



Football Fact Sheet

#5/21

November 2021

Nachhaltigkeit in der Bundesliga – Teil 1: Wie lässt sich die Nachhaltigkeit der Bundes- liga-Klubs aus der Fanperspektive beurteilen?¹

Ein **Blick von außen** der
HHL Leipzig Graduate School of Management

Mit freundlicher Unterstützung von



IHK
Industrie- und Handelskammer
zu Leipzig

Prof. Dr. Henning Zülch

Chair of Accounting and Auditing
HHL Leipzig Graduate School of Management
henning.zuelch@hhl.de
T +49 (0) 341-9851 701
hhl.de/accounting

¹ Das vorliegende Football Factsheet basiert in wesentlichen Zügen auf dem wissenschaftlichen Arbeitspapier ZÜLCH, CRUZ, KIRSCH (2021) - *How is sustainability concerning ESG considered and assessed in German professional football?*, welches unter folgendem Link abrufbar ist: [LINK]

Executive Briefing

Zielsetzung:

Im Rahmen eines Forschungsprojekts evaluiert ein Forschungsteam der HHL die Nachhaltigkeit der Klubs der deutschen Fußball-Bundesliga.

Methodik:

- In einem ersten Schritt wurde mittels eines „**Integrative Reviews**“ der Status Quo bzgl. der Nutzung von Nachhaltigkeitsstandards innerhalb der deutschen Fußball-Bundesliga erhoben (Outside View).
- In einem zweiten Schritt wurde, basierend auf den Analyseergebnissen und im Hinblick auf die Aktivitäten im Nachgang zur von der DFL initiierten Taskforce Zukunft Profifußball, ein entsprechendes **Phasen-Modell** entworfen, um Nachhaltigkeit messbar im Geschäftsmodell der Bundesligisten zu etablieren.

Ergebnisse:

- Die Analyse zeigt, dass alle 18 Vereine der deutschen Fußball-Bundesliga nachhaltig vor allem soziale und ökologische Initiativen angehen und umsetzen.
- Hinsichtlich der Validierung dieser Initiativen setzen die Bundesligisten vor allem auf **externe Zertifizierungen von Einzelmaßnahmen**, insbesondere im Feld der ökologischen Initiativen.
- Darüber hinaus werden zunehmend **externe Ratings** durch spezialisierte Anbieter und Agenturen durchgeführt, um das Nachhaltigkeitsmanagement der Klubs zu begutachten.
- Eine regelmäßige, standardisierte Berichterstattung wird heute nur von einigen wenigen Klubs umgesetzt.
- Eine **ganzheitliche Integration** von Nachhaltigkeit als Teil der Geschäftsprozesse der Klubs **existiert** demnach bisher noch **nicht**.
- Im Hinblick auf eine von der DFL angestrebte Aufnahme von Nachhaltigkeitskriterien in die Lizenzierungsordnung empfiehlt das Forschungsteam die Nutzung eines begleitenden Nachhaltigkeitsmanagements, welches sich in einem **Fünf-Phasen-Modell** widerspiegelt und die Teil-Schritte **Contributing, Tracking, Reporting, Certifying und Rating** umfasst.

1. Ausgangslage und Motivation

Nachhaltigkeit ist in aller Munde. Nicht erst seit der Corona-Krise steht Nachhaltigkeit bei vielen Unternehmen weltweit ganz oben auf der Agenda. Wurde Nachhaltigkeit in der Vergangenheit oft als Zusatzlast zur Erfüllung von Anforderungen verschiedener Interessensgruppen angesehen, dient Nachhaltigkeit heute vielen Unternehmern als Leitlinie für das unternehmerische Handeln und ist zum Inbegriff guter Unternehmensführung geworden. Das hat seinen Grund: Nachgewiesenermaßen führt nachhaltiges Wirtschaften zu einem Wettbewerbsvorteil (PORTER & KRAMER, 2006) – und dies unabhängig von der Unternehmensgröße, denn sowohl bei großen Konzernunternehmen als auch bei kleinen und mittelständischen Unternehmen kann ein solcher Wettbewerbsvorteil branchenunabhängig beobachtet werden. Entsprechend rational erscheint das Streben vieler Unternehmen hin zu nachhaltigem Wirtschaften.

Die Bedeutsamkeit von Nachhaltigkeit für den Profifußball ist offensichtlich. Entsprechend ist auch in professionellen Fußball-Klubs eine Denkweise geboten, die im Thema Nachhaltigkeit nicht nur zusätzlichen Aufwand und Ausgaben sieht, sondern Nachhaltigkeit als integralen Bestandteil des Kerngeschäfts etabliert. Gelingt es einem Klub mit nachhaltigen Aktivitäten, die die Werte des Vereins widerspiegeln, zu überzeugen, verwandeln sich diese Aktivitäten in Wettbewerbsvorteile (DEYASSA, 2019; INOUE et. al, 2011), welche es ermöglichen „sich als höchst relevanter und einflussreicher sozialer, wirtschaftlicher und politischer Akteur zu positionieren“ (BREITBARTH & HARRIS, 2008). Vor dem Hintergrund zunehmender Professionalisierung sind alle Vereine der Big Five - Ligen in Europa mittlerweile in Größe und Finanzkraft mit mittelständischen Wirtschaftsunternehmen vergleichbar (ZÜLCH & PALME, 2017). BONINI & GÖRNER (2011) geben das Credo vor: „Unternehmen haben heute nicht mehr die Wahl, ob, sondern nur wie sie ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten managen werden“. Darüber hinaus hat sich ein solches Unternehmertum mit der Ausgliederung von Profifußballabteilungen in „echte“ Kapitalgesellschaften auch formell materialisiert.

