



HHL

LEIPZIG
GRADUATE SCHOOL
OF MANAGEMENT

Football Fact Sheet

#2/22

Februar 2022

Nachhaltigkeit in der Bundesliga – Teil 3: Corporate Accountability - Ein modernes Framework für mehr Nachhaltigkeit in der Fußball-Bundesliga

Ein **Vorschlag** 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

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 **Erarbeitung eines Modells zur Professionalisierung des Nachhaltigkeitsmanagement** und der **Nachhaltigkeitsberichterstattung** für die Klubs der 1. und 2. Fußball-Bundesliga, welche als Empfehlung an die DFL Arbeitsgruppe „Nachhaltigkeit“ zu verstehen ist.

SCHRITTE DER MODELLENTWICKLUNG:

- Die Modellentwicklung folgt einem **praxisnahen Ansatz** und basiert zunächst in erster Linie auf organisationstheoretischen **Best Practices** zum Aufbau von internen Managementprozessen. Darüber hinaus finden **Empfehlungen** bestehender **CSR-Berichtstattungs- und Managementleitfäden** für Unternehmen Berücksichtigung in der Modellentwicklung.
- Des Weiteren werden die **Ergebnisse der Football Factsheets #05/2021** („Außenwahrnehmung“ zur Nachhaltigkeitsperformance) und **#06/2021** („Innensicht“ zum Nachhaltigkeitsverständnis und zur Nachhaltigkeitskommunikation) **berücksichtigt**.

ERGEBNISSE:

- Eine Professionalisierung im Nachhaltigkeitsbereich muss entlang einer **klaren Nachhaltigkeitsvision** entwickelt werden, und benötigt ein stringentes, in die Geschäftsprozesse der Klubs integriertes, **ganzheitliches Nachhaltigkeitsmanagement**.
- Eine klare Vision und ein ganzheitliches Management sind Befähiger (Enabler) für die **Ergebnisse** eines professionellen Nachhaltigkeitsmanagements.
- Das durch die HHL ausgearbeitete „**Corporate Accountability**“-Modell etabliert einen **dreistufigen Ansatz entlang von Vision, Management und Ergebnissen**, welcher mittels **klar definierten Umsetzungsschritten** zielführend in jedem professionellen Fußball-Klub implementiert werden kann.

1. Ausgangslage und Motivation

Nachhaltigkeit wird Lizenzierungskriterium der 1. und 2. Fußball-Bundesliga. Mit diesem Paukenschlag hat die DFL am 14. Dezember 2021 große Erwartungen bei Klubs, Fans und zahlreichen Stakeholdern geweckt. Das (internationale) Medienecho war entsprechend groß. Erstmals sollen die Profifußball-Klubs zur Saison 2023/2024 einer lizenzierungsrelevanten Auditierung hinsichtlich der individuellen Nachhaltigkeit unterliegen (DFL, 2021a). Details blieb die DFL jedoch zunächst schuldig, zur konkreten Implementierung wurde seither nicht weiter informiert. Messkriterien, Prüfungsmechanismen und Berichtsprozesse, so heißt es von Seiten der DFL, seien in Ausarbeitung und werden zu einem späteren Zeitpunkt kommuniziert.

Vor dem Hintergrund dieser nun beschlossenen Neuausrichtung der Fußball-Bundesliga auf Basis der Taskforce-Ergebnisse zum Themenspektrum Nachhaltigkeit (DFL, 2021c) hat ein Forschungsteam der HHL Leipzig Graduate School of Management im Rahmen einer mehrmonatigen Studie die Nachhaltigkeit der Vereine der 1. und 2. Fußball-Bundesliga untersucht. Die Analysen im Rahmen der Studie zeigen, dass innerhalb der Klubs zwar mehrheitlich ein ganzheitliches Nachhaltigkeitsverständnis im Sinne der ESG-Kriterien existiert und alle Klubs entsprechend Nachhaltigkeitsmaßnahmen, insbesondere im sozialen und ökologischen Bereich, bereits heute erfolgreich umsetzen. Indes zeigen die Untersuchungen auch, dass weiterhin ein großes Entwicklungspotenzial im Hinblick auf ein professionelles, im Geschäftsmodell etabliertes Nachhaltigkeitsmanagement inklusive passender Nachhaltigkeitskommunikation vorhanden ist. Zudem erfolgt bisher keine durchgängige, stringente und transparente Evaluation der Nachhaltigkeit der Klubs durch neutrale Instanzen, sodass es externen Stakeholdern, bspw. Fans, schwerfällt die Nachhaltigkeit eines einzelnen Klubs zu beurteilen.

