

# **Balanced Scorecard**

**im Deutschen Alpenverein,  
Sektion Ringsee e.V.**

**von  
Stefan Moser**

## Inhaltsverzeichnis

<b>1. Einleitung</b> .....	3
<b>2. Der gemeinnützige Sport – Verein</b> .....	4
2.1. Gemeinnützigkeitsrecht.....	4
2.2. Steuerbefreiungen und –ermäßigungen.....	6
<b>3. Die Balanced - Scorecard (BSC)</b> .....	8
3.1. Die Konzept - Idee nach Kaplan und Norten.....	8
3.2. Die Perspektiven der BSC.....	9
<b>4. Entwicklung einer BSC für die DAV - Sektion Ringsee e.V.</b> .....	13
4.1. Darstellung der Sektion Ringsee e.V.....	13
4.2. Die fünf BSC - Perspektiven für die Sektion Ringsee e.V.....	14
4.3. Aufbau der BSC für die Sektion Ringsee e.V.....	16
<b>5. Zur Implementierung der BSC im ehrenamtlich geführten Sport-Verein</b> ....	19
5.1. Vereins- und Organisationsstruktur der Sektion Ringsee e.V.....	19
5.2. Rahmenbedingungen für ehrenamtliches Engagement.....	22
5.3. Umsetzung der BSC mit dem Profit - Center – Konzept.....	24
<b>6.Fazit</b> .....	28
<b>7. Abkürzungs- und Abbildungsverzeichnis</b> .....	30
<b>8. Literaturverzeichnis</b> .....	31
<b>9. Anhang</b> .....	33

## 1. Einleitung

Mit der Überschrift „Deutscher Alpenverein wächst schneller als Wirtschaft“, Sektionen mit kürzlich neu eröffneten Kletterhallen verzeichnen starken Mitgliederzuwachs und „Spitzenreiter mit 18,8 % Wachstum ist die Sektion Ringsee“ titelt die DAV - Mitgliederzeitschrift Panorama in ihrer April - Ausgabe 2008.<sup>1</sup>

Der Deutsche Alpenverein ist mit ca. 780000 Mitgliedern in 356 Sektionen damit der weltweit größte Bergsteigerverband, größter Naturschutzverband und einer der größten Sportverbände Deutschlands.

Auf örtlicher Ebene hat die Sektion Ringsee mit der Eröffnung des DAV-Kletterzentrums Ingolstadt im Januar 2006 einen wahren Mitgliederboom erlebt (Verdoppelung der Mitgliederzahl innerhalb von 2 Jahren) und ist mittlerweile der mitgliederstärkste Sportverein in Ingolstadt. Gleichzeitig wurde innerhalb dieses Zeitraums der Jahresumsatz von ca. 70 T€ auf 400 T€ fast versechsfacht. Die Bilanzsumme stieg auf 1,04 Mio€

Um den gestiegenen internen und externen Management - Anforderungen als ehrenamtlich geführter, gemeinnütziger Sportverein gerecht zu werden, soll mit dieser Hausarbeit eine Balanced - Scorecard (BSC) für die Sektion Ringsee entwickelt werden, mit deren Hilfe die Vereins - Verantwortlichen die Sektion in eine weiterhin erfolgreiche Zukunft führen sollen.

Im Besonderen soll dabei, neben der Entwicklung der jeweiligen BSC - Perspektiven, Ziele, Strategien und Kennzahlen, vor allem Augenmerk auf die Entwicklung der erforderlichen Grundlagen für eine erfolgreiche Implementierung der BSC in die ehrenamtlichen Vereins- und Führungsstrukturen gelegt und die praktische Umsetzung durch die Entwicklung eines Profit - Center - Konzepts unterstützt werden.

---

<sup>1</sup> DAV-Panorama (April 2008), S.19

## 2. Der gemeinnützige Sport - Verein

### 2.1. Gemeinnützigkeitsrecht

Als gemeinnützig anerkannter Sportverein unterliegt die Sektion Ringsee vielfältigen steuerrechtlicher Bestimmungen, die es beim laufenden Geschäfts - Betrieb zu beachten gilt. Insoweit werden im Folgenden die wesentlichsten Grundlagen und Voraussetzungen des Gemeinnützigkeitsrechts beschrieben:

„Der Status der Gemeinnützigkeit ist an folgende Voraussetzungen geknüpft:

- Körperschaft im Sinne des Steuerrechts,
- steuerbegünstigte Satzungsziele,
- Selbstlosigkeit,
- Ausschließlichkeit,
- Unmittelbarkeit,
- Satzungsanforderungen und tatsächliche Geschäftsführung.“<sup>2</sup>

Zu den Körperschaften im Sinne des Steuerrechts können neben Vereinen und Stiftungen auch GmbHs, Aktiengesellschaften und Betriebe gewerblicher Art von juristischen Personen des öffentlichen Rechts zählen, deren Satzungs- und Gesellschaftszweck auf die Verfolgung gemeinnütziger, mildtätiger und/oder kirchlicher Zwecke gerichtet ist.<sup>3</sup>

Die **Selbstlosigkeit** ist die zentrale Voraussetzung für den Status der Gemeinnützigkeit und wird durch folgende Einzelaspekte definiert:

- Altruistische Zielsetzung,
- Satzungszweckorientierte Mittelverwaltung,
- Wirtschaftlicher Mitteleinsatz,
- Dauerhafte gemeinnützige Zweckbindung des Vermögens.

---

<sup>2</sup> von Holt, (2008), Kapitel 1 / 3.2 S.1

<sup>3</sup> von Holt, (2008), Kapitel 1 / 3.2 S.1

Entgegen der weit verbreiteten Meinung dürfen aber auch als gemeinnützig anerkannte Körperschaften Gewinne erwirtschaften. Diese bleiben jedoch, im Unterschied zur Körperschaft ohne gemeinnützige Anerkennung, für die steuerbegünstigten Zwecke gebunden und müssen zeitnah, i.d.R. bis zum Ablauf des folgenden Jahres wieder für steuerbegünstigte Zwecke eingesetzt werden. Ausgenommen hiervon sind verschiedene Formen von Rücklagen wie z.B. Betriebsmittel-, Abschreibungs-, Projekt-, Bau- oder Investitionsrücklagen.<sup>4</sup> Auch das **Ausgabeverhalten** einer steuerbegünstigten Organisation wird durch das Gebot der Selbstlosigkeit reglementiert. So dürfen keine unverhältnismäßig hohen Vergütungen gezahlt werden<sup>5</sup>, die Verwaltungskosten dürfen einen angemessenen Umfang nicht übersteigen und Zuwendungen sind nur im Rahmen der Satzungszwecke zulässig.<sup>6</sup>

Weitere Voraussetzung für die Gemeinnützigkeit ist der **Ausschließlichkeitsgrundsatz** und die **Unmittelbarkeit**. Die eigentliche Zielsetzung des Vereins muss im Ergebnis auf die satzungsgemäßen Zwecke ausgerichtet sein.

„Vermögensverwaltung und die gewerblichen Betätigungen dürfen nicht Selbstzweck sein, sondern sind dem eigentlichen Ziel unterzuordnen.“<sup>7</sup>

Nach dem Unmittelbarkeitsgrundsatz muss der Verein selbst gemeinnützig tätig werden, kann jedoch unter bestimmten Voraussetzungen auch Hilfspersonen für die Ausübung einsetzen.

„Eine solche Hilfspersonentätigkeit kann auch durch eine gemeinnützige oder gewerbliche Tochtergesellschaft der Körperschaft erbracht werden.“<sup>8</sup>

---

<sup>4</sup> von Holt, (2008), Kapitel 1 / 3.2 S.2

<sup>5</sup> siehe auch § 55 Abs. 1 Nr. 3 AO

<sup>6</sup> BFH, Urteil vom 18. Dezember 2002 – I R 60/01

<sup>7</sup> von Holt, (2008), Kapitel 1 / 3.2 S.4

<sup>8</sup> von Holt, (2008), Kapitel 1 / 3.2 S.5

## 2.2. Steuerbefreiungen und -ermäßigungen

Die mit dem „Körperschaftsteuerfreistellungsbescheid“ anerkannte Gemeinnützigkeit führt zu diversen Steuerbefreiungen und Steuerermäßigungen, die im Folgenden kurz vorgestellt werden sollen.<sup>9</sup>

Folgende vier Bereiche werden in gemeinnützig anerkannten Körperschaften unterschieden:<sup>10</sup>

- Ideeller Bereich
- Vermögensverwaltung
- Zweckbetriebe
- Wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb

