck kommt. Beim VfB wurde beispielsweise für die Perspektive „Sport“ als das entscheidende strategische Ziel ganz klar der sportliche Erfolg herausgearbeitet. Ein weiteres wichtiges Ziel stellt die erfolgreiche Jugendarbeit dar, hier wird gemessen wie viele Spieler aus der eigenen Jugend im Lizenzspielerkader zum Einsatz kommen. In der Finanzperspektive sind zentrale Ziele, den Verschuldungsgrad zu senken oder die Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen. Das Image zu verbessern und die Attraktivität des Vereins, sowie der Marke VfB Stuttgart zu steigern, gelten als die strategischen Ziele der Kundenperspektive. In der Mitarbeiterperspektive wird das strategische Ziel der Kommunikationsverbesserung festgelegt. Der VfB hat klar seine Unternehmensstrategie mit den jeweiligen Zielen zum Ausdruck gebracht.

#### 4.4 Auswahl der Messgrößen, Festlegung von Zielwerten

Das essenzielle Ziel bei der Auswahl spezifischer Kennzahlen für die BSC ist die Identifikation jener Kennzahlen, die die Bedeutung der Strategie am besten zum Ausdruck bringen.<sup>107</sup> Also für jede Zielsetzung müssen nun geeignete Kennzahlen erarbeitet werden und durch diese wird die Zielerreichung verfolgt. Um die Eindeutigkeit bei der Beurteilung der Zielerreichung zu gewährleisten, sollte man nicht mehr als zwei bis drei Messgrößen für jedes strategische Ziel bestimmen.<sup>108</sup> Die Entwicklung von Kennzahlen fand beim VfB Stuttgart wieder in Zusammenarbeit mit dem Projektteam, den Abteilungsleitern und dem Vorstand statt. Hierbei wurden für die jeweiligen Abteilungen auf der Basis der Ergebnisse aus dem Workshop, branchenspezifische Kennzahlen erarbeitet. Es stellte sich bei der Ausarbeitung der Kennzahlen die notwendige Differenzierung zwischen „führungsrelevanten“ und „abteilungsrelevanten“ Kennzahlen heraus.<sup>109</sup> Die „führungsrelevanten“ Kennzahlen sollen eine wöchentlich fortgeschriebene Informationsgrundlage für den Vorstand bilden. Diese 30 Kennziffern werden differenziert und sind mit den 100 „abteilungsrelevanten“ Kennziffern verknüpft. Diese verkörpern wiederum die Orientierungsbasis für die Abteilungen.<sup>110</sup>

Am Ende dieser kompletten Erhebung stehen die bereits genannten vier Perspektiven mit insgesamt 130 Kennzahlen, davon 100 für die verschiedenen Abteilungen und 30 relevante Zahlen für den Vorstand.

In der Sportperspektive stellt sich als geeignete Kennzahl zur Messung des sportlichen Erfolgs, die TV-Vergütung je nach Tabellenplatz dar. Für die erfolgreiche Jugendarbeit wird die Anzahl der Spieler aus der eigenen Jugend, die im Lizenzspielerkader zum Einsatz kommen, als Messgröße herangezogen. In der Finanzperspektive werden beispielsweise die Umsatzkennzahlen, die Liquidität, der Verschuldungsgrad und die Etat-

---

<sup>107</sup> Vgl. Ebenda

<sup>108</sup> Vgl. Horváth & Partners, 2007, S. 202

<sup>109</sup> Vgl. Wehrle, Alexander/Heinzelmann, Marcus: Reporting und strategische Steuerung im Profifußball, in: Controlling, 2004, Heft 6, S. 349ff.

<sup>110</sup> Vgl. Kupfer, 2006, S. 184

Effizienz gemessen. Die tägliche Auswertung des Pressespiegels ist ein wichtiges Ziel der Kundenperspektive. Es wird hierbei in die Rubriken „positive“ und „negative“ Meldungen für die Unternehmensführung unterschieden. Damit wird das strategische Ziel das Image zu verbessern verfolgt und deutlich gemacht. Desweiteren wird über die Kennzahl „Zuschauereinnahmen“ das strategische Ziel der Imageverbesserung herausgestellt. Die Verbesserung der Kommunikation innerhalb des Vereins durch regelmäßige Besprechungen und Treffen ist eine wichtige Kennzahl für die Mitarbeiterperspektive.<sup>111</sup>

Wirtschaftliche Perspektive	Sportliche Perspektive	Kunden-Perspektive	Interne Prozessperspektive
Umsatz	Tabellenplatz in der Meisterschaft	Stadion-Auslastung	Talent-Scouting Erfolgsquote
Profitabilität	Erreichen bestimmter Runden in anderen Wettbewerben	Anteil Neukunden	Anteil der aus der eigenen Jugend in die Profi-Mannschaft übernommenen Spieler
Liquidität (evtl. jeweils bereinigt um Spielertransfers)	Trainerkontinuität (z.B. durchschnittliche Beschäftigungsdauer)	Catering-Umsatz pro Stadionbesucher	Verfügbarkeit der Telefon-Hotline (mit <x Sekunden Wartezeit)
Verschuldungsgrad	Teamwert (z.B. als Summe der Markt oder der aktivierten Transferwerte)	Merchandising-Umsatz pro Stadionbesucher	Effektivität von Marketing und PR
Etat-Effizienz (z.B. Sportbudget/erzielte Liga-Punkte)		Zufriedenheit der Fans, Stadionbesucher, Sponsoring-Partner, Merchandising-Kunden etc. (per Umfrage ermittelbar)	Management-Kontinuität
Gehaltssumme des Profit-Teams/Umsatz		Loyalität der Fans	
Wertsteigerung für die Aktionäre (aus Dividende und Kursanstieg)			

**Abbildung 16: Beispiele für Steuerungsgrößen in Profi-Sport-Organisationen<sup>112</sup>**

Die Vereinbarung von konkreten Zielwerten wird ebenfalls in dieser Phase erarbeitet. Erst durch die Festlegung eines Zielwerts ist ein strategisches Ziel vollständig beschrieben. Für die vorgeschlagenen Kennzahlen sollen anspruchsvolle, herausfordernde, aber glaubhaft erreichbare Ziele

<sup>111</sup> Vgl. Wehrle, Alexander/Heinzelmann, Marcus: Reporting und strategische Steuerung im Profifußball, in: Controlling, 2004, Heft 6, S. 349ff.

