



HHL

LEIPZIG
GRADUATE SCHOOL
OF MANAGEMENT

Football Fact Sheet

#6/21

Dezember 2021

Nachhaltigkeit in der Bundesliga – Teil 2: Welches Verständnis von Nachhaltigkeit existiert unter den Bundesliga-Klubs?

Ein **Blick von innen** der HHL Leipzig Graduate School of Management und Universität Leipzig

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

Prof. Dr. Christian P. Hoffmann

Institute of Communication & Media Studies
Universität Leipzig
christian.hoffmann@uni-leipzig.de
T +40 (0) 341-97 35061
www.uni-leipzig.de/personenprofil/
mitarbeiter/prof-dr-christian-pieter-
hoffmann/

Executive Briefing

ZIELSETZUNG:

Im Rahmen eines Forschungsprojekts evaluierte ein Forschungsteam der HHL Leipzig Graduate School of Management und der Universität Leipzig die Nachhaltigkeit der Klubs der deutschen Fußball-Bundesliga. Der **Fokus** dieses Football Fact Sheet liegt auf der Erhebung des **Nachhaltigkeitsverständnisses** und der **Nachhaltigkeitskommunikation** der Klubs der 1. und 2. Fußball-Bundesliga.

METHODIK:

- Mittels einer **Online-Umfrage** wurden anhand eines standardisierten Fragebogens Aspekte des ganzheitlichen Nachhaltigkeitsverständnisses und der Nachhaltigkeitskommunikation beleuchtet.
- Die Grundgesamtheit der Befragung sind die Fußballklubs der 1. und 2. Bundesliga sowie die drei Absteiger aus der 2. Liga der Saison 2020/21 (N = 39).
- **Der Fragebogen wurde von 19 Fußballklubs der 1. und 2. Bundesliga vollständig beantwortet**, was einer Rücklaufquote von 49 % (n = 19) entspricht.

ERGEBNISSE:

- Die Mehrheit der teilnehmenden Fußballklubs hat gemäß der Umfrage **ein ganzheitliches Nachhaltigkeitsverständnis**.
- **Soziale Verantwortung** genießt derzeit noch den **wichtigsten Stellenwert** in den Nachhaltigkeitsabteilungen der Fußballklubs. Ökonomische Verantwortung und gute Unternehmensführung werden zunehmend wichtiger. Sie besitzen aber aktuell noch einen untergeordneten Stellenwert in den Klubs.
- Die wichtigsten Adressaten der Nachhaltigkeitskommunikation der Fußballklubs sind Fans und Öffentlichkeit. **Wesentliche Kommunikationsmedien** sind **Klub-Websites** und **Social-Media-Kanäle**.
- Eine auf unterschiedliche Zielgruppen, insbesondere Investoren und Verbände, ausgerichtete ganzheitliche Kommunikation inklusive **standardisierter Nachhaltigkeitsberichterstattung erfolgt** bisher weitgehend **nicht**.
- Hierin und in der Divergenz zwischen der seitens der Klubs angenommenen und der tatsächlich wahrgenommenen Kommunikationsqualität besteht Verbesserungspotenzial.

1. Ausgangslage und Motivation

Am 14. Dezember 2021 war es endlich soweit. Die Deutsche Fußball Liga (DFL) verkündete den Beschluss der DFL-Mitgliederversammlung, dass Nachhaltigkeit zum Lizenzierungskriterium für die Bundesliga und 2. Bundesliga werden wird. Dies ist als Meilenstein zu werten, da die deutsche Bundesliga damit als erster großer Ligaverband diesen Schritt geht. Der gefällte Beschluss ist eine Grundsatzentscheidung, welche nunmehr in mehreren Stufen umgesetzt werden soll, mit dem Ziel, erstmals eine lizenzierungsrelevante Auditierung der deutschen Profiklubs mit Blick auf deren Nachhaltigkeitsleistung zur Saison 2023/24 zu realisieren. Ein anspruchsvolles aber nicht unrealistisches Ziel.

Vor dem Hintergrund dieser Neuausrichtung der Fußball-Bundesliga auf Basis der Taskforce-Ergebnisse zum Themenspektrum Nachhaltigkeit hat ein Forschungsteam der HHL Leipzig Graduate School of Management und der Universität Leipzig im Rahmen einer **Online-Umfrage** unter den Klubs der 1. und 2. Bundesliga den Status quo **hinsichtlich** des aktuellen **Nachhaltigkeitsverständnisses** und der bestehenden **Nachhaltigkeitskommunikation** ermittelt. Die Ergebnisse dieser Umfrage geben Klarheit über das aktuelle Selbstverständnis der Klubs zum Thema Nachhaltigkeit und dienen der seitens der DFL derzeit durchgeführten Bestandsaufnahme. Die Analyse der Ergebnisse soll darüber hinaus zu einem wichtigen Erkenntnisgewinn hinsichtlich Verbesserungspotentialen führen und einen zielgerichteten Beitrag zur Neuausrichtung des Nachhaltigkeitsmanagements im deutschen Profifußball leisten.