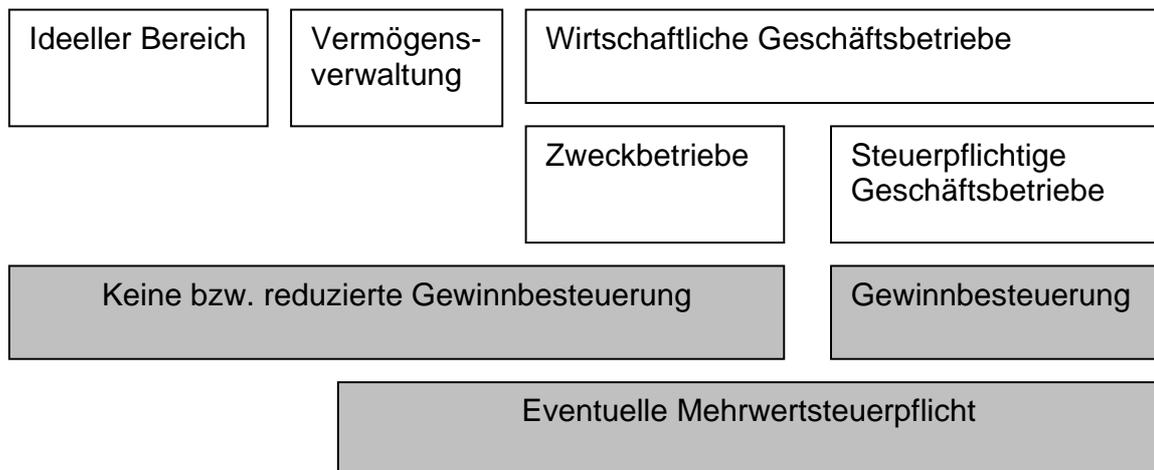


Abb. 1: Die Vier-Sparten-Rechnung aus: *Arbeitshandbuch Finanzen für den sozialen Bereich*

Von einer Besteuerung wird immer dann abgesehen, wenn die Jahres-Einnahmen (nicht: Gewinn) aller steuerpflichtigen wirtschaftlichen Geschäftsbetriebe einschließlich etwaiger Umsatzsteuer die **Bagatellgrenze** nicht überschreiten. Diese beträgt zurzeit 35 T€ pro Jahr.<sup>11</sup>

<sup>9</sup> von Holt (2008), Kapitel 1 / 3.3 S.1

<sup>10</sup> von Holt (2008), Kapitel 1 / 3.3 S.1

<sup>11</sup> von Holt (2008), Kapitel 1 / 3.3. S.1

Übersteigen die Einnahmen diese Bagatellgrenze werden Steuern fällig, wobei hierbei allerdings zahlreiche Befreiungen und Ermäßigungen zum Tragen kommen. Eine abschließende Klärung hierzu kann nicht getroffen werden, da es in Bezug auf die derzeitige Rechtslage des EuGH, der aktuell gültigen deutschen Umsatzsteuergesetzgebung und der praktischen Handhabung der deutschen Finanzverwaltung zu gravierenden Unterschieden kommt. Diese können sowohl zwischen den Bundesländern, bis hin zu örtlichen Finanzverwaltungen von Fall zu Fall abweichen.

Insoweit wird im Folgenden auf die wesentlichsten Befreiungen und Ermäßigungen eingegangen. Die Klärung von individuellen Steuertatbeständen muss jede Körperschaft immer im Einzelfall und i.d.R. mit Hilfe einer auf Gemeinnützigkeits- und Vereinsrecht spezialisierten Steuerberatungskanzlei und in unmittelbarer Auseinandersetzung mit der örtlichen Finanzverwaltung treffen.

Folgende Umsätze sind z.B. im Sportverein steuerbefreit:

- Zuschüsse der öffentlichen Hand
- Kinder- und Jugendbetreuung
- Aus-, Fort- und Weiterbildung
- Kulturelle und sportliche Veranstaltungen

Liegt kein Befreiungstatbestand vor, kann der **ermäßigte Steuersatz von 7 %** anzuwenden sein. Dieser gilt für nicht gänzlich befreite Umsätze z.B. bei der Vermögensverwaltung und vor allem bei den Zweckbetrieben. Alle anderen Umsätze unterliegen dem **vollen Mehrwertsteuersatz von derzeit 19 %**. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, für alle mehrwertsteuerpflichtigen Umsätze die hierbei zu zahlende Mehrwertsteuer als **Vorsteuerabzug** geltend zu machen.<sup>12</sup> Eine weitere steuerliche Vergünstigung für gemeinnützige Körperschaften stellt das äußerst komplizierte **Spendenrecht** nach § 10b EStG dar, auf das aber hier nicht näher eingegangen werden soll.

---

<sup>12</sup> von Holt, Thomas (2008), Kapitel1/3.3 S.4

### **3. Die Balanced - Scorecard (BSC)**

#### **3.1. Die Konzept - Idee der BSC**

Aufgrund der immer lauter werdenden Kritik an der Eindimensionalität traditioneller Kennzahlensysteme entwickelten Anfang der neunziger Jahre der Havard - Business - School - Professor Robert S. Kaplan und der Unternehmensberater David P. Norton ein Steuerungskonzept, dass die Anpassung der vorhandenen Kennzahlensysteme an die gestiegenen Unternehmensanforderungen zum Ziel hatte. Als Ergebnis präsentierten die beiden US-Amerikaner 1992 erstmals das Konzept der BSC in der Zeitschrift „Harvard Business Review“.<sup>13</sup>

Die BSC ist ein Strategiekonzept, dass zum Ziel hat, die einseitige Orientierung der traditionellen Ansätze auf finanzielle und vergangenheitsbezogene Größen zu überwinden, indem neben den finanzwirtschaftlichen Kennzahlen auch nicht - finanzwirtschaftliche Kennzahlen geführt werden.

Kennzahlen sind Zahlen, die in konzentrierter Form über einen quantitativ erfassbaren Sachverhalt informieren, um so dem Management einen schnellen Überblick über die verschiedenen Bereiche zu geben und auf Abweichungen von Soll - Vorgaben aufmerksam machen.<sup>14</sup>

Um ausgewogene und gleichberechtigte Kennzahlen zu erhalten, wird im Konzept der BSC eine Einteilung in vier konkrete Betrachtungsweisen, den sog. Perspektiven, unternommen. Die Zuordnung von jeweiligen Kennzahlen zu den Perspektiven soll ein einseitiges Denken bei der Verfolgung der jeweiligen Ziele verhindern. Die Perspektiven der BSC stehen insofern nicht isoliert nebeneinander, sondern sind vielmehr durch Ursache/ Wirkungszusammenhänge miteinander verknüpft und geben die grundsätzliche Geschäftslogik des Unternehmens und der dazu gehörigen Organisationseinheit wieder.

---

<sup>13</sup> Preißner (2007), S.12-13

<sup>14</sup> Woratschek, Roth, Schafmeister (2004), S.255

Die vier Perspektiven in der ursprünglichen Form nach Kaplan/ Norton sind:

- die **Finanzperspektive**
- die **Kunden/Mitgliederperspektive**
- die **Interne Prozessperspektive** sowie
- die **Lern- und Entwicklungsperspektive**

Die vier o. g. Grundperspektiven können und ggf. müssen aber branchen- und unternehmensspezifisch angepasst bzw. bei Bedarf erweitert werden.

„Es gibt jedoch keine Vorschrift oder allgemeine Erkenntnis, dass es nun genau diese sein müssen. Vielmehr muss man in jeder individuellen Situation entscheiden, welche Perspektive am besten geeignet ist.“<sup>15</sup>

Die Identifikation und Darstellung der strategisch relevanten Beziehungen ist eine wesentliche Leistung des Ansatzes, da der Entwicklungsprozess der BSC neben einem besseren Verständnis auch zur Klärung im Hinblick auf die strategischen Ziele führt. Jedes strategische Ziel sollte optimalerweise mit einer Kennzahl verbunden sein. Diese Fokussierung auf strategisch relevante Inhalte führte auch zur Forderung, dass sich eine BSC eher auf eine überschaubare Anzahl von rund 20 Zielen beschränken sollte.<sup>16</sup>

Die gleichgewichtige Berücksichtigung aller definierten Perspektiven bei der Ableitung der strategischen Ziele führt dann zu einem ausgewogenen Zielsystem - einer Balanced-Scorecard.<sup>17</sup>

### **3.2. Die Perspektiven der BSC**

Die **Finanzperspektive** zeigt, ob die Implementierung der Strategie zur Ergebnisverbesserung beiträgt. Sie enthält jene Ziele und Messgrößen, die das finanzielle Ergebnis messen und definiert damit ob wirtschaftlicher Erfolg realisiert werden konnte.

