

SCIAMUS

SPORT und MANAGEMENT



AUSGABE 3/2017

www.sport-und-management.de

Impressum

- Herausgeber** Prof. Dr. Frank Daumann
Prof. Dr. Benedikt Römmelt
- Editorial Board** Prof. Dr. Gerd Nufer
Prof. Dr. André Bühler
Prof. Dr. Rainer Cherkeh
- Reviewer Board** Prof. Dr. Markus Breuer
Prof. Dr. Michael Dinkel
Prof. Dr. Eike Emrich
Prof. Dr. Albert Galli
Prof. Dr. Andreas Hebbel-Seeger
Prof. Dr. Gregor Hovemann
Prof. Dr. Gerhard Schewe
- Chefredakteur/
Editor-in-Chief** Dr. Robin Heinze
E-Mail: redaktion@sciamus.de
Tel.: 0176 420 96 443
- Layout/ Design** Dr. Robin Heinze
- Verlag/ Publisher** Sciamus GmbH
Waldsteinweg 14
D-95182 Döhlau
E-Mail: redaktion@sciamus.de
- Erscheinungsweise** Die Zeitschrift Sciamus – Sport und Management erscheint vierteljährlich; die Themenhefte erscheinen in unregelmäßigen Abständen.
- Für Autoren/
Anzeigen** Wenn Sie Interesse an der Veröffentlichung eines eigenen Beitrages haben oder eine Anzeige schalten möchten, können Sie über die folgende Adresse Kontakt mit uns aufnehmen:
- Sciamus GmbH
Waldsteinweg 14
D-95182 Döhlau
- Redaktion -
- E-Mail: redaktion@sciamus.de
- ISSN** 1869-8247
Ausgabe 2/2017
© 2010 - 2017 Sciamus GmbH, Döhlau
- Copyright** Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist unzulässig. Der Nachdruck sowie die Übersetzung und andere Verwertungen sind nur mit ausdrücklicher Genehmigung der Redaktion und des Verlages unter Angabe der Quellen gestattet.
- Elektronische
Volltexte** www.sport-und-management.de

Inhaltsverzeichnis

Christopher Huth

**Umweltzertifikate im Sport: Gruppenspezifische Analyse
der Relevanz und Zahlungsbereitschaft im Golfsport** 1

Jörn Littkemann, Claudio Kasper und Klaus Derfuß

**Stand des Personalcontrollings im professionel-len Teamsport: Empi-
rische Ergebnisse aus deutschen Clubs** 14

Königsdisziplin CRM



Customer Relationship Management in Sportvereinen

Gestaltung erfolgreicher Kundenbeziehungen

Herausgegeben von Prof. Dr. Ariane Bagusat und Anne-Christine Schlangenotto
2017, 486 Seiten, mit zahlreichen Abbildungen,
€ (D) 39,95, ISBN 978-3-503-17623-6
Sportmanagement, Band 8

Auch als eBook erhältlich:

 www.ESV.info/17624

Sportvereine sind als Organisationen so vielfältig wie die in ihnen ausgeübten Sportarten, ihre Mitglieder und Kundengruppen, ihre kommerziellen oder gemeinnützigen Ausrichtungen und Beziehungskonstellationen.

Kundenbeziehungen gestalten

In diesem anschaulichen Handbuch erläutern Ihnen **Ariane Bagusat, Anne-Christine Schlangenotto** und weitere Experten praxisnah die verschiedenen Facetten eines sportspezifischen Customer Relationship Managements (CRM):

- ▶ **Prinzipien und Grundlagen** des Customer Relationship Managements
- ▶ **Managementbereiche des CRM:** Interessentenmanagement, Kundenbindungsmanagement, Rückgewinnungsmanagement
- ▶ **Erfahrungsberichte** aus ausgewählten Sportbereichen

Mit Fokus auf Sportvereine

CRM erstmals mit Fokus auf Sportvereine – und mit vielen Beispielen, Analysen und Anregungen aus der aktuellen Sportmanagement-Praxis.

Weitere Informationen:

 www.ESV.info/17623

ESV ERICH
SCHMIDT
VERLAG

Auf Wissen vertrauen

Bestellungen bitte an den Buchhandel oder: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG · Genthiner Str. 30 G · 10785 Berlin
Tel. (030) 25 00 85-265 · Fax (030) 25 00 85-275 · ESV@ESVmedien.de · www.ESV.info



Christopher Huth

Umweltzertifikate im Sport: Gruppenspezifische Analyse der Relevanz und Zahlungsbereitschaft im Golfsport

Abstract

Der Beitrag untersucht den Stellenwert des Zertifikats *Golf&Natur* für aktive Golfer bei einer Greenfee-Runde. Resümierend ist festzuhalten, dass das Umweltzertifikat des DGV im Gegensatz zu anderen Umweltzertifikaten wie beispielsweise das *Bio-Siegel* oder auch das US-amerikanischen Pendant im Golfsport bisher noch eine eher untergeordnete Rolle als Qualitätssignal spielt. Allerdings kann es – bezogen auf den deutschen Golfmarkt – insgesamt als mindestens genauso relevant bezeichnet werden wie das renommierte Qualitätszertifikat *The Leading Golf Courses of Germany*. Beide Zertifikate spielen bei der Auswahl eines Platzes eine unterstützende, jedoch keine zentrale Rolle. Somit ist aus einer reinen finanzpolitischen Perspektive zweifelhaft, ob die möglichen zusätzlichen Einnahmen durch ein erhöhtes Greenfee in der Lage sind, die durch den Zertifizierungsprozess entstehenden Kosten zumindest zu amortisieren.

Einleitung

Outdoorsportarten – wie Skifahren oder auch Golf – stehen häufig in der öffentlichen Kritik, die Natur für ihre Zwecke zu missbrauchen.¹ So zeigen Studien von Roux-Fouillet, Wipf und Rixen (2011) als auch Caprio, Chamberlain, Isaia und Rolando (2011), dass Skipisten einerseits zu einer Reduzierung der Pflanzendecke, andererseits zu einer Verminderung der Artenvielfalt inklusive Vorkommen einzelner Tierarten führen. Auch im Golfsport findet durch den Bau von Gebäuden, Umgestaltungen in der Oberfläche sowie

verschiedenen Pflegemaßnahmen ein mitunter nicht zu vernachlässigender Eingriff in die Natur statt.² Gerade in trockenen Gebieten werden Golfanlagen aufgrund des dort herrschenden Wassermangels kritisiert und stehen dementsprechend vor umweltspezifischen sowie wirtschaftlichen Herausforderung.³ Ebenfalls wird die hohe Belastung von Düngemitteln und Pestiziden bemängelt. Jedoch können sowohl Ryals, Genter und Leidy (1998) als auch Hindahl, Miltner, Cook und Stahnke (2009) keine signifikant negativen Auswirkungen auf die Natur feststellen. Dennoch fordern Wheeler und Nauright (2006), dass sich der Golfsport im Allgemeinen und die Golfanlagen im Speziellen zukünftig stärker um Umwelt- und Naturaspekte kümmern.

Neben den aufgeführten Nachteilen zeigen verschiedene Studien, dass Golfplätze auch vorteilhaft sein können. So resümieren Colding und Folke (2008), dass Golfplätze eine hohe Biodiversität aufweisen können und mitunter sogar höhere Werte erreichen als Naturschutzgebiete. Tanner und Gange (2005) beleuchten, dass Golfanlagen im Gegensatz zu angrenzendem Ackerland über eine höhere Diversität an Bäumen, Vögeln und Käfern verfügen. Anhand der Artenvielfalt von Vögeln unterstreicht Terman (1997), dass Golfplätze mit biologischen Reservaten oder Parkanlagen mithalten können. Schließlich kommen Sorace und Visentin (2007) in ihrer Studie zu dem Ergebnis, dass Golfanlagen, die einen gewissen Anteil an Waldfläche besitzen, positive Effekte auf die Tierwelt ausüben; insbesondere in städtisch und landwirt-

1 Vgl. Briassoulis, 2010; Hartmann, 1988

2 Vgl. Schemel & Erbgut, 2000

3 Vgl. Salgot & Tapias, 2006

schaftlich genutzten Gebieten.

Um das Thema Umwelt- und Naturschutz auf Golfanlagen – auch gegenüber der oftmals kritischen Öffentlichkeit – entsprechend zu forcieren, hat der Deutsche Golf Verband (DGV) das Qualitätsmanagement *Golf&Natur* in drei verschiedenen Zertifizierungsstufen – Gold, Silber, und Bronze – implementiert. Dieses möchte optimale Bedingungen für den Golfsport mit dem größtmöglichen Schutz der Natur verbinden.⁴ Damit schafft der Verband ein Angebot für die Mehrheit jener Golfanlagen, denen der richtige und umsichtige Umgang mit der Natur wichtig ist.⁵

Im Gegensatz zu möglichen umweltspezifischen Auswirkungen, die durch Golfplätze verursacht werden, sowie das Umweltmanagement von Golfplätzen standen aktive Golfer bisher weniger im Mittelpunkt wissenschaftlicher Untersuchungen. Einzig Limehouse, Melvin und McCormick (2010) zeigen anhand eines hedonischen Preismodells, dass allgemein US-amerikanische Golfer bereit sind, ein höheres Greenfee (Spielgebühr für eine Runde Golf) auf jenen Golfanlagen zu entrichten, die ein Umweltzertifikat nachweisen können.

Nachfolgend soll zuerst evaluiert werden, welche Rolle das *Golf&Natur* Umweltzertifikat im Vergleich zu einem allgemeinen golfspezifischen Qualitätszertifikat für aktive Golfer bei der Auswahl eines Golfplatzes für eine Runde Golf spielt. Hierdurch soll die allgemeine Relevanz eines Umweltzertifikats für Golfer in Deutschland abgebildet werden. Im zweiten Schritt wird detailliert untersucht, ob sich anhand von Eigenschafts- und Einstellungsmerkmalen der Golfer Unterschiede hinsichtlich der empfundenen Wichtigkeit eines Umweltzertifikats sowie der Bereitschaft, für ein Umweltzertifikat ein höheres Greenfee zu entrichten, empirisch

feststellen lassen. Die Ergebnisse sollen Golfanlagen bei der Entwicklung zielgruppenspezifischer Angebote unterstützen, so dass sich ihre umweltspezifischen Bemühungen auch in monetärer Hinsicht ein Stück weit rentieren bzw. zumindest amortisieren. So bindet beispielsweise der Zertifizierungsprozess des Zertifikats *Golf & Natur* gewisse personelle sowie zeitliche und somit auch finanzielle Ressourcen der Golfanlage, da für die erfolgreiche Zertifizierung zahlreiche – mitunter langfristig angelegte – Kriterien zu erfüllen sind.⁶

Der Beitrag ist folgendermaßen gegliedert: Zuerst wird allgemein ein kurzer Einblick in die Thematik der Gütezeichen mit einem Schwerpunkt auf Umweltzertifikate gegeben. Anschließend wird die verwendete Methode und Stichprobe präsentiert. Bevor der Beitrag mit einem Fazit schließt, werden zuvor die Ergebnisse der Befragung dargestellt.

Gütezeichen und Umweltzertifikate – ein Einblick

Zur Beurteilung der Qualität eines Produkts oder einer Dienstleistung liegen dem Konsumenten in der Regel nicht alle Informationen vor, so dass es aufgrund der entstandenen Informationsasymmetrie zu einem gewissen Kaufrisiko seitens der Nachfrager kommt.⁷ Um Unsicherheiten bezüglich der Qualität abzubauen, können beispielsweise Zertifikate bzw. Gütezeichen dienen, die als Qualitätssignale fungieren.⁸ Unter Gütezeichen sollen „*Wort- und/oder Bildzeichen entstanden werden, die ausdrücklich eine ganzheitliche Aussage über die Gesamtheit (Gesamtqualität) oder eine Teilmenge (Teilqualität) der Eigenschaften eines Produkts treffen*“.⁹ Durch diese Siegel werden bestehendes Vertrauen und ihre innewoh-

6 Vgl. DGV, 2015

7 Vgl. San Martín & Camarero, 2005

8 Vgl. Benkenstein & von Stenglin, 2006

9 Sattler, 1991, S. 9

4 Vgl. DGV, 2015

5 Vgl. Hammond & Hudson, 2007

nende Funktion als ursprünglich-kommunikatives Gütesiegel sichergestellt, erweitert und formalisiert. In seltenen Fällen können Gütesiegel auch dadurch entstehen, indem sie das Gegenteil dessen erreichen, was zunächst intendiert war. Das bekannteste Beispiel dürfte die Kennzeichnung *Made in Germany* sein. Ende des 19. Jahrhunderts versuchte Großbritannien, sich mit der Kennzeichnung importierter Ware gegen vermeintlich minderwertige Nachahmungsprodukte zu schützen. Dies sollte dem Schutz der britischen Wirtschaft vor importierten Waren dienen. Da jedoch deutsche Produkte qualitativ überzeugten, wirkte *Made in Germany* oft wie ein Qualitätssiegel.

Gütesiegel werden von möglichst unabhängigen Institutionen vergeben, die in regelmäßigen Abständen die festgelegten Vorschriften und Normen für das zertifizierte Produkt oder Dienstleistung überprüfen und bestätigen.¹⁰ Eines der weltweit bekanntesten Gütezeichen ist jenes der International Standard Organization (ISO). Diese vergibt in über 160 Ländern der Welt für verschiedenste Bereiche (u.a. Medizin, Informations- und Kommunikationstechnologie, Qualitätsmanagement, Umwelt) Standard- bzw. ISO-Normen und schafft auf diese Weise einen globalen Konsens auf dem neuesten Stand des jeweiligen Bereichs.¹¹ Nachteile bei der Vergabe von Gütezeichen können jedoch auftreten, wenn der Konsument aufgrund von zu vielen Zertifikaten auf dem Markt nicht mehr die Glaubwürdigkeit der einzelnen Siegel bewerten kann. Dies kann in der Folge zu Misstrauen und Verwirrtheit beim Kunden führen.¹²

Aufgrund des gestiegenen Umweltbewusstseins der Bevölkerung, aber auch der Entscheidungsträgern in den Unternehmen, und das Verlangen eines gerechteren Umgangs mit der Natur

haben sich in den letzten Jahren vermehrt umweltspezifische Siegel verbreitet und am Markt etabliert.¹³ Diese sollen dem Verbraucher Hinweise zur Umweltfreundlichkeit der Produkte bzw. Dienstleistungen geben.¹⁴ Das staatliche *Bio-Siegel* (sechseckig) und *EU-Bio-Logo* (Euro-Blatt) sind hierbei als etablierte Zertifikate aus dem Lebensmittelbereich zu nennen. Zurzeit nutzen 4.917 Unternehmen das nationale staatliche *Bio-Siegel* auf 76.664 Produkten.¹⁵ Kubitzki und Krischik-Bautz (2011) kommen in ihrer Untersuchung zu dem Ergebnis, dass das *Bio-Siegel* im Vergleich zu anderen Gütezeichen hinsichtlich Qualität und Sicherheit beim Kunden überzeugt und als sympathisch wahrgenommen wird. Allgemein berücksichtigen Konsumenten umweltspezifische Kriterien wie Gütesiegeln bei ihrer Kaufentscheidung und sind bereit – auch zu höheren Preisen – umweltfreundliche Produkte und Dienstleistungen zu erwerben.¹⁶ So zeigen Blend und van Revenswaay (1999), dass eine Mehrheit an Personen Umweltzertifikaten vertraut und mit einem Siegel ausgestattete Produkte unabhängig von etwaigen Preisaufschlägen kaufen würde.