<sup>112</sup> Vgl. Dörnemann, 2002, S. 135

formuliert werden. Sie sollen ganz klar einen Sprung in der Leistung der Abteilung darstellen. Bei den meisten Zielbildungsaufgaben liegt die Schwierigkeit darin, dass es nur Fragmente sind, es wird lediglich versucht ehrgeizige Ziele für isolierte Maßnahmen oder Kennzahlen aufzustellen. Durch die BSC wird hingegen die Verbindung zur Erreichung überdurchschnittlicher Leistungen in miteinander zusammenhängenden Kennzahlen ausgedrückt und nicht die Verbesserung der Leistung bei isolierten Kennzahlen. Ebenso erwies sich die BSC als wirksames Instrument, durch dessen Einsatz die Akzeptanz von aggressiven Zielvorgaben gewonnen wird. Bei einer solchen Findung von Zielvorgaben kann das Benchmarking hilfreich sein. Das Benchmarking ist ein typischer Ansatz um „Klassenbester“ zu werden. Hierbei wird die Leistung eines anderen Unternehmens nach einem bestimmten Kriterium hin untersucht und daraufhin wird das Leistungsniveau dieses Unternehmens als eigenes Ziel gesetzt. Das Konzept des Benchmarking ist prinzipiell attraktiv, jedoch führt es des Öfteren nicht zum gewünschten Durchbruch. Auch wenn die Organisation ihr hohes Ziel für einen isolierten Geschäftsprozess erreichen sollte, führt dies nicht zwangsläufig zur zukünftigen finanziellen Leistungsfähigkeit.<sup>113</sup>

#### **4.5 Umsetzung der Balanced Scorecard**

Bei der Umsetzung der BSC ist von großer Bedeutung, dass die BSC keine bloße Ansammlung von Kennzahlen ist, sondern eine Verknüpfung der jeweiligen Kennzahlen mit der Unternehmensstrategie herstellt. Dies erfolgt anhand von drei Prinzipien:

- sind die Ziele für die vier Perspektiven in Ursache-Wirkungsbeziehungen verknüpft ,
- Verknüpfung mit finanzwirtschaftlicher Perspektive,
- Erarbeiten von Leistungstreibern.<sup>114</sup>

---

<sup>113</sup> Vgl. Kaplan/Norton, 1997, S. 218f.

<sup>114</sup> Vgl. Wagner, 2002, S. 48

Bei der Überprüfung der Ursache-Wirkungsbeziehungen können sogenannte Strategy Maps („Landkarten“ für die Strategie) zum Einsatz kommen. Dadurch wird eine gedankliche Zerlegung in mehrere Perspektiven exemplarisch vollzogen und hiermit werden Ziele, Maßnahmen und deren Wechselwirkung leichter erkannt. Die Erkenntnis dahinter ist, dass sich jede Zielsetzung gedanklich und auch grafisch als ein Teil, in eine zunächst hypothetische Ursache-Wirkungsbeziehung-Verknüpfung einbetten lässt. Somit entsteht ein ausgewogenes Gesamtbild der Zielsetzungen. Dadurch können zu einseitige Strategien vermieden werden. Für jede Zielsetzung werden Annahmen darüber getroffen, wie sie sich mittel- oder unmittelbar auf den finanziellen Erfolg auswirken. Dabei wird den Entscheidungsträgern durch die integrative Darstellung geholfen, bereits bei der Planung die Zusammenhänge zwischen den wichtigsten Aspekten nachzuvollziehen. Es fördert insbesondere das Bewusstsein, welche Verbindungen zwischen wirtschaftlicher und sportlicher Perspektive vorhanden sind.<sup>115</sup> Alle Ziele und Messgrößen stehen in einem kausalen Zusammenhang mit den sportlichen und finanzwirtschaftlichen Ergebnissen. Die BSC ist ein integratives System und obwohl hier in Profi-Sport-Organisationen die sportliche, sowie auch die finanziellen Aspekte Priorität haben, können eine oder zwei Perspektiven allein die Vision nicht realisieren. Alle vier Perspektiven gehören zusammen.<sup>116</sup> Der VfB Stuttgart hat die Ursache-Wirkungsbeziehungen zwischen den einzelnen Zielen und den vier Perspektiven nicht außer Acht gelassen. Als ein Beispiel lässt sich anführen, dass wenn der Verein sportlich erfolgreich ist, wirkt sich dies positiv auf die Kundenzufriedenheit (Fanzufriedenheit) aus. Bei einer hohen Kundenzufriedenheit kaufen die Fans mehr Merchandise Artikel und somit steigt der Marktanteil des Vereins. Die positiven Auswirkungen auf den Marktanteil lassen wiederum den Umsatz ansteigen. So lässt sich recht leicht eine Ursache-Wirkungsbeziehung zwischen den Perspektiven offenlegen und zeigt wie wichtig es ist, dass die Ziele für die vier

---

<sup>115</sup> Vgl. Dörnemann, 2002, S. 130f.

<sup>116</sup> Vgl. Wagner, 2002, S. 51

Perspektiven verknüpft sind, um ein optimales Ergebnis zu erreichen. Zum letzten Prinzip lässt sich noch sagen, da die BSC mit dem Anspruch antritt, die Implementierung von Strategien zu unterstützen, sollen nicht nur Ergebnisse der gewählten Strategie als nachfolgende Messgrößen (sogenannte Spätindikatoren) erfasst werden, sondern auch Leistungstreiber, die Frühindikatoren genannt werden. Die das Ergebnis beeinflussen, sich jedoch erst später auswirken.<sup>117</sup> Solche Frühindikatoren in Form von Frühwarnsystemen hat der VfB ebenfalls installiert.

Beim VfB fand die Einführung der BSC lediglich auf den ersten beiden Ebenen (Vorstand, Abteilungsleiter) des Unternehmens statt. Die Einführung auf der Arbeitsebene wurde im ersten Schritt nicht vorgesehen.<sup>118</sup> Um eine endgültige Implementierung der BSC umzusetzen, muss ein umfassendes Konzept der Scorecard mit Aufgabenverteilung und Zeitplan erarbeitet werden. Ebenso eine Festlegung der Verantwortlichkeiten für die Umsetzung, Kontrolle und Berichterstattung sind vorzunehmen. Beim VfB liegt die Verantwortung der Umsetzung hauptsächlich in den Händen der Abteilungsleiter. Sie müssen die abteilungsrelevanten Zielvorgaben erfüllen. Der Vorstand und der Controller übernehmen hierbei die Kontrollfunktion und prüfen wie sich die Kennzahlen in den Abteilungen entwickeln.<sup>119</sup> Zur Verfolgung der Kennzahlen findet eine regelmäßige Prüfung statt, sowie eine regelmäßige strategiebezogene Begutachtung. Denn der Steuerungskreislauf schließt sich nur dann, wenn in regelmäßigen Abständen eine solche Prüfung stattfindet, diese dokumentiert und kommuniziert wird, Abweichungen analysiert und Gegenmaßnahmen ergriffen werden.<sup>120</sup>

---

<sup>117</sup> Vgl. Baum/Conenberg/Günther, 2007, S. 371

<sup>118</sup> Interview wurde geführt mit: Alexander Wehrle, Referent Vorstand/Stabsabteilung des VfB Stuttgart 1893 e.V., Mercedesstr. 109, 70372 Stuttgart, am 23.10.2009

<sup>119</sup> Vgl. Wehrle, Alexander/Heinzelmann, Marcus: Reporting und strategische Steuerung im Profifußball, in: Controlling, 2004, Heft 6, S. 349ff.