Das vorliegende Football Factsheet #02/22 gibt auf Basis der gewonnen Erkenntnisse eine abschließende Empfehlung für die strategische und prozessuale Implementierung eines Nachhaltigkeitsmanagements und der zugehörigen Berichterstattung in den Profiklubs der Fußball-Bundesliga, und beschließt damit als letzter Teil eine Serie von drei HHL Football Fact Sheets zum Thema Nachhaltigkeit in der Fußball-Bundesliga. Die Empfehlung trägt den Erkenntnissen des „Blicks von Außen“ (Stakeholder-Sicht, Factsheet 05/2021, [Link](#)) und des „Blicks von Innen“ (Klub-Sicht, Factsheet 06/2021, [Link](#)) auf das Thema Nachhaltigkeit im Profifußball Rechnung, berücksichtigt etablierte Best Practices der Corporate Social

Responsibility (CSR)-Berichterstattung und des Nachhaltigkeitsmanagements, und versteht sich als Angebot an die Akteure der DFL, welche derzeit im Nachgang zur Taskforce Profifußball ein Detail-Konzept zur Implementierung von Nachhaltigkeit im deutschen Profifußball ausarbeiten (DFL, 2021a, 2021b).

2. Forschungsfragen & Schritte der Modellentwicklung

Der vorliegende Beitrag greift die Ergebnisse der Factsheets #05/21 (Außenwahrnehmung) und #06/21 (Innensicht) auf und berücksichtigt darüber hinaus die Empfehlungen bestehender CSR-Berichterstattungsleitfäden für Unternehmen¹, erweitert diese um Erläuterungen zum Aufbau von internen Managementprozessen, verdeutlicht die Verzahnungsbereiche zwischen Nachhaltigkeitsmanagement und -berichterstattung und überträgt schlussendlich alle Erkenntnisse auf den Profifußball.

Die Entwicklung des präsentierten „Corporate Accountability“ - Modells erfolgt anhand zweier zentraler Forschungsfragen. Zunächst wurde nach einem allgemein gültigen Implementierungsmodell gesucht:

RQ1: Welcher Prozessschritte bedarf es, um ein strukturelles Nachhaltigkeitsmanagement inklusive adäquater Nachhaltigkeitsberichterstattung aufzusetzen?

Sodann wurde der Fokus auf die operative Implementierbarkeit innerhalb kleiner und mittlerer Unternehmen, speziell Profifußballklubs, gelegt:

RQ2: Welche Adaptionen der generalistischen Prozessschritte benötigt es für die Implementierung in einem Profifußball-Klub?

¹ Der vorliegende Beitrag stützt sich insbesondere auf die sieben Schritte des Leitfadens des Bundesverbands der Deutschen Industrie e.V. [BDI] und econsense – Forum Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft (2014).

Um die Verzahnung zwischen Nachhaltigkeitsmanagement und Nachhaltigkeitsberichterstattung zu verdeutlichen, wird im Ergebnis der „Corporate Accountability-Cycle“ entwickelt (ZÜLCH & ERBEN, 2020)². Dieses Grundgerüst zur Etablierung eines integrierten Nachhaltigkeitsmanagements basiert auf neun Arbeitsschritten zum Aufbau und zur (Weiter-)Entwicklung der systematischen Umsetzung von unternehmerischer Verantwortung und umfasst folgende Einzelschritte:

- Schritt 1: Unternehmerische **Verantwortung** definieren und **Vision** formulieren
- Schritt 2: **Business Case** und **Strategie** für unternehm. Verantwortung entwickeln
- Schritt 3: **Leadership-Verständnis** und **Organisationsstrukturen** entsprechend der Vision des Klubs aufbauen
- Schritt 4: **Rahmenbedingungen** der **Berichterstattung** festlegen
- Schritt 5: **Bestandsaufnahme** im Klub durchführen
- Schritt 6: **Fokus**: Auf wesentliche Themen fokussieren
- Schritt 7: Operative **Ziele**, Leistungsindikatoren und **Maßnahmen ableiten**
- Schritt 8: Datenerhebungsprozesse **implementieren**
- Schritt 9: Aktivitäten und Fortschritte regelmäßig **kommunizieren**

Die Reihenfolge der neun Arbeitsschritte stellt einen idealtypischen Prozess dar, der empfehlenswert jedoch unter Berücksichtigung der bereits vorhandenen Ressourcen und Prozesse im Klub nicht immer zwingend notwendig ist. Die einzelnen Schritte sind in Abb. 1 im Überblick dargestellt und werden nachfolgend in der gebotenen Kürze beschrieben.

² Eine detaillierte Ausarbeitung des Corporate Accountability-Cycle wurde von ZÜLCH & ERBEN (2020) im Rahmen des HHL Working Paper #188 veröffentlicht ([Link](#)).

