



Nachhaltigkeit in der Fußball-Bundesliga Aktuelle Entwicklungen und Trends

Januar 2019

Inhalt

Vorwort	
Von Stefan Ludwig und Vinzenz Fundel	03
1. Verantwortung im Fußball	
Welche Bedeutung hat Nachhaltigkeit im Fußball?	05
2. Exkurs: CSR beim FC Schalke 04	
Interview mit Marketingvorstand Alexander Jobst sowie Sebastian Buntkirchen, CSR-Verantwortlicher und Geschäftsführer der Stiftung „Schalke hilft!“	07
3. Aktuelle Aufstellung der Bundesligacclubs bezüglich Nachhaltigkeit	09
3.1 Ökonomische Wertschöpfung als Ziel	12
3.2 Soziale Verantwortung von heute und morgen	14
3.3 Entwicklung und aktueller Stand des ökologischen Bewusstseins	16
4. Ausblick	
Zukünftige Perspektiven von Nachhaltigkeit in der Fußball-Bundesliga	18
5. Das führende Team in der Sportberatung im Überblick	
5.1 Die Leistungen der Deloitte Sport Business Gruppe	20
5.2 Vorstellung Deloitte Sustainability	22
Weitere ausgewählte Studien von Deloitte	23
Ansprechpartner	24

Vorwort

Der Fußball und das Vereinswesen schaffen täglich Angebote für Bewegung und bieten somit Räume zur Begegnung von Menschen unterschiedlichster Herkunft und Schichten. Somit leben Vereine im Fußball, wie auch in anderen Sportarten, täglich gesellschaftliche Verantwortung. Dies ist der Inbegriff eines jeden Fußballclubs und beruht auf dem gemeinschaftlichen Sportsgeist.

Von Stefan Ludwig und Vinzenz Fundel

In der aktuellen Zeit mit hochprofessionellen und wirtschaftlich durchorganisierten Bundesligaclubs scheint dieses Kernelement allerdings manchmal in den Hintergrund zu geraten. Dennoch ist das klassische Vereinswesen unter dem Dach des Deutschen Fußball-Bundes (DFB) auch weiterhin das Fundament jedes einzelnen Proficlubs. Daher stehen soziale Themen bei den Aktivitäten der Deutschen Fußball Liga (DFL), ihrer Proficlubs oder deren Stiftungen besonders häufig im Vordergrund, doch auch Umweltthemen finden inzwischen vermehrt Beachtung.

In den vergangenen zehn Jahren konnten der deutsche Fußball und speziell die Bundesliga eine beeindruckende wirtschaftliche Entwicklung vorweisen. Die Liga konnte in diesem Zeitraum ihren Umsatz exklusive Transfererlöse nahezu verdoppeln und erreichte bis zu der Saison 2016/17 ein Gesamtvolumen von rund 2,8 Mrd. Euro (inklusive Transfererlöse von 3,4 Mrd. Euro). Auch die Zahl der in der Bundesliga direkt Beschäftigten stieg seit 2007/08 um durchschnittliche 3,6 Prozent pro Jahr auf nunmehr 13.535 Personen. Wegen dieser personellen Größe sowie durchschnittlichen Umsätzen (inklusive Transfers) von rund 187 Mio. Euro sind die Bundesligisten wirtschaftlich bereits mit mittelständischen Unternehmen vergleichbar.

Aufgrund dieser Entwicklung und durch die zunehmende gesellschaftlich geforderte Wahrnehmung von Verantwortung, besonders für den eigenen Standort, steigen die Anforderungen und damit die Relevanz für ein systematisches Nachhaltigkeitsmanagement der Fußballclubs. Diese Erwartungshaltung besteht sowohl bei Fans, Mitgliedern, Politik, Sponsoren, Medien und Mitarbeitern als auch bei nahezu allen weiteren Stakeholdern der Clubs.

Bedeutsam sind auch die Einflussmöglichkeiten durch die Popularität des Fußballs als Breitensport sowie die Chance, Wirtschaftlichkeit mit Verantwortung zu verbinden.

Gesellschaftliche Verantwortungsübernahme

Für die Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung bei den Bundesligaclubs wird häufig der Begriff Corporate Social Responsibility (CSR) oder auch nur Corporate Responsibility (CR) verwendet. Beide Abkürzungen stehen dabei in der Regel gleichermaßen für verantwortungsvolles wirtschaftliches, soziales und ökologisches Handeln.