Eine Reihe von Gründen, Faktoren, gesellschaftlichen und rechtlichen Randbedingungen führten dazu, dass der Umwelt- und Naturschutz auch im Sport stetig an Bedeutung gewinnt.¹⁷ Gerade auch größere Events wie beispielsweise Olympische Spiele¹⁸, Fußball-Weltmeisterschaften¹⁹ oder auch der Motorsport²⁰ riefen zuletzt verschiedene umwelt- und naturspezifische Probleme hervor. Mittlerweile findet diese Thematik Wiederhall

13 Vgl. BMUB & UBA, 2010; Henriques & Sadorsky, 1996; Nakamura, Takahashi, & Vertinsky, 2001

14 Vgl. Gallastegui, 2002

15 Vgl. Ökolandbau, 2017

16 Vgl. Peattie, 1995; Robins & Roberts, 1997

17 Vgl. Reitmeier, 2005

18 Vgl. Kearins & Pavlovich, 2002; May, 1995; Paquette, Stevens, & Mallen, 2011

19 Vgl. Dolles & Soderman, 2010

20 Vgl. Dingle, 2009

10 Vgl. Zollondz, 2006

11 Vgl. ISO, 2012

12 Vgl. Font, 2002; Langer, Eisend & Kuß, 2008

bei den Organisationen des Sports. So ist dem DOSB als Dachverband der olympischen Spitzenverbände Deutschlands das Thema Nachhaltigkeit wichtig und befürwortet daher auch den Einsatz von umweltspezifischen Gütesiegeln.²¹

Anwendung fanden Umweltzertifikate im Sport bisher beispielsweise auf Schutzhütten des Deutschen Alpenvereins (*Umweltgütesiegel*)²², im Luftsport (*Blaue Flagge Luftsport*)²³, im Kanusport (*Qualitäts- und Umweltsiegel im Kanutourismus*)²⁴ sowie im Golfsport (*Golf&Natur*)²⁵. Bezogen auf den Golfsport existieren neben dem deutschen Umweltzertifikat des DGV auch ein europäisches (*GEO Certified*)²⁶ sowie ein US-amerikanisches Pendant (*Audubon Sanctuary Program for Golf Courses*)²⁷, wobei beide Gütesiegel auch Golfanlagen außerhalb des Kernmarktes zertifizieren. Wie die Beispiele aufzeigen, sind die Umweltzertifikate insbesondere in jenen Sportarten verbreitet, die einen direkten Bezug zur Natur haben. So hat der Deutsche Alpenverein als die weltweit größte Bergsteigerorganisation mit 332 öffentlich zugänglichen Schutzhütten, zugleich größter Beherbergungsbetrieb in den Alpen, sowie als in Bayern seit 1984 und in ganz Deutschland seit 2005 anerkannter Naturschutzverband einen direkten Einfluss auf die Natur und sieht sich daher in der Verpflichtung, seine eigenen Unterkünfte nach den Gesichtspunkten des Umwelt- und Naturschutzes zu betreiben.²⁸ Nicht minder ist die Relevanz von Umwelt- und Naturschutz im Golfsport. Bei mehr als 650 Golfanlagen in Deutschland mit einer durchschnittlichen Größe von ungefähr 70 ha ergibt sich mit ca. 46.000 ha eine Fläche, die jener der Insel Usedom oder auch 64.500 Fußballfeldern

gleichkommt.²⁹ Somit ist ein erheblicher Grünflächenumfang notwendig, der die Umwelt direkt beeinflusst.³⁰

Methodik und Stichprobe

Im Gegensatz zur Studie von Limehouse et al. (2010), die anhand von Sekundärdaten die Relevanz eines Umweltzertifikats für Golfer mit Hilfe eines hedonischen Preisansatzes evaluierte, verfolgt der vorliegende Beitrag einen direkten, primärempirischen Ansatz, der erstmals Golfer aus ganz Deutschland zur Thematik Umweltzertifikat im Golfsport befragt. Hierzu wurde aus Zeit- und Kostengründen ein standardisierter Online-Fragebogen konzipiert³¹, der über das Umfragetool *Qualtrics* online platziert worden ist. Der Link wurde anschließend über die Onlineplattform *Golf Post* gepostet. Diese kann nach dem Online-Angebot des DGV (*golf.de*) als die zweite große Internetpräsenz für den Golfsport in Deutschland angesehen werden.³² Der Fragebogen war von Anfang Oktober 2013 bis Mitte November 2013 online freigeschaltet.

In der Befragung wurden die Teilnehmer zuerst befragt, aus welchen Gründen bzw. Motiven sie Golf spielen. Eine Mehrfachantwort war möglich. Zentrale Motive wurden abgeleitet aus vorherigen Studien im Golfsport und ergänzt durch weitere, für die Untersuchung relevante Aspekte.³³ Anschließend sollten Fragen zur Wichtigkeit von umweltspezifischen Aspekten beantwortet werden. Diese sind anhand einer 5-stufigen Likert-Skala (von 1 = stimme nicht zu bis 5 = stimme voll zu) zu bewerten gewesen. Diese Aspekte wurden abgeleitet aus den Zielen, die der DGV im Zuge des Zertifikats *Golf&Natur* formuliert.³⁴ Darüber hinaus wurde die

21 Vgl. Neuberger & Wilken, 2006

22 Vgl. Witty, 2005

23 Vgl. Scholze, 2005

24 Vgl. Gretzschel, 2005

25 Vgl. Bieber, 2005

26 Vgl. Golfenvironment, 2017

27 Vgl. Bieber, 2005

28 Vgl. Witty, 2005

29 Vgl. Bieber, 2005

30 Vgl. LfU, 1989

31 Vgl. Li, Pitts, Quarterman, 2008; Wright, 2005

32 Vgl. Golf Post, 2015

33 Vgl. GTC, 2001; Wicker, Breuer & Pawlowski, 2010

34 Vgl. DGV, 2015

Bereitschaft, für ein Umweltzertifikat ein höheres Greenfee zu zahlen, anhand einer 4-stufigen Likert-Skala abgefragt (von 1 = nicht bereit bis 4 = bereit). Auch wurde nach der Wichtigkeit eines Umweltzertifikats auf Golfanlagen gefragt. Die Likert-Skalen wurden verwendet, da sie bestmöglich die Präferenzen der Teilnehmer abbilden.³⁵ Abschließend wurden noch golfspezifische und soziodemographische Daten der Teilnehmer erhoben. Alle abgefragten Items hatten zum Ziel, in der quantitativen Analyse einen Golfer, der für ein Umweltzertifikat offen ist, anhand seiner Eigenschafts- und Einstellungsmerkmalen näher zu beschreiben.

Bei der deskriptiven Analyse steht zuerst noch ein Vergleich zwischen der Wichtigkeit von zwei verschiedenen Qualitätszertifikaten im Mittelpunkt; jeweils gemessen anhand einer 5-stufigen Likert-Skala. Neben dem Zertifikat *Golf&Natur* findet auch das Zertifikat *The Leading Golf Courses of Germany* Berücksichtigung, welches ausschließlich an jene Golfanlagen vergeben wird, die höchsten Qualitätsansprüchen genügen.³⁶

Das Vergleichszertifikat sowie das eine oder andere Motiv der Ausübung des Golfspiels wurden auch gewählt, da im Kontext von Umwelt- und Naturschutz mit dem Störfaktor der sozialen Erwünschtheit zu rechnen ist.³⁷ Durch die Einbeziehung anderer Faktor, die kein oder kaum Berührungspunkte zu Natur- und Umweltaspekten beinhalten, wird der Befragte nicht ausschließlich für das Thema Umwelt sensibilisiert.³⁸ Einschränkend ist hingegen darauf hinzuweisen, dass ein Motiv wie „Image & Prestige“ ebenfalls nicht frei von der angesprochenen Problematik ist; gerade beim vorherrschenden Image des Golfsports in

Deutschland.³⁹

Im zweiten Schritt werden mittels U-Test von Mann-Whitney sowie Kruskal-Wallis-Test gruppenspezifische Unterschiede in den Mittelwerten zweier abhängiger Variablen zum Zertifikat *Golf&Natur* anhand von dreizehn erklärenden Variablen analysiert. Anschließend werden paarweise Korrelationsanalysen durchgeführt, um einen noch tieferen Einblick in das golfspezifische Umweltzertifikat zu erhalten. Die erste abhängige Variable misst im Einklang mit der Forschungsfrage die Wichtigkeit des Umweltzertifikats bei der Wahl eines Golfplatzes für eine Runde Golf. Ferner wird auch die grundsätzliche Bereitschaft, überhaupt ein höheres Greenfee für ein Umweltzertifikat zu entrichten, als abhängige Variable berücksichtigt.

Wie Tabelle 1 zeigt, setzen sich die dreizehn erklärenden Variablen zusammen aus sechs Motiven des Golfausübens (beispielsweise sportliche Aspekte, Erholung oder Prestige), aus zwei umweltspezifischen Einstellungsmerkmalen (Wichtigkeit Artenschutz und Umweltschutz durch Golfanlagen), aus zwei golfspezifischen Eigenschaften (persönliches Handicap und Spielhäufigkeit) sowie aus drei soziodemographischen Merkmalen der Teilnehmer (Geschlecht, Alter und Einkommen).

Insgesamt beantworteten 271 Personen (74% männlich und 26% weiblich) den Fragebogen vollständig und konnten somit in der Analyse berücksichtigt werden. 87% der Teilnehmer sind Mitglied in einem Golfclub und 95% im Besitz einer Platzeignung. 62% der Befragten spielt im Durchschnitt 1-2 Golfrunden pro Woche. Somit ist von einer golfaffinen Stichprobe auszugehen, wobei im Vergleich zur aktuellen Mitgliedersituation in Deutschland der Anteil der Männer in der Untersuchung leicht erhöht ist. Ferner zeigt sich, dass Golfer primär aus Gründen der

39 Vgl. DGV, 2014; GTC, 2001

35 Vgl. Jones, 2015; Revilla, Saris & Krosnick, 2014

36 Vgl. *The Leading Golf Courses of Germany*, 2015

37 Vgl. Edwards, 1957 & 1970

38 Vgl. Bortz & Döring, 2006.

Variable	Beschreibung	Skalenniveau
<i>Abhängige Variablen</i>		
Wichtigkeit Golf & Natur	Wichtigkeit des Zertifikats für die Wahl eines Golfplatzes	Ordinal
Greenfee Golf & Natur	Bereitschaft, höheres Greenfee für ein Umweltzertifikat zu entrichten	Ordinal
<i>Motive Ausübung Golfspiel</i>		
Sportliche Aspekte	Motiv spielt bei Ausübung eine Rolle (1 = ja; 0 = nein)	Nominal
Fitness & Gesundheit	Motiv spielt bei Ausübung eine Rolle (1 = ja; 0 = nein)	Nominal
Geselligkeit	Motiv spielt bei Ausübung eine Rolle (1 = ja; 0 = nein)	Nominal
In der Natur sein	Motiv spielt bei Ausübung eine Rolle (1 = ja; 0 = nein)	Nominal
Erholung	Motiv spielt bei Ausübung eine Rolle (1 = ja; 0 = nein)	Nominal
Image & Prestige	Motiv spielt bei Ausübung eine Rolle (1 = ja; 0 = nein)	Nominal
<i>Umweltspezifische Einstellungsmerkmale</i>		
Artenschutz	Wichtigkeit des Artenschutzes der Golfanlage für Golfer	Ordinal
Umweltfreundlichkeit	Wichtigkeit Umweltfreundlichkeit der Golfanlage für Golfer	Ordinal
<i>Golfspezifische Merkmale</i>		
Handicap	Handicap-Klasse des Golfers (6 Klassen)	Ordinal
Spielhäufigkeit	Durchschnittliche Anzahl an Runden pro Woche (4 Kategorien)	Ordinal
<i>Soziodemographische Daten</i>		
Geschlecht	Geschlecht der Golfer (1 = männlich; 0 = weiblich)	Nominal
Alter	Alter der Golfer	Metrisch
Einkommen	Einkommen der Golfer in Einkommensgruppen (7 Klassen)	Ordinal

Abb. 1: Übersicht der abhängigen und unabhängigen Variablen

sportlichen Aktivität, Erholung und Natur die Sportart ausüben (siehe Tab. 2). Im Gegensatz zur öffentlichen Meinung, dass Golf in erster Linie aus Prestige Gründen gespielt wird, geben in der Befragung gerade einmal 5% der Personen ein solches Motiv an. Allerdings ist darauf hinzuweisen, dass hierbei der beschriebene Störfaktor der sozialen Erwünschtheit bei der Beantwortung eine Rolle gespielt haben kann.

Ergebnisse

Bevor die Ergebnisse der bivariaten Analysen präsentiert werden, wird zuerst deskriptiv auf die Relevanz der beiden genannten Zertifikate für Golfer bei der Auswahl eines Golfplatzes für eine Golf frunde eingegangen.