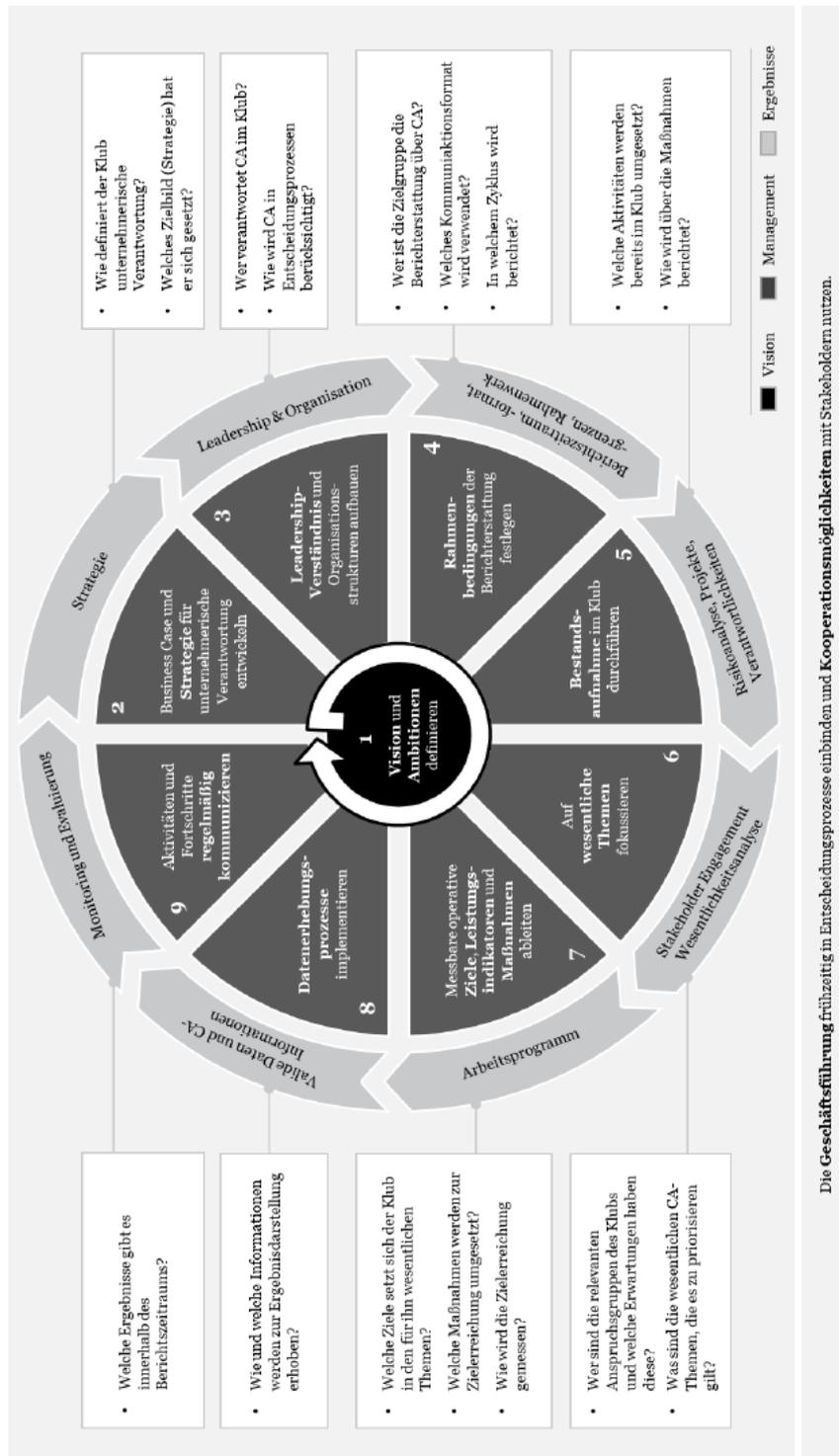


Abbildung 1: Corporate Accountability Cycle für Fußballklubs

3. Corporate Accountability: Ein modernes Framework für mehr Nachhaltigkeit in der Fußball-Bundesliga

Schritt 1: Unternehmerische Verantwortung definieren & Vision formulieren

Der 1. Schritt beginnt mit der Frage nach dem „**Warum**“. Für die Etablierung eines systematischen Managements unternehmerischer Verantwortung ist zunächst die Frage nach dem Zielbild zu beantworten: **Welches Ziel strebt der Klub mit seinen Aktivitäten an und warum?** Die Antwort kann auf unterschiedliche Weise ausfallen, woraus verschiedene Handlungsempfehlungen und Corporate-Accountability-Aktivitäten resultieren. Zwei Extreme der Bandbreite an möglichen Zielbildern sind der „Minimalist“ oder der „Innovator“. „Minimalisten“ zeichnen sich durch die Erfüllung gesetzlicher oder aber lizenzrechtlicher Anforderungen und Etablierung ausgewählter Leuchtturmprojekte aus. „Innovatoren“ hingegen streben ein Engagement weit über die gesetzlichen und lizenzrechtlichen Pflichten hinweg an. Zahlreiche Aktivitäten und Initiativen basieren bei diesem Ansatz auf Freiwilligkeit und setzen neue Standards innerhalb der eigenen Liga (oder über diese hinaus). Corporate Accountability wird in diesen Fußball-Unternehmen als integraler Bestandteil des Geschäftsmodells verstanden, holistisch in den Unternehmensaktivitäten verankert und als Erfolgsdimension definiert. Das Ergebnis des ersten Schritts ist damit ein klar formuliertes Zielbild der unternehmerischen Verantwortung, welches der Klub anstrebt. Dieses wird im weiteren Prozess der Strategieentwicklung und Berichterstattung als „Kompass“ dienen. Insbesondere bei der Themenvielfalt von unternehmerischer Verantwortung ist dies ein unerlässliches Instrument zur Priorisierung von Themen und Ressourcen. Das definierte Zielbild kann nicht nur für die klubinterne Kommunikation, sondern auch für die externe Berichterstattung genutzt werden. Da die Ambitionen der unternehmerischen Verantwortung stets durch die Geschäftsführung oder den Vorstand zu bekräftigen sind, bietet sich eine Stellungnahme hierzu im Bericht an. Dies geschieht in der Praxis häufig durch ein Vorwort oder ein Vision-Statement, welches das Commitment des Top-Managements offenlegt.