Das vorliegende Football Fact Sheet #6/21 ist der zweite Teil einer Serie von drei HHL Football Fact Sheets zum Thema Nachhaltigkeit in der Fußball-Bundesliga. Das vorliegende Fact Sheet fokussiert - im Sinne einer Analyse der durchgeführten Umfrage - das Nachhaltigkeitsverständnis und gibt Auskunft über die derzeitige Strategie zur Nachhaltigkeitskommunikation der Profiklubs. Dieser „Blick von Innen“ ergänzt daher nunmehr die bereits in einem ersten Factsheet im November 2021 unter der Fragestellung „Wie lässt sich die Nachhaltigkeit der Bundesliga-Klubs aus der Fanperspektive beurteilen?“ dargelegten Außensicht (ZÜLCH, CRUZ, & KIRSCH (2021), [Link](#)). Im letzten Schritt folgt im Januar 2022 sodann und abschließend in einem dritten Fact Sheet ein detaillierter Vorschlag hinsichtlich des Prozess-Modells zur Verankerung von Nachhaltigkeit im Geschäftsmodell eines Profifußball-Klubs.

2. Methodik und Forschungsfragen der Untersuchung

Das Forschungsvorhaben basiert methodisch auf einer Online-Umfrage unter den Klubs der 1. und 2. Bundesliga und wurde entsprechend der Empfehlungen von HOLLENBERG (2016) und PORST (2013) skizziert. Nach Ansicht der Autoren stellt eine Umfrage unter den untersuchten Klubs das adäquate methodische Mittel dar, um eine empirische Analyse zum Selbstverständnis und zur Kommunikationsstrategie im Themasppektrum Nachhaltigkeit durchführen zu können. Die Durchführung der Umfrage erfolgte in vier Schritten im August und September 2021: Umfrageplanung, Erstellung des Fragebogens, Durchführung der Umfrage, sowie Auswertung der Ergebnisse.

Die Ergebnisse aus der Datenanalyse zum ersten Fact Sheet sowie eine Literaturrecherche zu den Themenfeldern Nachhaltigkeit im Profifußball und Nachhaltigkeitskommunikation bildeten die Basis für die Entwicklung von zwei Forschungsfragen, welche als Leitfragen in der Erstellung der Umfrage sowie in deren Auswertung und Analyse dienen. Die Grundfragestellung drückt folgende Forschungsfrage aus:

RQ1: Welches Verständnis von Nachhaltigkeit weisen die lizenzierten Klubs der 1. und 2. Bundesliga aktuell auf?

Ziel dieser Forschungsfrage ist das Nachhaltigkeitsverständnis der Klubs gemäß dem aktuellen Status quo zu erheben und mit dem allgemein gängigen Verständnis am Kapitalmarkt abzugleichen. Daran anschließend, und die Ergebnisse des ersten Football Fact Sheet berücksichtigend, wurde folgende zweite Forschungsfrage formuliert:

RQ2: Wie kommunizieren die lizenzierten Klubs der 1. und 2. Bundesliga derzeit zum Thema Nachhaltigkeit?

Die zweite Forschungsfrage dient vorwiegend der Identifikation der derzeit eingesetzten Kommunikationsmittel zur Klub-Kommunikation über Nachhaltigkeit, der adressierten Zielgruppen, sowie der korrespondierenden Aufwände in der Organisation der Fußballklubs.

Insgesamt haben elf Klubs der 1. Bundesliga, sieben Klubs der 2. Bundesliga, sowie einer der drei Absteiger in die 3. Liga (Saison 2020/2021) den Online-Fragebogen vollständig ausgefüllt. Entsprechend haben mit 19 Klubs ($n = 19$) knapp die Hälfte der angefragten Klubs ($N = 39$) den Fragebogen der Umfrage vollständig beantwortet. Zehn Klubs sahen aufgrund der Vielzahl von Anfragen oder laufender DFL-Projekte zum Thema Nachhaltigkeitsstrategie

nach schriftlicher Rückmeldung von einer Teilnahme an der Umfrage ab. Fünf Vereine nahmen abschließend nicht an der Umfrage teil, obwohl das Ausfüllen des Online-Fragebogens begonnen, aber nicht zu Ende geführt wurde. Von vier weiteren Vereinen erfolgte weder eine Rückmeldung, noch wurde das Ausfüllen des Fragebogens begonnen. Ein ausgefüllter Fragebogen war ungültig und konnte nicht berücksichtigt werden (Null-Ergebnis). Der Fragebogen wurde mehrheitlich von den CSR-Verantwortlichen der teilnehmenden Klubs beantwortet.

3. Ergebnisse der Umfrage

3.1 Nachhaltigkeitsverständnis

Nachhaltigkeitsverständnis – Status quo

Die überwiegende Mehrheit der antwortenden Fußballklubs hat bereits heute ein ganzheitliches Verständnis im Sinne der ESG-Kriterien. Als wichtigstes Element des Nachhaltigkeitsverständnisses wurde seitens der Fußball-Bundesligisten das soziale Engagement genannt (arithm. Mittel 1,4; sehr wichtig). Für die Mehrzahl der 19 Klubs umfasst Nachhaltigkeit auch eine gute Unternehmensführung, welche - noch vor ökonomischer Verantwortung - als weiteres wichtiges Element identifiziert wurde. Ökologie spielt mit einem Mittelwert von 2,1 (wichtig) im Vergleich zu Sozialem, Ökonomie und guter Unternehmensführung eine wichtige, aber nachgelagerte Rolle.