Das *Golf&Natur* Zertifikat erhält, wie Abbildung 1 zu entnehmen ist, auf der 5-stufigen Likert-Skala einen Mittelwert von 2,38 bei einer Standardabweichung (SD) von 1,06. Obgleich dieser Wert als eher gering einzustufen ist, erzielt das Vergleichszertifikat *The Leading Golf Courses of Germany* mit einem Mittelwert von 1,93

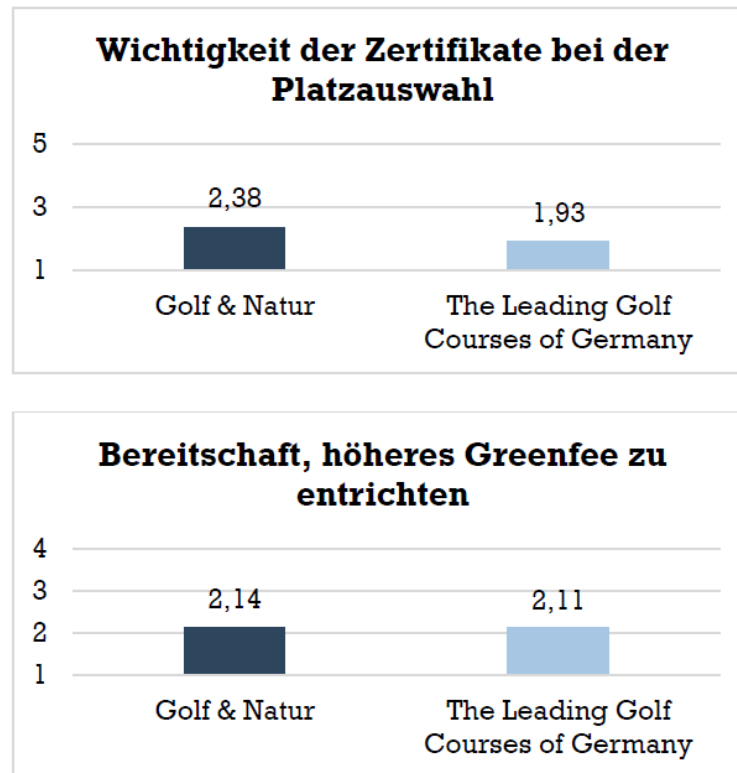


Abb. 2: Mittelwert der Wichtigkeit und Zahlungsbereitschaft der Zertifikate

bei einer SD von 0,94 eine noch schwächere Bewertung.

Ferner würden Golfer im Durchschnitt nur eine geringfügig höhere Spielgebühr für das Zertifikat *Golf&Natur* entrichten. Auf der 4-stufigen Likert-Skala wird ein Mittelwert von 2,14 bei einer SD von 1,03 erreicht. Im Vergleich zum Zertifikat *The Leading Golf Courses of Germany*, welches seit Jahren auf dem internationalen Golfmarkt etabliert ist und ausschließlich die qualitativ besten Golfanlagen inkludiert, schneidet das Umweltzertifikat jedoch nicht schlechter ab. So erreicht das renommierte Qualitätssiegel einen Mittelwert von 2,11 bei einer SD von ebenfalls 1,03. Somit muss das Zertifikat *Golf&Natur* den Vergleich mit dem Qualitätssiegel *The Leading Courses of Germany* nicht scheuen, wobei keines der beiden Zertifikate für die Gesamtheit aller Teilnehmer eine allzu entscheidende Rolle bei der Auswahl eines Golfplatzes für eine Runde Golf spielt.

Im zweiten Schritt liegt – der Fragestellung folgend – der Fokus auf dem Zertifikat *Golf&Natur*. Tabelle 2 zeigt hierfür neben Mittelwert und SD der dreizehn berücksichtigten erklärenden Variablen auch die Ergebnisse der beiden angewandten nichtparametrischen Tests – Mann-Whitney-U-Test und Kruskal-Wallis-H – sowie der paarweisen Korrelationsanalyse auf.

Das Zertifikat *Golf&Natur* ist bei der Wahl eines Golfplatzes für jene Golfer relevant, die durch das Golfen primär Erholung suchen und dabei in der Natur sein wollen. Dies wird auch durch das signifikante Ergebnis der Korrelationsanalyse bestätigt, auch wenn die Korrelation als eher schwach zu bezeichnen ist. Deutlicher gestaltet sich die Situation bei der Einstellung zur Relevanz des Artenschutzes und der Umweltfreundlichkeit einer Golfanlage. Hier existieren im Zusammenhang mit der Wichtigkeit des Zertifikats *Golf&Natur* deutliche Unterschiede. Flan-

	Mittelwert	Standardabweichung	Mann-Whitney-U-Test / Kruskal-Wallis-H		Korrelationsanalyse	
			Wichtigkeit Golf & Natur	Greenfee Golf & Natur	Wichtigkeit Golf & Natur	Greenfee Golf & Natur
Sportliche Aspekte	0,78	0,42	0,3533	0,5998	-0,0759	-0,0428
Fitness & Gesundheit	0,46	0,50	0,5056	0,7106	0,0451	-0,0252
Geselligkeit	0,38	0,49	0,5927	0,6543	-0,0371	-0,0313
In der Natur sein	0,79	0,41	0,0183	0,1962	0,1963**	0,1078
Erholung	0,75	0,43	0,0063	0,2450	0,2189***	0,0929
Image & Prestige	0,05	0,22	0,7973	0,4841	-0,0391	0,1103
Artenschutz	3,31	1,19	0,0001	0,0001	0,5188***	0,3531***
Umweltfreundlichkeit	3,45	1,14	0,0001	0,0001	0,5739***	0,4138***
Handicap	2,81	1,41	0,0522	0,1735	-0,1131*	-0,0398
Spielhäufigkeit	2,17	0,72	0,0918	0,1347	-0,1217*	-0,1367**
Geschlecht	0,74	0,44	0,3982	0,8625	-0,0659	-0,0134
Alter	41,45	13,91	0,0471	0,2594	0,1004	0,0102
Einkommen	5,65	1,90	0,2245	0,0449	-0,0773	-0,1400**

Anmerkung: * $p < 0.10$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

Abb. 3: Ergebnisse der quantitativen Analyse zum Golf & Natur Zertifikat (N =271)

kiert wird dies durch signifikante Korrelationsergebnisse. Zugleich sind die höchsten Korrelationskoeffizienten im Zusammenhang mit der Wichtigkeit des Zertifikats *Golf&Natur* festzustellen. Ferner sind noch Gruppenunterschiede beim Handicap, der Spielhäufigkeit sowie dem Alter zu identifizieren. Die daran anknüpfende Korrelationsanalyse offenbart für das Handicap und der Spielhäufigkeit der Spieler einen signifikant negativen Zusammenhang mit der Wichtigkeit des Umweltzertifikats. So spielt das Umweltzertifikat tendenziell für Gelegenheitsgolfer mit einem schwächeren Handicap eine größere Rolle.

Daran anschließend stellt sich die Frage, ob einzelne Spieler bereit sind, für das Zertifikat *Golf&Natur* ein höheres Greenfee zu entrichten. Die durchgeführte Analyse verdeutlicht, dass nur bei den beiden Umweltvariablen Artenschutz und Umweltfreundlichkeit der Golfanlage sowie beim Einkommen signifikante Unterschiede zwischen den Teilnehmern

vorzufinden sind. Die Korrelationsanalyse bestätigt wiederum einen signifikant positiven Zusammenhang zwischen den beiden Umweltvariablen und der Bereitschaft, eine höhere Spielgebühr für das Umweltzertifikat zu entrichten. Zertifizierte Golfanlagen können von Gelegenheitsgolfern und Personen mit geringerem Einkommen schließlich tendenziell höhere Greenfees erlösen.

Fazit

Die Untersuchung sollte den Stellenwert des Zertifikats *Golf&Natur* für aktive Golfer bei einer Greenfee-Runde aufzeigen. Resümierend ist festzuhalten, dass das Umweltzertifikat des DGV im Gegensatz zu anderen Umweltzertifikaten wie beispielsweise das im zweiten Kapitel präsentierte *Bio-Siegel* oder auch das US-amerikanischen Pendant im Golfsport⁴⁰ bisher noch eine eher untergeordnete Rolle als Qualitätssignal spielt. Allerdings

40 Vgl. Limehouse et al., 2010

kann es – bezogen auf den deutschen Golfmarkt – insgesamt als mindestens genauso relevant bezeichnet werden wie das renommierte Qualitätszertifikat *The Leading Golf Courses of Germany*. Beide Zertifikate spielen bei der Auswahl eines Platzes eine unterstützende, jedoch keine zentrale Rolle. Somit ist aus einer reinen finanzpolitischen Perspektive zweifelhaft, ob die möglichen zusätzlichen Einnahmen durch ein erhöhtes Greenfee in der Lage sind, die durch den Zertifizierungsprozess entstehenden Kosten zumindest zu amortisieren. Die Studie von Limehouse et al. (2010) im nordamerikanischen Markt zeigt in ähnlicher Weise, dass die Golfer für ein Umweltzertifikat zwar einen Aufpreis zahlen, dieser jedoch die entstehenden Kosten nicht vollends kompensiert kann. Aus gesellschaftspolitischer Sicht wird, wie bereits dargestellt, jedoch auch in Zukunft die Thematik Umwelt- und Naturschutz ein wichtiger Bestandteil sein. Somit wird eine gewisse Erwartungshaltung in Richtung der Golfanlagen bestehen bleiben, die diese schwerlich missachten können.

Die weitere Analyse zeigte, dass insbesondere Personen, die einen gewissen Bezug zur Natur und deren Erhalt haben, das Zertifikat *Golf&Natur* wertschätzen. Dies machte sich hauptsächlich bei den beiden Umweltvariablen bemerkbar. Personen, denen wichtig ist, dass von der Golfanlage der Artenschutz gewährleistet wird und der Club zugleich umweltfreundlich handelt, ist auch ein Umweltzertifikat bedeutend. Dies wirkt sich auch auf die Bereitschaft, eine höhere Spielgebühr zu entrichten, aus. Darüber hinaus ist das Umweltzertifikat für jene Spieler relevant, die diese Sportart in erster Linie aus Erholungszwecken ausüben wollen und hierbei die Natur aktiv erleben möchten.

Zertifizierte Golfanlagen, die auch einen wirtschaftlichen Nutzen aus dem Zertifikat *Golf&Natur* ziehen wollen, sollten sich in

einer zielgruppenspezifischen Ansprache auch stärker auf die umweltbewussten, erholungssuchenden Golfer fokussieren. Gerade für Golfanlagen in typischen Golf-Tourismusdestinationen könnte die Teilnahme am Qualitätsmanagement *Golf&Natur* des Verbandes von Gewinn sein. Beispielhaft seien hier Regionen in Alpennähe oder auch an Nord- und Ostsee genannt, die sich bereits durch die direkte Umgebung Standortvorteile zunutze machen können. Insgesamt sollten zertifizierte Golfanlagen offensiv mit dem Umweltzertifikat werben. Nach Aussage des DGV (2015) fördert eine gewisse Biodiversität die Individualität einer Anlage, die in der Folge zu einem entscheidenden Vorteil im Wettbewerb um die Gunst von Golfern führen kann. Zugleich dürfen jedoch die typischen golfspezifischen Charakteristika der Anlage nicht zu kurz kommen, um auch weiterhin attraktiv zu sein. So spielt erfahrungsgemäß beispielsweise der Pflegezustand des Golfplatzes eine herausragende Rolle für Golfer; gerade für jene, die diese Sportart ebenfalls aus sportlichen Gründen ausüben. In der Befragung gaben fast 80% der Teilnehmer auch dieses Motiv an. Wird der Gesamtzustand der Anlage und insbesondere des Platzes vernachlässigt, so wird sich erwartungsgemäß auch die Nachfrage trotz Umweltzertifikat mittel- bis langfristig reduzieren. Einschränkend ist jedoch darauf hinzuweisen, dass die Golfanlagen im Zuge der Zertifizierung neben umwelt- und naturspezifischen Aspekten auch in administrativer und pflegetechnischer Hinsicht Kriterien erfüllen müssen. Somit reduziert sich ein Stück weit die Gefahr, dass beispielsweise die Platzpflege zu sehr in den Hintergrund rückt.

Insgesamt unterstreichen die Ergebnisse, dass ein Umweltzertifikat für einen Teil der Sportler durchaus wichtig ist. Ähnliche Überlegungen und Initiativen sollten daher auch in anderen natur- und ressourcenintensiven Outdoorsportarten oder

auch im Rahmen von Mega-Events wie Olympische Spiele oder Weltmeisterschaften noch stärker angestellt und in die Wege geleitet werden. Wie bereits erwähnt, haben sich bereits auch andere naturnahe und -intensive Sportarten der Thematik gewidmet. Darüber hinaus ist aufgrund des Klimawandels und der damit einhergehenden Notwendigkeit an zusätzlichen Ressourcen, wie bereits eingehend erwähnt, gerade auch der Wintersport gefordert, umweltspezifische Maßnahmen zu implementieren. Eine erste Möglichkeit wurde hierbei vom Österreichischen Alpenverein mit der Initiative *Bergsteigerdörfer* im Jahre 2008 ins Leben gerufen. Die eingebundenen Dörfer fördern einen naturnahen Tourismus ohne jedoch ressourcenintensive Quellen zu nutzen, wobei komplett auf technische Erschließungsmaßnahmen – z.B. Skigebietserweiterung, Beschneigung oder auch Funparks im Sommertourismus – verzichtet wird.⁴¹ Mittlerweile haben sich 21 Alpendörfer aus zwei Ländern (Österreich und Deutschland) dieser Initiative angeschlossen, was für eine entsprechende Nachfrage eines Teils an Winter- und Sommersportlern spricht.

Zum Autor:



Dr. Christopher Huth

Lehrstuhl Sportwissenschaft II –
Sport Governance und Eventmanagement
Universität Bayreuth
Universitätsstraße 30
95447 Bayreuth

E-Mail: Christopher.Huth@uni-bayreuth.de

Dr. Christopher Huth arbeitet als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl Sportwissenschaft II – Sport Governance und Eventmanagement von Prof. Dr. Markus Kurscheidt an der Universität Bayreuth. In Forschung und Lehre beschäftigt er sich aus einer finanzpolitischen Perspektive mit Aspekten der Sport Governance insbesondere in den vier großen Mannschaftssportligen Deutschlands sowie im Golfsport.