<sup>120</sup> Vgl. Dörnemann, 2002, S. 136

Zur besseren visuellen Unterstützung hilft eine wesentliche Eigenschaft der BSC, nämlich die Komprimierung des Unternehmensgeschehens auf eine einzige Darstellung. Der VfB hat die BSC mit einem Ampelsystem („grün“ für Zielerreichung, „gelb“ für Zielgefährdung und „rot“ für Zielabweichung) zu einem „Management Cockpit“ weiterentwickelt.<sup>121</sup>



Abbildung 17: Auszug Führungs-Cockpit Vorstand<sup>122</sup>

Um die BSC und deren Ziele wirkungsvoll zu unterstützen, ist eine adäquate IT-Unterstützung unerlässlich (siehe Abbildung 17). Hierbei müssen die Kennzahlen mit den Datenbanken und Informationssystemen verknüpft werden. Bei der Datenaufbereitung ist das oberste Ziel eine schnelle und flexible manuelle Eingabe von Daten, da ein Großteil der Basisinformation erstmalig und individuell erfasst wird. Die Aufbereitung und Befüllung der Datenbank erfolgt anhand des Programms „Excel“. Mit dem Aufbau einer eigenen Datenbank wird zunächst die konsistente und

<sup>121</sup> Vgl. Baum/Conenberg/Günther, 2007, S. 370

<sup>122</sup> Online im WWW unter URL: [http://www.fit4service.de/files/veranstaltung\\_2004-12/vortrag\\_staudt\\_VfB.pdf](http://www.fit4service.de/files/veranstaltung_2004-12/vortrag_staudt_VfB.pdf) [19.12.2009]



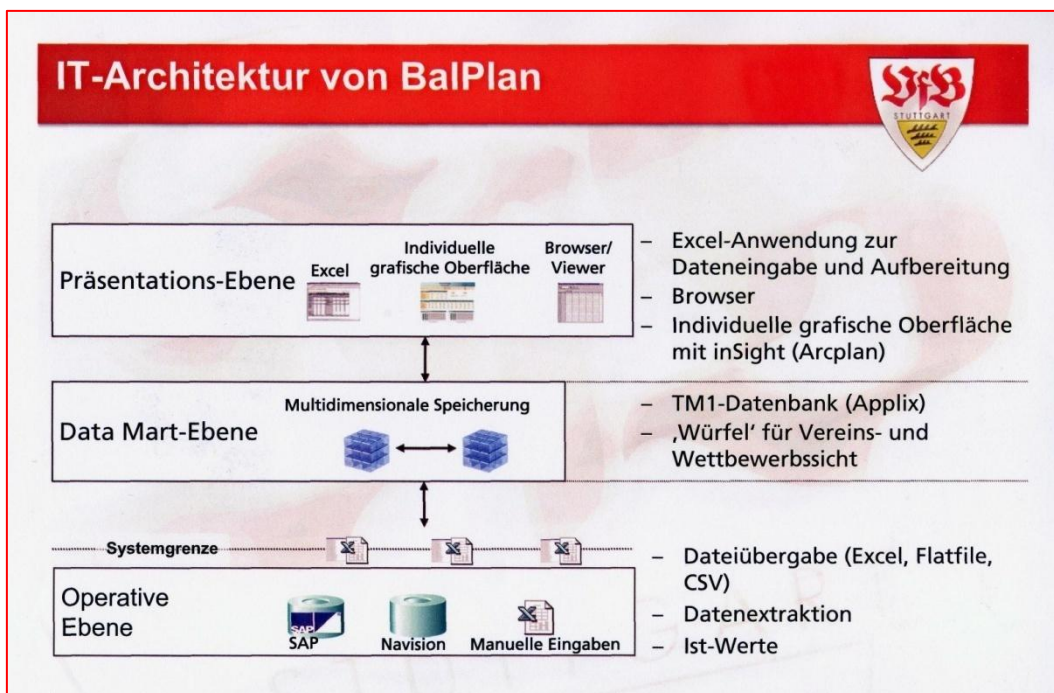
dauerhafte Speicherung der Informationen sichergestellt. Auf dieser Datenbank sind letztlich alle Kennzahlen abgelegt. Zusätzlich muss eine klare Auswertung möglich sein, indem man Kennzahlenbäume nach verschiedenen Dimensionen und Merkmalen auswerten kann. Die Datenpräsentation des abzubildenden Instruments der BSC als auch dem Management als direktem Anwender des Systems, sollte ein hoher Bedienerkomfort zur Verfügung gestellt werden. Am Sinnvollsten sind überwiegend grafische Darstellungen und eine leichte Interpretierbarkeit der Daten. Nach recht kurzer Implementierungszeit stand dem VfB eine vollständig funktionsfähige Applikation zur Verfügung.<sup>123</sup> Grob liegt die Gesamtdauer des Prozesses im Normalfall bei einem halben Jahr. Bis die ersten Ergebnisse aus dem Einsatz vorliegen, kann noch einmal ein Jahr vergehen.<sup>124</sup> Beim VfB wurde die fertige BSC im Februar 2004 vorgestellt und kam ab diesem Zeitpunkt im Unternehmen zum Einsatz.<sup>125</sup>

---

<sup>123</sup> Vgl. Wehrle, Alexander/Heinzelmann, Marcus: Reporting und strategische Steuerung im Profifußball, in: Controlling, 2004, Heft 6, S. 349ff.

<sup>124</sup> Vgl. Preißner, 2003, S. 63

<sup>125</sup> Interview wurde geführt mit: Alexander Wehrle, Referent Vorstand/Stabsabteilung des VfB Stuttgart 1893 e.V., Mercedesstr. 109, 70372 Stuttgart, am 23.10.2009

Abbildung 18: IT-Architektur von BalPlan<sup>126</sup>

#### 4.6 Anpassung der Balanced Scorecard an die Bedürfnisse des VfB Stuttgart

Neben den klassischen Funktionen der strategischen Zielwertbildung und des Berichtsbogens werden in BalPlan auch die anderen sportlichen Bewerber berücksichtigt. Mit der Darstellung der absoluten Personalausgaben (und dem Verhältnis Personalausgaben/Umsatz) werden beispielsweise die einzelnen Vereine analysiert und einem Vergleich ausgesetzt.<sup>127</sup> Dies fällt unter den Begriff des „Benchmarking“, d.h.: „Von den Besten lernen und selber besser werden.“<sup>128</sup> Das Benchmarking verfolgt vor allem zwei Ziele. Zum einen sollen marktorientierte Zielvorgaben identifiziert werden und dadurch kann man von anderen Vereinen bereits gesetzte Leistungsstandards feststellen. Dies verdeutlicht, dass die Standards auch für vergleichbare Vereine als Zielvorgabe in Betracht kommen und daraus folgt das Aufbrechen verkrusteter und veralteter Strukturen. Kurz gesagt dient das Instrument

<sup>126</sup> Online im WWW unter URL: [http://www.fit4service.de/files/veranstaltung\\_2004-12/vortrag\\_staudt\\_VfB.pdf](http://www.fit4service.de/files/veranstaltung_2004-12/vortrag_staudt_VfB.pdf) [19.12.2009]

<sup>127</sup> Vgl. Wehrle, Alexander/Heinzelmann, Marcus: Reporting und strategische Steuerung im Profifußball, in: Controlling, 2004, Heft 6, S. 349ff.