Schritt 2: Business Case & Strategie für unternehm. Verantwortung entwickeln

Basierend auf der entwickelten Vision erfolgt im nächsten Schritt die Formulierung der Strategie. Hierfür ist es unbedingt notwendig, dass der Klub bereits über eine „**Basis-**

Strategie“ verfügt, die erkennen lässt, dass er sein Geschäftsmodell versteht und operationalisieren kann (FRANZKE, 2019). Anknüpfend an dieses Geschäftsmodell und das im ersten Schritt definierte Ambitionsniveau für unternehmerische Verantwortung, gilt es nun den wirtschaftlichen Mehrwert von unternehmerischer Verantwortung herauszuarbeiten. Die Untersuchungen haben gezeigt, dass zum jetzigen Zeitpunkt in einigen Klubs noch das Verständnis von unternehmerischer Verantwortung als Philanthropie dominiert, wenngleich sich die Mehrheit der Klubs zu einem strategischeren, ganzheitlichen Verständnis hin entwickeln. Die wirkungsorientierte Messung und Steuerung von Projekten für Klub und Gesellschaft rücken immer mehr in den Vordergrund und fördern einen systematischeren Managementansatz für unternehmerische Verantwortung. Mit fortschreitender Entwicklung dieses Verständnisses ändert sich auch der Fokus von einer rein fanwohlmaximierenden, sozialen Maßnahme hin zu einem integrativen Verständnis. In diesem Sinn finden Aktivitäten der unternehmerischen Verantwortung Anknüpfungspunkte in allen drei Dimensionen des Kluberfolgs (sportlicher Erfolg, wirtschaftlicher Erfolg und Fanwohlmaximierung). Ein klares Verständnis für die wirtschaftlichen Vorteile von unternehmerischer Verantwortung bietet nicht nur eine bessere Argumentationsgrundlage im Klub, sondern auch eine überzeugende „Story“ für die externe Berichterstattung. Je plausibler ein Klub Zusammenhänge zwischen seinen Geschäftsaktivitäten und seiner unternehmerischen Verantwortung erklären kann, desto glaubwürdiger und überzeugender ist diese. Zusammen mit der vorher definierten Vision bildet dieser „**Business Case**“ die Nachhaltigkeits- oder „**Corporate-Accountability**“-**Strategie** für das Unternehmen. Diese ist notwendig, um Themen zu priorisieren und übergeordnete Handlungsfelder zu definieren. Die Praxis zeigt, dass sich unerfahrene Berichtersteller in den Klubs häufig von Begrifflichkeiten wie „Strategie“ oder „Business Case“ abschrecken lassen. Oftmals werden diese als „hochtrabend“ und „abgehoben“ empfunden. Letztlich gilt es, Corporate-Accountability-Ambitionen und Aktivitäten zu systematisieren – unabhängig von dem hierfür verwendeten Vokabular. Das Ergebnis dieses Schrittes lässt sich ebenfalls nicht nur für die unternehmensinterne Kommunikation, sondern auch für die externe Berichterstattung verwenden.

Schritt 3: Leadership-Verständnis und Organisationsstrukturen entsprechend der Vision des Klubs aufbauen

Nachdem die klubseitigen Ambitionen geklärt und die Corporate-Accountability-Strategie definiert sind, gilt es im nächsten Schritt, die entsprechenden Organisationsstrukturen für ein professionelles Nachhaltigkeitsmanagement aufzubauen. Nur mithilfe der richtigen **Aufbau- und Ablauforganisation (Governance Strukturen)** kann effektiv und effizient auf das definierte Zielbild hingearbeitet werden. Dabei beschreibt die Aufbauorganisation „Aufgaben und Zuständigkeiten, die in Organigrammen und Stellenbeschreibungen dokumentiert werden“ (MIEBACH, 2007, S. 122). Die Ablauforganisation hingegen beschreibt die Prozesse. Sie definiert die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten für Aktivitäten und damit die Entscheidungsprozesse innerhalb des Managements der unternehmerischen Verantwortung (MIEBACH, 2007, S. 123).