---

<sup>15</sup> Preißner (2007), S. 23

<sup>16</sup> Weber, Schäffer (2000), S. 9-14

<sup>17</sup> Horvath & Partner (2004), S. 9-10

Die finanzielle Perspektive fungiert als Endziel für die anderen Perspektiven und soll mit den anderen Perspektiven über Ursache / Wirkungs - Zusammenhänge grundsätzlich verbunden sein. Kennzahlen der finanziellen Perspektive sind in Profit - Organisationen (PO) z.B. die erzielte Eigenkapitalrendite bzw. EVA (Economic Value Added).<sup>18</sup>

In Abgrenzung zur PO können die Kennzahlen der Finanzperspektive in einer Non-Profit - Organisation (NPO) jedoch nicht ausschließlich über die o.g. Kriterien definiert werden, hat doch eine NPO i.d.R. nicht primär die Gewinnerzielungsabsicht als vorrangiges Unternehmensziel. Scherer<sup>19</sup> schlägt vor, diese in PO`s durch die Perspektive „Wirtschaftlichkeit und Gesetzmäßigkeit“ zu ersetzen bzw. zu ergänzen.

Gleichwohl muss an dieser Stelle auch darauf hingewiesen werden, dass auch NPO Gewinne bzw. Überschüsse erzielen dürfen. (siehe hierzu Kapitel 2.1.)

Auch Kaplan und Norton schlagen vor, in NPO die ursprüngliche Struktur der BSC mit der Finanzperspektive an der Spitze, so um zu stellen, dass die Kundenperspektive oder Bestandteile von ihr als oberste Priorität angesehen werden.<sup>20</sup>

Die zugrunde liegende Frage der **Kunden/Mitglieder**perspektive lautet: „ Welche Ziele sind hinsichtlich Struktur und Anforderungen unserer Kunden zu setzen, um unsere finanziellen Ziele zu erreichen?“<sup>21</sup>. In dieser Perspektive geht es um Ziele hinsichtlich des Marktanteils, der Kundentreue, der Kundenakquisition sowie der Kundenzufriedenheit, welche in ihrer Gesamtheit die Kundenrentabilität bestimmen.

---

<sup>18</sup> Kumpf (2001), S.17-19

<sup>19</sup> Scherer (2002), S.18

<sup>20</sup> Kaplan, Norton (2001), S.120

<sup>21</sup> Horvath & Partner (2004), S. 23

In einem Sportverein schließt diese Kundenperspektive immer auch die Vereins - mitglieder mit ein, ist also eine Kunden- und Mitgliederperspektive.

Aufgabe der **Internen Prozessperspektive** ist es, diejenigen Prozesse abzubilden, die vornehmlich von Bedeutung sind, um die Ziele der finanziellen Perspektive und der Kundenperspektive zu erreichen. Hierbei ist die Darstellung der jeweils kompletten Wertschöpfungskette und des damit verbundenen Prozesses hilfreich.<sup>22</sup>

Die **Lern- und Entwicklungsperspektive** geht der Frage nach, welche Ziele hinsichtlich der Potenziale zu setzen sind, um den aktuellen und zukünftigen Herausforderungen gewachsen zu sein. Diese Perspektive entwickelt Ziele und Kennzahlen zur Förderung einer lernenden und sich entwickelnden Organisation und schafft dadurch die Infrastruktur die zur Erreichung der Ziele der anderen Perspektiven notwendig sind.

Kaplan/Norton sehen dabei drei Hauptkategorien:

- Personalpotentiale
- Technologische Infrastruktur
- Arbeitsklima.

Durch die Einbindung der Innovations- und Lernperspektive wird vor allem die Wichtigkeit von Investitionen betont, die bei einer überwiegend finanziellen Betrachtung zu Gunsten einer kurzfristigen Gewinnsteigerung oft vernachlässigt werden.<sup>23</sup>

Die Verknüpfung aller Perspektiven erfolgt durch Ursache/Wirkungs - zusammenhänge in Anlehnung an Kaplan/Norton insoweit, als besser qualifizierte Mitarbeiter (Innovations- und Lernperspektive) in der Lage sein sollten, die Prozessdurchlaufzeiten zu reduzieren oder die Prozessqualität zu erhöhen (Interne Prozessperspektive).

---

<sup>22</sup> Weber, Schäffer (2000), S. 4

<sup>23</sup> Horvath & Partner (2004), S. 23-24

Auf diese Weise würde die Mitarbeiterqualifikation hypothetisch zu einer verbesserten Leistungserstellung beitragen, die sich z.B. in einer pünktlichen Lieferung äußern könnte. Die hypothetische Verknüpfung mit den vorgenannten Perspektiven Innovations- und Lernperspektive und Interne Prozessperspektive besteht beispielsweise darin, dass der Kunde eine pünktliche Lieferung auch tatsächlich wertschätzt. Diese Wertschätzung führt zu einer erhöhten Kundenzufriedenheit, so dass auch mit einer erhöhten Kundentreue gerechnet wird (Kundenperspektive). Schlussendlich soll sich die Wertschätzung der Kunden im finanziellen Ergebnis widerspiegeln (Finanzielle Perspektive).<sup>24</sup>

Jedoch ist zu bedenken, dass die Scorecard als Schablone und nicht als Zwangsjacke gedacht ist. So muss jede BSC immer unternehmensspezifisch entwickelt werden. Bei der Entwicklung der BSC könnte beispielsweise sogar eine weitere Perspektive notwendig werden. In jedem Fall muss aber gelten, dass die Anzahl der Perspektiven überschaubar bleibt.<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> Woratschek, Roth, Schafmeister (2004), S.256-257

<sup>25</sup> Weber, Schäfer (2000), S.13

## **4. Entwicklung einer BSC für die DAV - Sektion Ringsee e.V.**

### **4.1. Darstellung der Sektion Ringsee e.V.**

Die Sektion Ringsee des Deutschen Alpenvereins wurde im Mai 1949 gegründet und ist vom Amtsgericht Ingolstadt als eingetragener (e.V.) und vom Finanzamt Ingolstadt als gemeinnütziger Verein anerkannt.

„Zweck der Sektion ist, das Bergsteigen und alpine Sportarten vor allem in den Alpen und den deutschen Mittelgebirgen, besonders die Jugend und die Familien zu fördern und zu pflegen, die Schönheit und Ursprünglichkeit der Bergwelt zu erhalten und die Kenntnisse übers Gebirge zu erweitern.“<sup>26</sup>

Neben dem Betrieb der Ringseer - Hütte (Selbstversorgerhütte mit 26 Betten in der Jachenau / Bayer. Alpen) bestand bis in das Jahr 2003 die vorrangige Hauptaufgabe des Vereins den Mitgliedern Bergsteigen in all seinen Spielformen an zu bieten.

Mit dem Wechsel der gesamten Vorstandschaft und dem Grundsatz - Beschluss der Mitgliederversammlung zum Bau und Betrieb des DAV - Kletterzentrum Ingolstadt hat sich der Verein innerhalb von nur 4 Jahren zu einem modernen, mittelständischen Dienstleistungsunternehmen weiter entwickelt.

Wie schon in der Einleitung ausgeführt hat sich die Mitgliederzahl auf ca. 3100 (Stand: 31.12.2007) mehr als verdoppelt, das Haushaltsvolumen beträgt derzeit 400 T€/Jahr und im Verein sind mittlerweile insgesamt ca. 70 Personen haupt- und ehrenamtlich beschäftigt. Die Tätigkeitsbereiche reichen dabei von ehrenamtlichen Funktionen (ca. 55 Personen) wie Fachübungsleiter/innen, Jugendleiter/innen, Ressortverantwortliche, Funktionsträger/innen, Vorstands- und Beiratsmitglieder bis hin zu hauptamtlichen Tätigkeiten (ca. 15 Personen als geringfügig Beschäftigte) im Bereich Geschäftsstelle, Theke, Bistro und Reinigung.

---

<sup>26</sup> Satzung DAV Sektion Ringsee, S.2

Die Organisations- und Führungsstruktur innerhalb des Vereins wurde dabei von Anfang an in eine ehrenamtliche Leitungsebene und eine hauptamtliche Mitarbeiterenebene unterteilt, d.h. alle Leitungsfunktionen sind ausschließlich mit gewählten, ehrenamtlichen Funktionsträger/innen besetzt, die bei ihrer Tätigkeit von bezahlten, hauptamtlichen Mitarbeiter/innen (geringfügig Beschäftigten) unterstützt werden. (siehe hierzu auch Kapitel 5.2.)