Literatur

- Alpenverein* (2017). *Bergsteigerdörfer*. Eingesehen am 30.04.2017 unter: http://www.alpenverein.de/natur-umwelt/alpine-raumordnung/bergsteigerdoerfer/was-sind-bergsteigerdoerfer-klasse-statt-masse-genuss-statt-hektik_aid_16147.html.
- Benkenstein, M. & von Stenglin, A. (2006). Gütesiegel als Qualitätssignal zur Überwindung der Qualitätsunsicherheit im Dienstleistungssektor. In H.H. Bauer (Hrsg.), *Konsumentenvertrauen. Konzepte und Anwendungen für ein nachhaltiges Kundenbindungsmanagement* (S. 207-217). München: Vahlen.
- Biber, M. (2005). *Umwelt-Qualitätsstandards im deutschen Golfsport*. In DOSB (Hrsg.), *Umwelt-Qualitätsstandards im Sport* (S.35-46). Deutscher Olympischer Sportbund: Frankfurt am Main.
- Bortz, J. & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaften*. Heidelberg: Springer.
- Briassoulis, B. (2010). "Sorry Golfers, This Is Not Your Spot!": Exploring Public Opposition to Golf Development. *Journal of Sport and Social Issues*, 34, 288-311.
- Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (BMUB) & Bundesamt für Naturschutz (BfN). (2010). *Naturbewusstsein 2009. Bevölkerungsumfrage zu Natur und biologischer Vielfalt*. Zugriff am 17.05.2017 unter: <http://www.bfn.de/fileadmin/MDB/documents/themen/gesellschaft/Naturbewusstsein%202009.pdf>.
- Caprio, E., Chamberlain, D.E., Isaia, M. & Rolando, A. (2011). Landscape changes caused by high altitude ski-pistes affect bird species richness and distribution in the Alps. *Biological Conservation*, 144, 2958–2967.
- Colding, J. & Folke, C. (2008). The role of

⁴¹ Vgl. Alpenverein, 2017

- golf courses in biodiversity conservation and ecosystem management. *Ecosystems*, 12, 191–206.
- DGV (2015). *Qualitätsmanagement Golf & Natur*. Eingesehen am 13.12.2015 unter: <http://www.golf.de/publish/dgv-services/umwelt/golf-und-natur/60073789/qualitaetsmanagement-golf-natur>.
- DGV – Deutscher Golf Verband (2014). *Golf-Imagestudie: Kommentierte Kurzfassung*. Köllen Druck+Verlag GmbH: Bonn.
- Dingle, G. (2009). Sustaining the race: A review of literature pertaining to the environmental sustainability of motor-sport. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 11, 80-96
- Dolles, H. & Soderman S. (2010). Addressing ecology and sustainability in mega-sporting events: The 2006 Football World Cup in Germany. *Journal of Management and Organization*, 16, 603-616.
- Edwards, A.L. (1957). *The Social Desirability Variable in Personality Research*. New York: Dryden.
- Edwards, A.L. (1970). *The Measurement of Personality Traits by Scales and Inventories*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Font, X. (2002). Environmental certification in tourism and hospitality: progress, process and prospects. *Tourism Management*, 23, 197-205.
- Gallastegui, I.G. (2002). The use of eco-labels: a review of the literature. *European Environment*, 12, 316–331.
- GTC – Golf & Tourism Consulting (2001). *Golfmarkt der Zukunft*. Gräfelfing: Albrecht Golf Verlag.
- Golfenvironment (2017). *Who's Involved*. Eingesehen am 18.05.2017 unter: <http://www.golfenvironment.org/about>
- Golf Post (2015). *Golf Post – Mediendaten*. Eingesehen am 08.02.2016 unter: http://web-gpfeedbackportal.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/2015/10/Golf_Post_Mediadaten_2015_Oktober_vFinal_compressed.pdf
- Gretzschel, A. (2005). Qualitäts- und Umweltsiegel im Kanutourismus. In DOSB (Hrsg.), *Umwelt-Qualitätsstandards im Sport (S.47-51)*. Deutscher Olympischer Sportbund: Frankfurt am Main.
- Hammond, R.A. & Hudson, M.D. (2007). Environmental management of UK golf courses for biodiversity - attitudes and actions. *Landscape and Urban Planning*, 83, 127–136.
- Hartmann, D. (1988). Ökologie und Golfsport. In U. Hanke & S. Woermann (Hrsg.), *Golf & Sportwissenschaft – ein Annäherungsversuch (S.144-152)*. Heidelberg.
- Henriques, I. & Sadorsky, P. (1996). The Determinants of an Environmentally Responsive Firm: An Empirical Approach. *Journal of Environmental Economics and Management*, 30, 381-395.
- Hindahl, M.S., Miltner, E.D., Cook, T.W., & Stahnke, G.K. (2009). Surface water quality impacts from golf course fertilizer and pesticide applications. *International Turfgrass Society Research Journal*, 11, 19–30.
- International Standard Organization (ISO). (2012). *Environmental labels and declarations. How ISO standards help*. Zugriff am 17.05.2017 unter: <http://www.iso.org/iso/environmental-labeling.pdf>.
- Jones, I. (2015). *Research methods for sports studies*. Abington: Routledge.
- Kearins, K. & Pavlovich, K. (2002). The role of stakeholders in Sydney's Green Games. *Corporate Social Responsibility and Environment Management*, 9, 157-169.
- KPMG (2016). *Golf Participation Report for*

- Europe 2016. Budapest.
- Langer, A., Eisend, M. & Kuß, A. (2008). Zu viel des Guten? Zum Einfluss der Anzahl von Ökolabels auf die Konsumentenverwirrtheit. *Marketing - Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 30 (1), 19–28.
- LfU – Bayerisches Landesamt für Umweltschutz (1989). *Naturschutz und Golfsport*. München: LfU.
- Li, M., Pitts, B., & Quarterman, J. (2008). *Research Methods in Sport Management*. Morgantown: FIT.
- Limehouse, F.F., Melvin, P.C., & McCormick, R.E. (2010). The Demand for Environmental Quality: An Application of Hedonic Pricing in Golf. *Journal of Sports Economics*, 11, 261-286.
- May, V. (1995). Environmental implications of the 1992 Winter Olympic Games. *Tourism Management*, 16, 269-275.
- Nakamura, M., Takahashi, T. & Vertinsky, I. (2001). Why Japanese Firms Choose to Certify: A Study of Managerial Responses to Environmental Issues. *Journal of Environmental Economics and Management*, 42, 23-52.
- Neuerburg, H.-J. & Wilken, T. (2006). *Editorial*. In DOSB (Hrsg.), *Umwelt-Qualitätsstandards im Sport (S.5-6)*. Deutscher Olympischer Sportbund: Frankfurt am Main.
- Ökolandbau (2017). Bio-Siegel. Eingesehen am 18.05.2017 unter: <https://www.oekolandbau.de/bio-siegel/>.
- Paquette, J., Stevens, J., & Mallen, C. (2011). The interpretation of environmental sustainability by the International Olympic Committee and Organizing Committees of the Olympic Games from 1994 to 2008. *Sport in Society*, 14, 359-369.
- Peattie K. 1995. *Environmental Marketing Management. Meeting the Green Challenge*. Pitman.
- Reitmeier, S. (2005). „Öko-Audit light“ in *Sportorganisationen - eine (Zwischen-)Bilanz*. In DOSB (Hrsg.), *Umwelt-Qualitätsstandards im Sport (S.21-29)*. Deutscher Olympischer Sportbund: Frankfurt am Main.
- Revilla, M. A., Saris, W. E., & Krosnick, J. A. (2014). Choosing the number of categories in agree–disagree scales. *Sociological Methods & Research*, 43(1), 73–97.
- Robins, N. & Roberts, S. (1997). *Unlocking Trade Opportunities: Changing Consumption and Production Patterns*. The International Institute for Environment and Development.
- Roux-Fouillet, P., Wipf, S., & Rixen, C. (2011). Long-term impacts of ski piste management on alpine vegetation and soils. *Journal of Applied Ecology*, 48, 906–915.
- Ryals, S.C., Genter, M.B., & Leidy, R.B. (1998). Assessment of surface water quality on three eastern North Carolina golf courses. *Environmental Toxicology and Chemistry*, 17, 1934–1942.
- Salgot, M. & Tapias, J.C. (2006). Golf courses: Environmental impacts. *Tourism and Hospitality Research*, 6, 218–226.
- San Martín, S. & Camarero, C. (2005). Consumer Reactions to Firm Signals in Asymmetric Relationships. *Journal of Service Research*, 8 (1), 79–97.
- Sattler, H. (1991). *Herkunfts- und Gütezeichen im Kaufentscheidungsprozess. Die Conjoint-Analyse als Instrument der Bedeutungsmessung*. Stuttgart: M & P.
- Schemel, H.-J. & Erbguth, W. (2000). *Handbuch Sport und Umwelt. Ziele, Analysen, Bewertungen, Lösungsansätze, Rechtsfragen (Edition Sport & Umwelt) (3. Aufl.)*. Aachen: Meyer & Meyer.
- Scholze, W. (2005). *Umwelt-Zeichen im Luftsport - von der Blauen Flagge zum „Step-Audit“*. In DOSB (Hrsg.), *Umwelt-Qualitätsstandards im Sport (S.31-33)*. Deutscher Olympischer Sportbund: Frankfurt am Main.

- Sorace, A. & Visentin, M. (2007). Avian diversity on golf courses and surrounding landscapes in Italy. *Landscape and Urban Planning*, 81, 81-90.
- Tanner, R.A. & Gange, A.C. (2005). Effects of golf courses on local biodiversity. *Landscape and Urban Planning*, 71, 137-146.
- Terman, M.R. (1997). Natural links: naturalistic golf courses as wildlife habitat. *Landscape and Urban Planning*, 38, 183-197.
- The Leading Golf Courses of Germany (2015). *Leading*. Eingesehen am 14.12.2015 unter: <http://www.leading-golf.de/index.php/leading.html>.
- Wheeler, K. & Nauright, J. (2006). A Global Perspective on the Environmental Impact of Golf. *Sport in Society*, 9, 427-443.
- Wicker, P., Breuer, C., & Pawlowski, T. (2010). Are sports club members big spenders? Findings from sport specific analyses in Germany. *Sport Management Review*, 13, 214-224.
- Witty, S. (2005). *Umweltgütesiegel auf Schutzhütten des Deutschen Alpenvereins*. In DOSB (Hrsg.), *Umwelt-Qualitätsstandards im Sport* (S.13-19). Deutscher Olympischer Sportbund: Frankfurt am Main.
- Wright, K. (2005). Researching internet-based populations: Advantages and disadvantages of online survey research, online questionnaire authoring software packages, and web survey services. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 10, article 11.
- Zollondz, H.-D. (2006). *Grundlagen Qualitätsmanagement. Einführung in Geschichte, Begriffe, Systeme und Konzepte* (Edition Management) (2. Aufl.). München: Oldenbourg.

MBA Jena Sportmanagement

Berufsbegleitender Weiterbildungsstudiengang
zum Master of Business Administration

Fragen & Informationen

Alexandra Belzer
MBA-Koordinatorin

Telefon: +49 (0)3641 29 50 920
E-Mail: alexandra.belzer@mba-sportmanagement.com

Ihre Vorteile

- Know-how-Transfer zwischen Wissenschaft und Praxis
- Individuelle und berufliche Netzwerkerweiterung
- Persönliche Prägung durch berufsbegleitende Weiterbildung
- Ausbau der Sozialkompetenz
- Qualifikation für Führungsaufgaben
- Erwerb eines anerkannten MBA-Abschlusses an einer renommierten Universität
- Geringer Einsatz von Urlaubstagen durch erprobte Studienkonzeption

www.mba-sportmanagement.com



Friedrich-Schiller-Universität Jena

seit 1558

Jörn Littkemann, Claudio Kasper und Klaus Derfuß

Stand des Personalcontrollings im professionellen Teamsport: Empirische Ergebnisse aus deutschen Clubs

Abstract

Bislang liegen nur sehr wenige Erkenntnisse zur Ausgestaltung des Controllings im professionellen Teamsport vor. Daher widmet sich dieser Beitrag der Analyse des Personalcontrollings in deutschen Teamsportorganisationen. Im Rahmen einer empirischen Erhebung wurden 50 Verantwortliche aus den professionellen Ligen des Basketballs, Eishockeys, Fußballs und Handballs zum Entwicklungsstand des Personalcontrollings in ihren Clubs befragt. Es zeigt sich, dass fast alle Clubs in Grundzügen über ein operatives Personalcontrolling verfügen. Die Überwachung der laufenden Personalkosten und die Wahrnehmung der damit verbundenen Aufgaben sind häufig direkt bei der obersten Führung der Clubs angesiedelt. Spezifische Instrumente und Kennzahlen zur detaillierten Steuerung der Personalkosten und -erlöse insbesondere im Rahmen strategischer Fragestellungen kommen hingegen deutlich seltener zum Einsatz. Hier besteht für die Clubs noch ein erhebliches Verbesserungspotenzial im Hinblick auf die zielgerichtete Weiterentwicklung ihres Personalcontrollings.

Einleitung

Das spielende Personal stellt die wichtigste Ressource der Clubs im professionellen Teamsport (TS) dar. Die Spieler sind die Garanten für sportliche Erfolge, Identifikationsfiguren für die Fans und Botschafter der Werte sowie der Marke des Clubs. Die Zusammensetzung des Kaders der Lizenzspielermannschaft gehört zu den wichtigsten Personalentscheidungen, die in einer Teamsportorga-

nisation (TSO) zu treffen sind.¹ Die Qualität des Kaders hat maßgeblichen Einfluss auf die Positionierung des Clubs im Wettbewerb mit den Konkurrenten. Sie ist Voraussetzung für die Erreichung der sportlichen Ziele der TSO, welche im Zielsystem der Clubs üblicherweise den höchsten Stellenwert einnimmt.²

Die hierfür notwendigen Entscheidungsprozesse werden erschwert durch die Tatsache, dass die Ressource „Profispieler“ knapp bemessen ist. Ursächlich für die Ressourcenknappheit ist, dass erstens nur ein geringer Teil der Bevölkerung das Talent sowie die physischen und psychischen Voraussetzungen mitbringt, um Teamsport auf höchstem sportlichem Niveau zu betreiben. Zweitens ist eine intensive und langjährige Ausbildung vonnöten, um ein entsprechendes Qualifikationsniveau zu erreichen. Drittens bringen es die hohen Belastungen mit sich, dass die Spieler das notwendige Niveau für die Teilnahme am Spielbetrieb nur über einen begrenzten Zeitraum aufrechterhalten können. In der Regel beenden Teamsportler ihre Karriere mit Anfang bis Mitte 30. Folglich können sie den Beruf, für den sie jahrelang intensiv geschult wurden, maximal 10 bis 15 Jahre auf höchstem Niveau ausüben.³ Es verwundert deshalb nicht, dass für die Korbjäger

1 Vgl. ähnlich Teichmann, 2007, S. 71 ff.; Gaede, Kleist & Schaecke, 2012, S. 370 f.

2 Vgl. hierzu ausführlich Kasper, 2012; Kasper, 2016, S. 171 ff.

3 Vgl. Berri, Brook, Frick, Fenn & Vicente-Mayoral, 2005, S. 1034 ff.; Lehmann & Weigand, 1999, S. 127. Verletzungen oder andere Karrierebrüche können diesen Zeitraum stark verkürzen.