Die Deutsche Fußball Liga (DFL) hat auf Basis der Ergebnisse der „Taskforce Profifußball“ ebenso entsprechende Schlussfolgerungen gezogen und sieht die Nachhaltigkeit ihrer Klubs als Schlüssel für den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit der Liga. Der scheidende Vorsitzende der Geschäftsführung der DFL, Christian Seifert, und die Moderatorin der Taskforce



Zukunft Profifußball, Prof. Dr. Heidi Möller, skizzierten im Zuge der Ergebnispräsentation im Februar 2021 die Bedeutung von Nachhaltigkeit als Zukunftsthema Nr.1:

*„Nachhaltigkeit in allen Dimensionen soll Grundlage der Geschäftstätigkeit von DFL und Klubs der Bundesliga und der 2. Bundesliga sein. [...] Die DFL wird nach Konsultation von Expert*innen eine Entscheidung über die Orientierung der Maßnahmen an ESG-Kriterien (Environmental, Social, Governance) oder SDG (Sustainable Development Goals) treffen. [...] Nach einer initialen Bestandsaufnahme sollte eine regelmäßige Überprüfung - auch im Rahmen des Lizenzierungsverfahrens - zur nachhaltigen Weiterentwicklung des Profifußballs beitragen.“ (DFL, 2021a)*

Nachhaltigkeit als maßgebliches, messbares Thema in den Profifußball einzubringen, ist aus drei Gründen sinnvoll und wichtig: Zum einen sichert nachhaltiges Wirtschaften das Überleben und den Wohlstand der deutschen Fußballindustrie für kommende Generationen. Zum anderen unterstützt eine Operationalisierung die Klubs dabei, bestehende oder neue Ansätze zur Nachhaltigkeit als Kernkompetenzen, zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und als Wertschöpfungstreiber weiterzuentwickeln oder neu zu schaffen. Darüber hinaus können messbare Nachhaltigkeitszielvorgaben, zielführende Nachhaltigkeitsprozesse, sowie transparente Nachhaltigkeitskommunikation ein „Green - Washing“ der Vereine vermeiden (HILDEBRANDT, 2014; KECK & LAUFFMANN, 2014; LASHITTEW, 2021).

Vor dem Hintergrund der Neuausrichtung der Fußball-Bundesliga im Thema Nachhaltigkeit auf Basis der Taskforce-Ergebnisse hat das Forschungsteam der HHL im Rahmen eines „Integrative Reviews“ öffentlich verfügbare Informationen zu den von der Liga und den Klubs angewandten Instrumenten hinsichtlich der Messung und Bewertung der Nachhaltigkeit erfasst. Ziel der Analyse ist es festzustellen, welche Instrumente des Nachhaltigkeitsmanagements, der Nachhaltigkeitsbewertung und der Nachhaltigkeitskommunikation in Liga und auf Klubebene bereits heute Anwendung finden. Darauf aufbauend wird ein konkretes Prozess-Modell entwickelt, welches den Klubs, unter Anwendung der eigenen Best Practices, ein proaktives, zielgerichtetes Nachhaltigkeits-Engagement darlegt.

Das vorliegende Football Factsheet #5/21 ist der erste Teil einer Serie von drei HHL Football Factsheets zum Thema Nachhaltigkeit in der Fußball-Bundesliga. Es fokussiert zunächst die Präsentation des Status Quo der Liga und der Klubs aus einer Außenperspektive, gibt auf Basis dieser Analyse gleichzeitig aber bereits einen Ausblick auf die weiteren Teile der Analyse. In einem zweiten Factsheet wird im Dezember 2021 die Innensicht der Klubs, welche mittels einer Umfrage unter den Klubs erhoben wurde, auf das Thema Nachhaltigkeit präsentiert. Im letzten Schritt folgt in einem dritten Factsheet ein detaillierter Vorschlag hinsichtlich des Prozess-Modells zur Verankerung von Nachhaltigkeit im Geschäftsmodell eines Fußball-Klubs.

2. Methodik und Forschungsfragen der Untersuchung

Das Forschungsvorhaben wurde nach WALZEL et al. (2018) und WHITTEMOORE & KNAFL (2005) skizziert: Problemidentifikation, strukturierte Literaturrecherche, Datensammlung, Datenanalyse und Daten-/Ergebnispräsentation. Die strukturierte Literaturrecherche mit spezifischen Suchbegriffen bildete die Basis für die Entwicklung von drei Forschungsfragen (MARSARO et al., 2016; SCHULENKORF et al., 2016). Die Datensammlung erfolgte anhand öffentlich zugänglicher Medien (insb. aber nicht ausschließlich Bücher, Zeitschriften, Nachhaltigkeitsberichte und Klub-Websites), eine Einbindung der Vereine in die Forschung erfolgte nicht. Die Datenanalyse, Dateninterpretation und Ergebnispräsentation wurde unter Berücksichtigung der Stakeholder-Theorie von FREEMAN (2004) aus einer Multi-Stakeholder-Perspektive durchgeführt, da die Multi-Stakeholder-Perspektive nach Ansicht der Autoren im Vergleich zur eindimensionalen Shareholder-Perspektive das vorherrschende organisationstheoretische Konzept im deutschen Profifußball abbildet. Darüber hinaus konnte eine notwendige Unterscheidung zwischen Ligaverband und individuellen Fußball-Klubs in der Betrachtung und Analyse abgeleitet werden. Entsprechend beginnt die Untersuchung zunächst mit einer Forschungsfrage (Research Question [RQ] 1) zur Erfassung der Berichterstattungs-, Zertifizierungs- und Ratingverfahren im Ligaverband:

RQ1: Welche Verfahren und Instrumente (Messmodelle) zur Messung von Nachhaltigkeit existieren im deutschen Profifußball auf Ligaverbandsebene?