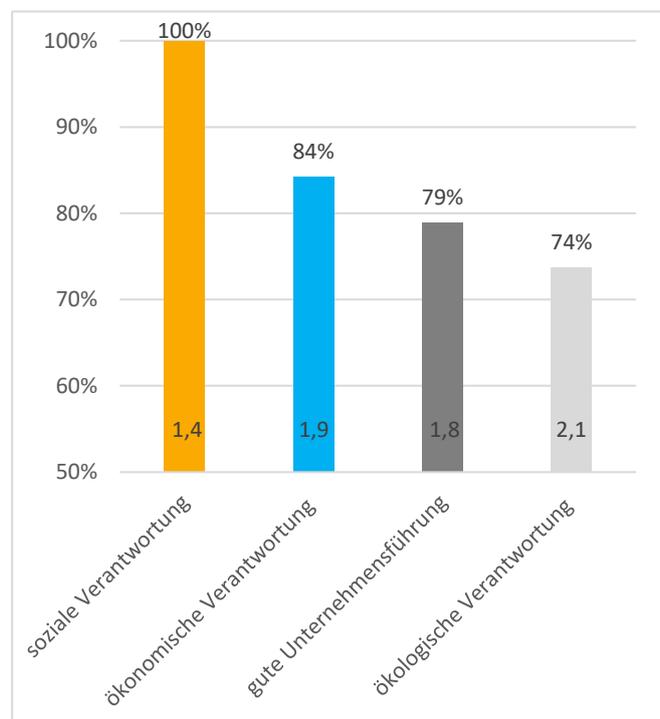


Abb. 1: **Nachhaltigkeitsdimensionen**
[Anteil der Nennungen „wichtig“ & „sehr wichtig“ in %
und arithmetisches Mittel]

Grad der Professionalisierung des Nachhaltigkeitsmanagement

Die Umsetzung von Nachhaltigkeitsinitiativen erfolgt nach Auffassung der Klubs im Rahmen eines professionellen Nachhaltigkeitsmanagements. Gefragt nach dem Grad der Eingliederung von Nachhaltigkeit in die Geschäftsprozesse geben rund zwei Drittel (64%) der antwortenden Klubs an, dass der Grad an Professionalisierung und die prozessuale Einbettung des Nachhaltigkeitsmanagement in die Geschäftsprozesse des Klubs als mindestens durchschnittlich zu bewerten sei. Zwei Vereine (10%) melden einen sehr hohen Grad an prozessualer Integration zurück, weitere vier Klubs (21%) haben nach eigener Ansicht ein hohes Maß an Eingliederung von Nachhaltigkeit in die Geschäftsprozesse. Lediglich einer der 19 rückmeldenden Fußballklubs verweist auf einen geringen Grad an professionellen Strukturen im Thema Nachhaltigkeit.

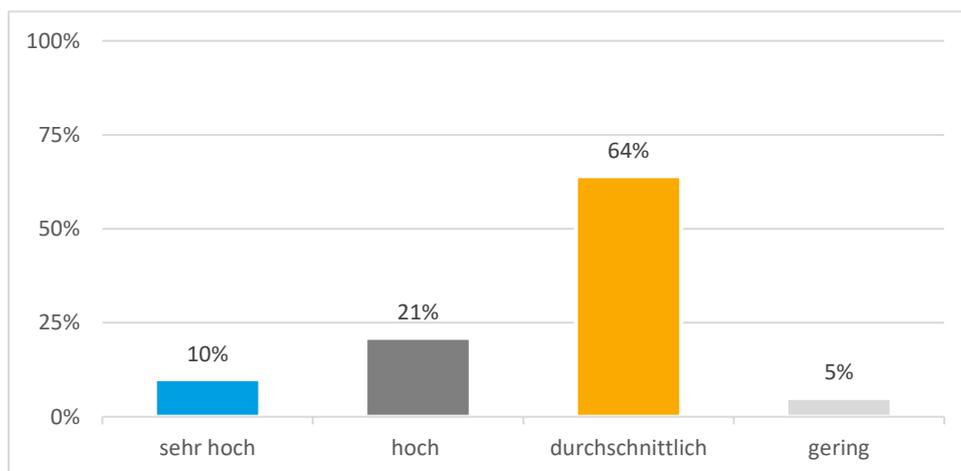


Abb. 2: Nachhaltigkeitsmanagement: Grad der Professionalisierung
[Anteil der Nennungen in %]

Nachhaltigkeit in Leitbild, Strategie und Klub – Statuten

Entsprechend haben mit zehn Fußballklubs mehr als die Hälfte der antwortenden Klubs Nachhaltigkeit in ihr Klub - Leitbild integriert, sehen Nachhaltigkeit als Teil der Klub - Strategie oder haben Nachhaltigkeit schriftlich und verbindlich in ihren Statuten verankert. Weitere fünf Vereine planen eine zeitnahe Aufnahme von Nachhaltigkeit als Kernthema in dergleichen. Lediglich vier Vereine haben Nachhaltigkeit bisher weder in der Satzung, noch im Leitbild oder in der Klubstrategie festgeschrieben.