Hieraus folgt, dass der deutsche Profifußball inzwischen deutlich mehr als nur ein reiner Sportschauplatz ist, der Vereinsmitglieder und Fans bewegt, und sich die Bundesligacclubs somit ihren gesellschaftlichen Pflichten künftig noch stärker stellen müssen. Diese Verantwortung wird dabei über diverse Strukturen, sei es über Stiftungen oder eigene Abteilungen, wahrgenommen. Für die Proficlubs spielen die Identifikation und gezielte Auswahl der wesentlichen Inhalte aus einer Vielzahl an möglichen Themen eine immer wichtigere Rolle. Sofern dieser Wesentlichkeitsprozess richtig aufgesetzt ist, kann dadurch eine äußerst effiziente Fokussierung der eigenen Ressourcen und Kapazitäten auf die wesentlichen Kernthemen stattfinden.

Diverse interne sowie externe Treiber rücken Nachhaltigkeitsthemen verstärkt in den Fokus von Bundesligacclubs.

Neben dem Kernelement des Vereinswesens sind die Beweggründe für das bisher überwiegend freiwillige gesellschaftliche Engagement vielseitig. Häufig treibt die lokale und vor allem soziale Vorreiterrolle die Proficlubs an.

Bedeutsam sind auch die Einflussmöglichkeiten durch die Popularität des Fußballs als Breitensport sowie die Chance, Wirtschaftlichkeit mit Verantwortung zu verbinden. Borussia Dortmund ist inzwischen sogar aufgrund der so genannten „CSR-Richtlinie“ durch die Klassifizierung als großes kapitalmarktorientiertes Unternehmen gesetzlich verpflichtet über sein Nachhaltigkeitsmanagement in einer entsprechenden „nicht-finanziellen Erklärung“ zu berichten, sodass der Club in diesem Jahr erstmalig eine nicht-finanzielle Erklärung innerhalb des Nachhaltigkeitsberichts veröffentlicht hat.

Mit welchen Themen sich die Clubs aktuell sowie in naher Zukunft beschäftigen und wie sie ihre Aktivitäten zum Thema gesellschaftliche Verantwortung organisieren und bündeln, zeigt diese Deloitte-Studie auf den nachfolgenden Seiten.

Einen besonderen Einblick in die Nachhaltigkeitsaktivitäten des FC Schalke 04, einer der drei umsatzstärksten Clubs der deutschen Bundesliga, bietet das exklusive Interview mit Alexander Jobst, Marketingvorstand, und Sebastian Buntkirchen, CSR-Verantwortlicher und Geschäftsführer der Stiftung „Schalke hilft!“. Für ihre Gesprächsbereitschaft und die inhaltliche Bereicherung der Studie gilt Herrn Jobst und Herrn Buntkirchen unser besonderer Dank. Zudem möchten wir allen anderen beteiligten Clubs und Personen danken, die uns im Rahmen dieser Studie unterstützt und diese ermöglicht haben.

Wir wünschen Ihnen eine informative Lektüre!



Stefan Ludwig
Partner,
Deloitte Sport Business Gruppe



Vinzenz Fundel
Senior Manager,
Deloitte Sustainability

1. Verantwortung im Fußball

Welche Bedeutung hat Nachhaltigkeit im Fußball?

Bundesligaclubs können durch ihre gesellschaftliche Bedeutung auf eine Vielzahl von Themen positiv einwirken. Aus historischer Sicht ist dabei vor allem das soziale Engagement äußerst wichtig. Darüber hinaus schafft es der Sport und speziell der Fußball Begegnungsräume zu schaffen. Hierbei geht es schon immer darum ein Angebot für aktiven Breiten- und Leistungssport sowie für den passiven Konsum als Zuschauer zu bieten und damit Menschen mit den unterschiedlichsten Herkünften und aus verschiedensten gesellschaftlichen Schichten zusammenzubringen.

Aufbauend auf diesen Kernelementen haben insbesondere die Proficlubs ihre Aktivitäten und die Förderung von Maßnahmen in zahlreichen Bereichen weiterentwickelt. So werden beispielsweise Themen wie die Gesundheit, Solidarität, Fair Play, Integrität und Diversität gefördert, aber auch Bereiche wie Sicherheit, Bildung und zunehmend Umwelt spielen eine entscheidende Rolle.

Häufig handelt es sich hierbei um regionale Projekte mit der Intention die Gesellschaft und die Gemeinschaft am eigenen Standort durch den Sport gezielt zu stärken. Hinzukommen in den letzten Jahren vermehrt Umweltinitiativen im Bereich des Stadionmanagements mit Schwerpunkt auf der Energie- und Ressourceneffizienz der Clubs. Auch spielt ein verantwortungsvoller Einkauf innerhalb der Clubs künftig eine zunehmende Rolle.