Wenngleich die Größe von deutschen Fußballklubs mit mittleren und großen mittelständischen Unternehmen vergleichbar ist, können gerade ihre Strukturen und Prozesse häufig nicht mithalten. Hilfestellung bietet hierfür das PEER-Modell, welches als sog. Leadership-Kompass entwickelt wurde. Basierend auf den vier Dimensionen Purpose (Klubzweck), Entrepreneurial Spirit (Unternehmergeist), Effectiveness (Effektivität) und Responsibility (Verantwortung) kann demnach das Führungsverständnis bei deutschen Fußballklubs definiert werden. Im Ergebnis hat der Klub klare Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten zu definieren, die für die erfolgreiche Umsetzung der unternehmerischen Verantwortung notwendig sind. Insbesondere die Benennung eines Verantwortlichen für den Bereich Nachhaltigkeit ist für den fortschreitenden Prozess der Implementierung im Klub von besonderer Bedeutung. Gleichzeitig stellt die definierte Aufbau- und Ablauforganisation in reduzierter Form eine Pflichtangabe für Nachhaltigkeitsberichte nach den Rahmenwerken des DNK oder von GRI dar (vgl. GRI 102:102-14, 102-18 ff. oder die DNK Kriterien 1-10, in: GRI, 2018; RAT FÜR NACHHALTIGE ENTWICKLUNG, 2019). Die Ergebnisse des Prozessschritts können demnach direkt für die externe Berichterstattung genutzt werden.

Schritt 4: Rahmenbedingungen der Berichterstattung festlegen

Mit dem vierten Schritt ist zu entscheiden, welche **Form der externen Berichterstattung** der Klub anstrebt. Hierzu zählen vier grundlegende Entscheidungen: (1) die Wahl der Berichtsgrenzen, (2) des Berichtszeitraums, (3) des Berichtsformats sowie (4) des

Rahmenwerks der Nachhaltigkeitsberichterstattung. Anders als in der finanziellen gibt es in der nichtfinanziellen Berichterstattung keinen verpflichtenden Minimal-Standard, sondern verschiedene Leitlinien, die sich in der Vergangenheit als geeignete Rahmenwerke erwiesen haben. Bei der Wahl des Rahmenwerkes wird den Klubs ein hohes Maß an Freiheit zugestanden und lediglich die Nutzung eines nationalen, europäischen oder internationalen Rahmenwerkes empfohlen. Durch die Entscheidungen über **Berichtsgrenzen, Berichtszeitraum, Berichtsformat und Rahmenwerk** sind nach diesem Prozessschritt die grundlegenden Rahmenbedingungen interner und externer Berichterstattung festgelegt. Der Klub besitzt dadurch ein grundsätzliches Verständnis für die Anforderungen, die es bei der Implementierung von Datenerfassungsprozessen (siehe Schritt 8) zu berücksichtigen gilt. Zusätzlich hilft dieses Verständnis, die Informationsabfrage im nächsten Schritt (Schritt 5) zu konkretisieren und gezielt auf notwendige Punkte einzugehen.

Schritt 5: Bestandsaufnahme im Unternehmen durchführen

Nachdem die Rahmenbedingungen der Berichterstattung und damit die Mindestanforderung an Informationen festgelegt wurden, kann im nächsten Schritt eine erste Abfrage der geforderten Informationen erfolgen. Insbesondere für Fußball-Klubs, die kein stringentes Nachhaltigkeitsmanagement etabliert haben, ist dies meist ein aufwändiger Arbeitsschritt. I.d.R. gibt es bereits zahlreiche Initiativen und Projekte, die es zu erfassen gilt. Diese lassen sich meist in unterschiedlichen Fachabteilungen verorten und werden im ersten Schritt nicht mit unternehmerischer Verantwortung in Verbindung gebracht. Sie eignen sich jedoch, um von einem systematisierten Corporate-Accountability-Management aufgegriffen und gefördert zu werden. Es gilt, „das Rad nicht neu zu erfinden“, sondern auf bestehenden Strukturen im Klub aufzubauen. Eine Systematisierung der Aktivitäten und Priorisierung der Anstrengungen für bestimmte Projekte könnte ein erstes Ziel im Aufbau des Corporate-Accountability-Managements sein. Klubs schöpfen häufig aus einer Vielzahl an sozialen Engagements und können durch die Systematisierung auch neuere, meist ökologische oder ökonomische, Themen auf die Nachhaltigkeitsagenda setzen. Um bereits priorisierte Themen eines Klubs für das Management und damit die Berichterstattung zu identifizieren, ist es deshalb unerlässlich, zunächst eine Bestandsaufnahme durchzuführen. Hierfür sind Klubs auf bestehende Aktivitäten, Prozesse, Kennzahlen, Berichte und Projekte in den Bereichen Umwelt, Gesellschaft, Soziales und Ökonomie hin zu überprüfen. Inwiefern die konkreten Ergebnisse der