<sup>128</sup> Vgl. Hieber, 2005, S. 111

seinem Charakter nach zur Erkennung und Umsetzung externer Erfahrungen in eigene Prozesse, Produkte und Strukturen.<sup>129</sup> Ebenso kommt das „Reporting“, es lässt sich mit „Berichtswesen“ übersetzen, beim VfB zur Anwendung. Das Reporting hilft bei der Erarbeitung, Weiterleitung, Verarbeitung und Speicherung von Informationen über das Unternehmen und seiner Umwelt in Form von Berichten. Hierbei lassen sich unternehmerische Fehlentscheidungen leicht feststellen, daher sind die ständigen und unmittelbaren Rückmeldungen von Informationen der bereits analysierten Tatbestände sehr wichtig. Es dokumentiert darüber hinaus in welchem Umfang die angestrebten Ziele in den jeweiligen Abteilungen erreicht oder nicht erreicht wurden und zugleich können diese Informationen zum Vergleich mit anderen Vereinen, wie bereits unter „Benchmarking“ erwähnt, herangezogen werden.<sup>130</sup>

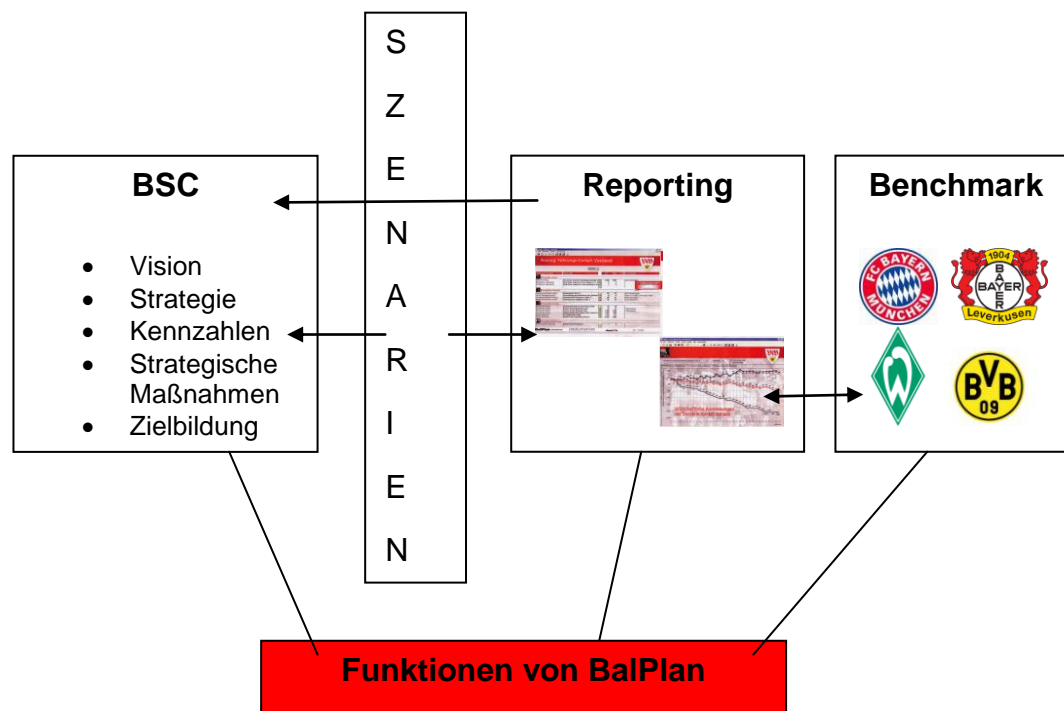


Abbildung 19: Funktionen von BalPlan<sup>131</sup>

<sup>129</sup> Vgl. Bähr, 2002, S. 66

<sup>130</sup> Vgl. Vollmuth, 2001, S. 65

<sup>131</sup> Online im WWW unter URL: [http://www.fit4service.de/files/veranstaltung\\_2004-12/vortrag\\_staudt\\_VfB.pdf](http://www.fit4service.de/files/veranstaltung_2004-12/vortrag_staudt_VfB.pdf) [19.12.2009]

Im Verlauf des Projekts wurde deutlich, dass BalPlan eine weitere entscheidende Funktion beinhalten muss. Es wurden Kennzahlen zusammengefasst, die jederzeit in verschiedenen Szenarien den sportlichen Erfolg in direkte monetäre Auswirkungen messen können. Hierbei wird zwischen dem „BestCase“ (positives Extrem-Szenario), „RealCase“ (Wirklichkeitsszenario) und dem „WorstCase“ (negatives Extrem-Szenario) unterschieden. Dem Verein wird auf diese Weise ermöglicht zwischen den drei Indikatoren TV-Vergütung, je nach Tabellenplatz werden pro Spieltag Gelder zugewiesen, Zuschauer-einnahmen und Prämienausschüttung zu berechnen, zu planen und zu simulieren.<sup>132</sup> Damit wird beispielsweise simuliert, welche Auswirkungen es auf die Liquidität hat, wenn der Verein aus dem „Wettbewerb X“ ausscheidet und gleichzeitig „Spieler Y“ verpflichten wollen würde. Oder es werden die Auswirkungen von Sieg oder Niederlage, sowie die Konsequenzen eines Spielertransfers simuliert. Dies ist eine sehr wichtige und hilfreiche Funktion, da es für Unternehmen in einem so turbulenten Umfeld doch recht schwer ist, eine verlässliche und langfristige Planung zu erstellen. Bei der Erarbeitung wurden potentielle Umwelt- und Unsicherheitsfaktoren diskutiert, identifiziert und isoliert. Danach entstand im Rahmen von Szenarienplanungen ein gemeinsames Verständnis, wie Strategie und Umwelt zusammenwirken. Es ist eine klare Vorstellung erkennbar, wie Risiken umgangen werden und welche Auswirkungen sich im schlimmsten Fall auf das Gesamtergebnis ergeben können.<sup>133</sup>

---

<sup>132</sup> Vgl. Wehrle, Alexander/Heinzelmann, Marcus: Reporting und strategische Steuerung im Profifußball, in: Controlling, 2004, Heft 6, S. 349ff.