Für die jeweiligen CSR-Abteilungen gilt es, diese Themen bestmöglich in das übergeordnete Vereins- und gegebenenfalls Risikomanagement zu integrieren, Ziele mit Maßnahmen abzuleiten und folglich Ergebnisse aktiv zu steuern. Idealerweise nimmt sich ein Club hierbei systematisch jener wesentlichen Themen an, welche sich aus den Anforderungen des eigenen Clubs und der externen Stakeholder ergeben.

Eine soziale Vorreiterrolle einnehmen und durch den Sport die heimische Gesellschaft stärken und fördern.

Dabei können die weiteren Themen der verschiedenen Clubs aufgrund ihrer Tradition und sportlichen Entwicklung häufig heterogen sein. Die übergeordneten Zielsetzungen der verschiedenen Nachhaltigkeitsaktivitäten sind aufseiten der Clubs jedoch meist ähnlich. Hierbei geht es häufig darum, ihre Attraktivität für Fans, Mitglieder, Mitarbeiter, Sponsoren und Investoren zu stärken, aber auch um weitere Zielgruppen zu erreichen.

Durch das stetige Wachstum des Profifußballs gewinnen auch wirtschaftlich verantwortungsbewusstes Handeln und Themen im Rahmen der Internationalisierung für die CSR-Verantwortlichen in den Clubs an Bedeutung.

Bei entsprechender Weiterentwicklung sind die Clubs zunehmend in der Pflicht, mit ihren Aktivitäten auch für übergeordnete gesellschaftspolitische Zielsetzungen, wie z. B. die Sustainable Development Goals (SDGs) der Vereinten Nationen, einen entsprechenden positiven Wertebeitrag zu leisten. Denn gerade Fußball ist und bleibt eines der vielseitigsten Instrumente zur Förderung von gesamt gesellschaftlich anerkannten Werten.

In welchem Umfang ein sogenannter Impact erzeugt werden konnte, analysieren erste Clubs inzwischen mittels eigens entwickelter Wirkungsmessungen.

Diese stellen die Clubs jedoch noch vor große Herausforderungen, denn sie basieren meist auf langfristig angelegten Verlaufsstudien bzw. Szenarien, die einen bestimmten z. B. sozialen Wandlungsprozess analysieren, um am Ende qualifizierte quantitative Aussagen zu ermöglichen. Zudem sind die Methoden komplex und stecken zum großen Teil noch in den Kinderschuhen.

Die Bedeutung von umfangreicheren Nachhaltigkeitsaktivitäten im Fußball ist in den letzten Jahren deutlich gestiegen. Dies spiegelt sich darin wider, dass sich inzwischen nahezu alle Proficlubs mit entsprechenden Themen auseinandersetzen.

Bei der Weiterentwicklung der Nachhaltigkeitsthemen gehen die Clubs der Bundesliga sowie der 2. Bundesliga inzwischen auch gemeinsam, in sogenannten Brancheninitiativen, vor und tauschen sich z. B. im Rahmen einer jährlichen CSR-Vollversammlung zu verschiedensten Themen untereinander aus. Sehr erfreulich ist, dass die Clubs bereits gemeinsame Maßnahmen und deren Umsetzung in der aktuellen Bundesligasaison 2018/19 planen. Hierbei geht es speziell um frühzeitige und aufklärende Maßnahmen, welche getreu dem Motto „Gesundheit und Ernährung“ in den Kids-Clubs der Bundesligisten umgesetzt werden.

Die Bedeutung von umfangreicheren Nachhaltigkeitsaktivitäten im Fußball ist in den letzten Jahren deutlich gestiegen. Dies spiegelt sich unter anderem darin wider, dass sich inzwischen nahezu alle Proficlubs mit der Thematik auseinandersetzen und, wie auf den Folgeseiten dargestellt, das Engagement zunehmend professionalisiert wird.

Sowohl Dachorganisationen wie beispielsweise der DFB, oder der Niedersächsische Fußballverband (NFV) als auch zunehmend die Bundesligaclubs selber veröffentlichen diesbezüglich regelmäßig einen Nachhaltigkeitsbericht. Aktuell ist es jedoch noch eine große Herausforderung, die Bedingungen und den Rahmen dafür zu schaffen, dass das gesellschaftliche Engagement, im Vergleich mit andern Themen wie Gewalt, Finanzen oder der Transferpolitik, in der Öffentlichkeit einen höheren Stellenwert mit entsprechender medialer Aufmerksamkeit bekommt.