Nach der Untersuchung des Ligadachverbands verengt sich die Analyse dann auf die 18 Vereine der ersten Fußball-Bundesliga aus der Saison 2020/21. Ziel ist die Erfassung des Status

quo hinsichtlich der angewandten Berichterstattungs-, Zertifizierungs- und Ratingverfahren im Thema Nachhaltigkeit. Die zweite Forschungsfrage lautet entsprechend:

RQ2: Wie werden die aus der gängigen Geschäftspraxis etablierten Messmodelle (Berichterstattungs-, Zertifizierungs- und Ratingverfahren) im deutschen Profifußball auf Klubebene angewandt?

Aus den Ergebnissen der ersten beiden Forschungsfragen wird eine weitere Forschungsfrage abgeleitet, um die spezifische Anwendbarkeit und den Mehrwert bestehender Modelle in der fußballspezifischen Unternehmenspraxis zu erfassen:

RQ3: Gibt es einen Zusammenhang von Nachhaltigkeitsverfahren und Wettbewerbsvorteilen für Profi-Fußballklubs?

Letztere Forschungsfrage zielt im Ergebnis insbesondere auf die Erfassung von Unterschieden in der Effektivität der Mess- und Beurteilungsmodelle, welche in der Modellentwicklung Berücksichtigung finden sollen.

3. Ergebnisse der Untersuchung

3.1 Ligaverband Liga-Ebene

Die deutsche Fußball-Liga hat Nachhaltigkeit zum Thema Nr. 1 für diese Dekade erklärt (DFL, 2021b). Dies bedeutet jedoch nicht, dass Nachhaltigkeitsthemen im Ligaverband bisher keine Bedeutung zugemessen waren. Im Gegenteil, der deutsche Fußball ist traditionell tief in der Gesellschaft verwurzelt. Mit der 2008 gegründeten DFL-Stiftung und in Partnerschaft mit den Vereinen der ersten und zweiten Bundesliga treibt der Ligaverband soziale und ökologische Projekte voran und investiert jährlich einen mittleren zweistelligen Millionenbetrag (DFL STIFTUNG, 2017). Allerdings stellt die Liga nur in unregelmäßigen Abständen Informationen zu den eigenen Nachhaltigkeitsaktivitäten, deren Zweck und Umsetzungsstatus im Rahmen von Umweltberichten (bspw. DFL, 2013) und Tätigkeitsberichten (bspw. DFL STIFTUNG, 2013; DFL STIFTUNG, 2017) zur Verfügung. Ein einheitliches, ganzheitliches und regelmäßiges Umsetzungs- und Berichtssystem fehlt bisher.

Neben einer stringenteren Selbstverpflichtung des Ligaverbands fehlen auch verbindliche Regelungen gegenüber den Klubs. Die Lizenzierungsordnung der DFL verpflichtet die Vereine bisher nicht zu einer regelmäßigen Berichterstattung und ebenso wenig zur Verankerung von Nachhaltigkeit in ihrem Geschäftsmodell – weder bezüglich sozialer Initiativen noch hinsichtlich ökologischer und ökonomischer Nachhaltigkeitskriterien. Dies erleichtert es Klubs, ohne einen eigenen Regelungsrahmen und ohne intrinsische Eigenmotivation, sich entsprechender Schritte hin zu mehr Nachhaltigkeit zu entziehen. Darüber hinaus führt ein fehlender Regelungsrahmen zu geringer Transparenz hinsichtlich umgesetzter Nachhaltigkeitsvorhaben. Es werden ebenso wenig übergreifende Nachhaltigkeitsratings, Zertifizierungs- oder Reportingstandards eingesetzt, um die Effektivität der umgesetzten Maßnahmen zu beleuchten.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die DFL zwar in vielen Themen Innovationsführer und Benchmark unter den Big Five-Ligen in Europa ist, jedoch nicht im Thema Nachhaltigkeit. Es existieren bisher weder explizite Nachhaltigkeitsgrundsätze noch ein Leitbild zum ligaweiten Nachhaltigkeitsverständnis. Hier besteht Nachholbedarf.

3.2 Klub-Ebene

Obwohl auf Ligaebene bisher keine umfassenden Vorgaben hinsichtlich der Integration von Nachhaltigkeit in das Geschäftsmodell der Fußball-Klubs statuiert sind, initiieren alle Klubs der ersten Fußball-Bundesliga regelmäßig Nachhaltigkeitsprojekte im Rahmen ihrer sozialen Verantwortung. Dies treibt insbesondere die historisch-traditionell tiefe Verankerung des Fußballs in der Mitte der Gesellschaft: der Fußball-Sport wird als verbindendes Element zwischen den Profi-Klubs auf der einen Seite sowie Gesellschaft, Fans und Amateur-Vereinen auf der anderen Seite angesehen. Die Untersuchungen zeigen einerseits, dass alle Klubs der ersten Bundesliga bereits heute mit großem Engagement Nachhaltigkeitsinitiativen in den sozialen Bereichen vorantreiben und andererseits, dass mehr und mehr ökologische Aktivitäten in den Mittelpunkt der Nachhaltigkeitsinitiativen der Profi-Klubs rücken. Jedoch ist der Fokus der Maßnahmen sowie der Grad an professioneller Einbettung der Nachhaltigkeitsinitiativen in die Geschäftsprozesse der Klubs differenziert zu betrachten. Viele Klubs stellen bisher das philanthropische Engagement in den Mittelpunkt ihres Nachhaltigkeitsmanagements, was dazu führt, dass soziale Projekte regelmäßig den Kern der Initiativen bilden und Themen der guten Unternehmensführung nicht ausreichend Berücksichtigung finden. Entsprechend

sind Nachhaltigkeitsmanagementprozesse zur Effektivitätsmessung sowie zur Nachhaltigkeitsberichterstattung nicht konsequent und einheitlich etabliert.

Abbildung 1 zeigt die Zahl der Klubs, die eine (standardisierte) Nachhaltigkeitsberichterstattung betreiben und ihre Nachhaltigkeitsinitiativen einer externen Zertifizierung oder einem Nachhaltigkeitsrating unterwerfen.