Mit Eröffnung des täglich geöffneten DAV - Kletterzentrums im Januar 2006 mussten während des laufenden Betriebs die internen Führungs- und Leitungsfunktionen entwickelt werden. Nicht zuletzt aufgrund des (wirtschaftlichen) Erfolgs und der stark gestiegenen Mitgliederzahlen konnte bereits nach dem ersten Betriebsjahr des Kletterzentrums der zweite Bauabschnitt mit Vereinsheim, Geschäftsstelle, Jugendraum und Kinderkletterburg realisiert und Ende 2007 eingeweiht werden. Anfang Januar 2008 wurde schließlich die Sektions - Geschäftsstelle in Betrieb genommen. Als erste Schritte wurden und werden 2008 alle Serviceleistungen für die Vereinsmitglieder (Mitgliederverwaltung, Hüttenbelegung, Anmeldungen für Kurse, Materialverleih, Alpenvereins - Bibliothek) auf die Geschäftsstelle übertragen. Diese Aufgaben wurden bisher von den ehrenamtlichen Funktionsträger/innen i.d.R. in Privaträumen erledigt.

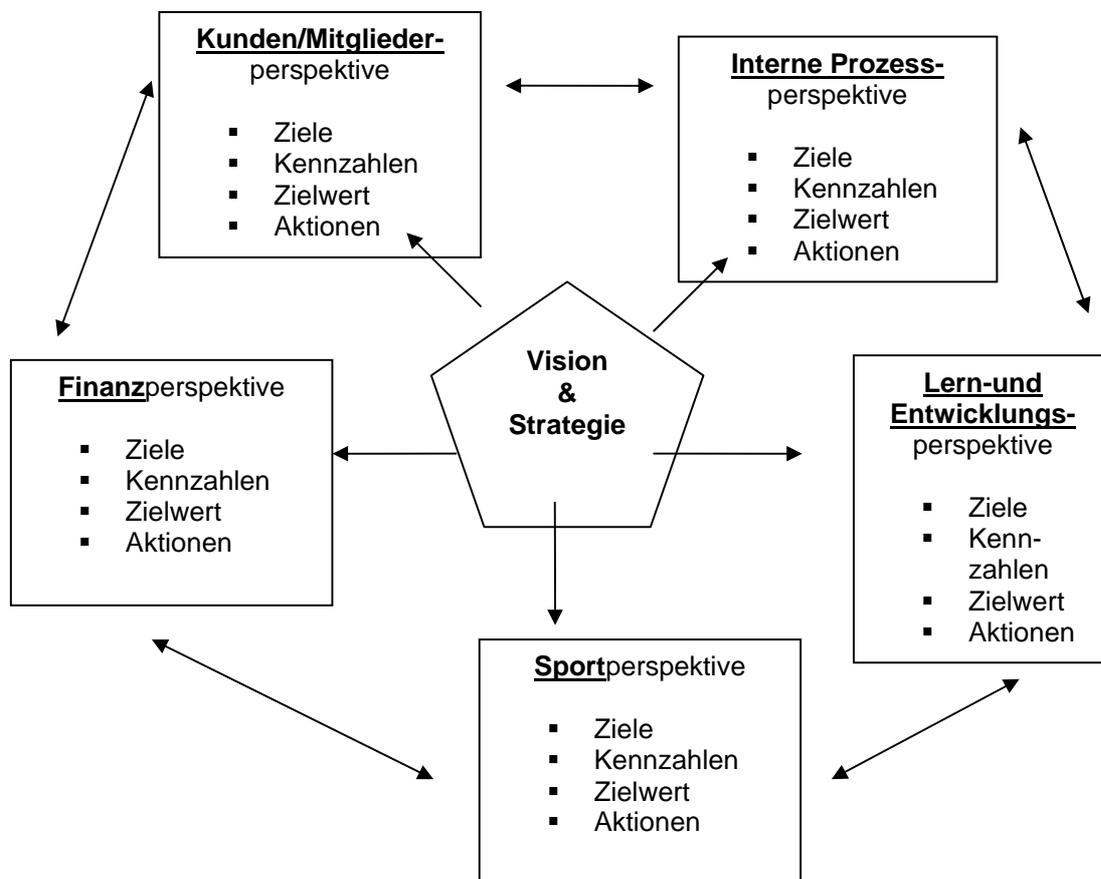
#### **4.2. Die fünf BSC - Perspektiven für die Sektion Ringsee e.V.**

Wie schon in Kapitel 3.2. ausgeführt, ist jede BSC unternehmens- bzw. branchenspezifisch zu definieren und bei Bedarf zu erweitern. Für die Sektion Ringsee als großer Ingolstädter Sportverein soll insoweit zusätzlich die **Sport**perspektive in die BSC mit aufgenommen werden.

Sportlicher Erfolg, sowohl bei den bergsportlichen Angeboten, als auch beim Breiten-, Leistungs- und Wettkampfsport im DAV-Kletterzentrum ist Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Vermarktung und für ein positives Image der Sektion Ringsee – sowohl intern bei den Mitgliedern und Kunden, als auch bei den weiteren externen Stakeholdern aus Wirtschaft, Politik, Medien und Verwaltung.

Mit der Erweiterung der BSC um die **Sportperspektive**, wird die Wechselwirkung mit den anderen Perspektiven der BSC ersichtlich und die Wichtigkeit und Bedeutung des sportlichen Erfolgs für die Sektion Ringsee betont.

In der folgenden Abbildung werden die 5 Perspektiven nunmehr schematisch dargestellt.



**Abb. 2: Die fünf BSC - Perspektiven der Sektion Ringsee e.V.**

Um die in Kapitel 3.1. geforderte Überschaubarkeit von ca. 20 Zielen zu gewährleisten, werden für jede der fünf Perspektiven die 4 wichtigsten Ziele formuliert und für diese die jeweiligen Kennzahlen, Zielwerte, Aktionen und Verantwortliche definiert.

### 4.3. Aufbau der BSC für die Sektion Ringsee e.V.

#### Vision:

**Sektion Ringsee wird mitgliederstärkster Sportverein Ingolstadts!**

#### Mission:

**Sektion Ringsee – der Bergsportverein für die ganze Familie!**

**DAV - Kletterzentrum Ingolstadt – Leidenschaft bis in die Fingerspitzen!**

#### Kunden/Mitgliederperspektive

Ziel	Kennzahl	Zielwert	Aktionen	Verantwortliche
Sektion entwickelt sich zum modernen Dienstleistungsverein	Öffnungszeiten Sektionsgeschäftsstelle	Mind. 10 Stunden und ein Abend pro Woche	Regelmäßige Anwesenheit mind. eines Vorstandsmitglieds	Vorstandschafft, Mitarbeiter/innen
Nutzer des Kletterzentrum identifizieren sich mit DAV-Image	Kunden-Zufriedenheit mit Kletterzentrum	Mind. 85 % sind „sehr zufrieden“ oder „zufrieden“	Jährliche, standartisierte Kundenbefragung	1. Vorsitzender
Sektion bietet umfangreiches Angebot für Kinder, Jugendliche und Familien	Zahl der Familienmitgliedschaften im Verein	Mind. 30 % Familienmitgliedschaften bei Neumitgliedern je Jahr	Regelmäßiger Veranstaltungskalender für Kinder, Jugend und Familien	Familiengruppenleiterinnen, Jugendleiter
Ringseer - Hütte bleibt einfaches, familienfreundliches Selbstversorgerhaus	Anteil der Belegung durch Familien	Mind. 30 % / Jahr bzw. mind. 1500 Familienübernachtungen	Auf/Ausbau weiterer Familienangebote	Hüttenwart

### Interne Prozessperspektive

Ziel	Kennzahl	Zielwert	Aktionen	Verantwortliche
Geschäftsstelle wird kompetente Dienstleistungszentrale	Häufigkeit von Nachfragen zum Tagesgeschäft beim 1.Vorsitzenden	Weniger als zwei Nachfragen je Woche	Regelmäßige interne Schulungen	Geschäftsstellenmitarbeiter/innen, Vorstand, Funktionsträger
Vorstands-Entscheidungen werden zügig umgesetzt	Quote der tatsächlich umgesetzten Vorstandsbeschlüsse	Mind. 80 %	Berichtswesen „Umsetzung Vorstands-Beschlüsse“ bei Vorstandssitzungen	1. Schriftführer
Kletterzentrum garantiert große Auswahl an attraktiven Routen	Häufigkeit von Umschraubaktionen und durchschnittliche Dauer	# Je Wandbereich mind. 1x pro Jahr # Je Aktion max. 3 Tage	Ausbildungskurse für Routenbauer	Leitung Wandbetreuer
Vorstandschafft und Funktionsträger (be)nutzen BSC als Führungsinstrument	Anzahl der Tagesordnungspunkte bei Vorstands- und Ausschußsitzungen	Mind. 1 TOP bei jeder offiziellen Sitzung	BSC - Workshop wochenende in der Ringseer Hütte	1. Vorsitzender