Messbarkeit von Nachhaltigkeit in den Fußballklubs

Die Wirksamkeit von Nachhaltigkeitsinitiativen wird seitens der Klubs derzeit größtenteils durch Nachhaltigkeitszertifikate und Nachhaltigkeitsberichte überprüft. Zwölf Fußballklubs (63%) geben an, Zertifikate zu nutzen, acht Fußballklubs (42%) greifen auf einen Nachhaltigkeitsbericht zurück. Fünf Fußballklubs (26%) messen die Effektivität ihres Nachhaltigkeitsmanagements mittels eines Ratings. Darüber hinaus verwenden die Klubs Wirkungsanalysen und messen ihren CO₂ - Fußabdruck. Fünf Fußballklubs nutzen bisher keine Messmethoden, um die Effektivität ihres Nachhaltigkeitsmanagements zu validieren.

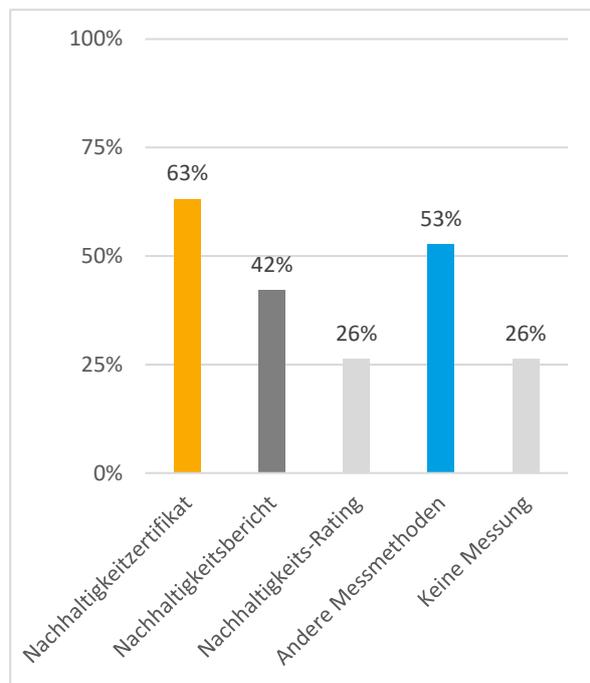


Abb. 3: Anwendung von Messinstrumenten
[Anteil der Nennungen in %]

Auswirkung der Taskforce auf die Nachhaltigkeit der Klubs

Ein gemischtes Bild zeigt sich hinsichtlich der Auswirkungen der seitens der DFL im Herbst 2020 initiierten „Taskforce Profifußball“ auf die Nachhaltigkeit der Klubs. 53% der Rückmeldenden sehen eine große oder sehr große Auswirkung. Hingegen geben 47% der antwortenden Vereine an, nur geringe Auswirkungen auf das eigene Nachhaltigkeitsmanagement zu erwarten.

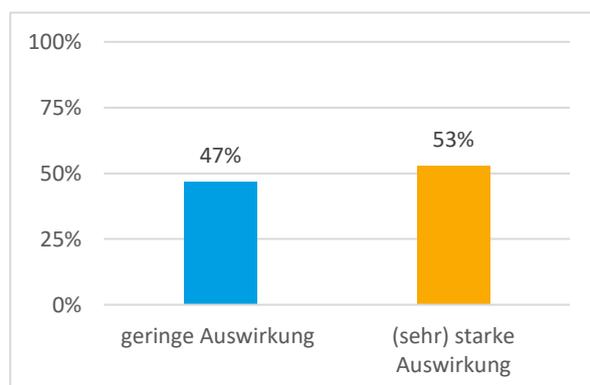


Abb. 4: Auswirkungen der DFL Taskforce
[Anteil der Nennungen in %]

Umsetzung von Nachhaltigkeit – Künftige Ausrichtung

In Zukunft wird sowohl die ökologische als auch die wirtschaftliche Dimension von Nachhaltigkeit noch mehr in den Mittelpunkt des nachhaltigen Handelns eines Klubs rücken. Alle rückmeldenden Fußballklubs geben an, dass der ökologische Footprint künftig eine (sehr) wichtige Rolle im Nachhaltigkeitsmanagement spielen wird. Gleiches gilt für die ökonomische Nachhaltigkeit. Auch hier sehen die Fußballklubs für die Zukunft eine sehr wichtige (79 %) oder wichtige (21 % Nennungen) Rolle. Hingegen weicht die soziale Komponente von Nachhaltigkeit im Hinblick auf ihre Wichtigkeit gegenüber dem Status Quo leicht zurück (Mittelwert 1,5) und hat künftig nur eine nachrangige Bedeutung.

3.2 Nachhaltigkeitskommunikation

Grad der Professionalisierung des Nachhaltigkeitskommunikation

Die Einschätzung der eigenen Nachhaltigkeitskommunikation seitens der Klubs ist überwiegend positiv. Ein Fußballklub bewertet diese als sehr professionell (5%), sieben Klubs (37%) beurteilen ihre Nachhaltigkeitskommunikation zumindest als überdurchschnittlich professionell. Darüber hinaus bewerten 9 von 19 Klubs ihre Kommunikationsaktivitäten als durchschnittlich (47%). Lediglich zwei Vereine zeigen sich selbstkritisch, beurteilen ihre eigene Nachhaltigkeitskommunikation als unterdurchschnittlich (11%) und geben an, die Professionalisierung ihrer Kommunikationsaktivitäten künftig vorantreiben zu wollen.