Bestandsaufnahme Eingang in eine Berichterstattung finden (z.B. in Form von Kennzahlen) hängt maßgeblich von Schritt 6 ab. Erst nachdem Schwerpunkte und Handlungsfelder definiert sind, lässt sich abschließend feststellen, welche Informationen benötigt werden, bereits vorhanden sind oder noch fehlen. Unabhängig von der Verwendbarkeit der erhobenen Informationen ermöglicht die Bestandsaufnahme dem Unternehmen, einen Überblick über bereits priorisierte und bearbeitete Themen innerhalb der Organisation zu erhalten. Nachhaltigkeits-Verantwortliche sollten auf diesen Informationen und Initiativen aufbauen und sie bei der Identifikation der Schwerpunkte des Corporate- Accountability-Managements berücksichtigen.

Schritt 6: Fokus - Auf wesentliche Themen fokussieren

Nachdem die zentralen Rahmenbedingungen der unternehmerischen Verantwortung definiert wurden, sind im nächsten Schritt die klubspezifischen ***Schwerpunktthemen und Handlungsfelder*** zu identifizieren. Dieser Prozess wird als Wesentlichkeits- oder Materialitätsanalyse bezeichnet und bildet das Herzstück des Nachhaltigkeitsmanagements. In der Vergangenheit war das Verständnis für den Wesentlichkeitsbegriff in klassischen Wirtschaftsunternehmen maßgeblich durch die GRI-Anforderungen geprägt. Diese definieren ein Thema als wesentlich, das „die von einer berichtenden Organisation verursachten signifikanten ökonomischen, ökologischen und sozialen Auswirkungen widerspiegelt oder das substantiell die Beurteilungen und Entscheidungen der Stakeholder beeinflusst“. Unabhängig von der angewendeten Wesentlichkeitsdefinition sind die folgenden Schritte in jeder Materialitätsanalyse zu berücksichtigen: Bestandsaufnahme, Trend- und Literaturanalyse, Wettbewerberbenchmark, Stakeholderbefragung und Materialitätsworkshop.

Das Ergebnis der Analyse ist eine klare Priorisierung und Fokussierung auf ausgewählte Themen der unternehmerischen Verantwortung. Sie bilden die Handlungsfelder für das im nächsten Schritt abzuleitende Arbeitsprogramm für Nachhaltigkeit. Die Zahl der identifizierten Themen bildet dabei ein wichtiges Qualitätskriterium. Es gilt weder zu viele noch zu wenige Themen als „wesentlich“ einzustufen. Erfahrungen aus der Praxis außerhalb des Fußballs legen nahe, dass unerfahrene Berichtersteller, deren Corporate-Accountability-Management sich noch im Aufbau befindet, idealerweise zwischen fünf bis acht Themen priorisieren sollten. Die identifizierten Themen bilden nicht nur die Basis des Arbeitsprogramms, sondern bilden auch die Kernelemente der externen Berichterstattung des Klubs.

Schritt 7: Operative Ziele, Leistungsindikatoren und Maßnahmen ableiten

Nachdem die Strategie und die wesentlichen Nachhaltigkeitsthemen des Klubs definiert wurden, ist der nächste Schritt die Operationalisierung dieser Handlungsfelder. Durch das Formulieren von konkreten Zielen, Leistungsindikatoren (Kennzahlen) und strategischen Maßnahmen gelingt es dem Klub, die bis dahin abstrakte Vision zu konkretisieren. Fußball-Klubs sollten darauf achten, ihre Ziele SMART zu formulieren: spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert (WORTNER, 2014). Das Ergebnis der Operationalisierung ist das Arbeitsprogramm. Es stellt den Aktionsplan der kommenden Jahre dar. Im Arbeitsprogramm werden die Konzepte beschrieben, die der Klub hinsichtlich der definierten Nachhaltigkeitsthemen verfolgt.

Schritt 8: Datenerhebungsprozesse implementieren

Für eine erfolgreiche Umsetzung der Corporate-Accountability-Aktivitäten ist ein effektives Controlling unerlässlich (GÜNTHER/STEINKE, 2016). Basierend auf Kennzahlen- und Benchmark-Analysen kann der Fußball-Klub die eigene Zielerreichung überprüfen und notwendige Anpassungen in der Nachhaltigkeitsstrategie ermitteln. Verlässliche Daten und definierte Prozesse bilden deshalb die Grundlage eines erfolgreichen Managements. Klubs können hier von der Gestaltungspraxis bei klassischen Wirtschaftsunternehmen lernen. Diese benennen i.d.R. Datenverantwortliche und implementieren interne Kontrollen zur Validierung der Informationen. Klubs mit einem funktionierenden **Corporate Accountability-Datenmanagement** erhöhen nicht nur ihre Datenqualität, sondern sparen auch wertvolle Zeit im Berichtserstellungsprozess. Mehrwerte transparent zu kommunizieren ist ein entscheidender Erfolgsfaktor für die oftmals mit erheblichem Aufwand verbundene Implementierung von Datenerhebungsprozessen.