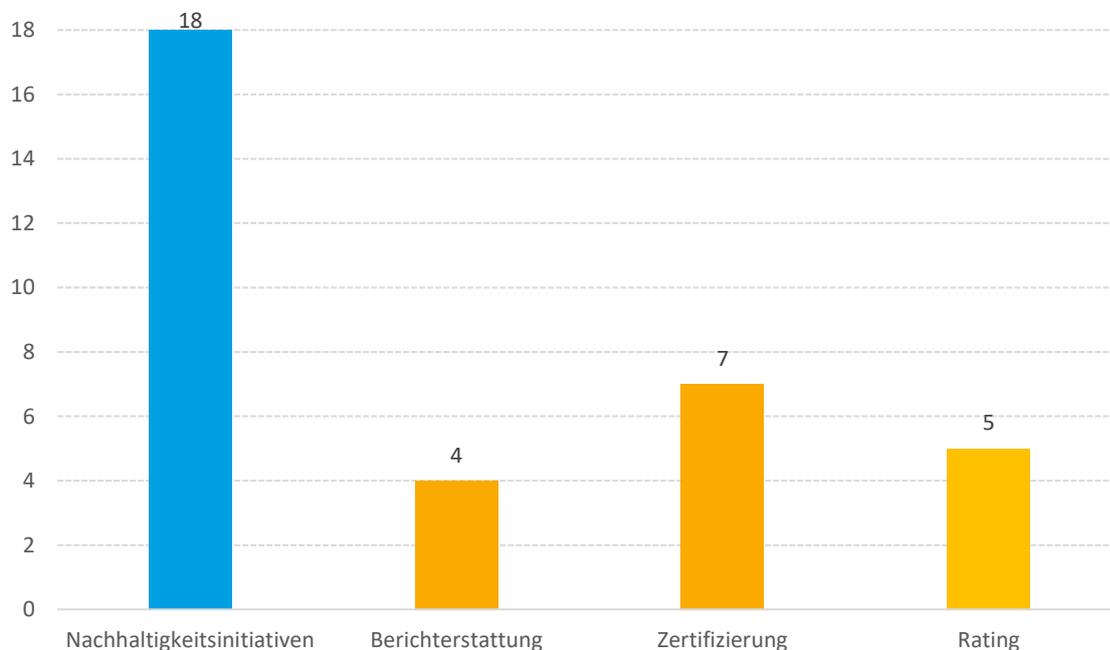


Abb. 1: Durchführung von Nachhaltigkeitsinitiativen im Vergleich zur Nutzung von Nachhaltigkeitsstandards
[Zahl Klubs der Fußball-Bundesliga]

Wie aus der Tabelle entnommen werden kann, greifen zahlreiche Klubs derzeit vornehmlich auf Einzelzertifizierungen von spezifischen Nachhaltigkeitsinitiativen zurück, um die Effektivität der umgesetzten Nachhaltigkeitsmaßnahmen zu messen und zu kommunizieren. Hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang, dass insbesondere ökologischen Initiativen zur CO₂-Reduktion und Müllvermeidung von den Klubs zertifiziert werden und demnach häufig das Stadion bzw. die Stadion-Gesellschaft einer solchen Zertifizierung unterliegen. Die gängigsten Zertifikate unter den Bundesligisten sind das ÖkoProfit-Siegel, die ursprünglich für die FIFA WM 2006 entwickelte Zertifizierung GreenGoal, sowie die beiden Umweltmanagementstandards ISO14001 und EMAS.

Einem externen Rating, also einer neutralen Begutachtung des gesamten Nachhaltigkeitsmanagements auf Klub-Ebene, unterwerfen sich fünf der 18 Klubs aus der Spielzeit 2020/21: 1. FC Köln, Bayer 04 Leverkusen, SV Werder Bremen, VfB Stuttgart und VfL Wolfsburg. Der 1. FC Köln hat sich dem aufwendigen Prüfverfahren des Zentrums für nachhaltige Unternehmensführung (ZNU) der Universität Witten/Herdecke unterworfen, die anderen Klubs ließen das Nachhaltigkeitsmanagement anhand eines von der Beratungsgesellschaft SustainClub in Zusammenarbeit mit der DEKRA entwickelten Ratingsystems bewerten. Beide Rating-Ansätze eint der ganzheitliche Bewertungsansatz anhand der ESG-Nachhaltigkeitsdimensionen: Soziales, Ökologie sowie Ökonomie und gute Unternehmensführung. Alle Ratings wurden im Jahr 2020 erstmalig durchgeführt, was die zunehmende Professionalisierung des Nachhaltigkeitsmanagements in diesen Klubs sowie einen Willen zur aktiven Veränderung und Verbesserung zeigt.

Standardisierte Nachhaltigkeitsberichterstattung ist in der Fußball-Bundesliga dagegen noch immer eine große Ausnahme. Schon in der Nachhaltigkeitsstudie 2019 wies das Beratungshaus DELOITTE (2019) darauf hin, dass die Bundesligisten ihre Kommunikation zum Thema Nachhaltigkeit sehr „heterogen“ und „unregelmäßig“ gestalten und dafür unterschiedlichste Medienkanäle nutzen. Dies hat sich in der aktuellen Untersuchung bestätigt. Lediglich zwei Leuchtturm-Vereine in Sachen Kommunikation, VfL Wolfsburg und Borussia Dortmund, präsentieren regelmäßig in einem Nachhaltigkeitsbericht gemäß dem GRI-Standard². Zwei weitere Vereine, Bayer 04 Leverkusen und Werder Bremen, berichten in unregelmäßigen Zyklen und angelehnt an den GRI-Standard. Darüber hinaus werden von den anderen Klubs vornehmlich die zur Verfügung stehenden digitalen Kanäle (Homepage, Social Media) genutzt, um über einzelne, erfolgreich umgesetzte Nachhaltigkeitsinitiativen zu kommunizieren. Eine ganzheitliche, standardisierte Nachhaltigkeitsberichterstattung erfolgt nicht.