Entsprechend eindeutig ist auch die Rückmeldung der Klubs bezüglich der Auswirkungen der COVID-19-Pandemie auf das Kommunikationsverhalten. Diese seien nur marginal. 47 Prozent der antwortenden Fußballklubs geben an, in der Pandemie keinen Treiber zur Veränderung ihres Kommunikationsverhaltens zu sehen. Immerhin 42 Prozent der Rückmeldenden gehen davon aus, ihre Kommunikationsaktivitäten zur Nachhaltigkeit leicht auszubauen.

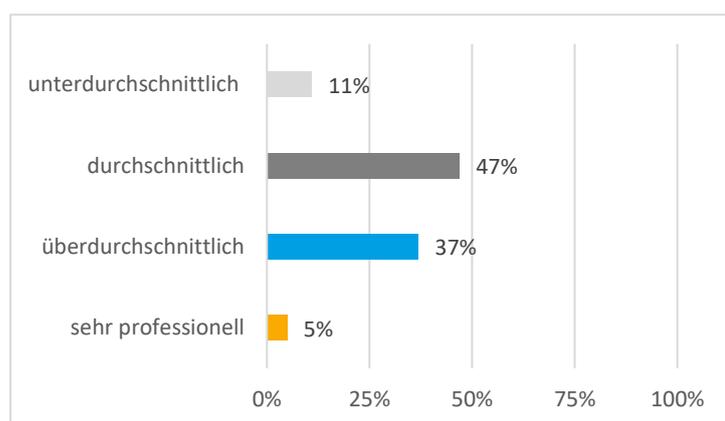


Abb. 5: Nachhaltigkeitskommunikation: Selbstbild

[Anteil der Nennungen in %]

Kommunikationsinstrumente & Kommunikationskanäle

Die Kommunikation der Nachhaltigkeitsaktivitäten erfolgt gemäß der Rückmeldung der Klubs hauptsächlich online und hier sowohl über die Social-Media-Kanäle als auch die Homepage der Fußballklubs. Daneben unterstützen die Medien- und Presseabteilungen der Klubs die Nachhaltigkeitskommunikation. Ein gemischtes Bild ergibt sich hinsichtlich der Nachhaltigkeitsberichte. 53 % der Klubs sehen dieses Instrument als (sehr) wichtig an. Demgegenüber geben 32 % der Fußballklubs an, dieses Instrument überhaupt nicht nutzen zu wollen, 16 % der Fußballklubs sehen einen solchen Bericht als durchschnittlich wichtig an. Der offizielle Geschäftsbericht dient derzeit nicht der Nachhaltigkeitskommunikation.

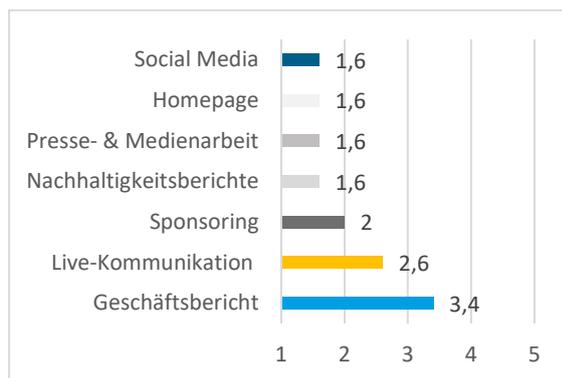


Abb. 6: Kommunikationskanäle nach Wichtigkeit
[arithm. Mittel; 1 = sehr wichtig; 5 = unwichtig]

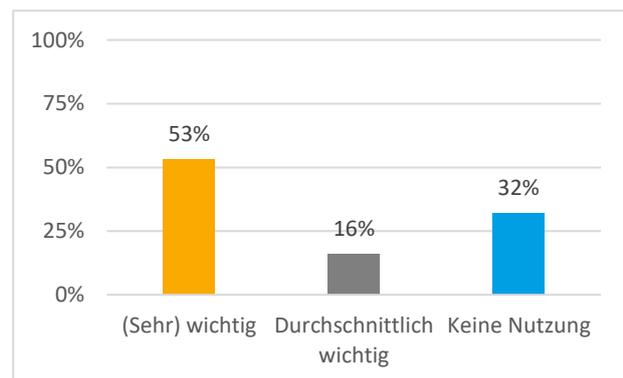


Abb. 7: Instrument Nachhaltigkeitsbericht
[Anteil der Nennungen in %]

Kommuniziert wird nach Auffassung der Klubs proaktiv (42% der Antwortgebenden) oder zumeist proaktiv (32%).

Zielgruppen der Nachhaltigkeitskommunikation

Die weitaus wichtigste Zielgruppe der Kommunikation der Fußballklubs sind die Fans. Mit einem arithmetischen Mittel von 1,3 werden diese als Kommunikationsadressat der vereinseigenen Nachhaltigkeitskommunikation als sehr wichtig erachtet. Neben den Fans spielen auch die Öffentlichkeit (1,4) sowie Medien und Sponsoren (1,7) eine sehr wichtige Rolle in der Kommunikation der Klubs. Eine weniger wichtige Zielgruppe sind die eigenen Spieler/Mitarbeiter (2,4). Darüber hinaus wurden Nichtregierungsorganisation (NGO), Dienstleister und Stiftungen als Zielgruppen genannt. Bisher wenig Aufmerksamkeit wird

(künftigen) Investoren sowie dem Verband als potentiellen Adressaten der Nachhaltigkeitskommunikation geschenkt. Bei einem arithmetischen Mittel von 2,7 respektive 3,1 haben insbesondere die Verbände, DFB und DFL, sowie aktuelle und potentielle Investoren derzeit nur geringe Bedeutung in der Ausgestaltung der Klub-Kommunikation zum Thema Nachhaltigkeit.