Liga	Personalaufwand in Mio. Euro	Umsatz* in Mio. Euro	Personalaufwandsquote in %
BBL	56	91	61,6%
DEL	k.A.	106	
HBL	53	89	59,1%
1. Bundesliga Fußball	1.063	2.275	46,7%
2. Bundesliga Fußball	189	432	43,8%
3. Liga Fußball	71	165	43,3%
Quellen: DFL Bundesliga Report 2015 und Deloitte Finanzreport deutscher Profisportligen 2014			
* Umsätze ohne Transfererlöse			

Tab. 1: Personalaufwandsquoten des professionellen Teamsports in Deutschland (Quelle: Eigene Darstellung. Das Zahlenmaterial wurde entnommen aus Deloitte (Hrsg.), 2014, sowie DFL Deutsche Fußball Liga GmbH (Hrsg.), 2015. BBL = Basketball-Bundesliga, DEL = Deutsche Eishockey-Liga, HBL = Handball-Bundesliga.)

im Basketball sowie die Profis am Handball bereits beachtliche Saläre gezahlt werden. Diese werden aber noch um ein Vielfaches übertroffen durch die Gehälter, die mittlerweile im Profifußball üblich sind. Der Personalaufwand stellt folgerichtig den höchsten Kostenfaktor im Teamsport dar (vgl. Tabelle 1).

Angesichts seiner Bedeutung stellt das Controlling des „spielenden“ Personals ein wesentliches Handlungsfeld für das Controlling der professionellen Clubs in den führenden deutschen Ligen dar.⁴ Der vorliegende Beitrag hat sich zum Ziel gesetzt, den aktuellen Entwicklungsstand des Personalcontrollings in den obersten Spielklassen im Basketball, Eishockey und Handball sowie in den obersten drei Ligen im Fußball anhand einer empirischen Erhebung zu dokumentieren und hieraus Rückschlüsse über mögliche Weiterentwicklungspfade zu ziehen.⁵ Bevor

4 Vgl. Eisermann & Roßbach, 2011, S. 16; Roßbach & Eisermann, 2014, S. 42.

5 Neben dem Personalcontrolling umfasste die Ursprungsbefragung weitere Handlungsfelder und Aspekte des Teamsportcontrollings. Vgl. ausführlich zur Gesamtbefragung Kasper, 2016.

die Ergebnisse der Befragung dargelegt werden, sollen in der Folge zunächst einige theoretische Überlegungen für ein Controlling der Ressource „Personal“ in professionellen TSO vorgestellt werden.

Aufgaben und Ziele des Personalcontrollings für den Teamsport

Im Folgenden soll unter Personalcontrolling die Informationsversorgung der Clubführung mit entscheidungsrelevanten Informationen zum Personalmanagementprozess sowie die Koordination der Planung und Kontrolle von Controllingobjekten bezogen auf die Personalwirtschaft in der TSO verstanden werden. Besondere Berücksichtigung erfährt dabei der Personalmanagementprozess im sportlichen Bereich der TSO. Das Personalcontrolling unterstützt die Clubführung bei Entscheidungen hinsichtlich des aktuellen und künftigen Personalbedarfs sowie der Personalentwicklung. Die Zielsetzung des Personalcontrollings kann dabei allgemein mit der Sicherstellung der Effektivität und Effizienz des Personaleinsatzes, vor allem im Lizenzspielerkader, bezeich-

net werden.⁶ Im Hinblick auf die Gesamtorganisationsziele ist ein hinreichender Fit zwischen den Zielen des Personalmanagements und den Zielen der TSO zu gewährleisten.

Ausgehend von diesen Vorüberlegungen unterstützt das Personalcontrolling die Clubführung in allen Phasen der Willensbildung und -durchsetzung. Dabei erfüllt das Personalcontrolling in den unterschiedlichen Phasen des Führungsprozesses bezogen auf die Ressource Personal unterschiedliche Aufgaben.⁷ Die folgenden Ausführungen fokussieren sich auf die zwei wesentlichen Handlungsfelder, die für die Personalpolitik in TSO entscheidend sind:⁸ Einerseits die Planung der kurz-, mittel- und langfristigen Kaderzusammensetzung und andererseits die Gestaltung des Entlohnungssystems für die Lizenzspieler.

Die **Kaderplanung** kann in eine strategische und eine operative Planungsphase unterteilt werden. Im Rahmen der strategischen Planung werden Maßnahmen zur Erreichung der langfristigen sportlichen Zielsetzungen gedanklich vorweggenommen. Im Idealfall werden diese Maßnahmen zu einer Strategie für die Personalwirtschaft zusammengefasst und aufeinander abgestimmt.⁹ Im Teamsport dürfte im Zentrum strategischer Überlegungen eine Teaminvestitionsstrategie stehen.¹⁰ Bei-

spielsweise könnte eine solche Strategie lauten, die Spieler größtenteils selbst auszubilden und nicht von anderen Clubs nach ihrer Ausbildung einzukaufen. Diese Strategie impliziert Maßnahmen zur Verbesserung der Infrastruktur des Nachwuchsleistungszentrums und zur Rekrutierung professioneller Trainer im Jugendbereich.

Die Teaminvestitionsstrategie sollte ergänzt werden um eine Teamdesinvestitionsstrategie als Voraussetzung fundierter Trennungsentscheidungen von Spielern.¹¹ Im Rahmen eines professionellen Kadermanagements gilt es, in regelmäßigen Abständen die Zusammensetzung des Teams und den Erfolgsbeitrag einzelner Spieler zu analysieren und kritisch zu hinterfragen. Auch die Teamdesinvestitionsstrategie ist langfristig und personenunabhängig zu formulieren. Im Rahmen der strategischen Planungsphase obliegt dem Controlling die Aufgabe einer umfassenden Informationsversorgung zur Entscheidungsvorbereitung. Außerdem muss es die Abstimmung der strategischen Planung im personellen Bereich zur strategischen Planung der anderen Fachbereiche und der Gesamtplanung gewährleisten. Dies geschieht durch die Bereitstellung geeigneter Controllinginstrumente und die technische Abwicklung des Planungsprozesses.¹²

Abgeleitet aus den strategischen Überlegungen erfolgt im Anschluss die operative Personalbedarfsplanung. Im Mittelpunkt steht dabei die konkrete Planung der Kaderzusammensetzung für eine bestimmte Spielzeit. Den Ausgangspunkt bilden eine detaillierte Analyse des aktuellen Vertragsbestands sowie der aus der Zielsetzung und Strategie abzuleitende Bruttobedarf an Spielern. Aus dem Vergleich der beiden Größen ergibt sich ein eventueller Nettobedarf oder -überschuss

6 Vgl. Eisenberg, Eisenberg & Littkemann, 2006, S. 521; Küpper, Friedl, Hofmann, Hofmann & Pedell, 2013, S. 605 ff.

7 Vgl. ausführlich zum theoretischen Stand des Personalcontrollings in deutschen TSO Kasper, 2016, S. 251 ff., und zum Stand der empirischen Forschung S. 295 ff., sowie die dort angegebene Literatur.

8 Vgl. z. B. Berg, Hauke & Holtbrügge, 2014, S. 21.

9 Vgl. allgemein z. B. Widener, 2004, S. 379; für das Controlling in TSO z. B. Littkemann, Oldenburg-Tietjen & Hahn, 2014, S. 12.

10 Vgl. hierzu und zu den folgenden Ausführungen Schulte, 2009, S. 101 ff.; allgemein für die Nutzung von Investitionsrechnungen im Personalcontrolling Küpper, Friedl, Hofmann, Hofmann & Pedell, 2013, S. 612.

11 Vgl. hierzu und zu den folgenden Ausführungen Schulte, 2009, S. 204 f.

12 Vgl. Küpper, Friedl, Hofmann, Hofmann & Pedell, 2013, S. 607 f.

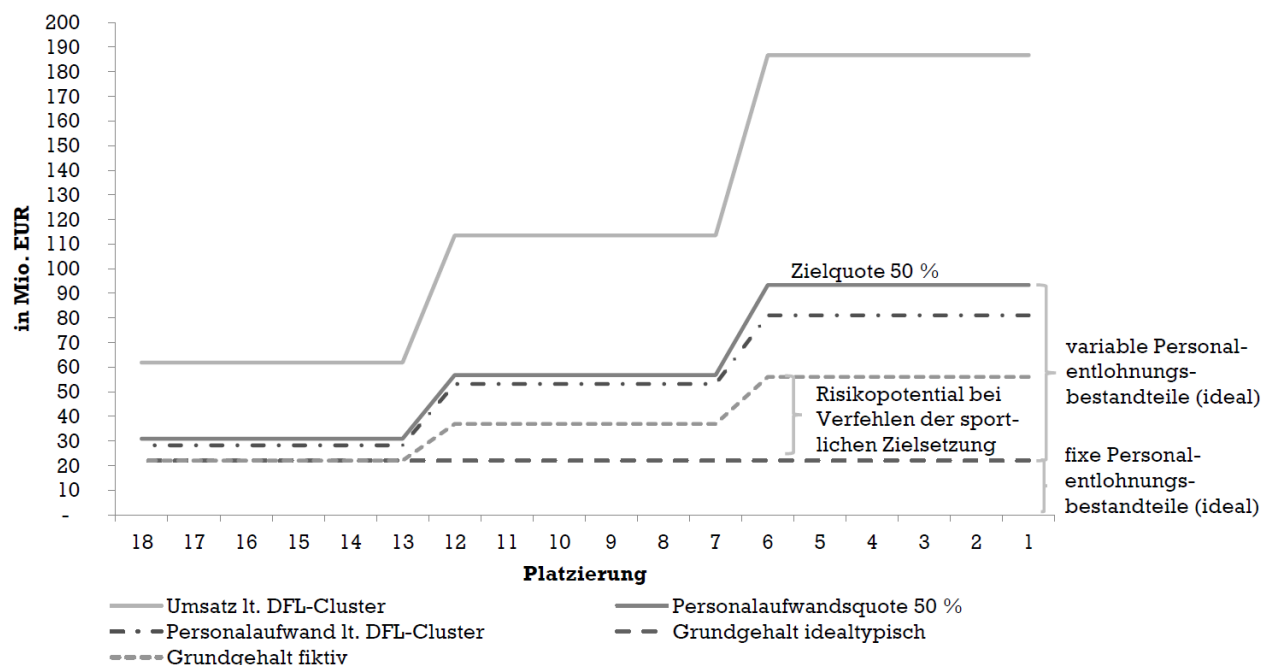


Abb. 1: Idealtypische Entlohnungssystemgestaltung im Teamsport (Quelle: Eigene Darstellung. Daten teilweise entnommen aus DFL Deutsche Fußball Liga GmbH (Hrsg.), 2014, S. 32.)

an Teammitgliedern. Entsprechend dem Ergebnis der Bedarfsanalyse sind Maßnahmen zur Rekrutierung oder Freisetzung zu planen.

Während hinsichtlich der Kaderkonfiguration aus sportlicher Sicht die richtige Mischung aus Alter, Erfahrung, unterschiedlichen Nationalitäten und Fähigkeiten gefunden werden muss,¹³ ist aus wirtschaftlicher Sicht vor allem die Frage zu klären, welche finanziellen Ressourcen in das Team allokiert werden können. Die Auswirkungen der Rekrutierungs- und Freisetzungsmaßnahmen, die vertraglich vereinbarten Größen zu Gehalt, Prämienzahlungen, Zahlungen an Spielervermittler und Transferzahlungen an andere Clubs sowie die sportlichen Ziele für den Planungshorizont bilden die Grundlage für die detaillierte Planung des Kaders.

Die **Ausgestaltung des Entlohnungssystems** ist das zweite zentrale Handlungsfeld der Personalpolitik in TSO.¹⁴ Als vorrangiges Ziel dieser Gestaltungsaufgabe lässt sich aus Sicht der TSO einerseits die

Gewinnung einer ausreichenden Flexibilität hinsichtlich unterschiedlicher sportlicher Szenarien formulieren; andererseits soll die Entlohnung anreizoptimal ausgestaltet werden, ohne das Erfordernis der Kooperation der Spieler im Teamproduktionsprozess außer Acht zu lassen.¹⁵ Vor allem der Bestimmung der Relation zwischen Grundgehalt und Prämienzahlungen ist besondere Aufmerksamkeit zu widmen. Zusätzlicher sportlicher Erfolg führt grundsätzlich zu Erlössteigerungen in den meisten Umsatzbereichen der TSO. Im Rahmen der Entwicklung des Prämien-systems sollte darauf geachtet werden, dass die ausgelösten optionalen Mannschafts- und Individualprämien die zusätzlich erzielbaren Nettoerlöse nicht übersteigen. Im Fall eines negativen sportlichen Verlaufs kann es demgegenüber zu einem schnellen Abschmelzen der Erlösbasis kommen. Hier ist es im Sinne

13 Vgl. hierzu ausführlich Frick, Pietzner & Prinz, 2007; Gaede, Kleist & Schaecke, 2012.

14 Vgl. Frick, 2000, S. 61.

15 Vgl. Gerakos, Ittner & Moers, 2017. Die Ausgestaltung der Entlohnung von Teamsportlern wurde bereits ausführlich unter verschiedenen Aspekten untersucht. Vgl. u. a. zu den Determinanten der Entlohnung Bryson, Frick & Simmons, 2013; Lehmann & Weigand, 1999; Frick, 2008.

einer risikoadäquaten Gestaltung der Personalentlohnung angezeigt, dass diese entsprechend den sinkenden Erlösen schnell reduziert werden kann.¹⁶

Abbildung 1 zeigt ein generisches Beispiel für eine risikoadäquate Ausgestaltung des Entlohnungs- und Anreizsystems. Dabei wurde der Personalaufwand in Bezug auf die Gesamtumsätze als Zielgröße gewählt.¹⁷ Die fiktive TSO hat sich hierbei ein relatives Zielniveau von 50 % Gesamtpersonalaufwand (inklusive aller variablen Gehaltsbestandteile) gesetzt. Um realistische Größen abzubilden, wurde für das Datenmaterial zu Umsätzen und Aufwendungen auf den Bundesligareport 2014 für den Fußball zurückgegriffen.¹⁸ Für die Plätze 1 bis 6 wird dort ein durchschnittlicher Umsatz von 187 Mio. EUR ausgewiesen. Die Plätze 13 bis 18 können demgegenüber im Mittel nur noch einen Umsatz von 62 Mio. EUR vorweisen. Die in Abbildung 1 gezeigten Umsatz- und Aufwandskurven sind daher an die individuellen Gegebenheiten einer TSO anzupassen. Bezogen auf die einzelne TSO ist davon auszugehen, dass die Umsatzkurve etwas linearer verläuft, allerdings werden auch hier Umsatzsprünge durch vordere Platzierungen zu verzeichnen sein, z. B. beim Erreichen internationaler Wettbewerbe. Im Idealfall gelingt es, das Entlohnungssystem so zu gestalten, dass

- (1) das Grundgehaltsniveau entsprechend der Linie „Grundgehalt idealtypisch“ vereinbart werden kann, sodass im schlechtesten Fall des Abstiegskampfes die TSO nicht von hohen fixen Entlohnungsforderungen erdrückt wird, sowie

- (2) die variable Entlohnung so flexibilisiert wird, dass die Summe aus variablen und fixen Entlohnungsbestandteilen für jede mögliche Platzierung dem gewünschten Gesamtzielniveau des Personalaufwands entspricht.