### Finanzperspektive

Ziel	Kennzahl	Zielwert	Aktionen	Verantwortliche
Verein sichert Liquidität	Liquiditätsgrad I	Mind. 30 %	monatlicher Bericht an Vorstand	1.Schatzmeister
Kletterzentrum erwirtschaftet Überschuss	BWA	Mind. 3 von 4 Quartalen positiver Betrag nach AfA	Quartalsmäßige Überprüfung	2. Schatzmeister
Maximale Inanspruchnahme der staatlichen & städtischen Sportförderung	Anzahl der FÜL mit F - Lizenz und Anzahl der Kinder und Jugendlichen im Verein	# mind. 0,1 % der Mitglieder sind FÜL # mind. 10 % der Mitglieder sind Kinder und Jugendliche	Werbung und Ausbildung von FÜL, Ferien-Aktionen für Kinder und Jugendliche	Ausbildungsreferent, Jugendreferent, Familiengruppen-Leiter
Bestehende Sponsor- und Werbepartner binden sich langfristig an die Sektion	Verlängerungsquote bestehender Sponsor- und Werbeverträge	Mind. 70 % der Verträge werden für ein weiteres Jahr verlängert	Einladung der Sponsor- und Werbepartner zu mind. einer Sonderveranstaltung pro Jahr	1. Vorsitzender

**Lern- und Entwicklungsperspektive**

Ziel	Kennzahl	Zielwert	Aktionen	Verantwortliche
Nachhaltige Wertschöpfung durch langfristige Bindung von Funktionsträgern an den Verein	Quote der ehrenamtlichen Funktionsträgern die sich zur Wiederwahl stellen	# Mind. 80 % einmalige # Mind. 60 % zweimalige Wiederwahl	Regelmäßige Treffen und Informationen für Ehrenamtliche	2. Vorsitzende
Kompetente FÜL in Sektion und Kletterzentrum	Anzahl der Fortbildungstage je FÜL	Mind. 2 Tage/Jahr	Regelmäßige interne Aus & Fortbildung	Ausbildungsreferent und Sportwart
Theken- und Bistromitarbeiter verstehen sich als „Gastronome“	Monatlicher Getränke-Umsatz nach 21 Uhr	Anteil liegt bei mind. 30 % des Gesamtumsatzes	#Teamausrüstung und Schulungen für Bistrokkräfte #Erfolgsprämien	Leiter Theke / Bistro  Bistrokkräfte
Steigerung des Bekanntheitsgrades der Sektion durch regelmäßige Berichterstattung in lokalen und regionalen Medien	Anzahl der Neumitglieder die von anderen DAV Sektionen zur Sektion Ringsee wechseln	Mind. 20 % der Neumitglieder	Regelmäßige Pressearbeit und Kontakt zu den Medien	Referent für Öffentlichkeitsarbeit

**Sportperspektive**

Ziel	Kennzahl	Zielwert	Aktionen	Verantwortliche
Erfolgreiche Teilnahme an Kletterwettkämpfen des KVB Bayern	Zahl der TOP TEN Platzierungen bei Wettkämpfen in Bayern	mind. 5 TOP TEN Platzierungen	2-3 x jährlich Einladung von externen Trainer/innen zur Wettkampfgruppe	Trainer Wettkampfgruppe
Ausbau zum aktiven Bergsportverein	Anzahl und Qualität der erfolgreich durchgeführten Unternehmungen	# mind. 2 außereuropäische Expeditionen/Jahr # mind. 0,2% der Mitglieder als Aktive in der Hochtouren- und Expeditionsgruppe	Durchführung eines Exped-Training	Leiter/in Hochtourengruppe
Ausbau der Bergsportangebote	Durchschnittliche Teilnahme von Sektionsmitgliedern an den Vereinsangeboten	# Belegquote bei mind. 80 % # mind. 10 % der Mitglieder nutzen Angebote	Regelmäßige Treffen der jeweiligen Tourengruppen	Ausbildungs- und Tourenreferent
Steigerung des Kletterniveaus im DAV-Kletterzentrum	Kletterkönnen und Schwierigkeiten nach UIAA	Mind. 30 % der Nutzer/innen klettern UIAA 7 oder schwerer	Jährliche Durchführung eines lokalen Kletterwettkampf	Sportwart/in Kletterzentrum

## 5. Zur Implementierung der BSC im ehrenamtlich geführten Sport - Verein

### 5.1. Vereins- und Organisationsstruktur der Sektion Ringsee e.V.

Grundlage für Leitung und Führung eines Sport - Vereins ist eine von der Mitgliederversammlung beschlossene und vom örtlichen Amtsgericht genehmigte Satzung.

Die aktuelle Satzung der Sektion Ringsee trifft zur Geschäftsführung des Vereins folgende Regelungen:

„Der geschäftsführende Vorstand besteht aus dem/der Ersten Vorsitzenden, dem/der Zweiten Vorsitzenden, dem/der Schatzmeister/in, dem/der Schriftführer/in und dem/der Vertreter/in der Sektionsjugend. Die Sektion wird nach außen gerichtlich und außergerichtlich durch den geschäftsführenden Vorstand vertreten. Der/die Erste Vorsitzende, der/die Zweite Vorsitzenden und der/die Schatzmeister/in haben Einzelvertretungsbefugnis. Im Innenverhältnis dürfen hierbei der/die Zweite Vorsitzende nur bei Verhinderung des/der Ersten Vorsitzenden und der/die Schatzmeister/in nur bei Verhinderung des/der Ersten und Zweiten Vorsitzenden handeln.“<sup>27</sup> „Die Mitglieder des Vorstandes sind ehrenamtlich tätig. Die Sektion kann Mitarbeiter/innen gegen Vergütung einstellen.“<sup>28</sup>

Zusätzlich gibt es einen maximal 12 - köpfigen Beirat, der den Vorstand in allen Fragen des Vereins beratend zur Seite steht. Darüber hinaus können sich einzelne Abteilungen gründen, die jedoch keine eigene Rechtspersönlichkeit besitzen.<sup>29</sup>

Die satzungsgemäße Struktur ist damit hierarchisch aufgebaut und sehr stark auf den geschäftsführenden Vorstand im Allgemeinen und dem/der 1.Vorsitzende/n speziell im Innenverhältnis zugeschnitten. Die satzungsgemäß ehrenamtliche Tätigkeit der Vorstandschaft, steht jedoch im Widerspruch zu den tatsächlichen zeitlichen Erfordernissen und Notwendigkeiten bei der Führung eines kleinen mittelständischen Unternehmens, um das es sich bei der Sektion Ringsee mittlerweile handelt.

---

<sup>27</sup> Satzung DAV Sektion Ringsee, S.4

<sup>28</sup> Satzung DAV Sektion Ringsee, S.9

<sup>29</sup> Satzung DAV Sektion Ringsee, S.11

Bei großen (Profi)Sport - Vereinen wird diesem Führungs - Dilemma i.d.R. mit der Einstellung von Sportmanagern und Geschäftsführern begegnet.

Bei den meisten kleineren und mittleren Sport - Vereinen ist die Übertragung der Leitungs- und Führungsaufgaben auf ein hauptamtliches Management aufgrund der finanziellen Ausstattung jedoch nicht möglich und/oder oftmals auch nicht erwünscht.

Wie ein funktionierendes „Ehrenamtlichen - Modell“ aussehen kann, wird im Folgenden mit der Darstellung und Entwicklung eines Organisationsmodells auf Basis des Profit - Center - Konzeptes aufgezeigt.

Für dieses „Ehrenamtlichen - Modell“, verbunden mit dem Ziel keine einzelnen Unternehmensbereiche (in der Sektion Ringsee z. B. Hütte, Kletterzentrum, Bistro, Vereinsheim) des Vereins auszulagern, werden zunächst folgende grundsätzlichen Überlegungen angestellt:

- Sämtliche Leitungsfunktionen des Vereins werden mit Ehrenamtlichen, d.h. mit von der Mitgliederversammlung gewählten Vorstandsmitgliedern und Ressortverantwortlichen besetzt.
- Wo erforderlich kann zur Unterstützung eines Ressorts hauptamtliches Personal gegen Vergütung eingestellt werden. Die Leitung und Gesamt - Verantwortung bleibt jedoch stets beim Ressortverantwortlichen.
- Die Ressortverantwortlichen gestalten ihr Ressort im Rahmen der beschlossenen Jahresplanung und des zur Verfügung stehenden Etats selbstständig und eigenverantwortlich. (Profit - Center - Konzept)
- Die Ressortverantwortlichen berichten regelmäßig dem Vorstand und sind gegenüber diesem und der Mitgliederversammlung Rechenschaft schuldig.
- Ressortverantwortliche sollen entsprechende Aus- und Fortbildungsangebote wahrnehmen.
- Frei werdende Vorstandsfunktionen und Ressorts werden intern über Vereinsmitteilungen (Sektors - Heftl) und Homepage bei den Mitgliedern ausgeschrieben.