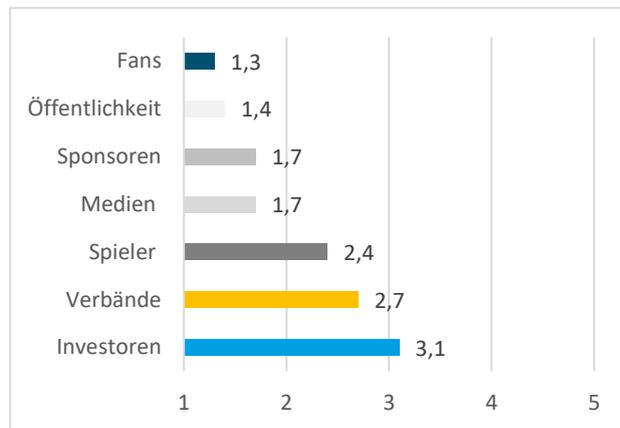


Abb. 8: Zielgruppen nach Wichtigkeit
[arithm. Mittel; 1 = sehr wichtig; 5 = unwichtig]

Ressourcenallokation

Im Zuge der Umfrage wurden auch die in der Nachhaltigkeitskommunikation gebundenen Mitarbeiterressourcen erhoben. Hier zeigt sich ein äußerst heterogenes Bild. Rund ein Viertel der antwortenden Fußballklubs gibt an, die Nachhaltigkeitskommunikation mit maximal 0,5 FTE¹ zu besetzen. Ein weiteres Viertel beziffert den Personalbedarf auf 0,5- 1,0 FTE. 30% der Klubs beschäftigen mehr als 1,0 Mitarbeiter in der Nachhaltigkeitskommunikation, mehr als 1,5 FTE sind es bei 21% der Klubs. Die unterschiedliche Personalausstattung ist dabei stark abhängig von den durchgeführten Kommunikationsaktivitäten und angewandten Instrumenten.

3.3 Analyse und Interpretation der Ergebnisse

Die Ergebnisse der hier vorliegenden Umfrage bestätigen - insbesondere mit Blick auf die Resultate zum Nachhaltigkeitsverständnis der Fußballklubs - in großen Teilen die Feststellungen des ersten Fact Sheet zur Nachhaltigkeit im deutschen Profifußball („Blick von außen“). Jedoch lassen sich auch einige neue Erkenntnisse gewinnen.

Zum einen bestätigt die Teilnahmequote von knapp unter 50% (19 von 39 Klubs), dass Interessenlage und Kommunikation der Klubs im Thema Nachhaltigkeit höchst unterschiedlich sind. Im ersten Fact Sheet wurde seitens des Forschungsteams das Bild von Vorreitern,

¹ FTE = Full-time equivalent (eng.), dt.: Stunden-Äquivalent einer Vollzeitkraft



Nachzüglern und Mitläufern geprägt. Die Erstausswertung der Umfrage bestätigt diese Auffassung. Einige Fußballklubs begrüßten explizit das Ansinnen der Forschungsgruppe, das Thema Nachhaltigkeit in der Bundesliga wissenschaftlich untersuchen zu wollen und gaben, vornehmlich in den Freitextfeldern der Umfrage, bereitwillig Auskunft zum Status quo (Vorreiter). Andere Fußballklubs nahmen vermeintlich nur widerwillig oder nur nach wiederholter Nachfrage an der Umfrage teil, brachen die Umfrage ohne Beendigung ab, und äußerten - in wenigen Einzelfällen - gar ihren Unmut über die Umfrage (Nachzügler). Von fünf Klubs gab es trotz wiederholter Nachfrage seitens der Projektgruppe keinerlei Rückmeldung (Mitläufer). Wenig überraschend ist auch die Verteilung der Teilnehmer zwischen der 1. Bundesliga, 2. Bundesliga und den Absteigern in die dritte Liga. Erwartungsgemäß ist die Teilnahmequote unter den Erstligisten am größten, was zeigt, dass ein ganzheitliches Nachhaltigkeitsmanagement derzeit mehrheitlich ein Thema in den Klubs der ersten Liga zu sein scheint.

Stichwort ganzheitliches **Nachhaltigkeitsmanagement**: Erfreulicherweise hat die Mehrheit der teilnehmenden Fußballklubs gemäß der Umfrage ein ganzheitliches Nachhaltigkeitsverständnis, wenngleich soziale Verantwortung derzeit noch den wichtigsten Stellenwert in den Nachhaltigkeitsabteilungen der Fußballklubs genießt. Dennoch ist bereits heute die Wichtigkeit von ökonomischer und ökologischer Verantwortung sowie guter Unternehmensführung erkannt. Diesen Vierklang gilt es nun nachhaltig in den Geschäftsmodellen der Klubs zu integrieren. Dafür benötigt es – neben objektiv überprüfbaren Zielkriterien - in erster Linie professionelle Prozesse im Nachhaltigkeitsmanagement der Klubs. Gemäß den Umfrageergebnissen ist dies nicht durchgängig der Fall, mehrheitlich wurden die **Nachhaltigkeitsprozesse** der Fußballklubs nur als **durchschnittlich professionell** bewertet, so eine kritische Selbsteinschätzung. Darüber hinaus benötigt ein ganzheitliches Nachhaltigkeitsmanagement wirksame Messinstrumente zur Überprüfung der Effektivität von Einzelmaßnahmen und Managementprozessen. Auch hier wird das Bild aus dem ersten Fact Sheet bestätigt. Vornehmlich wird die Wirksamkeit mit Zertifizierungen von Einzelmaßnahmen untersucht. Nachhaltigkeitsratings für das ganzheitliche Management finden nur in geringem Maße Anwendung, wenngleich einige Klubs betonen, sich einem solchen unabhängigen Rating mittelfristig unterziehen zu wollen. Das weitere Vorgehen, Für und Wider, wird im Zuge der seitens der DFL Taskforce angestrebten Integration und Überprüfung von Nachhaltigkeitskriterien im Rahmen der Lizenzierung entsprechend zu diskutieren sein. Die Rolle der