In der Realität wird diesbezüglich nur eine Näherungslösung („Grundgehalt fiktiv“) möglich sein. Angesichts der Verhandlungsmacht der Spieler und deren Interessenslage, möglichst einen Großteil ihres Gehalts im Vorfeld und unabhängig vom sportlichen Verlauf als Grundgehalt festzulegen, wird es vor allem für Clubs, die eine der vorderen Platzierungen anstreben, (nahezu) unmöglich sein, entsprechend niedrige Grundgehälter durchzusetzen. Vielmehr werden die Grundgehälter aufgrund der Verhandlungsmacht vor allem der Spitzenspieler, (weit) über dem theoretisch optimalen Grundgehaltsniveau liegen, was im Falle des Verfehlens der sportlichen Ziele und daraus resultierender Umsatzeinbußen ggf. zu einer krisenhaften wirtschaftlichen Situation führen kann. Die Komplexität des Optimierungsvorhabens wird ersichtlich, wenn man bedenkt, dass Spieler- und Trainerverträge in der Regel über mehrere Spielzeiten geschlossen werden. Dies erhöht einerseits das Risiko für Fehlinvestitionen. Andererseits bieten vor allem die Transferperioden laufend die Möglichkeit, das Entlohnungssystem anhand der sportlichen Entwicklung und der Prognosen risikoadäquat auszubalancieren.

Die Aufgaben des Controllings in der operativen Personalplanung umfassen die Bereitstellung geeigneter Instrumente zur Personalbedarfsanalyse, die Aufbereitung entscheidungsrelevanter Informationen zum Personalbestand, die Berechnung unterschiedlicher sportlicher Szenarien und ihrer Auswirkungen auf das Personalbudget sowie die Koordination der operativen Personalplanung mit der strategi-

16 Vgl. zur Notwendigkeit solcher Mechanismen z. B. Littkemann, Oldenburg-Tietjen & Hahn, 2014, S. 11.

17 Bereits Dörnemann, 2002, S. 156, weist auf die Bedeutung der Personalaufwandsquote als Steuerungskennzahl im Teamsport hin.

18 Vgl. DFL Deutsche Fußball Liga GmbH (Hrsg.), 2014, S. 32

schen Planung und den anderen operativen Teilplanungen.¹⁹

Instrumente des Personalcontrollings für den Teamsport

Im Folgenden sollen einige teamsportrelevante Instrumente des Personalcontrollings kurz vorgestellt werden. Die Auswahl der Instrumente erfolgte auf Basis von Expertengesprächen sowie anhand ihrer besonderen Eignung zur Problemlösung im Teamsport.

Ansätze für eine **Spielererfolgsrechnung** finden sich bei *Ebel* und *Haas*.²⁰ Hier soll unter der Spielererfolgsrechnung die monetäre Bewertung des Spielerfolgs anhand sportlicher und wirtschaftlicher Messgrößen für eine bestimmte Periode verstanden werden. Der Erfolgsbeitrag des Spielers soll dabei als Differenz zwischen spieterspezifischen Erlösen und Kosten für die definierte Periode ermittelt werden. Eine so verstandene Spielererfolgsrechnung bildet die Grundlage für mehrperiodische Verfahren wie die später noch zu diskutierenden Verfahren der dynamischen Investitionsrechnung. Sie lehnt sich in ihrer Herangehensweise an Verfahren der Deckungsbeitragsrechnung²¹ an. Die Herausforderung der Spielererfolgsrechnung liegt in der Ermittlung der spieterspezifischen Kosten und Erlöse.

Auf die Bedeutung der **Personalaufwandsquote** als Quotient aus dem Personalaufwand und dem Gesamtumsatz der TSO hat bereits *Dörnemann* verwiesen.²² Als Steuerungskennzahl liefert sie einen ersten Hinweis darüber, ob es der TSO gelingt, das Entlohnungssystem flexibel zu gestalten.

Als ein weiterer Indikator zur Planung und Analyse der zielkonformen Entwicklung der variablen Vergütung kann die Kennzahl **Prämie pro Punkt** ermittelt werden. Diese Kennzahl wird als Summe aller vertraglich vereinbarten Prämienleistungen erhoben, die sich auf die Anzahl der erreichten Punkte im Meisterschaftswettbewerb zurückführen lassen. Die Kennzahl kann im Rahmen der Planung im Vorfeld einer Spielzeit als Grundlage für die Kalkulation der variablen Entlohnung genutzt werden. Hierzu sollten Erfahrungswerte aus der Vergangenheit hinzugezogen und um Informationen aus dem aktuellen Vertragsbestand ergänzt werden. Als Prämissen sind hierzu neben der sportlichen Zielsetzung vor allem Annahmen über die Kaderzusammensetzung und die Spielanteile der einzelnen Spieler am Spieltag zu treffen. Im Laufe der Spielzeit sollte die Entwicklung der Kennzahl nach jedem Spiel überprüft werden, sodass nicht zielkonforme Abweichungen frühzeitig erkannt werden können.

Eine zusätzliche Herausforderung des Personalcontrollings im Teamsport liegt in der Verknüpfung von sportlichen und wirtschaftlichen Kennzahlen.²³ Ausschlaggebend für die Entscheidung, ob ein Spieler rekrutiert, eingesetzt oder freigesetzt werden soll, sollten sportliche Performancemaße sein. Insbesondere für die Akzeptanz des Controllings im sportlichen Bereich dürfte es förderlich sein, wenn es gelingt, **sportliche Kennzahlen** so in das Kennzahlensystem zu integrieren, dass Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen sportlichem Erfolg und der Entwicklung wirtschaftlicher Erfolgsmaße transparent werden.²⁴

19 Vgl. Küpper, Friedl, Hofmann, Hofmann & Pedell, 2013, S. 610 ff.

20 Vgl. Ebel 2006, S. 273 ff.; Haas 2006, S. 124 ff.

21 Vgl. zur Deckungsbeitragsrechnung Derfuß & Littkemann, 2006, S. 354 ff.

22 Vgl. Dörnemann, 2002, S. 156.

23 Vgl. zu Konflikten zwischen diesen Zielen z. B. Carlsson-Wall, Kraus & Messner, 2016; Frick, 2007, S. 426; Schwarzwald & Daumann, 2016, S. 41.

24 Vgl. Carlsson-Wall, Kraus & Messner, 2016, S. 49; zur Entwicklung und Interpretation sportlicher Kennzahlen z. B. Strawser & Strawser, 2014.

Eine weitere Grundlage eines effizienten operativen Personalcontrollings bildet ein detailliertes **Vertragscontrolling**.²⁵ Die Zusammenarbeit zwischen den Spielern und der TSO ist in einer Reihe von Verträgen kodifiziert. Im Zentrum steht dabei der Arbeitsvertrag des Profispielers. Daneben können um den Lizenzspielerkauder herum weitere vertragliche Regelungen beispielsweise in Form von Transfer- und Spielervermittlerverträgen existieren, die im Rahmen des personenbezogenen Vertragscontrollings ebenfalls berücksichtigt werden müssen. Die Kernaufgabe des Vertragscontrollings besteht zunächst in einer entscheidungsorientierten Aufbereitung der in den Verträgen enthaltenen wirtschaftlichen Informationen. Diese bildet damit die Basis für die Planung der fixen und variablen Entlohnung, die Planung und Kontrolle der personenbezogenen Zahlungsströme sowie die Kontrolle der Vertragserfüllung seitens der Vertragspartner.

Personalentscheidungen können als Investitionen aufgefasst werden. Damit werden sie den **Methoden der Investitionsrechnung** zugänglich.²⁶ Diese werden eingesetzt zur Beurteilung der Vorteilhaftigkeit von Investitionen, zur Auswahl zwischen mehreren Alternativen und zur Entscheidung über den optimalen Ersatzzeitpunkt.²⁷ Grob lassen sich hierbei Verfahren unter Sicherheit und unter Unsicherheit unterscheiden. Bei ersteren kann weiter zwischen

- statischen²⁸
 - Kosten-,

- Gewinn-,
- Rentabilitätsvergleichsrechnungen sowie
- statische Amortisationsrechnung und
- dynamischen²⁹
 - Kapitalwert-,
 - Annuitätenmethode,
 - Methode des internen Zinsfußes,
 - dynamische Amortisationsrechnung sowie
 - dem Vollständigen Finanzplan (VoFi)

Investitionsrechenverfahren differenziert werden. Die Verfahren unter Unsicherheit umfassen z. B. Sensitivitätsanalysen, die Risikoanalyse, Entscheidungsbaumverfahren sowie den Realloptionenansatz.³⁰

Als ein Beispiel für eine praktische Anwendung soll an dieser Stelle das Konzept des **Vollständigen Finanzplans (VoFi)**³¹ vorgestellt werden. Charakteristische Merkmale des VoFi sind die Verknüpfung von Investitions- und Finanzierungsentscheidung, sodass sich die Clubführung für jede Periode überlegen muss, wie Einzahlungsüberschüsse angelegt und Auszahlungsüberschüsse finanziert werden können, sowie die Darstellung in Tabellenform, die die Nachvollziehbarkeit und Übersichtlichkeit des Verfahrens fördert. Als Maß für die Vorteilhaftigkeit der betrachteten Investitionen dient der Endwert. Das Instrument besticht durch seine große Detailtiefe und Flexibilität.³² Abbildung 2 zeigt die Verwendung eines VoFi

25 Vgl. allgemein Widener, 2004, S. 395; zur Notwendigkeit eines professionellen Vertragscontrollings im Team sport Bureimo, Frick, Hickfang & Simmons, 2015; Schulte, 2009, S. 141.

26 Vgl. Küpper, Friedl, Hofmann, Hofmann & Pedell, 2013, S. 612.

27 Vgl. Schulte, 2009, S. 142; Schulte & Littkemann, 2006, S. 585.

28 Vgl. ausführlich zu den statischen Verfahren der Investitionsrechnung und ihrer Kritik Schulte & Littkemann, 2006, S. 585 ff.

29 Vgl. ausführlich zu den dynamischen Verfahren der Investitionsrechnung Schulte & Littkemann, 2006, S. 614 ff. Ein ausführliches Beispiel zur Kapitalwertmethode im Fußball findet sich bei Littkemann, Fietz & Krechel, 2006.

30 Vgl. für die Verfahren unter Unsicherheit z. B. Schulte & Littkemann, 2006, S. 636 ff., sowie zum Realloptionenansatz im Team sport u. a. Götz, 2001; Junker 2004.

31 Das Konzept des VoFi wurde von Heister, 1962, und Grob, zuletzt 2006, entwickelt.

32 Vgl. Schulte & Littkemann, 2006, S. 628 f.

Vollständiger Finanzplan (Spieler Mustermann)*Ratentilgung gleichmäßig über Restlaufzeit*

Sollzinsen (s)	10,00%	10	◀		▶
Habenzinsen (h)	5,00%	5	◀		▶
Steuersatz (g)	40,00%	40	◀		▶

	t=0	t=1	t=2	t=3	t=4	t=5
Zahlungsreihe (Ifd. Einzahlung-Auszahlung)	- 5.500.000 €	- €	2.117.000 €	4.412.000 €	2.747.000 €	5.822.000 €
+ Kreditaufnahme	5.500.000 €	990.000 €	- €	- €	- €	- €
- Kredittilgung		1.100.000 €	1.347.500 €	1.347.500 €	1.347.500 €	1.347.500 €
- Kreditzinsen		550.000 €	539.000 €	404.250 €	269.500 €	134.750 €
- Geldanlage		- €	39.300 €	1.498.329 €	625.129 €	2.569.733 €
+ Zins aus Geldanlage		- €	- €	1.965 €	76.881 €	108.138 €
- Steuerzahlung	-	660.000 €	191.200 €	1.163.886 €	581.753 €	1.878.155 €
Finanzierungssaldo		- €	- €	- €	- €	- €
<i>Bestandsgrößen</i>						
Kredit	5.500.000 €	5.390.000 €	4.042.500 €	2.695.000 €	1.347.500 €	- €
Guthaben		- €	39.300 €	1.537.629 €	2.162.758 €	4.732.491 €
<i>Steuerberechnung</i>						
Einzahlungen-Auszahlungen		- €	2.117.000 €	4.412.000 €	2.747.000 €	5.822.000 €
- Zinsaufwendungen		550.000 €	539.000 €	404.250 €	269.500 €	134.750 €
+ Zinserträge		- €	- €	1.965 €	76.881 €	108.138 €
- Abschreibung		1.100.000 €	1.100.000 €	1.100.000 €	1.100.000 €	1.100.000 €
= Bemessungsgrundlage	-	1.650.000 €	478.000 €	2.909.715 €	1.454.381 €	4.695.388 €
Steuerzahlung	-	660.000 €	191.200 €	1.163.886 €	581.753 €	1.878.155 €

Abb. 2: Beispiel-VoFi für eine Spielerinvestition

zur Berechnung der Vorteilhaftigkeit einer Spielerinvestition.³³ Unter den gewählten Prämissen errechnet sich ein Endwert von 4,7 Mio. EUR, welcher die Investition in der Einzelbetrachtung grundsätzlich als vorteilhaft ausweist. Zusätzlich zu den aufgeführten Parametern können problemlos weitere clubindividuelle Kriterien aufgenommen werden. Angesichts der Leistungsfähigkeit existierender Tabellenkalkulationsprogramme lässt sich das Grundmodell des VoFi leicht programmieren und wiederholt einsetzen. Außerdem lassen sich in der Diskussion von Spielerinvestitionsalternativen die unterstellten Prämissen umgehend anpassen, sodass das Modell für Sensitivitäts- und Risikoüberlegungen zugänglich wird.