Zusammenfassend können demnach zwei Dinge festgehalten werden: Zum einen verfügen die Klubs über großes Potenzial, um nachhaltig zu agieren. Handeln im Sinne der gesellschaftlichen Verantwortung ist in den Klubs bereits tief verankert und wird aktiv gelebt. Viele Einzelmaßnahmen im sozialen Bereich zur nachhaltigen Entwicklung der Gesellschaft

² Die **Global Reporting Initiative** definiert Richtlinien für die Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten von Großunternehmen, kleineren und mittleren Unternehmen (KMU), Regierungen und Nichtregierungsorganisationen.



verdeutlichen dies. Zunehmend rücken auch ökologische Initiativen als Beitrag gegen den Klimawandel in den Fokus der Vereine. Wenig transparent kommunizieren die Vereine bisher noch die Anstrengungen zu finanziell nachhaltiger und guter Unternehmensführung - hier gibt es Nachholbedarf. Zum anderen existieren in der Liga unterschiedliche Ansätze zur Messung der Nachhaltigkeit und zur Berichterstattung. Nur die Hälfte der Klubs unterwerfen die Aktivitäten ihres Nachhaltigkeitsmanagements einer neutralen Begutachtung mit Hilfe von Zertifizierungen oder Ratings, weniger als ein Viertel der Klubs berichtet regelmäßig gemäß dem globalen Standard für Nachhaltigkeitsberichterstattung GRI.

Die Ergebnisse der Untersuchung festigen den Eindruck, dass sich das Nachhaltigkeitsmanagement der Bundesligisten nach **drei** unterschiedlichen **Reifegraden** unterteilen lässt. Unterschieden werden können: **Vorreiter, Nachzügler und Mitläufer**. Als Vorreiter in Sachen Nachhaltigkeit kann unter den Vereinen der Bundesliga derzeit vor allem der VfL Wolfsburg angesehen werden. Neben der Umsetzung einer Vielzahl von sozialen und ökologischen Maßnahmen kommuniziert der Verein in einem regelmäßigen Nachhaltigkeitsbericht nach GRI-Standard transparent über den Status Quo und die Fortschritte der eigenen Nachhaltigkeitsarbeit. Darüber hinaus hat sich das Nachhaltigkeitsmanagement der Niedersachsen auch im externen Rating der Beratungsagentur SustainClub bewährt. Es ist anzunehmen, dass das große Engagement des VfL Wolfsburg unter anderem auch auf das Sponsoring und die Beteiligung des Volkswagen-Konzerns zurückzuführen ist. Neben dem VfL haben sich vier weitere Klubs - 1. FC Köln, Bayer 04 Leverkusen, SV Werder Bremen und VfB Stuttgart - einem solchen externen Rating unterzogen und zeigen damit, dass sie das Nachhaltigkeitsmanagement künftig aktiv gestalten möchten. Verstehen es diese Vereine ihren Gestaltungsanspruch und Fortschritt im Thema fortan auch in einer standardisierten Berichterstattung zu kommunizieren, können diese Nachzügler ebenso zu Vorreitern werden. Daneben gibt es leider noch immer eine erhebliche Zahl an Vereinen, die sich derzeit scheinbar einzig auf die Umsetzung einzelner Nachhaltigkeitsmaßnahmen - vornehmlich im sozialen und ökologischen Bereich – konzentriert. Ein ganzheitliches Nachhaltigkeitsmanagement sollte jedoch gleichermaßen soziale, ökologische und ökonomische Initiativen etablieren, deren Effektivität in der Umsetzung messen, in das Geschäftsmodell integriert sein und einer regelmäßigen Berichterstattung unterliegen. Davon sind einige Mitläufer-Klubs, darunter prominente Beispiele wie Bayern München und RB Leipzig, augenscheinlich noch ein Stück entfernt.

3.3 Analyse und Interpretation

Die Unterschiede zwischen den Klubs im **Reifegrad des Nachhaltigkeitsmanagements** wurden in einem **ersten Schritt** mit Hilfe einer Korrelationsanalyse näher untersucht. Das Ergebnis überrascht, da die Untersuchungen zeigen, dass weder der sportliche Erfolg, noch die Zahl der Mitglieder, der Gesamtumsatz, oder der Umsatz aus dem Sponsoring mit der Professionalisierung des Nachhaltigkeitsmanagements in den Klubs korreliert. So messen beispielsweise sportlich erfolgreiche Klubs dem Nachhaltigkeitsmanagement nicht mehr oder weniger Bedeutung bei als sportlich weniger erfolgreiche Vereine. Gleiches gilt für die Zahl der Mitglieder. Es gab keine Unterschiede zwischen großen und kleinen Vereinen. Die Korrelationsanalysen lassen den Schluss zu, dass für viele Klubs bisher keine offensichtliche Incentivierung zum Aufbau eines ganzheitlichen Nachhaltigkeitsmanagements incl. Rating und Berichterstattung besteht. Demgegenüber steht die wissenschaftliche Feststellung, dass ein ganzheitliches Nachhaltigkeitsmanagement tatsächlich einen Wettbewerbsvorteil bringt.