Ergebnisse der DFL Taskforce zur Fortentwicklung von Nachhaltigkeit in den Klubs wird **von den Fußballklubs** im Übrigen **uneinheitlich bewertet**. Eine Hälfte der Fußballklubs, mutmaßlich Nachzügler und Mitläufer, sehen große Auswirkungen auf das Nachhaltigkeitsmanagements ihres Klubs. Hingegen sieht die andere Hälfte, die Vorreiter, nur geringe Auswirkung für die künftige Ausrichtung von Nachhaltigkeit in ihren Organisationen.

Hinsichtlich der **Nachhaltigkeitskommunikation** deckt sich das Eigenbild der Fußballklubs nicht vollständig mit dem bereits im ersten Fact Sheet der Serie erhobenen Bild von außen. So geben im Durchschnitt drei von vier Klubs an, die Nachhaltigkeitsaktivitäten und Nachhaltigkeitsstrategien der Klubs (zumeist) proaktiv zu kommunizieren. Dies im Wesentlichen online über Klub-Websites und Social-Media-Kanäle und nach Auffassung der Fußballklubs in meist überdurchschnittlicher oder zumindest durchschnittlicher Qualität. Es ist zwar grundsätzlich richtig, dass die Klubs ihre Initiativen überwiegend in den genannten Medien teilen, jedoch häufig unregelmäßig und einseitig mit positiv belegten Einzelmaßnahmen. **Eine auf unterschiedliche Zielgruppen ausgerichtete Kommunikation inklusive standardisierter Nachhaltigkeitsberichterstattung**, welche über den nachhaltigen Fußabdruck der Klubs, die Nachhaltigkeitsstrategie und die Wirksamkeit der Einzelinitiativen in ganzheitlicher Art und Weise informiert, **erfolgt** jedoch bisher weitgehend **nicht**. Dieser Widerspruch lässt sich mit den Rückmeldungen zum avisierten Adressatenkreis der Kommunikation erklären. So stehen bisher die Fans der Fußballklubs und die allgemeine Öffentlichkeit im Mittelpunkt der Nachhaltigkeitskommunikation der Klubs. Traditionell wird dieser Adressatenkreis mit den genutzten Medien besonders gut erreicht. Hingegen stehen **Investoren, Mitarbeiter/Spieler und Verbände bisher nicht** im Mittelpunkt der Nachhaltigkeitskommunikation. Um deren erweiterten Informationsbedarf künftig erfüllen zu können, sollte insbesondere auf eine standardisierte Nachhaltigkeitsberichterstattung in Form eines Nachhaltigkeitsberichts nach GRI - Standard zurückgegriffen werden. Die für eine ganzheitliche, adressatenorientierte Kommunikation notwendigen Ressourcen sind in den Fußballklubs in großen Teilen bereits vorhanden: Mehrheitlich wurde die Umfrage von den CSR-Beauftragten der Klubs beantwortet und eine kapazitative Ausstattung von durchschnittlich 1,0 – 1,5 FTE für die Nachhaltigkeitskommunikation erscheint der Dimension der Aufgabe angemessen.

4. Zusammenfassung und Ausblick

Die hier vorgelegten Ergebnisse der Umfrage zum Status quo des Nachhaltigkeitsverständnis und der Nachhaltigkeitskommunikation im deutschen Profifußball lassen im Kern **zwei wesentliche Erkenntnisse** reifen: Zum einen ist positiv zu bewerten, dass unter den Profiklubs der ersten und zweiten Liga weitgehend **ein ganzheitliches Verständnis** zum Thema Nachhaltigkeit **existiert**. Die Mehrheit der Fußballklubs versteht es, die Dimensionen soziale Verantwortung, Ökologie, Ökonomie und gute Unternehmensführung unter Nachhaltigkeit zu subsumieren, wenngleich das soziale Wirken in die Gesellschaft im Status quo höchste Priorität genießt. Gleichzeitig zeigen die Ergebnisse, dass hinsichtlich der Einbettung von **Nachhaltigkeit in das Geschäftsmodell** der Klubs und der prozessualen Umsetzung in einem ganzheitlichen Nachhaltigkeitsmanagement **Verbesserungspotenzial** besteht. **Dies gilt auch für die Nachhaltigkeitskommunikation**, die – entgegen dem Selbstbild der Fußballklubs – weitgehend eindimensional und unausgewogen erfolgt. Dennoch ist der Wille zur Veränderung erkennbar. Die Klubs haben - mutmaßlich auch vor dem Hintergrund der Auswirkungen der COVID-19-Pandemie auf die Klubfinanzen - erkannt, dass künftig insbesondere die ökonomische Verantwortung sowie gute Unternehmensführung als Erfolgsfaktoren für nachhaltiges Unternehmertum fokussiert und in ein ganzheitliches Nachhaltigkeitsmanagement integriert werden müssen.