- Der geschäftsführende Vorstand übernimmt hierfür die Rolle eines „Head - Hunters“, d.h. es werden gezielt und aktiv für die jeweiligen Ressorts in Frage kommende Mitglieder angesprochen und geworben.
- Für alle ehrenamtlich tätigen Vorstandsmitglieder und Ressortverantwortlichen wird eine satzungs- und steuerrechtlich konforme Honorarordnung auf Grundlage des „Gesetzes zur Stärkung des bürgerschaftlichen Engagements“ vom 6.7.2007 und gemäß § 3 Nr. 26a EStG (Ehrenamtsfreibetrag von jährlich 500 €) erstellt und eingeführt.
- Für alle Ressorts gibt es Aufgabenbeschreibungen und ein Anforderungsprofil
- Die Ressortverantwortlichen sollen den übertragenen Aufgaben zeitlich, wirtschaftlich und fachlich gewachsen sein.

Gerade die beiden letzten Punkte werden auch von Badelt betont: „Für eine erfolgreiche Akquisition von Ehrenamtlichen müssen die **Aufgaben- und Arbeitsbereiche** für die Organisation selbst, aber auch für den Interessenten definiert werden. Dadurch können auch die Anforderungen (an Persönlichkeit, Vorbildung etc.) beschrieben werden, die ein Ehrenamtlicher erfüllen sollte, um erfolgreich in der NPO eingesetzt zu werden und seine Arbeit als befriedigend zu erleben.“<sup>30</sup>

Viele Ehrenamtlichen leisten nur einige Stunden in der Woche ehrenamtliche Arbeit, bei anderen nimmt der zeitliche Umfang aber mitunter den Charakter einer hauptberuflichen Tätigkeit ein – auch ohne Entlohnung. In allen Fällen muss aber die wirtschaftliche Absicherung des Ehrenamtlichen aus anderen Quellen erfolgen.<sup>31</sup>

Bevor im Folgenden das „Profit - Center - Konzept“ entwickelt wird, soll vorab noch auf die besonderen Rahmenbedingungen für ehrenamtliches Engagement eingegangen werden. Ohne Kenntnisse und Berücksichtigung dieser speziellen Rahmenbedingungen und der Motive für ehrenamtliche Tätigkeit ist ein „Ehrenamtlichen - Modell“ nur schwer in der Praxis umzusetzen.

---

<sup>30</sup> Badelt,C (2007), S.516

<sup>31</sup> Badelt,C (2007), S.506

## 5.2. Rahmenbedingungen für ehrenamtliches Engagement

**Erste Grundvoraussetzung** für das Gelingen eines „Ehrenamtlichen - Modells“ ist die uneingeschränkte Bereitschaft des geschäftsführenden Vorstands und des/der 1.Vorsitzenden die in den Profit - Center definierten Aufgaben(bereiche) zur weitestgehend selbst bestimmten und eigenverantwortlichen Erledigung an die gewählten Ressortverantwortlichen zu delegieren.

Da das Delegationsprinzip die satzungsgemäß definierte hierarchische Struktur teilweise aufhebt, ist ein besonderes Vertrauensverhältnis zwischen den Mitgliedern des geschäftsführenden Vorstands und den Ressortverantwortlichen Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung. An der Aufrechterhaltung dieses besonderen Vertrauensverhältnisses muss permanent gearbeitet werden.

Die Verantwortung hierfür liegt dabei in hohem Maß bei den Ressortverantwortlichen, die sich über das in sie gesetzte Vertrauen stets bewusst sein müssen, trägt doch die Verantwortung für mögliche Konsequenzen der von ihnen getroffenen Entscheidungen nach wie vor der Vorstand.

Wird diese Grundvoraussetzung erfüllt, ist die **zweite wichtige Voraussetzung**, dass sich im Verein geeignete Mitglieder (be)finden, die sowohl **zeitlich**, als auch **wirtschaftlich** und **fachlich** die delegierte Aufgabe übernehmen können/wollen. (siehe auch Kapitel 5.1.)

In diesem Zusammenhang muss dem weit verbreiteten Meinungsbild, dass es immer weniger Menschen gibt, die sich noch ehrenamtlich engagieren wollen, eine entschiedene Absage erteilt werden.

Die beiden Freiwilligensurveys des BMFSFJ von 1999 und 2004 kamen bei dieser Frage zu jeweils anderen Ergebnissen. Legt man diese zu Grunde, so sind mehr als ein Drittel der Bundesbürger/innen ehrenamtlich aktiv und ein weiteres Drittel könnte sich prinzipiell vorstellen, aktiv zu werden.<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> Rauschenbach, T. (2007), S.227

Im Zusammenhang mit diesem Ergebnis ergeben sich folgende Fragestellungen, auf die im Rahmen dieser Hausarbeit aber nur sehr kurz eingegangen werden kann, da dies ansonsten den inhaltlichen Rahmen sprengen würde.

- Welche Motive für die Ausübung der ehrenamtlichen Tätigkeit hat das Drittel der bereits Aktiven?
- Wie und wodurch kann das Drittel, das sich prinzipiell vorstellen kann aktiv zu werden, tatsächlich aktiviert werden?

„Ehrenamtliche Arbeit tritt nicht nur in verschiedenen Formen auf; sie ist auch durch eine Vielzahl von Faktoren zu erklären, hinter denen ein breites Bündel von individuellen Motiven steht, solche Arbeit zu leisten.“<sup>32</sup>

Badelt<sup>33</sup> erklärt diese Motive mit folgenden 3 Faktoren:

- Die altruistische Komponente
- Die Eigenwertkomponente
- Die Tauschkomponente

Beim **altruistischen Motiv** steht der Wunsch im Vordergrund anderen Menschen zu helfen, ihnen Zeit oder eine Leistung zu schenken und dadurch zu deren Wohlbefinden bei zu tragen.

Bei der **Eigenwertkomponente** stehen die persönlichen Motive Ehrenamtlicher wie soziale Integration, persönliche Zufriedenheit mit der Arbeit, Erwerb von sozialem Status, Lob, Anerkennung und sinnvolle Freizeitgestaltung im Vordergrund.

Bei der **Tauschkomponente** erhalten Ehrenamtliche eine Gegenleistung – wenn auch nicht in Form von Geld, so doch in Form von Information, Einfluss, Entscheidungskompetenz bis hin zum Erwerb beruflicher Qualifikationen.<sup>33</sup>

Dieses Mehr an Qualifikation und Kontakten durch das Engagement führt bei vielen Ehrenamtlichen zu Verbesserung der Arbeitsmarktchancen. „ So sind freiwillig engagierte seltener von Langzeitarbeitslosigkeit betroffen, als Personen, die keiner ehrenamtlichen Tätigkeit nachgehen“<sup>34</sup>

---

<sup>32</sup> Badelt,C (2007), S.513

<sup>33</sup> Badelt,C (2007), S.514ff

<sup>34</sup> Strasser, H.(2008), S.38

Darüber hinaus gäbe es noch eine ganze Reihe weiterer Modelle aus der Psychologie, Soziologie und Pädagogik zur Erklärung der Motive von ehrenamtlicher Tätigkeit. Zusammenfassend bleibt jedoch fest zu halten, dass ehrenamtliche Arbeit in der Realität oft erst durch eine Mischung von mehreren Motiven oder Nutzelementen zu erklären ist.<sup>35</sup>

Diese o.g. Bedingungen sind wohl auch für die Ehrenamtlichen der Sektion Ringsee gegeben, d.h. die verantwortlichen Vorstandsmitglieder und Ressortverantwortlichen (ca. 25 Personen) sind allesamt ganztätig berufstätig, wirtschaftlich weitestgehend abgesichert, leisten zusätzlich zu ihrer (selbstständigen) Berufstätigkeit ehrenamtlich und unentgeltlich zwischen 10 – 100 Stunden/Monat und Person für den Verein und tragen dadurch maßgeblich zum (wirtschaftlichen) Erfolg des Vereins bei.

### **5.3. Umsetzung der BSC mit dem Profit-Center-Konzept**

Profit Center sind eine moderne Form der Organisation und Führung in Unternehmen. Aufgrund veränderter Anforderungen an die Unternehmensführung und die Erfolgssteuerung stehen sie verstärkt im Mittelpunkt bei Überlegungen zu strukturellen Veränderungen.