Darüber hinaus wurde in einem **zweiten Schritt** der **Einfluss von Sponsoren und Investoren auf das Nachhaltigkeitsmanagement** der Klubs untersucht. Auch hier ist kein Zusammenhang zwischen den Sponsoren der Klubs und dem etablierten Nachhaltigkeitsmanagement ersichtlich. Auch wenn die Klubs von großen Konzernen unterstützt werden, die das Thema Nachhaltigkeit entweder in ihrer regelmäßigen (Finanz-)Berichterstattung integriert haben (SAP, Deutsche Telekom), Nachhaltigkeit als Kern ihres Geschäftsmodells beanspruchen (Schwarzwaldmilch) oder aus Branchen mit kritischer Nachhaltigkeitsreputation (Rewe, Gazprom) stammen, gibt es offenbar keinen nennenswerten Einfluss der Sponsoren, ein ganzheitliches Nachhaltigkeitsmanagement mit standardisierter Berichterstattung, Zertifizierungen und Ratings zu etablieren. Lediglich ein Einfluss von Investoren auf die Nachhaltigkeitsberichterstattung lässt sich ableiten. So fällt auf, dass mit dem VfL Wolfsburg und Bayer Leverkusen zwei 100%-Konzerntöchter großer DAX-40 Unternehmen regelmäßig den Status und die Fortschritte in Nachhaltigkeitsberichten darlegen. Im Falle von Borussia Dortmund ist die Berichterstattung gemäß GRI-Standard mutmaßlich auf die Börsennotierung zurückzuführen.

4. Ein Phasenmodell zur Etablierung von Nachhaltigkeit im Kerngeschäft

Aus den bisherigen Erkenntnissen zur Umsetzung von Nachhaltigkeit in der Bundesliga auf Liga- und Klubebene lässt sich ein einfaches Phasen-Modell entwickeln, welches in fünf Schritten zu einem ganzheitlichen Nachhaltigkeitsmanagement führen kann:

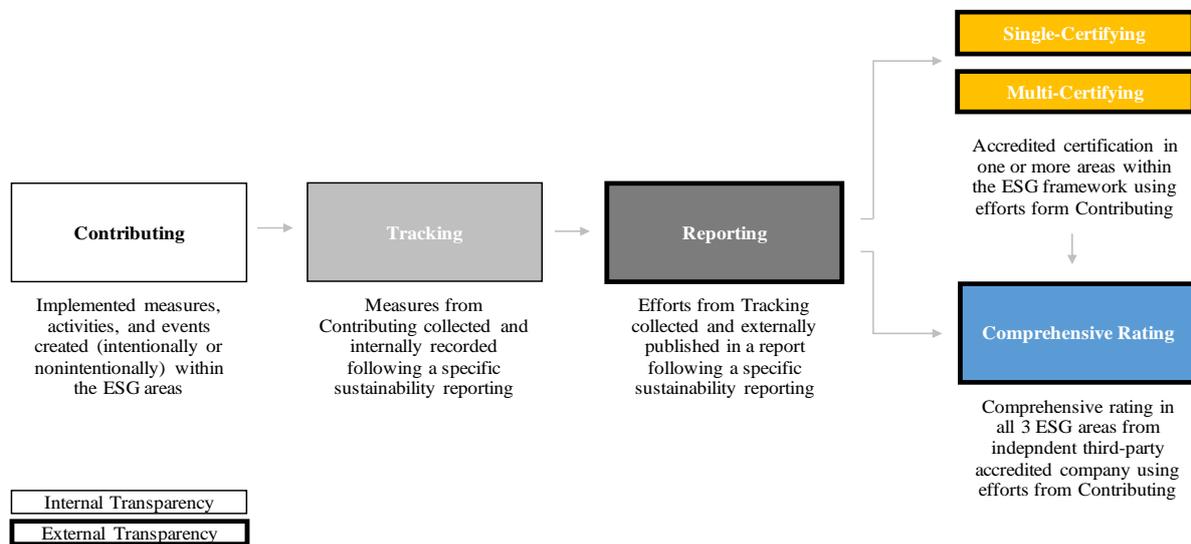


Abb. 2: Fünf-Phasen-Modell für mehr Nachhaltigkeit in der Bundesliga

Contributing definiert zunächst die Ziele, Maßnahmen und Initiativen, um die Nachhaltigkeit eines Klubs zu stärken. Die Zieldefinition folgt einem ganzheitlichen, top-down Ansatz und basiert auf den SDG der Vereinten Nationen³. Entsprechende ESG-Maßnahmen werden mit Blick auf die Wirksamkeit in der Organisation bottom-up entwickelt, priorisiert und proaktiv in das tägliche Nachhaltigkeitsmanagement integriert.

Tracking beschreibt die Fähigkeit eines Klubs, intern alle Prozesse, Maßnahmen und Initiativen, die die Nachhaltigkeit beeinflussen, zu erfassen, den Fortschritt in der Umsetzung zu messen und ihre effektive Wirkung bezogen auf die Zielerreichung zu überprüfen. Transparenz über Initiativen und ein effektives Maßnahmentracking ist eine

³ Die **Sustainable Development Goals** sind politische Zielsetzungen der Vereinten Nationen (UN), die weltweit der Sicherung einer nachhaltigen Entwicklung auf ökonomischer, sozialer sowie ökologischer Ebene dienen sollen.

Grundvoraussetzung, um in einem nächsten Schritt mittels Reporting Transparenz gegenüber internen und externen Interessensgruppen zu schaffen.

*Das **Reporting*** fasst in diesem nächsten, dritten Schritt die Ziele, die Initiativen, sowie die Fortschritte in der Zielerreichung in einem regelmäßigen Statusbericht zusammen. Mit einem stringenten Reporting kommuniziert ein Klub in einem strukturierten, standardisierten und konsistenten Format. Idealerweise erfolgt eine solche Nachhaltigkeitsberichterstattung gemäß internationalen Best Practices, bspw. den Vorgaben der GRI.

*Eine **Zertifizierung*** dient in einem weiteren Prozessschritt der externen Überprüfung der Wirksamkeit von spezifischen Nachhaltigkeitsinitiativen. Im Zertifizierungsprozess erfolgt eine Validierung der effektiven Wirkung von Initiativen durch einen neutralen Dienstleister gemäß dessen standardisierten Beurteilungskriterien. Die im Rahmen der Zertifizierung erhaltenen Labels erhöhen die Glaubwürdigkeit in der externen Kommunikation.