Die Ergebnisse der hier vorliegenden Umfrage sollten daher insbesondere die DFL positiv in die Zukunft schauen lassen. Die am 14. Dezember 2021 beschlossene Integration von Nachhaltigkeitskriterien und eines entsprechenden Nachhaltigkeitsmanagements in der Lizenzierungsordnung basiert auf einem breiten Fundament und wird von den Fußballklubs gemäß dieser Umfrage mehrheitlich unterstützt. Mit einer professionellen Umsetzung kann die Bundesliga auch im Themenspektrum Nachhaltigkeit künftig eine Vorreiterrolle unter den Big Five-Ligen in Europa einnehmen. Ein detaillierter Regelungsrahmen für verbindliche Nachhaltigkeitskriterien und deren prozessuale Einbettung in einem ganzheitlichen Nachhaltigkeitsmanagement soll seitens der DFL Arbeitsgruppe in den kommenden Monaten ausgearbeitet und sodann durch die Mitgliederversammlung verabschiedet werden (DFL, 2021B). Jedoch hat die Umfrage auch gezeigt, dass der **Startpunkt der Fußballklubs zur Implementierung eines ganzheitlichen Nachhaltigkeitsmanagements durchaus**



unterschiedlich ist. Man darf daher gespannt sein, wie streng und umfangreich die Lizenzierungskriterien zum Thema Nachhaltigkeit schlussendlich ausfallen.

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.



Christian Pieter Hoffmann ist Professor für Kommunikationsmanagement am Institut für Kommunikations- & Medienwissenschaft der Universität Leipzig. Darüber hinaus verantwortet er am Institut für Politikwissenschaft die Lehre im Bereich der politischen Kommunikation. Hoffmann ist akademischer Leiter des Center for Research in Financial Communication. Seine Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich des strategischen Kommunikationsmanagements, der Finanzkommunikation und der politischen Kommunikation – mit besonderer Berücksichtigung der Herausforderungen und Chancen neuer Medien.



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>

HOLLENBERG, S. (2016). Fragebögen: Fundierte Konstruktion, sachgerechte Anwendung und aussagekräftige Auswertung (essentials) (1. Aufl. 2016 Aufl.). Springer VS.

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>

PORST, R. (2013). Fragebogen: Ein Arbeitsbuch (Studienskripten zur Soziologie) (4., erw. Aufl. 2014 Aufl.). Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-02118-4>

PORTER, M. E., & KRAMER, M. R. (2006). Strategy & Society. The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://ameg.org/wp-content/uploads/2013/10/Porter-Kramer-Strategy-Society-The-Link-between-Competitive-Advantage-CSR-2006.pdf>

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.

ZÜLCH, H., CRUZ, J., KIRSCH, B. (2021). Nachhaltigkeit in der Bundesliga – Teil 1: Wie lässt sich die Nachhaltigkeit der Bundesliga-Klubs aus der Fansperspektive beurteilen? HHL Leipzig Graduate School of Management, Chair of Accounting and Auditing. Retrieved from: <https://www.hhl.de/app/uploads/2021/12/Football-Fact-Sheet-2021-05-Nachhaltigkeit-in-der-Bundesliga-Teil-1.pdf>



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>

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

DEUTSCHE FUßBALL LIGA. (2021B). Beschluss der DFL-Mitgliederversammlung: Nachhaltigkeit wird Lizenzierungskriterium für Bundesliga und 2. Bundesliga. Retrieved from: <https://www.dfl.de/de/aktuelles/beschluss-der-dfl-mv-nachhaltigkeit-wird-lizenzierungskriterium/>

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>



Appendix 1: Teilnehmer der Umfrage

Teilnehmer:

1. FC Nürnberg
Arminia Bielefeld
Bayer Leverkusen
Borussia Dortmund
Eintracht Frankfurt
FC Augsburg
FC Schalke 04
FC St. Pauli
TSG Hoffenheim
Greuther Fürth
Hertha BSC
Karlsruher SC
SC Freiburg
SC Paderborn
SV Darmstadt
VfB Stuttgart
VfL Wolfsburg
Werder Bremen
Würzburger Kickers

Ergänzende Information zu den Klubs, die auf eine Teilnahme verzichtet haben:

Zehn Klubs sahen aufgrund der Vielzahl von Anfragen oder laufender DFL-Projekte zum Thema Nachhaltigkeitsstrategie nach schriftlicher Rückmeldung von einer Teilnahme an der Umfrage ab. Fünf Klubs nahmen abschließend nicht an der Umfrage teil, obwohl das Ausfüllen des Online-Fragebogens begonnen, aber nicht zu Ende geführt wurde. Von vier weiteren Klubs erfolgte weder eine Rückmeldung, noch wurde das Ausfüllen des Fragebogens begonnen. Ein ausgefüllter Fragebogen war ungültig und konnte nicht berücksichtigt werden.



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](#)