<sup>133</sup> Dörnemann, 2002, S. 125

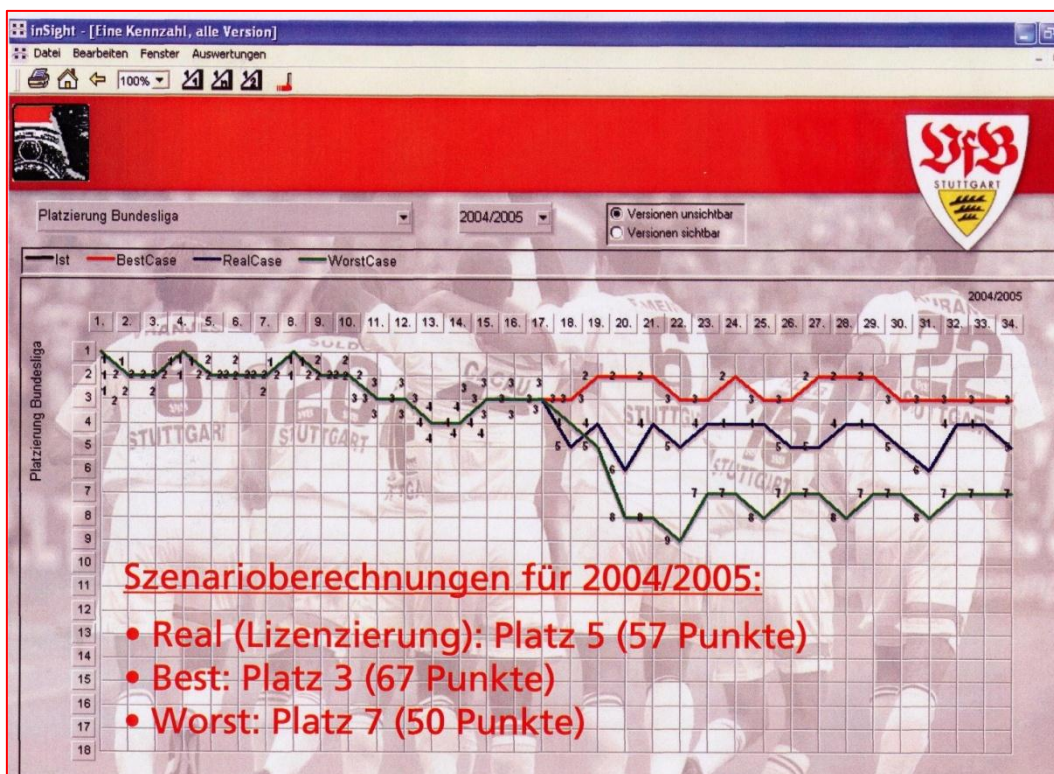


Abbildung 20: Szenarioberechnungen für 2004/2005<sup>134</sup>

Dazu stellen drei weitere neue Managementinstrumente die Vervollständigung bzw. die notwendige Unterstützung von BalPlan dar. Zum einen wurde gemeinsam mit dem FC Bayern München, der sogenannte „Sports Planner“ weiterentwickelt. Mit diesem Instrument kann der VfB Stuttgart die verschiedene Entwicklungsszenarien durchspielen. Dadurch können Entscheidungen vom Vorstand frühzeitig beraten werden und keiner muss hilflos Entwicklungen abwarten und hinnehmen. Darüber hinaus erarbeitet der Verein eine Customer-Relationship-Management-Lösung (kurz: „CRM Microsoft“). Neben den 250 Fanclubs mit jeweils bis zu 600 Mitgliedern betreut der VfB rund weitere 30.000 Vereinsmitglieder. In der vernetzten Datenbank des Erstligisten sind derzeit mehr als 60.000 Kunden gespeichert. Die Kopplung der CRM-Anwendung mit dem alten System soll die Voraussetzung für ein effektives Kampagnen-Management schaffen. Hiermit kann man mehrdimensionale Selektionsabfragen durchführen. Nun erfährt der Verein zum Beispiel,

<sup>134</sup> Online im WWW unter URL: [http://www.fit4service.de/files/veranstaltung\\_2004-12/vortrag\\_staudt\\_VfB.pdf](http://www.fit4service.de/files/veranstaltung_2004-12/vortrag_staudt_VfB.pdf) [19.12.2009]

welche VfB-Mitglieder in den letzten Jahren acht oder mehr Eintrittskarten gekauft haben und gleichzeitig als Fans von VfB-Kapitän Matthieu Delpierre identifiziert wurden. Diesem Fan kann man beispielsweise spezielle Kombiangebote unterbreiten, mit dem Kauf eines Tickets bietet der Verein ihn direkt ein Trikot mit einem Delpierre-Autogramm an. Der jüngste Managementbaustein des VfBs ist die Wissens-Managements-Software „KnowledgeMiner“ des Softwareanbieters USU AG. Diese Software durchforstet interne und externe Datenquellen, etwa Wettbewerbsbeobachtungen, Presseberichte, Aufsichtsratsprotokolle oder Verbandsinformationen. Abhängig von den eingestellten Interessensprofilen liefert das System per E-Mail ganz aktuell die aufgespürten Informationen an den VfB-Vorstand. Der Verein ist durch diese Maßnahmen besser denn je für die kommenden Unwägbarkeiten des Fußballgeschäfts aufgestellt.<sup>135</sup>

---

<sup>135</sup> Online im WWW unter URL:  
<http://www.cio.de/knowledgecenter/bi/823297/index3.html> [19.12.2009]

## 5 Fazit

Der Trend, das grundlegende Konzept der BSC auf verschiedene Branchen spezifisch zu übertragen, steht noch am Anfang. Die vorliegende Arbeit setzt sich nun mit der Frage auseinander, ob die BSC ein geeignetes Instrument für den Profifußball darstellt

An den vorhergehenden Ausführungen ist erkennbar, dass ein solches Steuerungsinstrument einen Profifußballverein bereichert. Anhand des Berichtsbogens erhält der Vorstand durch die klassische Ampeldarstellung (siehe Abbildung 17) regelmäßige Entscheidungsvorlagen, die zu mehr Disziplin und Verbindlichkeiten führen. Dadurch sind die Führungsverantwortlichen des VfB Stuttgart jederzeit in der Lage, schnell und flexibel auf neue Situationen zu reagieren. Dies ist, wie bereits schon mehrmals erwähnt, in dem dynamischen und turbulenten Umfeld des Profi-Sports von entscheidender Bedeutung.

Ebenso entwickelte sich durch die Bündelung aller Bereiche in einem System neben der Transparenz auch die Kommunikation im Verein positiv. Bisher eher unabhängige Bereiche diskutieren, aufgrund der hinterlegten und nachvollziehbaren Rechenregeln über die gleichen Kennzahlen und erkennen somit besser die Zusammenhänge sowie Abhängigkeiten. Zusätzlich können mit dem neuen Steuerungsinstrument BalPlan durch die Kreuzung bereits vorhandener Informationen neue Erkenntnisse abgeleitet werden.