Schritt 9: Aktivitäten und Fortschritte regelmäßig kommunizieren

Mit den bisherigen Schritten wurde die Grundlage eines erfolgreichen Managements der unternehmerischen Verantwortung geschaffen. Über dessen Fortschritte und Aktivitäten zu informieren, ist Inhalt des neunten Schrittes. Mittels unterschiedlicher Kommunikationsinstrumente sollen die Informationen rund um das Thema Nachhaltigkeit den verschiedenen Stakeholdern zugänglich gemacht werden. Als Instrumente der Corporate-Accountability-

Kommunikation bieten sich gezielte Medienarbeit, Publikationen im Sinne der standardisierten Berichterstattung, Online-Präsenz und spezielle Veranstaltungen mit Fokus auf Nachhaltigkeitsthemen an. Es empfiehlt sich, auch für die Berichtserstellung ein abteilungsübergreifendes Team zusammenzustellen.

Praktische Implikationen

Mittels des dreistufigen Ansatzes des „Corporate-Accountability-Cycle“ (Vision, Management, Ergebnisse) sind neun Schritte für den Aufbau eines agilen Corporate-Accountability-Managements in einem Fußball-Klub beschrieben worden. Das Ergebnis eines solchen professionellen Nachhaltigkeitsmanagements ist nicht nur ein ganzheitlicher, strategischer Ansatz für Nachhaltigkeit in den Klubs. Zugleich liefert ein professionelles, in die Geschäftsprozesse integriertes Corporate-Accountability-Setup direkt verwendbare Berichtsinhalte, welche die gesetzlichen und potenziell lizenzierungsrelevanten Anforderungen erfüllen. Damit wird auch deutlich, dass eine Nachhaltigkeitsberichterstattung kein Selbstzweck ist, sondern stets das Ergebnis eines professionellen Nachhaltigkeitsmanagements der unternehmerischen Verantwortung zu verstehen ist.

Neben der Umsetzung der vorgestellten neun Schritte gibt es zwei zusätzliche Faktoren, die Fußball-Klubs bei der Implementierung ihres Corporate-Accountability-Managements sowie der Erstellung eines Nachhaltigkeitsbericht berücksichtigen sollten. Die frühzeitige Einbindung der Geschäftsführung in Entscheidungsprozesse stellt den ersten Faktor dar. Unternehmerische Verantwortung benötigt ein Mandat der Geschäftsführung (BERTELSMANN STIFTUNG, 2014, S. 30). Der zweite Erfolgsfaktor ist die Nutzung klubinterner und -externer Kooperationsmöglichkeiten. Für unternehmerische Verantwortung gilt der Grundsatz „Kooperation statt Konkurrenz“. Klubs können demnach durch den Wissens- und Erfahrungsaustausch mit Stakeholdern (z.B. NGOs und Zivilgesellschaft) und Wettbewerbern nur gewinnen. Wie die Untersuchungen des ersten Factsheets zeigen, gehen einige Klubs bereits diesen Weg der Kooperation, und auch die auf Basis der Taskforce-Ergebnisse ins Leben gerufene DFL-Arbeitsgruppe „Nachhaltigkeit“ stellt ein passendes Forum zur kontinuierlichen Weiterentwicklung dar.

4. Zusammenfassung und Ausblick

Mit Spannung bleibt abzuwarten, wie die DFL Nachhaltigkeitsaspekte im Detail ausgestaltet. Die Arbeitsgruppe, welche im Nachgang zur Taskforce aufgesetzt wurde, ist nicht nur aufgefordert eine Nachhaltigkeitsstrategie auszuarbeiten, welche in Lizenzierungskriterien mündet. Darüber hinaus benötigt es auch ein zielgerichtetes Managementkonzept für die Operationalisierung von mehr Nachhaltigkeit in den Klubs und der Sicherstellung ligaweiter Standards. Dabei gilt es zu verstehen, dass unternehmerische Verantwortung ein ganzheitliches – nicht eindimensionales – Geschäftsverständnis in allen Nachhaltigkeitsdimensionen voraussetzt. Nur so können proaktiv Entwicklungspotenziale identifiziert werden. Die einhergehende Nachhaltigkeitsberichterstattung dient dazu, dieses holistische Geschäftsverständnis zu dokumentieren, zu erklären und zu kommunizieren. Klar ist, dass die Bundesliga auch vor dem Hintergrund der Auswirkungen der Corona-Krise ein neues Konzept nachhaltigen Wirtschaftens dringend benötigt. Somit ist die Professionalisierung des Nachhaltigkeitsmanagement ein unerlässlicher Baustein in der Stärkung der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit von Klubs und Liga. Darüber hinaus kann ein während der Corona-Krise vermeintlich verloren gegangenes Vertrauen in die Akteure im Profifußball wiederhergestellt werden.