Empirische Befunde zum Personalcontrolling im Teamsport

Die Befragung der eingangs genannten Clubs zum Stand ihres Personalcontrollings wurde mittels eines standardisierten Online-Fragebogens durchgeführt. Der Fragebogen wurde so strukturiert, dass zunächst der Entwicklungsstand des Personalcontrollings abgefragt wurde. Anschließend wurde der Einsatz verschiedener Instrumente, die Institutionalisierung des Personalcontrollings sowie eine Benotung des Handlungsfeldes erfragt.

Als Befragungsteilnehmer wurde versucht, diejenigen Mitarbeiter im Club zu identifizieren, der am umfassendsten Auskunft über das Controllingssystem der TSO geben konnte. Von den 103 angeschriebenen Clubs wurden 50 verwertbare Fragebögen zurückgesendet, dies entspricht einer Rücklaufquote von 48,5 %. Diese Fragebögen verteilten sich wie folgt auf die untersuchten Teamsportarten: Basketball (16,0 %), Eishockey (8,0 %), Hand-

33 Vgl. für ein ähnliches Beispiel Littkemann, 2003.

Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen hinsichtlich des Personalcontrollings anhand der Situation in Ihrem Club.	relative Häufigkeit					n	Median	Mittelwert	Standardabweichung
	1	2	3	4	5				
Controlling der laufenden Personalkosten									
Der Vertragsbestand der Mannschaft wird detailliert aufbereitet.	0,0%	0,0%	10,0%	26,0%	64,0%	50	5	4,54	0,68
Wir haben jederzeit die Gehalts- und Prämienstrukturen unserer Mannschaft im Blick.	0,0%	0,0%	6,0%	16,0%	78,0%	50	5	4,72	0,57
Wir sind jederzeit in der Lage die Auswirkungen unterschiedlicher sportlicher Szenarien auf den Personalaufwand zu kalkulieren.	0,0%	4,0%	14,0%	20,0%	62,0%	50	5	4,40	0,88
Investitionscontrolling									
Die Vorteilhaftigkeit von Spielerinvestitionen wird regelmäßig in Besprechungen zwischen der sportlichen und wirtschaftlichen Leitung des Clubs diskutiert.	6,0%	4,0%	24,0%	20,0%	46,0%	50	4	3,96	1,19
Investitionsentscheidungen bzgl. Spieler werden in der Regel nach detaillierten Kalkulationen ihrer wirtschaftlichen Auswirkungen getroffen.	4,0%	12,0%	24,0%	30,0%	30,0%	50	4	3,70	1,15
Desinvestitionsentscheidungen bzgl. Spieler werden in der Regel nach detaillierten Kalkulationen ihrer wirtschaftlichen Auswirkungen getroffen.	4,0%	12,0%	30,0%	28,0%	26,0%	50	4	3,60	1,12
Theoretischer Rang von 1 bis 5; 1= trifft gar nicht zu 5= trifft voll zu									

Tab. 2: Entwicklungsstand des Personalcontrollings

ball (18,0 %) und Fußball (58,0 %). Besondere Unterschiede im Antwortverhalten der Befragten im Hinblick auf den Einfluss der Teamsportart auf die Befunde zum Personalcontrolling zeigten sich nicht. Im Folgenden werden die Ergebnisse daher aggregiert über alle vier Teamsportarten vorgestellt.

Der Entwicklungsstand des Personalcontrollings wurde anhand von sechs Items abgefragt, die in Fragen zum Controlling der laufenden Personalkosten und zum Controlling der Personalinvestitionen unterteilt wurden. Die Befragungsergebnisse enthält Tabelle 2.³⁴

Laut den Befragten ist das Controlling der laufenden Personalkosten im Teamsport hoch entwickelt. Die entsprechenden Items zeigen nahezu keine ablehnenden Einschätzungen. 90 % der Clubvertreter bestätigen, dass der Vertragsbestand der Mannschaft detailliert aufbereitet wird. 94 % stimmen der Aussage zu, dass die Gehalts- und Prämienstrukturen jederzeit

³⁴ Bei der folgenden Interpretation der Daten wurden die theoretischen Ränge 1 und 2 sowie 4 und 5 jeweils zu einer Kategorie zusammengefasst.

transparent sind.

Die Mehrheit der Clubs (82 %) ist uneingeschränkt der Auffassung, dass sie befähigt ist, die Auswirkungen unterschiedlicher sportlicher Saisonverläufe auf den Personalaufwand zu kalkulieren; lediglich eine Minderheit (4 %) kommt bei dieser Frage zu einer eher negativen Einschätzung.

Im Vergleich zum operativen Personalkostencontrolling erscheint das Investitionscontrolling weniger stark ausgebaut. 66 % der Befragten geben eine positive Einschätzung im Hinblick auf regelmäßig stattfindende Treffen zwischen wirtschaftlicher und sportlicher Leitung ab, auf denen die Vorteilhaftigkeit von Spielerinvestitionen diskutiert wird. 10 % der Clubvertreter antworten mit einer negativen Antwortkategorie. 60 % der Teilnehmer stimmen der Aussage zu, dass Investitionsentscheidungen bei ihren Clubs nach einer detaillierten wirtschaftlichen Kalkulation erfolgen; lediglich 16 % geben hier eine negative Einschätzung. Eine ähnliche Bewertung ergibt sich im Hinblick auf Desinvestitionsentscheidungen

In welchem Umfang finden die nachfolgend genannten Controllinginstrumente in Ihrem Club im Rahmen des Personalcontrollings Anwendung?	relative Häufigkeit						n	Median*	Mittelwert*	Standardabweichung*
	1	2	3	4	5	6				
Controlling der laufenden Personalkosten										
Spielererfolgsrechnung	36,0%	14,0%	6,0%	8,0%	12,0%	24,0%	50	2	2,3	1,5
Kennzahl Prämie pro Punkt	30,0%	2,0%	10,0%	12,0%	34,0%	12,0%	50	4	3,2	1,8
Controlling des Vertragsbestandes (Laufzeiten, Kündigungsfristen etc.)	4,0%	6,0%	16,0%	14,0%	56,0%	4,0%	50	5	4,2	1,2
sportliche Kennzahlen (Tore, gelaufene km, Karten, Einsatzzeiten etc.)	22,4%	20,4%	14,3%	12,2%	20,4%	10,2%	49	3	2,9	1,5
Investitionscontrolling										
statische Investitionsrechenverfahren	46,8%	14,9%	14,9%	6,4%	8,5%	8,5%	47	1	2,1	1,4
dynamische Investitionsrechenverfahren	51,1%	14,9%	14,9%	8,5%	2,1%	8,5%	47	1	1,9	1,1
Desinvestitionsrechnungen	42,6%	17,0%	17,0%	4,3%	6,4%	12,8%	47	2	2,0	1,3
Vollständiger Finanzplan (VOFI)	39,6%	10,4%	8,3%	8,3%	25,0%	8,3%	48	2	2,7	1,7
Theoretischer Rang von 1 bis 5; 1= gar nicht 5= laufend, 6= Instrument nicht bekannt								* Median/Mittelwert/Standardabweichung berechnet auf Basis der Antworten in den Kategorien 1 bis 5		

Tab. 3: Instrumente des Personalcontrollings

gen: 54 % signalisieren Zustimmung, 16 % lehnen die Aussage eher ab.

Angesichts der hohen Bedeutung der Resource Personal für den Erfolg der TSO und des hohen Anteils, den die Personalkosten am Gesamtkostenvolumen ausmachen, verwundert der insgesamt hohe Ausbaugrad des Personalkostencontrollings nicht. Im Mittelpunkt steht dabei das operative Controlling der laufenden Personalkosten. Der etwas geringere Entwicklungsstand des Investitionscontrollings ist hingegen angesichts der in allen professionellen Teamsportarten vorherrschenden, verhältnismäßig hohen Bedeutung der Transfersummenproblematik weniger nachvollziehbar. So sollten die Clubs nicht nur dann eine wirtschaftliche Bewertung bezüglich einer Spielerverpflichtung vornehmen, wenn eine entsprechend hohe Transfersumme gezahlt wird. Den geringsten Mittelwert über alle Items zum Personalcontrolling erzielt die Frage nach den Desinvestitionsentscheidungen. Dies kann als Indiz dafür gewertet werden, dass deren Bedeutung für den Erfolg der TSO unterschätzt wird. Ein aktives Desinvestitionsmanagement im Per-

sonalbereich dürfte nicht unerhebliche (Kosteneinspar-)Potenziale bergen.³⁵

Tabelle 3 zeigt das Antwortverhalten der Befragungsteilnehmer hinsichtlich der Instrumente des Personalcontrollings.³⁶ Insgesamt wurden acht Instrumente abgefragt, differenziert in Instrumente des operativen Personalcontrollings und des Investitionscontrollings.

Im Rahmen des Controllings der laufenden Personalkosten kommt dem Instrument des Vertragsbestandscontrollings eine dominierende Rolle zu. 70 % der Befragungsteilnehmer geben an, dieses regelmäßig einzusetzen; nur 10 % verwenden dieses Werkzeug gar nicht oder selten. 46 % der Befragten setzen die Kennzahl Prämie pro Punkt regelmäßig ein. Dabei gibt jedoch knapp ein Drittel an, diese Kennzahl nicht zu verwenden, und weitere 12 % stufen die Kennzahl als unbekannt ein. Sportliche Kennzahlen

³⁵ Vgl. Littkemann, Oldenburg-Tietjen & Hahn, 2014, S. 12.

³⁶ Bei der folgenden Interpretation der Daten wurden die theoretischen Ränge 1 und 2 sowie 4 und 5 wiederum jeweils zu einer Kategorie zusammengefasst.

werden nur bei einem Drittel der Teilnehmer regelmäßig zum Controlling der laufenden Personalkosten genutzt. Mit 24 % weist die Spielererfolgsrechnung den höchsten Wert in der Antwortkategorie „Instrument nicht bekannt“ von allen Items auf. Die Hälfte der Befragten setzt das Instrumente gar nicht oder selten ein.

Verfahren der Investitionsrechnung kommen bei den befragten Clubs kaum zur Anwendung. Bei allen erhobenen Items gibt jeweils die Mehrheit der Teilnehmer an, diese Instrumente gar nicht oder lediglich selten zum Einsatz zu bringen. Die relativ größte Verbreitung weist der Vollständige Finanzplan (VoFi) auf. Ca. ein Drittel der Clubvertreter gibt an, diesen regelmäßig im Personalcontrolling einzusetzen.

Die Ergebnisse zeigen, dass sich das Personalcontrolling in den Clubs sehr stark auf ein detailliertes Controlling der Vertragsdetails stützt. In der Literatur vorgeschlagene, auf den Teamsport zugeschnittene Werkzeuge wie die Spielererfolgsrechnung sind hingegen wenig verbreitet, dies dürfte an den oben bereits genannten Schwierigkeiten bei der Ermittlung der spieler-spezifischen Kosten und Erlöse liegen. Auch Investitionsrechenverfahren werden kaum genutzt. Angesichts des hohen Anteils der Fußballclubs an der Befragung und der Bedeutung von Transfersummen in dieser Sportart ist dieser Befund in seiner Deutlichkeit überraschend. Offensichtlich ist das Anlagegut „Profisportler“ in einer TSO einer Investitionsrechnung nicht so zugänglich, wie es beispielsweise eine Maschine in einem Industriebetrieb ist. Dies mag darin begründet sein, dass die Einzahlungen nur sehr schwer auf der individuellen Ebene des Spielers zu schätzen sind.³⁷ Nur ausgewählte Posten, wie z. B. die Trikotverkäufe, sind dem Individuum zurechenbar.

Das Personalcontrolling ist laut der Mehrheit der befragten Clubvertreter (60 %) Aufgabe der Vereinsführung, 14 % delegieren diese Aufgabe an das Controlling, 12 % an die Personalabteilung und 8 % an die sportliche Leitung. Weitere 4 % siedeln diese Aufgabe im Rechnungswesen an. Diese Antworten zur Institutionalisierung des Personalcontrollings zeigen, dass im Teamsport das Personalmanagement und das damit zusammenhängende operative Personalcontrolling vorrangige Aufgabe des obersten Führungsgremiums ist. Dies ist allerdings angesichts der direkten Erfolgswirkung, die die Zusammensetzung eines Profikaders ausübt, nicht weiter verwunderlich. Die Zielerreichung einer TSO ist unmittelbar abhängig vom sportlichen Erfolg, die Auswahl und Entlohnung der Spieler von entsprechender Bedeutung. Hinzu kommt die hohe Sensibilität der personalbezogenen Informationen, sodass der Personenkreis, der hierin Einblick erhält, folgerichtig beschränkt wird. Wenn diese Aufgabe delegiert wird, dann entweder an diejenigen Mitarbeiter, die im Personalbereich täglich mit den Vertragsdetails beschäftigt sind, oder an die Mitarbeiter im Controlling.

Gemessen auf einer Schulnotenskala³⁸ erhält das Personalcontrolling von den Teilnehmern der Untersuchung die Durchschnittsnote 2,2. 16 % der Befragten vergeben die Note „Sehr gut“, 54 % die Note „Gut“ und 28 % ein „Befriedigend“. Lediglich ein einziger Teilnehmer bewertet das Personalcontrolling in seinem Club mit der Schulnote „mangelhaft“. Das Management der Personalressourcen gehört zu den Kernaufgaben der Clubführung. In das Personalcontrolling werden entsprechende Mittel und entsprechendes Know-how gesteckt. Der hohe Entwicklungsstand und die insgesamt „gute“ Bewertung des Personalcontrollings scheinen Ausdruck dieser strukturellen

37 Vgl. Littkemann, Fietz & Krechel, 2006, S. 135 f.

38 Von 1 („sehr gut“) bis 5 („mangelhaft“).

Besonderheit des professionellen Team-sports zu sein.

Zusammenfassung und Implikationen für die Weiterentwicklung des Personalcontrollings

Das spielende Personal hält die sportliche Zielerreichung der Clubs in den Händen oder erspielt sie mit seinen Füßen. Der Kader und seine Zusammensetzung sind das zentrale Managementobjekt der Clubs, dessen Bedeutung sich unmittelbar dadurch erschließt, dass die Clubs im professionellen Team-sport Personalaufwandsquoten zwischen 40 % und 60 % des Umsatzes aufweisen.