Die Einführung der BSC kann einen Profifußballverein im Alltagsgeschäft gut unterstützen. Die Professionalisierung der betriebswirtschaftlichen Steuerungsstruktur bedeutet einen großen Beitrag zum langfristigen Überleben in diesem schnelllebigen Geschäft. Sie erfordert zweifellos von einigen Akteuren eine große Lernbereitschaft in Bezug auf moderne Managementansätze. Das Ziel muss sein, dass die neuen Systeme von sämtlichen Akteuren als Ergänzung und Bereicherung ihrer bisherigen Tätigkeit und nicht als eine Bedrohung angesehen werden. Dazu muss die Akzeptanz gesichert sein sowie Widerstände wie auch

Qualifikationsdefizite überwunden werden. Hierzu sind einige Schwierigkeiten zu beseitigen, wie bereits unter Abschnitt 2 der Arbeit beschrieben. Exemplarisch zu nennen sind hier insbesondere das noch im Aufbau befindliche Branchenmodell zur Positionierung des Clubs innerhalb des Profi-Sport-Sektors sowie die Einbeziehung der diversen Anspruchsgruppen in die Zielerreichung, welche die zukünftige Steuerung in den Clubs beeinflussen müssen.<sup>136</sup>

Daher stellt die Vorreiterrolle des VfB Stuttgart in der Professionalisierung des Managements einen guten Weg für eine erfolgreiche Zukunft dar. Man muss den Akteuren für den Mut und die erfolgreiche Umsetzung ein Kompliment machen. Der VfB Stuttgart ist ein unternehmerisch geführter und sich zielorientiert entwickelnder mittelständischer Fußballkonzern.

Auch wenn letztendlich in Zukunft weiterhin nur der sportliche Erfolg zählen wird, ist der VfB Stuttgart durch die Einführung von BalPlan auf dem besten Weg, das Ziel, den sportlichen und wirtschaftlichen Erfolg nachhaltig zu sichern, einen entscheidenden und großen Schritt vorangekommen. Damit befindet sich der VfB Stuttgart zwar bisher noch in einer Einzelrolle im bezahlten Fußball. Man kann aber die Prognose wagen, dass langfristig nur jene Profi-Sport-Organisationen überleben, die sich den wirtschaftlichen Herausforderungen stellen und moderne Managementansätze einführen.

---

<sup>136</sup> Vgl. Dörnemann, 2002, S. 181ff. und S. 187f.



# Anhang

## Anlage I

Krems, Burkhardt: *Leitbild* (18.12.2009), Online im WWW unter URL:

<http://www.olev.de/l/leitbild.htm#Definition> [02.02.2010]

### Leitbild

(Beitrag im [Online-Verwaltungslexikon olev.de](#), Version 3.9r)

## 1 Definition

### 1.1 Leitbild einer Organisation

Das Leitbild einer Organisation formuliert kurz und prägnant den **Auftrag (Mission)**, die **strategischen Ziele (Vision)** und die wesentlichen Orientierungen für **Art und Weise ihrer Umsetzung (Werte)**. Es soll damit allen Organisationsmitgliedern eine einheitliche Orientierung geben und die Identifikation mit der Organisation unterstützen. Es gehört zum **normativen Management** und ist wesentliches Element einer **Corporate Identity**.<sup>[5]</sup>

Kurze <b>normative</b> Definition "Leitbild"
<b>Gute Leitbilder</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• orientieren</li><li>• motivieren</li><li>• werben</li></ul> indem sie <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Mission</b></li></ul>

**Das ist neu:**

- [Leitbild der Bertelsmann Stiftung](#)
- [Bundesamt für Gesundheit, Schweiz](#)
- [BAuA-Leitbild](#)
- [Hessische Unfallkasse](#)

**Inhalt**

- Definition**
- [Funktion von Leitbildern](#)
- [Ziele der Verwendung](#)
- [Leitbild als Reforminstrument](#)
- [Weitere Leitbildarten](#)
- [Typischer Inhalt](#)
- [Beispiele für Leitbilder](#)
- [Quellen](#)

## Anlage II

Reppesgaard, Lars: *IT beim VfB Stuttgart* (06.06.2006), Online im WWW unter URL: <http://www.cio.de/knowledgecenter/bi/823297/index3.html> [19.12.2009]

**Autor(en):** Lars Reppesgaard

06.06.2006    Drucken | Versand | PDF | Bildexport | Vorlesen | ShareThis

### 30 Zahlen für den Vorstand

Heute arbeitet der VfB mit 130 Kennzahlen, davon 100, die für die verschiedenen Abteilungen relevant sind, und 30 für den Vorstand. Alle Werte werden auf einer benutzerfreundlichen grafischen Oberfläche dargestellt. Die Basis der BSC-Lösung Balplan ist die multidimensionale Datenbank TM1 von Applix. Als Frontend dient das Reporting-Tool Insight von Arcplan. „Für den Vorstand und die Geschäftsführer gibt es spezifische Führungs- Cockpits mit ausgewählten Kennzahlen aus den verschiedenen Geschäftsfeldern, die an die aktuelle Situation angepasst werden“, sagt Staudt. Ferner habe die BSC die vereinsinterne Kommunikation enorm verbessert, erklärt der Präsident. „Bisher unabhängige Bereiche diskutieren aufgrund nachvollziehbarer Rechenregeln über dieselben Kennzahlen und erkennen so besser Zusammenhänge und Abhängigkeiten.“

Mit Hilfe dieser Kennzahlen werden auch klare Zielvorgaben formuliert und die Mitarbeiter über deren Zielerreichung gesteuert. „Wir haben es geschafft, selbst schwer Messbares wie der Erfolg der Pressearbeit messbar zu machen“, beschreibt Alex Wehrle die Auswirkungen der BSC in der Praxis: „Früher hieß es beispielsweise, der Pressesprecher kann nichts machen – wenn die Jungs schlecht spielen, schreiben die Zeitungen schlecht.“ Heute misst der VfB auch, wie die Berichterstattung bei vom Spielbetrieb losgelösten Themen wie der Jugendarbeit oder dem Management aussieht. „Selbst wenn es vier Niederlagen nacheinander gibt, beobachten wir, wie sich die Berichterstattung in Relation zu vergleichbaren schweren Phasen entwickelt hat“, erklärt Wehrle.