So geben vor allem der zunehmende Wettbewerbsdruck und die gestiegene Wettbewerbsdynamik, aber auch fortschreitende Arbeitsteilung und Spezialisierung sowie eine Individualisierung der Nachfrage, Anlass dazu tradierte, hierarchische Organisationsformen in Frage zu stellen.<sup>36</sup>

Die Bemühungen der Unternehmen um mehr Flexibilität, Marktnähe, Effizienz und Innovationsfähigkeit gehen vor allem mit einer neuen Rollenzuweisung den Mitarbeiter gegenüber einher, welche sich vor allem durch die Übertragung von mehr Verantwortung kennzeichnet. Durch diesen Verantwortungstransfer ist es möglich, Unternehmen in kleinere, überschaubarere und selbständig handelnde Einheiten, so genannte Center, zu unterteilen.<sup>37</sup>

---

<sup>35</sup> Badelt, C (2007), S.514

<sup>36</sup> Bellmann, K. Prof. Dr. in: Meissner, H. (2000)

<sup>37</sup> Meissner, H. (2000), S. 3/4

Ein solches Center kann dabei als Verantwortungsbereich, in dem eine Leistungsbewertung der verantwortlichen Personen möglich ist, gesehen werden.<sup>38</sup> Preißner<sup>39</sup> bezeichnet Profit - Center als Unternehmen im Unternehmen. Durch die Übernahme von zusätzlicher Verantwortung wird dem Leiter ermöglicht wie ein Geschäftsführer zu handeln.

Je kleiner das jeweilige Profit - Center ist, umso intensiver ist gleichzeitig der Kontakt der Führungsebene mit dem Markt. Daraus bedingt sich, dass der Leiter eines Profit - Centers eine direkte und unmittelbare Rückmeldung auf eigene Entscheidungen erhält. Das Profit - Center - Konzept ist somit ein Ansatz um auch die Marktnähe des Gesamtunternehmens zu steigern und die „Philosophie der marktorientierten Unternehmensführung“ umzusetzen.

Laut Preißner ist ein Profit - Center „eine organisatorische Einheit, der sich Kosten und Erlöse exakt zurechnen lassen und die durch marktbezogene Tätigkeiten eigenverantwortlich Profitabilitätsziele verfolgt“.<sup>40</sup>

Da jedoch die Verfolgung von Profitabilitätszielen bzw. die Gewinnerzielungsabsicht in einem gemeinnützigen Sportverein nicht primäres Ziel ist, müssen für ein Profit - Center-Konzept im Sport - Verein eigenständige Verantwortungsbereiche und alternative Center - Ziele definiert werden, wie sie bereits mit der BSC im Kapitel 4.3. entwickelt wurden.

So können im Sportverein z.B. Center entstehen, denen zwar Kosten und ggf. Erlöse zugeordnet werden können, denen es aber Aufgabenbedingt nicht möglich ist Gewinne zu erzielen. Beispiele hierfür sind bei der Sektion Ringsee die Wettkampfgruppe, das Ausbildungsreferat oder die Mitgliederverwaltung.

Auf Grundlage dieser Überlegungen, sollen nachfolgend die Profit - Center der Sektion Ringsee benannt werden. Diese bilden jeweils eine relativ selbständige Einheit mit eigenständiger Verantwortung und entsprechender Entscheidungsbefugnis und sind jeweils den gewählten Vorstandsmitgliedern und Ressortverantwortlichen zugeordnet.

---

<sup>38</sup> Meissner, H. (2000), S. 104

<sup>39</sup> Preißner, A. (2001), S. 328

<sup>40</sup> Preißner, A. (2001), S. 328

Durch die in der BSC hierfür definierten Kennzahlen und Zielwerte erhalten die jeweiligen Profit - Center messbare, nachvollziehbare und transparente Zielvorgaben, die den einzelnen Ressortverantwortlichen und dem Vorstand als Controlling-Instrumente zur Verfügung stehen.

Für die **Sektion Ringsee** werden folgende **fünf Profit - Center** eingeführt, die jeweils von einem geschäftsführenden Vorstandsmitglied verantwortet werden.

- Ringseer - Hütte und Vereinsheim
- DAV - Kletterzentrum & Sportbetrieb
- Sponsoring, Marketing, Medien
- Mitgliederverwaltung- und pflege
- Kinder-, Jugend- und Familienfreundlicher Verein

Die verantwortlichen Vorstandsmitglieder sind beim jeweiligen Center auch die ersten Ansprechpartner für die jeweiligen Ressortverantwortlichen und (sofern vorhanden) hauptamtlichen Mitarbeiterinnen.

<b>PROFIT - CENTER</b>	<b>Verantwortliches Vorstandsmitglied &amp; Ressortverantwortliche</b>	<b>Zusätzliches hauptamtliches Personal als Unterstützung</b>
<u><b>Ringseer - Hütte &amp; Vereinsheim:</b></u> Unterhalt, Betrieb, Wartung Belegung/Abrechnung Natur- und Umweltschutz Betreuung Vereinsheim	<u><b>2.Vorsitzende</b></u> Hüttenwart  Naturschutzreferent Leitung Vereinsheim	Verw. Mitarbeiterin  Reinigungs/Bedienungskräfte
<u><b>Kletterzentrum &amp; Sportbetrieb:</b></u> Unterhalt, Reinigung Bistro, Eintritte, Verleih Kauf, Wartung Material Umschrauben, Wartung Wände Training und Wettkampf Kurse, Schulen, Ki.geburtstage Ausbildung FÜL Ski & Hochtouren-Angebote Klettern & Betreuung Kletterturm Klettern & Schule	<u><b>1.Schritfführer &amp; 1.Vors.</b></u> Hallenwart Bistroteam-Leiter/in Materialwart Leitung Wandbetreuer Leitung Wettkampfgruppe Leitung Ki&Ju-Kurse Ausbildungsreferent Leiter Ski&Hochtourengruppe Leiter Klettergruppe 1. Vorsitzender	Hausmeister, Reinigungskräfte Bistro & Thekenkräfte  Externe Honorarkräfte  Verw.mitarbeiterin
<u><b>Sponsoring, Marketing, Medien:</b></u> Verträge/Pflege Sponsorpartner Öffentlichkeitsarbeit Vereinsheft Homepage	<u><b>1.Vorsitzender</b></u> 1. Vorsitzender 1. Vorsitzender Redakteure Heftl Webmaster	Externe Werbeagentur Druckerei mit Satz & Layout
<u><b>Mitgliederverwaltung – und pflege:</b></u> Finanzen und Controlling BWA, Steuer, Buchführung Rechnungsprüfung Mitgliederverwaltung Betreuung & Wartung EDV Sektionsabende Sonderveranstaltungen AV-Bibliothek Materialverleih	<u><b>1.Schatzmeister</b></u> 1. Schatzmeister 2. Schatzmeister Rechnungsprüfer 2. Schritfführer EDV-Administrator 2. Vorsitzende 1. Vorsitzender Bibliothekar Materialwart	Buchführung und Steuerberater  Verw.mitarbeiterin  Verw.mitarbeiterin Verw.mitarbeiterin
<u><b>Kinder-, Jugend- und Familien- freundlicher Verein:</b></u> Kinder- und Jugendarbeit Familienangebote Seniorenaktivitäten	<u><b>Jugendreferent</b></u>  Jugendreferent, Jug.leiter Familiengruppenleiter Leiter Seniorenwandergruppe	

Abb. 3: Die fünf Profit-Center der Sektion Ringsee e.V.

Das Profit - Center - Konzept, mit der klaren Zuordnung von Verantwortung auf einzelne Ressortverantwortliche birgt aber auch die Gefahr in sich, dass bei der Definition von strategischen Zielen und Kennzahlen sehr einseitig gedacht wird und die Ressortverantwortlichen nur noch das eigene Ressort sehen.

Um dies zu verhindern sollen die in Kapitel 4.3. dargestellten fünf BSC - Perspektiven mit den fünf Profit - Centern inhaltlich verbunden werden.