Die Ergebnisse der Umfrage zum Status quo des Nachhaltigkeitsverständnis und der Nachhaltigkeitskommunikation aus Factsheet #06/2021, sowie die Wahrnehmung von Fans und Stakeholdern (Factsheet #5/2021) haben im Kern **zwei wesentliche Erkenntnisse** reifen lassen: Zum einen existiert bereits **ein ganzheitliches Verständnis** zum Thema Nachhaltigkeit in den Dimensionen Soziales, Ökologie, Ökonomie und gute Unternehmensführung. Zum anderen ist der **Startpunkt der Klubs** für eine Weiterentwicklung **höchst unterschiedlich**: Diverse Nachhaltigkeitsmaßnahmen werden bereits umgesetzt, die Messung von Effizienz und Effektivität dieser Maßnahmen erfolgt allerdings auf unterschiedlichste Art und Weise. Eine stringente Nachhaltigkeitsstrategie ist häufig nicht zu erkennen. Entsprechend erfolgt in großen Teilen auch keine standardisierte adressatenorientierte Berichterstattung.

Hier knüpft das in diesem Factsheet vorgestellte „**Corporate Accountability**“ – Modell an. Das Modell definiert in einem dreistufigen Ansatz, unterteilt in neun Implementierungsschritte, einen einheitlichen Rahmen zur Entwicklung eines Nachhaltigkeitsmanagement und zugehöriger Berichterstattung in den Klubs. Nur mit einer klaren **Vision** und einem etablierten, operativen **Nachhaltigkeitsmanagement** lassen sich **Ergebnisse**



erzielen, welche die Nachhaltigkeit und die Wettbewerbsfähigkeit der Liga und deren Klubs stärkt. Dies sollte das ultimative Ziel der Arbeitsgruppe sein. Das ausgearbeitete Prozessmodell der HHL Forschungsgruppe liefert hierzu einen wichtigen Beitrag.

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.



Saskia Erben ist selbstständige Beraterin und wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Accounting and Auditing an der HHL Leipzig Graduate School of Management. Sie forscht dort zu den Themen Nachhaltigkeitsberichterstattung, Sustainable Finance und Kapitalmarktkommunikation. Vor ihrer Forschungstätigkeit war sie als Managerin im Bereich Sustainability Services bei Deloitte Deutschland tätig. Sie ist Expertin für die Prüfung von Nachhaltigkeitsberichten und berät Unternehmen in der Entwicklung von Nachhaltigkeitsstrategien, Managementsystemen und deren Berichterstattung.



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

GÜNTHER E., STEINKE K.-H. (HRSG.) (2016). CSR und Controlling. Unternehmerische Verantwortung als Gestaltungsaufgabe des Controlling (Management-Reihe Corporate Social Responsibility). 1. Aufl. 2016 Edition. Springer Gabler.

MIEBACH, B. (2007). Organisationstheorie. Problemstellung – Modelle – Entwicklung. 1. Auflage. Springer VS.

WORTNER, P. (2014). Methodik zur Einführung eines Corporate Social Responsibility Systems in kleinen und mittelständischen Unternehmen. Praxisleitfaden für KMUs. 1. Edition. epubli GmbH.

ZÜLCH, H., ERBEN, S. (2020). Corporate Accountability im Profifußball. Unternehmerische Verantwortung neu denken und erfolgreich kommunizieren. HHL-Arbeitspapier Nr. 188. Retrieved from: <https://d-nb.info/1223945189/34>

Weitere Schrifttumsempfehlungen

BDI/ECONSENSE (HRSG.) (2014). In 7 Schritten zum Nachhaltigkeitsbericht. Ein praxisorientierter Leitfaden für mittelständische Unternehmen in Anlehnung an die G4-Leitlinien der Global Reporting Initiative (GRI) (BDI-Publikations-Nr.: 0014). Retrieved from: <http://hbfm.link/6211>.

BERTELSMANN STIFTUNG (2014). Leitfaden zum Deutschen Nachhaltigkeitskodex. Orientierungshilfe für mittelständische Unternehmen. Retrieved from: <http://hbfm.link/6213>.

DEUTSCHE FUßBALL LIGA (2021A). 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/>

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



FRANZKE (2019). Wir müssen nur mehr daraus machen, Kickerbusiness vom 22.07.2019, S. 76-78. Retrieved from: <http://hbfm.link/9825>.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE (2018). GRI Standards. Retrieved from: <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-german-translations/>

RAT FÜR NACHHALTIGE ENTWICKLUNG (HRSG.) (2019). Leitfaden zum deutschen Nachhaltigkeitskodex. Orientierungshilfe für Einsteiger. Retrieved from: https://www.nachhaltigkeitsrat.de/wp-content/uploads/2019/01/DNK_Leitfaden_BITV_DE_190226_1.pdf



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