Ein abschließendes ***Rating*** zielt auf die Evaluation des ganzheitlichen Nachhaltigkeitsmanagements eines Klubs und bewertet die vollständige und umfassende Professionalisierung in allen ESG-Dimensionen und Nachhaltigkeitsmanagementprozessen. Darüber hinaus werden in einem Rating alle Aktivitäten und Prozesse einer Organisation hinsichtlich des positiven wie negativen Einflusses auf Nachhaltigkeit untersucht. Das Rating kann durch eine externe Beratungsgesellschaft oder eine spezialisierte Ratingagentur durchgeführt werden.

5. Zusammenfassung und Ausblick

Die hier vorgelegte Untersuchung zeigt, dass in den Profi-Klubs der ersten Liga bereits ein breites Fundament für den Ausbau der Nachhaltigkeit im deutschen Profifußball existiert. Die große Mehrheit an Vereinen versteht es, der gesellschaftlichen Verantwortung gerecht zu werden und glänzt mit sozialen Initiativen im direkten Umfeld der Klubs. Im Bereich der Governance bzw. guten Unternehmensführung besteht für die Klubs Nachholbedarf, beginnend mit mehr Transparenz hinsichtlich der in diesem Themenfeld durchgeführten Klub-Initiativen. Überdies zeigt die größtenteils fehlende, standardisierte Nachhaltigkeitsberichterstattung, dass ein **ganzheitliches Nachhaltigkeitsmanagement** bisher nur **in wenigen**



Klubs existiert. Dennoch ist der Wille zur Veränderung erkennbar. Die zunehmende Zahl an externer Validierung von Nachhaltigkeitsmanagement und Einzelinitiativen in Form von Ratings und Zertifizierungen zeugt von einem zunehmenden Grad an Professionalisierung. Ein gezieltes, professionelles Nachhaltigkeitsmanagement kann sich für alle Klubs der Fußball-Bundesliga zu einem Wettbewerbsvorteil entwickeln, auch finanziell. Diese in der Wissenschaft weitgehend akzeptierte Theorie sollte insbesondere vor dem Hintergrund der wirtschaftlichen Auswirkungen der Corona-Krise auch für die Bundesliga „Guiding Principle“ sein, auch wenn die durchgeführten **Korrelationsanalysen keinen direkten, unmittelbaren Zusammenhang zwischen einem professionellen Nachhaltigkeitsmanagement und ausgewählten Klub-Erfolgsfaktoren** zeigen.

Gefragt ist nunmehr die DFL in diesem Kontext. Mit einer Integration von Nachhaltigkeitskriterien und eines entsprechenden Nachhaltigkeitsmanagements in der Lizenzierungsordnung kann die Bundesliga auch im Thema Nachhaltigkeit eine Vorreiterrolle unter den Big Five-Ligen in Europa einnehmen. **Das fünfstufige Phasen-Modell** zur Entwicklung des Nachhaltigkeitsmanagements gibt hierfür eine **erste Orientierung** für einen noch im Detail auszuarbeitenden Regelungsrahmen für mehr Nachhaltigkeit im deutschen Profifußball, unabhängig von Größe, Struktur und Rechtsform der Klubs. Verbindliche Neuregelungen sollten idealerweise alle vorgeschlagenen Prozessschritte umfassen, Klubs im Zuge der Umsetzung incentivieren und in das Lizenzierungsverfahren der DFL integriert werden. Erste Schritte in diese richtige Richtung will die DFL noch im Dezember 2021 einleiten. Dann sollen die Profi-Klubs über einen Grundsatzbeschluss abstimmen, welcher die Lizenzierungsordnung um verbindliche Nachhaltigkeitskriterien ergänzt. Neben Mindestkriterien, die alle deutschen Profiklubs erfüllen, sollen auch Anreizkriterien vereinbart werden, deren Implementierung freiwillig ist, aber incentiviert wird (KICKER, 2021). Man darf gespannt sein, wie streng und umfangreich die Lizenzierungskriterien zum Thema Nachhaltigkeit ausfallen. Eine Verankerung in der Lizenzierungsordnung wäre unabhängig davon ein erster großer Schritt in die richtige Richtung.

Die Autoren



Henning Zülch ist Inhaber des Lehrstuhls Accounting and Auditing an der HHL Leipzig Graduate School of Management. In seiner Forschung beschäftigt er sich neben dem Themenfeld Finanzmarktkommunikation mit der Übertragbarkeit betriebswirtschaftlicher Grundprinzipien auf die erfolgreiche Führung von Sportvereinen.



Jacqueline Cruz ist Doktorandin am Lehrstuhl für Accounting and Auditing an der HHL Leipzig Graduate School of Management. Die ehemalige Profi-Fußballerin und MBA-Absolventin (Arizona State University) arbeitet als Abteilungsleiterin Internationale Kommunikation bei der Eintracht Frankfurt AG. Ihre Forschungsschwerpunkte sind das professionelle Management von Fußballklubs sowie Ansätze zur Nachhaltigkeit in der Fußball-Bundesliga.



Benedikt Kirsch ist Doktorand und wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Accounting and Auditing an der HHL Leipzig Graduate School of Management. Nach seinem Master in Mergers and Acquisitions an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster arbeitete er in verschiedenen Corporate Finance Funktionen eines global tätigen Unternehmens. Sein Forschungsschwerpunkt ist die Übertragbarkeit betriebswirtschaftlicher Grundprinzipien auf die Führung von Fußballvereinen.