#### „Sport Planner“ sorgt für Liquidität

Im Gegensatz zu den meisten anderen Clubs haben die Schwaben durch die BSC inzwischen einen sehr genauen und zeihnahen Überblick über ihre finanzielle Situation. Kenner des Fußballgeschäfts halten dies für absolut notwendig, um im heutigen Haifischbecken Profifußball nachhaltig Erfolg zu haben. Professionelle Management- Strukturen, wie sie unter anderem der FC Bayern München aufgebaut hat, sind, sind dennoch die Ausnahme. Doch nicht

**Professioneller Umgang mit Freiberuflern >> mehr**

**Cloud Computing ein Muss für CIOs >> mehr**

**Server zu PC-Preis >> mehr**

Präsentiert von:

**WEITERE MELDUNGEN ZUM THEMA**

Neue Ampeln für 120 Scorecards  
» [zum Artikel](#)

Vorfahrt für Spezialwerkzeuge  
» [zum Artikel](#)

BSC-Studie  
» [zum Artikel](#)

**SERVICE**

Newsletter RSS-Feed

iGoogle News-Feed

**WHITEPAPER**

» Cloud Computing: Hype oder reif für die Realität?

» Forrester: Die Bedeutung von Device Management und Security

» Forrester: Die Bedeutung von Device Management und Security

» Internet: Webkonferenzen im Vertrieb effektiv einsetzen

#### „Sport Planner“ sorgt für Liquidität

Im Gegensatz zu den meisten anderen Clubs haben die Schwaben durch die BSC inzwischen einen sehr genauen und zeihnahen Überblick über ihre finanzielle Situation. Kenner des Fußballgeschäfts halten dies für absolut notwendig, um im heutigen Haifischbecken Profifußball nachhaltig Erfolg zu haben. Professionelle Management- Strukturen, wie sie unter anderem der FC Bayern München aufgebaut hat, sind, sind dennoch die Ausnahme. Doch nicht nur die Großen müssen ihre finanzielle und strategische Position genau kennen, mahnt Oliver Kruse, Professor für Finanz-Management an der Fachhochschule des Mittelstands in Bielefeld. Und folgert: „Auch kleinere Vereine brauchen ein professionelles Management.“

Das BSC-Projekt war allerdings erst der Anfang von Staudts Umbauarbeit, um genau dies sicherzustellen. Gemeinsam mit dem FC Bayern München entwickelten die Schwaben auch die Planungssoftware „Professional Planner“ des Grazer IT-Hauses Winterheller weiter. Der „Sport Planner“ hilft den Schwaben ebenfalls, verschiedene Entwicklungsszenarien durchzuspielen. „Damit simulieren wir zum Beispiel, welche Auswirkungen es für unsere Liquidität hat, wenn wir aus Wettbewerb X ausscheiden und gleichzeitig Spieler Y verpflichten wollen“, erklärt Fußball-Manager Wehrle. Die Auswirkungen von Sieg oder Niederlage sowie die Konsequenzen eines Spielertransfers werden simuliert, damit die Entscheider nicht hilflos Entwicklungen abwarten müssen, sondern frühzeitig über Konsequenzen beraten können.

**Inhalt dieses Artikels:**

- 130 Kennzahlen für 30000 Mitglieder
- 30 Zahlen für den Vorstand
- 30000 Mitglieder, 60000 Kunden

[← zurück](#)      Seite: 1 | 2 | 3      [weiter →](#)

**Kommentare:**

Fertig

» Cloud Computing: Hype oder reif für die Realität?

» Forrester: Die Bedeutung von Device Management und Security

» Forrester: Die Bedeutung von Device Management und Security

» Internet: Webkonferenzen im Vertrieb effektiv einsetzen

**UMFRAGE**

**Wie wird sich Ihr IT-Budget 2010 entwickeln?**

Um mehr als 20 Prozent sinken

Um mehr als 10 Prozent sinken

Um maximal 10 Prozent sinken

Der Etat wird 2010 gleich bleiben

Um maximal 10 Prozent steigen

Um mehr als 10 Prozent steigen

Um mehr als 20 Prozent steigen

[» Abstimmen](#)

**KONTAKT FÜR IT-BERATER**


» [Präsentieren Sie Ihre Firma in der IT-Beraterdatenbank](#)

**Autor(en): Lars Reppesgaard**

06.06.2006 Drucken | Versand | PDF | Bildexport | Vorlesen | ShareThis

### 30000 Mitglieder, 60000 Kunden

Beim dritten großen IT-Projekt der Staudt-Ära wurden Fan- und Kundenservice im letzten Herbst mit Hilfe einer Customer-Relationship-Management-Lösung neu aufgestellt. Zusammen mit IT-Dienstleistern entwickelte der VfB die Kunden-Management-Software **Microsoft Dynamics CRM** zu einer Branchenlösung für Sportvereine weiter. Neben den 250 Fanclubs mit jeweils bis zu 600 Mitgliedern betreut der VfB rund 30000 Vereinsmitglieder. In der vernetzten Datenbank des Erstligisten sind derzeit mehr als 60000 Kunden gespeichert. Die Kopplung der CRM-Anwendung mit dem alten Navision-System soll die Voraussetzung für ein effektives Kampagnen-Management schaffen. „Dass diese Lösung ähnlich wie **Outlook** zu bedienen ist, gefällt unseren Mitarbeiter“, sagt Wehrle. „Entscheidender war aber die Anforderung, dass wir mehrdimensionale Selektionsabfragen durchführen können.“



**vergrößern**

Nun erfährt Wehrle zum Beispiel, welche VfB-Mitglieder in den letzten Jahren acht Tickets oder mehr gekauft haben und gleichzeitig als Fans von VfB-Torwart Timo Hildebrand identifiziert wurden. „Denen kann ich Kombiangebote machen“, sagt Wehrle, „ich kann ihnen vielleicht zusammen mit

**Professionallicher Umgang mit Freiberuflern >> mehr**  
**Cloud Computing ein Muss für CIOs >> mehr**  
**Server zu PC-Preis >> mehr**

Präsentiert von: **FUJITSU**

**WEITERE MELDUNGEN ZUM THEMA**

- Neue Ampeln für 120 Scorecards >> **zum Artikel**
- Vorfahrt für Spezialwerkzeuge >> **zum Artikel**
- BSC-Studie >> **zum Artikel**

**SERVICE**

- Newsletter **KXL** RSS-Feed
- Google iGoogle **NEWS** News-Feed

**WHITEPAPER**

- Cloud Computing: Hype oder reif für die Realität?
- Forrester: Die Bedeutung von Device Management und Security
- Forrester: Die Bedeutung von Device Management und Security
- Internet: Webkonferenzen im Vertrieb effektiv einsetzen

Fertig

**vergrößern**

Nun erfährt Wehrle zum Beispiel, welche VfB-Mitglieder in den letzten Jahren acht Tickets oder mehr gekauft haben und gleichzeitig als Fans von VfB-Torwart Timo Hildebrand identifiziert wurden. „Denen kann ich Kombiangebote machen“, sagt Wehrle, „ich kann ihnen vielleicht zusammen mit dem Ticket auch ein Trikot mit Hildebrand-Autogramm verkaufen.“