Die hohe Bedeutung dieses Handlungsfeldes im Team-sportcontrolling zeigt sich deutlich in den Ergebnissen der Befragung. Der immer noch in Literatur und Presse häufig geäußerte Vorwurf, dass die Clubs über unprofessionelle Managementstrukturen verfügen, kann vor dem Hintergrund der vorliegenden Studie zumindest für das Personalcontrolling so nicht aufrechterhalten werden. Grundsätzlich ist das operative Personalcontrolling hoch entwickelt, die Überwachung der laufenden Personalkosten und die damit verbundenen Aufgaben des Personalcontrollings sind häufig direkt beim Vorstand bzw. der Geschäftsführung der Clubs angesiedelt. Es überrascht deshalb nicht, dass die Mehrzahl der Clubs über detaillierte Kenntnisse der Entwicklung der Gehalts- und Prämienstrukturen bei verschiedenen sportlichen Verläufen verfügt. Die Grundlage hierfür bildet eine geeignete Aufbereitung der Vertragsdetails. Offensichtlich hält der Durchschnitt der befragten Clubs den aktuellen Entwicklungsstand ihres Personalcontrollings für gut genug, um die drängendsten operativen Herausforderungen zu meistern.

Dennoch deuten die Befragungsergebnisse auf einige Verbesserungspotenziale

hin. So sind spezielle teamsportspezifische Instrumente des Personalcontrollings, wie bspw. die Spielererfolgsrechnung, bisher wenig verbreitet. Hier ist künftig zu prüfen, inwiefern solche Instrumente die Entscheidungsfindung im Personalmanagement der Clubs erleichtern können. Erhebliche Potenziale dürften zudem in der Integration sportlicher Kennzahlen in das Personalcontrolling sowie in der Ausgestaltung eines zielgerichteten Desinvestitionscontrolling liegen.

Es dürfte weitgehend unstrittig sein, dass jede Spielerverpflichtung bzw. -veräußerung hinsichtlich ihrer sportlichen und wirtschaftlichen Auswirkungen zu prüfen ist. Letztlich muss es die vorrangige Aufgabe des Personalcontrollings sein, unter Einsatz geeigneter Instrumente die Auswirkungen einer Personalentscheidung auf die Erreichung der wirtschaftlichen sowie der sportlichen Zieldimension nachvollziehbar deutlich zu machen. Erst dann wird es dem Controlling gelingen, sein volles Potenzial für die TSO auszuschöpfen und die volle Akzeptanz auch des sportlichen Bereichs zu erlangen.

Literatur

- Berg, N., Hauke, T. & Holtbrügge, D. (2014). Forschungsreport: Internationales Personalmanagement in Team-sportmannschaften. Das Beispiel Hockey. In *Sciamus – Sport und Management*. 5 (2). S. 16-22.
- Berri, D. J., Brook, S. L., Frick, B., Fenn, A. J. & Vicente-Mayoral, R. (2005). The short supply of tall people: competitive imbalance and the National Basketball Association. In *Journal of Economic Issues*. 34 (4). S. 1029-1041.
- Bryson, A., Frick, B. & Simmons, R. (2013). The returns to scarce talent: footedness and player remuneration in european soccer. In *Journal of Sports Economics*. 14 (6). S. 606-628.

- Bureimo, B., Frick, B., Hickfang, M. & Simmons, R. (2015). The economics of long-term contracts in the footballers' labour market. In *Scottish Journal of Political Economy*. 62 (1). S. 8-24.
- Carlsson-Wall, M, Kraus, K. & Messner, M. (2016). Performance measurement systems and the enactment of different institutional logics: insights from a football organization. In *Management Accounting Research*. 32. S. 45-61.
- Deloitte (Hrsg.) (2014). *Finanzreport deutscher Profisportligen 2014. Kampf um Reichweite*.
- Derfuß, K. & Littkemann, J. (2006). Marketingcontrolling. In Littkemann, J. (Hrsg.). *Unternehmenscontrolling. Konzepte, Instrumente, praktische Anwendungen mit durchgängiger Fallstudie*. S. 281-419. Herne: Neue Wirtschafts-Briefe.
- DFL Deutsche Fußball Liga GmbH (Hrsg.) (2014). *Bundesliga Report 2014. Frankfurt am Main*.
- DFL Deutsche Fußball Liga GmbH (Hrsg.) (2015). *Bundesliga Report 2015. Frankfurt am Main*.
- Dörnemann, J. (2002). *Controlling für Profi-Sport-Organisationen. Dargestellt am Beispiel der Deutschen Fußballbundesliga*. München: Vahlen.
- Ebel, M. (2006). *Performancemessung professioneller Fußballunternehmen. Entwicklung eines betriebswirtschaftlichen Steuerungsinstrumentariums*. Aachen: Shaker.
- Eisenberg, S., Eisenberg, D. & Littkemann, J. (2006). Personalcontrolling. In Littkemann, J. (Hrsg.). *Unternehmenscontrolling. Konzepte, Instrumente, praktische Anwendungen mit durchgängiger Fallstudie*. S. 519-553. Herne: Neue Wirtschafts-Briefe.
- Eisermann, U. & Roßbach, T. (2011). Controlling im Profifußball: Eine Status-Quo- und Perspektiven-Analyse des Controllings in den Vereinen der drei deutschen Profiligen 2010. In *Sciamus – Sport und Management*. 2 (4). S. 12-22.
- Frick, B. (2000). Betriebliche Arbeitsmärkte im professionellen Sport: Institutionenökonomische Überlegungen und empirische Befunde. In Büch, M.-P. & Franck, E. (Hrsg.). *Märkte und Organisationen im Sport. Institutionenökonomische Ansätze*. S. 43-76. Schorndorf: Hofmann.
- Frick, B. (2007.) The football players' labor market: empirical evidence from the major european leagues. In *Scottish Journal of Political Economy*. 54 (3). S. 422-446.
- Frick, B. (2008). Die Entlohnung von Fußball-Profis: Ist die vielfach kritisierte "Gehaltsexplosion" ökonomisch erklärbar? In *Sportökonomie aktuell 19/2008*. Online verfügbar unter http://www.arbeitskreis-sportoekonomie.de/html/nr_19_2008.html, zuletzt geprüft am 19.06.2014.
- Frick, B., Pietzner, G. & Prinz, J. (2007). Career duration in a competitive environment: the labor market for soccer players in Germany. In *Eastern Economic Journal*. 33 (3). S. 429-442.
- Gaede, N., Kleist, S. & Schaecke, M. (2012). "Elf Freunde müsst ihr sein?": Die strategische Entscheidung der Teamzusammensetzung. In Schewe, G. & Littkemann, J. (Hrsg.): *Sportmanagement. Der Profi-Fußball aus sportökonomischer Perspektive*. 3. Aufl. S. 369-412. Schorndorf: Hofmann.
- Gerakos, J. J., Ittner, C. D. & Moers, F. (2017). Compensation objectives and business unit pay strategy. In *Journal of Management Accounting Research*. Research In-Press.
- Götz, J. (2001). Realloptionsbasierte Bewertung von Investitionen im Profifußball. In Sigloch, J. & Klimmer, C. (Hrsg.). *Unternehmen Profifußball. Vom Sportverein zum Kapitalmarktunternehmen*. S. 103-134. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

- Grob, H. L. (2006). *Einführung in die Investitionsrechnung. Eine Fallstudien-geschichte*. 5. Aufl. München: Vahlen.
- Haas, O. (2006). *Controlling der Fußball-unternehmen. Management und Wirtschaft in Sportvereinen*. 2. Aufl. Berlin: Erich Schmidt.
- Heister, M. (1962). *Rentabilitätsanalyse von Investitionen. Ein Beitrag zur Wirtschaftlichkeitsrechnung*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Junker, M. (2004). *Bewertung von Fußball-spielern. Ein realoptionsbasiertes Modell zur Bestimmung von Ablösesummen*. Bayreuth: Sportökonomie Universität Bayreuth.
- Kasper, C. (2012). Nachhaltige Zielverfolgung im professionellen Fußball – Ein (un)mögliches Unterfangen? In *Controller Magazin*. 37 (6). S. 34–43.
- Kasper, C. (2016). *Controlling im deutschen Teamsport – Eine empirische Analyse*. Norderstedt: Books on Demand.
- Küpper, H.-U., Friedl, G., Hofmann, C., Hofmann, Y. & Pedell, B. (2013). *Controlling. Konzeption, Aufgaben, Instrumente*. 6. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Lehmann, E. & Weigand, J. (1999). Determinanten der Entlohnung von Profifußballspielern. Eine empirische Analyse für die deutsche Bundesliga. In *Zeitschrift für Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*. 51 (2). S. 124–135.
- Littkemann, J. (2003). Controlling von Spielerinvestitionen in der Fußball-Bundesliga. In Weber, J. & Hirsch, B. (Hrsg.). *Zur Zukunft der Controllingforschung. Empirie, Schnittstellen und Umsetzung in der Lehre*. S. 219–232. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Littkemann, J., Fietz, A. & Krechel, S. (2006). Instrumente zum Controlling von Spielerinvestitionen im Profifußball. In *Controlling*. 18 (3). S. 133–140.
- Littkemann, J., Oldenburg-Tietjen, F. & Hahn, T. (2014). Hamburger Sportverein e. V. – quo vadis? Eine Analyse der wirtschaftlichen Lage. In *Sciamus – Sport und Management*. 5 (4). S. 1-16.
- Roßbach, T. & Eisermann, U. (2014). Forschungsreport: Status Quo- und Perspektiven – Analyse des Controlling in ausgewählten deutschen Sportligen. In *Sciamus – Sport und Management*. 5 (2). S. 38-45.
- Schulte, K. (2009). *Teaminvestitionen im Profifußball*. Norderstedt: Books on Demand.
- Schulte, K. & Littkemann, J. (2006). Investitionscontrolling. In Littkemann, J. (Hrsg.). *Unternehmenscontrolling. Konzepte, Instrumente, praktische Anwendungen mit durchgängiger Fallstudie*. S. 555–665. Herne: Neue Wirtschafts-Briefe.
- Schwarzwald, M. & Daumann, F. (2016). Effizienzanalyse professioneller Fußballvereine - Eine Untersuchung deutscher Erstligisten der Saisons 2012/13 bis 2014/15. In *Sciamus – Sport und Management*. 7 (4). S. 31-43.
- Strawser, W. R. & Strawser, J. W. (2014). Discussing variance analysis with the performance of a basketball team. In *Issues in Accounting Education*. 29 (3). S. 481-495.
- Teichmann, K. (2007). *Strategie und Erfolg von Fußballunternehmen*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Widener, S. (2004). An empirical investigation of the relation between the use of strategic human capital and the design of the management control system. In *Accounting, Organizations and Society*. 29 (3/4). S. 377-399.

Zu den Autoren:**Prof. Dr. Jörn Littkemann**

Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbes. Unternehmensrechnung und Controlling

FernUniversität in Hagen

Mail: joern.littkemann@fernuni-hagen.de

**Dr. Klaus Derfuß**

Habilitand am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbes. Unternehmensrechnung und Controlling

FernUniversität in Hagen

Mail: klaus.derfuss@fernuni-hagen.de

**Dr. Claudio Kasper**

Leiter Konzerncontrolling beim FC Gelsenkirchen-Schalke 04 e.V.

Mail: claudio.kasper@controlling-aktuell.de

Anhang: Fragebogen (Auszug)

FernUniversität in Hagen		Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbes. Unternehmensrechnung und Controlling Univ.-Prof. Dr. Jörn Littkemann			
Frage 12: Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen hinsichtlich des Personalcontrollings anhand der Situation in Ihrem Club.					
	trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	teils-teils	trifft eher zu	trifft voll zu
Controlling der laufenden Personalkosten					
Der Vertragsbestand der Mannschaft wird detailliert aufbereitet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wir haben jederzeit die Gehalts- und Prämienstrukturen unserer Mannschaft im Blick.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wir sind jederzeit in der Lage die Auswirkungen unterschiedlicher sportlicher Szenarien auf den Personalaufwand zu kalkulieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Investitionscontrolling					
Die Vorteilhaftigkeit von Spielerinvestitionen wird regelmäßig in Besprechungen zwischen der sportlichen und wirtschaftlichen Leitung des Clubs diskutiert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Investitionsentscheidungen bzgl. Spieler werden in der Regel nach detaillierten Kalkulationen ihrer wirtschaftlichen Auswirkungen getroffen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desinvestitionsentscheidungen bzgl. Spieler werden in der Regel nach detaillierten Kalkulationen ihrer wirtschaftlichen Auswirkungen getroffen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="button" value="Zurück"/>		<input type="button" value="Weiter"/>			



FernUniversität in Hagen

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre,
insbes. Unternehmensrechnung und Controlling
Univ.-Prof. Dr. Jörn Littkemann




38%

Frage 13: In welchem Umfang finden die nachfolgend genannten Controllinginstrumente in Ihrem Club im Rahmen des Personalcontrollings Anwendung?

	gar nicht	seiten	fallweise	häufig	laufend	Instrument nicht bekannt
Controlling der laufenden Personalkosten						
Spielererfolgsrechnung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kennzahl Prämie pro Punkt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Controlling des Vertragsbestandes (Laufzeiten, Kündigungsfristen etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sportliche Kennzahlen (Tore, gelaufene km, Karten, Einsatzzeiten etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Investitionscontrolling						
statische Investitionsrechenverfahren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dynamische Investitionsrechenverfahren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desinvestitionsrechnungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vollständiger Finanzplan (VOFI)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>


Zurück

Weiter



FernUniversität in Hagen

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre,
insbes. Unternehmensrechnung und Controlling
Univ.-Prof. Dr. Jörn Littkemann



47%

Frage 14: Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen hinsichtlich des Zugangs des Verantwortlichen für das Personalcontrolling zu den benötigten Ressourcen anhand der Situation in Ihrem Club.

	trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	teils-teils	trifft eher zu	trifft voll zu
Der Verantwortliche für das Personalcontrolling hat uneingeschränkten Zugriff zu allen Personal-, Transfer- und Beraterverträgen des Lizenzspielerkaders.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Der Verantwortliche wird zeitnah vor Vertragsschluss mit einem Spieler in die Entscheidungsprozesse der Clubführung eingebunden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Der Verantwortliche steht in regelmäßigen Austausch mit der Clubführung über geplante Investitionen ins Spielvermögen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Frage 15: Wer ist der Hauptverantwortliche für das Personalcontrolling im Club?

Vertreter der Clubführung (Vorstand/ Geschäftsführung)

sportliche Leitung

Controlling

Personalabteilung

Rechnungswesen

Sonstige

Frage 16: Welche Note würden Sie Ihrem Personalcontrolling auf einer Skala von 1 bis 5 geben?
1="sehr gut", 2="gut", 3="befriedigend", 4="ausreichend", 5="mangelhaft".

1

2

3

4

5

Zurück

Weiter