Einschlägig verwendetes wissenschaftliches Schrifttum

- BREITBARTH, T. & HARRIS, P. (2008).** The Role of Corporate Social Responsibility in the Football Business: Towards the Development of a Conceptual Model. *European Sport Management Quarterly*, 8(2), 179–206. <https://doi.org/10.1080/16184740802024484>
- DEYASSA, K. (2019).** Using Our Competence When We Incorporate Social Responsibility. *Journal of Positive Management*, 9(2), 56. <https://doi.org/10.12775/jpm.2018.142>
- FREEMAN, R. E. (2004).** The stakeholder approach revisited. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, 5(3), 228–254. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-347076>
- HILDEBRANDT, A. (2014).** Evolution statt Revolution. Der Deutsche Fußball-Bund auf dem Weg zur Nachhaltigkeit? (pp. 371–377). https://doi.org/10.1007/978-3-642-54884-0_34
- INOUE, Y., KENT, A., & LEE, S. (2011).** CSR and the bottom line: Analyzing the link between CSR and financial performance for professional teams. *Journal of Sport Management*, 25(6), 531–549. <https://doi.org/10.1123/jsm.25.6.531>
- KECK, W. & LAUFMANN, A. K. (2014).** Corporate Social Responsibility (CSR) und Nachhaltigkeit kommunizieren. Autoren im Dialog über Profifußball (pp. 285–294). https://doi.org/10.1007/978-3-642-54884-0_27
- LASHITEW, A. (2021).** Corporate uptake of the Sustainable Development Goals: Mere greenwashing or an advent of institutional change? *Journal of International Business Policy*. 4, 184–200. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3789574>
- MASSARO, M., DUMAY, J., & GUTHRIE, J. (2016).** On the shoulders of giants: undertaking a structured literature review in accounting. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 29(5), 767–801. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-01-2015-1939>
- PORTER, M. E., & KRAMER, M. R. (2006).** Strategy & Society. The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://aameg.org/wp-content/uploads/2013/10/Porter-Kramer-Strategy-Society-The-Link-between-Competitive-Advantage-CSR-2006.pdf>



SCHULENKORF, N., SHERRY, E., & ROWE, K. (2016). Sport for development. An integrated literature review. *Journal of Sport Management*, 30(1), 22–39.
<https://doi.org/10.1123/jsm.2014-0263>

WALZEL, S., ROBERTSON, J., & ANAGNOSTOPOULOS, C. (2018). Corporate social responsibility in professional team sports organizations: An integrative review. *Journal of Sport Management*, 32(6), 511–530.
<https://doi.org/10.1123/jsm.2017-0227>

WHITTEMORE, R. & KNAFL, K. (2005). The integrative review: Updated methodology. *Journal of Advanced Nursing*, 52(5), 546–553.
<https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2005.03621.x>

ZÜLCH, H. & PALME, M. (2017). Management Quality of German Football Clubs: The Football Management (FoMa) Q-Score 2017 [Working Paper]. HHL Leipzig Graduate School of Management, Chair of Accounting and Auditing.

Weitere Schrifttumsempfehlungen

BONINI, S. & GÖRNER, S. (2011). The business of sustainability: McKinsey Global Survey Results. The McKinsey Quarterly, 1–16. Retrieved from: <http://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability-and-resource-productivity/our-insights/the-business-of-sustainability-mckinsey-global-survey-results>

DELOITTE (2019). Nachhaltigkeit in der Fussball Bundesliga: Aktuelle Entwicklungen und Trends. Retrieved from: <https://www2.deloitte.com/de/de/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/nachhaltigkeit-bundesliga.html>

DEUTSCHE FUßBALL LIGA. (2021A). Zusammenfassender Ergebnisbericht der „Taskforce Zukunft Profifußball“ veröffentlicht [press release]. 03 February 2021. Retrieved from: <https://www.dfl.de/de/aktuelles/ergebnisbericht-taskforce-zukunft-profifussball>

DEUTSCHE FUßBALL LIGA. (2021B). Mediengespräch. Update zu den Themen der Taskforce Zukunft Profifußball. Retrieved from: https://media.dfl.de/sites/2/2021/08/2021-08-19_Update-Taskforce-Zukunft-Profifussball.pdf

DEUTSCHE FUßBALL LIGA (2013). Bundesliga Umwelt Report – Die ökologischen Aktivitäten der Clubs. Retrieved from: https://s.bundesliga.com/assets/doc/60000/50082_original.pdf

DFL STIFTUNG (2017). Zweite Studien zum freiwilligen gesellschaftlichen Engagement des Profifußballs – Saison 2015-16. Retrieved from: https://www.dfl-stiftung.de/wp-content/uploads/2017/07/zweite_studie_zum_freiwilligen_gesellschaftlichen_engagement_des_profifussballs_-_saison_201516.pdf

DFL STIFTUNG (2013). Das freiwillige gesellschaftliche Engagement des Profifußballs – Verantwortung leben. Retrieved from: https://www.dfl-stiftung.de/wp-content/uploads/2017/07/dfl_stiftung_social_responsibility_.pdf

KICKER (2021). Die DFL will Nachhaltigkeitskriterien in der Lizenzierungsordnung verankern. Retrieved from: <https://www.kicker.de/die-dfl-will-nachhaltigkeitskriterien-in-der-lizenzierungsordnung-verankern-868862/artikel>



Football Fact Sheet Series

The HHL Football Fact Sheet Series presents a summary of academic papers on sports management. Based on outstanding master theses as well as scientific working papers and articles focusing on the current top issues in international professional football, brief presentations are offered that can provide practical assistance in essential management issues. These are empirical as well as normative elaborations and their practical implications.

HHL Leipzig Graduate School of Management

HHL is a university-level institution and ranks amongst the leading international business schools. The goal of the oldest business school in German-speaking Europe is to educate effective, responsible and entrepreneurially-minded leaders. HHL stands out for its excellent teaching, its clear research focus, its effective knowledge transfer into practice as well as its outstanding student services. Study programs include a Master in Management program, a Master with a specialization in Finance as well as an MBA program. All programs can be completed full-time or part-time. HHL also runs a Doctoral Program. The HHL Executive Education offers state-of-the-art management seminars for executive talents. Besides its main campus in Leipzig, the university maintains study locations in Cologne and Munich. HHL is accredited by AACSB International and ACQUIN. **hhl.de**

Follow us: LinkedIn | Facebook | Instagram | Youtube | Blog