**www.cio.de | Weitere Artikel zum Thema**

- „BSC-Studie“ (Erforschung von Herziß und Partners)
- „Wahlrecht für Spezialwerkzeuge“ (BSC-Tool)
- „Neue Ampeln für 120 Scorecards“ (Deutscher Ring)

**vergrößern**

Der jüngste Baustein im IT-Gefüge des VfB ist die Wissens- Management-Software Knowledge Miner des Softwareanbieters USU AG. Sie durchforstet interne und externe Datenquellen, etwa Wettbewerbsbeobachtungen, Presseberichte, Aufsichtsratsprotokolle oder Verbandsinformationen. Entsprechend den eingestellten Interessensprofilen liefert das System via E-Mail aktuell die aufgespürten Informationen an die VfB-Entscheider. Der Verein ist durch diese Maßnahmen besser denn je für die kommenden Unwägbarkeiten des Fußballgeschäfts aufgestellt, sagt Alex Wehrle. „Schließlich reagieren wir nicht mehr nur, wir können agieren.“

Lars Reppesgaard [redaktion@cio.de]

**Inhalt dieses Artikels:**

- 130 Kennzahlen für 30000 Mitglieder
- 30 Zahlen für den Vorstand
- 30000 Mitglieder, 60000 Kunden

zurück Seite: 1 | 2 | 3

- Cloud Computing: Hype oder reif für die Realität?
- Forrester: Die Bedeutung von Device Management und Security
- Forrester: Die Bedeutung von Device Management und Security
- Internet: Webkonferenzen im Vertrieb effektiv einsetzen

**UMFRAGE**

**Wie wird sich Ihr IT-Budget 2010 entwickeln?**

- Um mehr als 20 Prozent sinken
- Um mehr als 10 Prozent sinken
- Um maximal 10 Prozent sinken
- Der Etat wird 2010 gleich bleiben
- Um maximal 10 Prozent steigen
- Um mehr als 10 Prozent steigen
- Um mehr als 20 Prozent steigen

**Abstimmen**

**KONTAKT FÜR IT-BERATER**

**Präsentieren Sie Ihre Firma in der IT-Beraterdatenbank**

## Literaturverzeichnis

- Baum**, Heinz-Georg/**Conenberg**, Adolf G./**Günther**, Thomas:  
*Strategisches Controlling*, 4., überarbeitete Auflage, Stuttgart, 2007
- Bea**, Franz Xaver/**Haas**, Jürgen: *Strategisches Management*, 4., neu bearbeitete Auflage, Stuttgart, 2005
- Czenskowski**, Torsten/**Schünemann**, Gerhard/**Zdrowomyslaw**, Norbert:  
*Grundzüge des Controlling*, 1. Auflage, Gernsbach, 2002
- Dörnemann**, Jörg: *Controlling für Profi-Sport-Organisationen*, München, 2002
- Gleich**, Ronald/**Möller**, Klaus/**Seidenschwarz**, Werner/**Stoi**, Roman:  
*Controllingfortschritte*, München, 2002
- Hieber**, Fritz: *Öffentliche Betriebswirtschaftslehre*, 5., überarbeitete und erweiterte Auflage, Sternenfels, 2005
- Hopp**, Helmut/**Göbel**, Astrid: *Management in der öffentlichen Verwaltung*, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart, 2008
- Horváth & Partners**: *Balanced Scorecard umsetzen*, 4., überarbeitete Auflage, Atlanta/Barcelona/Berlin/Budapest/Bukarest/Düsseldorf/München/Stuttgart/Wien/Zürich, 2007
- Horváth**, Peter: *Controlling*, 6. Auflage, München, 1996
- Kaplan**, Robert S./**Norton**, David P.: *Balanced Scorecard*, 1997
- Kupfer**, Thomas: *Erfolgreiches Fußball Management*, Göttingen, 2006
- Müller**, Armin: *Strategisches Management mit der Balanced Scorecard*, 2., überarbeitete Auflage, Stuttgart, 2005
- Preißner** Andreas: *Balanced Scorecard anwenden*, München/Wien, 2003

**Preißner**, Andreas: *Balanced Scorecard in Vertrieb und Marketing*, 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, München, 2002

**Reichmann**, Thomas: *Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten*, 4. Auflage, München, 1997

**Reichmann**, Thomas: *Controlling mit Kennzahlen und Management-Tools*, 7., überarbeitete und erweiterte Auflage, München, 2006

**Schaltegger**, Stefan/**Dyllick**, Thomas: *Nachhaltig managen mit der Balanced Scorecard*, 1. Auflage, Wiesbaden, 2002

**Staudt**, Erwin/**Horváth**, Péter: *Führung und Steuerung von Sportorganisationen - das Erfolgsbeispiel VfB Stuttgart*, in: *Controlling*, 2004, Heft 6

**Vollmuth**, Hilmar J.: *Führungsinstrument Controlling*, 6., überarbeitete und erweiterte Auflage, Planegg, 2001

**Wagner**, Julia: *Balanced Scorecard als Managementsystem*, Köln, 2002

**Wahr**, Reiner/**Siekmann**, Annette: *Strategisches Management und Controlling*, 1. Auflage, Stuttgart, 2008

**Wehrle**, Alexander/**Heinzelmann**, Marcus: *Reporting und strategische Steuerung im Profifußball*, in: *Controlling*, 2004, Heft 6

## Verzeichnis zitierter Internet-Quellen

**Krems**, Burkhardt: *Leitbild* (18.12.2009), Online im WWW unter URL:  
<http://www.olev.de/l/leitbild.htm#Definition> [02.02.2010]

**Reppesgaard**, Lars: *IT beim VfB Stuttgart* (06.06.2006), Online im WWW  
unter URL: <http://www.cio.de/knowledgecenter/bi/823297/index3.html>  
[19.12.2009]

**Staudt**, Erwin: *Das Management eines Fußballvereins über die Balanced  
Scorecard* (20.12.2004), Online im WWW unter URL:  
[http://www.fit4service.de/files/veranstaltung\\_2004-  
12/vortrag\\_staudt\\_VfB.pdf](http://www.fit4service.de/files/veranstaltung_2004-12/vortrag_staudt_VfB.pdf) [19.12.2009]

**Staudt**, Erwin: *Local Hero und Global Player „Wirtschaft und Sport – was  
können wir voneinander lernen?“* (01.07.2008), Online im WWW unter  
URL: [http://www.itbetrieb.teraport.de/fileadmin/Downloads-  
Unternehmerforum/unternehmerforum-teraport-20080701-Staudt.pdf](http://www.itbetrieb.teraport.de/fileadmin/Downloads-Unternehmerforum/unternehmerforum-teraport-20080701-Staudt.pdf)  
[09.01.2010]

## **Erklärung nach § 36 APrO**

Ich versichere, dass ich diese Diplomarbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe.

Ludwigsburg, den 01. März 2010

Julia Hahn