Durch das gleichberechtigte Denken und Handeln in BSC - Perspektiven und in Profit-Centern wird das Risiko vermindert, dass einzelne Ziele oder Kennzahlen vernachlässigt werden. Vielmehr wird ein Denk- und Handlungsmodell festgelegt, welches gewährleistet, dass an "alle wesentlichen Aspekte des Geschäftes in einem ausgewogenen Verhältnis gedacht wird."<sup>41</sup>

Die BSC ist somit ein Instrument dass die Ziele des Unternehmens für jeden Mitarbeiter offen legt, so dass der einzelne Mitarbeiter zur Übernahme von strategischen Aufgaben gewonnen werden und so eine Veränderungsbereitschaft geschaffen wird, die es gestattet die neue Strategie auch umzusetzen.<sup>42</sup>

## 6. Fazit

Zusammenfassend möchte ich festhalten, dass die Einführung des Profit - Center - Konzepts und einer funktionierenden BSC für die Sektion Ringsee ein wichtiges unternehmerisches/vereinspolitisches Ziel darstellen sollte. Diese stellt insoweit ein entscheidendes Steuerungskonzept für den Verein dar und macht früh- und rechtzeitig auf positive wie auch auf negative Entwicklungen aufmerksam. Die Übertragung von Verantwortlichkeiten und die konsequente Verfolgung des Systems sind daher unverzichtbare Voraussetzung, um die Sektion Ringsee langfristig (und unabhängig von einzelnen Personen) sowohl als erfolgreichen Ingolstädter Sport - Verein, als auch als ein wirtschaftlich erfolgreiches Unternehmen, auf Basis der mit der BSC selbst definierten Ziele führen zu können.

---

<sup>41</sup> Horvarth (2004), S.43

<sup>42</sup> Fridag (2005), S.14

Wenngleich auch die einzelnen Kennzahlen der BSC nicht immer konkrete strategische Maßnahmen aufzeigen, mit denen diese sofort positiv verändert werden können, so können sie doch der Vorstandschaft als ein „Frühwarnsystem“ dienen und dazu beitragen, dass rechtzeitig konkrete Aktivitäten ergriffen werden, um auftretenden Fehlentwicklung entgegen zu wirken.

Es wird Aufgabe und Auftrag sein die jeweiligen Perspektiven der BSC immer wieder auf ihre Aktualität und Notwendigkeit zu überprüfen und ggf. weiter zu entwickeln.

Für die Vorstandschaft im Allgemeinen und den Vorsitzenden im Speziellen muss es in den kommenden Jahren vorrangiges Ziel sein, die Idee der BSC im Verein zu implementieren und die jeweiligen Ressortverantwortlichen bei der praktischen Umsetzung dieser Ziele tatkräftig zu unterstützen, zu beraten und zu fördern.

Dies kann im Besonderen dadurch geschehen, in dem für einzelne Ressorts Wertschöpfungsketten gebildet und gemeinsam mit den Ressortverantwortlichen die jeweiligen Prozeßabläufe definiert und stetig optimiert werden.

Gelingt dieser gemeinsame Weg, kann die Sektion Ringsee mittel- bis langfristig in eine erfolgreiche und gesicherte Zukunft blicken und ist für anstehende Herausforderungen und weitere Aufgaben bestens gerüstet.

## 7. Abkürzungs- und Abbildungsverzeichnis

### Abkürzungen

AfA	Absetzung für Abnutzung
Abb.	Abbildung
AO	Abgabenordnung
BFH	Bundesfinanzhof
BMFSFJ	Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend
BSC	Balanced Scorecard
BWA	Betriebswirtschaftliche Auswertung
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
DAV	Deutscher Alpenverein
d.h.	das heißt
EStG	Einkommenssteuergesetz
etc.	et cetera
EuGH	Europäischer Gerichtshof
e.V.	eingetragener Verein
EVA	Economic Value Added
ff	fort folgende
FÜL	Fachübungsleiter/in
ggf.	gegebenenfalls
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
hl	Hektoliter
i.d.R.	in der Regel
KVB	Kletterfachverband Bayern
mind.	mindestens
NPO	Nonprofit Organisation
o.g.	oben genannte
PO	Profit Organisation
sog.	Sogenannt
T€	Tausend Euro
TOP	Tagesordnungspunkt
u.a.	unter anderem
UIAA	Union Internationale des Association d`Alpinisme
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel

### Abbildungen:

Abb.1:	Die Vier-Sparten-Rechnung
Abb. 2:	Die fünf BSC-Perspektiven der DAV Sektion Ringsee e.V.
Abb. 3:	Die fünf Profit-Center der Sektion Ringsee e.V.
Abb. 4:	Umsetzung der Sektions-Mission als Werbeanzeige

## 8. Literaturverzeichnis:

- Badelt, C. / More - Hollerweger, E.** (2007) (Hrsg): Ehrenamtliche Arbeit im Nonprofit Sektor in: Handbuch der Nonprofit Organisation. 4. Auflage. Stuttgart. Verlag Schäffer-Poeschel, Seiten 503 – 531
- Eisenreich, T. / Halfar, B. / Moos G.** (2005): Steuerung sozialer Betriebe und Unternehmen mit Kennzahlen, Baden-Baden. Verlag Nomos
- Friedag, H.** (2005): Die Balanced Scorecard als ein universelles Managementinstrument, Hamburg, Verlag Dr. Kovac
- Hesse, W.** (2007) in: Fachlexikon der sozialen Arbeit, Gemeinnützigkeit von Körperschaften, S.378, Verlag Nomos
- Herwig, R.** (2005): Die Balanced Scorecard als ein universelles Managementinstrument, Rostock, Verlag Dr. Kovac
- von Holt, T.** (2008): Steuerbegünstigungen des sozialen Bereichs, in: Arbeitshandbuch Finanzen für den sozialen Bereich, Kapitel 1.3., Verlag - Dashöfer
- Horvath & Partners** (2004): Balanced Scorecard umsetzen, Stuttgart, Verlag Schäffer-Poeschel
- Horvarth & Partners** (2007) (Hrsg): Balanced Scorecard umsetzen. 4. Auflage. Verlag Schäffer – Poeschel
- Kaplan, R., / Norten, D.** (2001): Die Strategie fokussierte Organisation, Führen mit der Balanced Scorecard , Stuttgart, Verlag Schäffer-Poeschel
- Kumpf, A.** (2001). Balanced Scorecard in der Praxis: in 80 Tagen zur erfolgreichen Umsetzung, Landsberg/ Lech, Verlag Moderne Industrie
- Meissner, H.** (2000). Center-Konzepte, Wiesbaden. Deutscher Universitäts-Verlag
- Olfert, K.** (2003) (Hsg.): Kompakt-Training Balanced Scorecard, 3. Auflage, Kiehl-Verlag Panorama, DAV-Mitgliederzeitschrift, Ausgabe April 2008, Seite 19

**Preißner, A.** (2001), Praxiswissen Controlling, 3. Auflage, München, Hanser-Verlag

**Preißner, A.** (2007): Balanced Scorecard anwenden, 2. Auflage, München. Hanser-Verlag

**Rauschenbach, T.** (2007) in: Fachlexikon der sozialen Arbeit, Ehrenamtliche/freiwillige Tätigkeit im sozialen Bereich, S. 227

Satzung des Deutschen Alpenverein, Sektion Ringsee e.V. in der Fassung vom 21. April 2004

**Scherer, G.** (2002), Balanced Scorecard in Verwaltung und Non-Profit-Organisationen, Stuttgart, Verlag Schäffer-Poeschel

**Stoll, B.** (2003), Balanced Scorecard für soziale Organisationen, Fachverlag Walhalla

**Strasser, H. / Stricker, M.** (2008): Bürgerinnen und Bürger als Helfer der Nation? In: Aus Politik und Zeitgeschehen, Wandel der Sozialen Arbeit vom 17.3.2008, Das Parlament

**Weber, J. / Schäffer, U.** (2000): Balanced Scorecard & Controlling: Implementierung-Nutzen für Manager und Controller- Erfahrungen in deutschen Unternehmen, Wiesbaden, Verlag - Gabler

**Woratschek, H. / Roth, S. / Schafmeister, G.** (2004): Dienstleistungscontrolling unter Berücksichtigung verschiedener Wertschöpfungskonfigurationen – Eine Analyse am Beispiel der Balanced Scorecard.

## 9. Anhang:

Abb.4: Umsetzung der Sektions-Mission als Werbeanzeige,  
Guido Krupka, Creativ-Werk



**Leidenschaft**  
bis in die **Finger-**  
**spitzen.**

© creativwerk | westpark

**DAV** Kletterzentrum  
Ingolstadt  
der Sektion Ringsee e.V.

**Klettersport für  
die ganze Familie.**

**DAV**  
Deutscher Alpenverein  
Sektion Ringsee

DAV-Kletterzentrum Ingolstadt  
Baggerweg 2 · 85051 Ingolstadt  
[www.kletterzentrum-ingolstadt.de](http://www.kletterzentrum-ingolstadt.de)  
Öffnungszeiten: Mo. - Fr. 16.00-22.00 Uhr  
Sa.: 14.00 - 22.00 Uhr  
Sonn- und Feiertage 10.00 - 21.30 Uhr