In der Agenda 2030 der Vereinten Nationen ist auch der Sport ein wichtiger Treiber für nachhaltige Entwicklung

„[...] Wir anerkennen den zunehmenden Beitrag des Sports zur Verwirklichung von Entwicklung und Frieden, indem er Toleranz und Respekt fördert, zur Stärkung der Frauen, der jungen Menschen, des Einzelnen und der Gemeinschaft und zu den Zielen der Gesundheit, der Bildung und der sozialen Inklusion.“
(Artikel 37)

2. Exkurs: CSR beim FC Schalke 04



Ganz im Sinne des sozialen und regionalen Vereinsleitbilds beschäftigt sich der FC Schalke 04 intensiv mit gesellschaftlichen Themen. Als einflussreiche Instanz übernimmt der Club soziale Verantwortung insbesondere gegenüber einer strukturgeschwächten Region. Die entsprechenden Nachhaltigkeitsaktivitäten werden über eine eigene CSR-Abteilung und über eine Stiftung koordiniert und gesteuert.



Alexander Jobst

verlängerte vor Kurzem als Vorstand Marketing und ist bereits seit über sieben Jahren bei den Königsblauen.

In einem Interview mit Marketingvorstand Alexander Jobst sowie Sebastian Buntkirchen, CSR-Verantwortlicher und Geschäftsführer der Stiftung „Schalke hilft!“, tauschte sich Deloitte über die bestehenden Aktivitäten und die Aufstellung des Fußballclubs zum Thema Nachhaltigkeit aus.

Bisherige Entwicklung

Wie beschreiben Sie die Entwicklung des FC Schalke 04 hinsichtlich CSR und welche Rolle spielen die Sponsoren in diesem Zusammenhang?

Jobst: Der FC Schalke 04 hat im Jahr 2013 als einer der ersten Bundesligavereine eine eigene CSR-Abteilung ins Leben gerufen. Seitdem ist die Abteilung, sowohl was Budget als auch Mitarbeiterstärke betrifft, stetig gewachsen. Das Themenfeld CSR nimmt dabei eine immer wichtiger werdende Rolle im Verein ein, insbesondere im Zusammenspiel zwischen den einzelnen Fachbereichen. Ein inneres und abteilungsübergreifendes Verständnis für CSR ist enorm wichtig.

Gerade im Bereich der ökologischen Nachhaltigkeit haben wir zum Beispiel mit der VELTINS-Arena in den vergangenen Jahren tiefgreifende Veränderungen vorgenommen, die wir allerdings im Sinne der aktuellen ökologischen Entwicklung für selbstverständlich erachten.

Da beziehen wir natürlich auch unsere bestehenden Sponsoren mit ein, gehen aber auch gezielt neue Partnerschaften ein, die konkret in diesem Bereich tätig sind. Unser neuer Sponsor ORCA Enviro Systems ist zum Beispiel ein international tätiges Unternehmen, das ein Gerät entwickelt hat, mit dem aus Bioabfällen Wasser gewonnen und das Abfallvolumen reduziert werden kann. Diese Lösung nutzen wir auch in der VELTINS-Arena. Dadurch gestalten wir den Stadionbetrieb nachhaltiger.

Eigene Wahrnehmung

Wie stehen Ihre Fans und Club-Mitglieder dieser Thematik gegenüber?

Buntkirchen: Wir haben auf Schalke ein sehr emotionales Umfeld mit mehr als 156.000 Mitgliedern und stehen für unsere Heimat Gelsenkirchen in einer besonderen Verantwortung. Gerade, weil wir in einer strukturschwächeren Region agieren, wird unser Engagement von den Fans und Mitgliedern nicht nur tatkräftig unterstützt, sondern auch aktiv eingefordert.



Sebastian Buntkirchen

ist seit über fünf Jahren beim FC Schalke 04 als CSR-Verantwortlicher und Geschäftsführer der Stiftung „Schalke hilft!“.



Das Zusammenspiel

Inwieweit ist das Thema CSR mit den sportlichen Zielen des Clubs und den Erwartungen der Stakeholder vereinbar?

Jobst: Der Fußball ist unser Kerngeschäft, der sportliche Erfolg steht an erster Stelle. Bei uns zahlen alle Fachbereiche, alle Abteilungen mit ihrer Arbeit und ihrem Engagement auf dieses Ziel ein. Wir sorgen aktiv dafür, das Thema CSR stets in unserem Blickfeld zu haben. Es ist Teil unserer Identität und Tradition. Das wissen und schätzen unsere Stakeholder. Wir stehen in einem ständigen Dialog mit ihnen, den Fans und Mitgliedern. Teil dieses Dialogs sind dabei natürlich auch immer die CSR-Themen.

Die Aufstellung

Wie ist hierfür das CSR-Management bei Ihnen aufgestellt? Welche Bedeutung nimmt dabei das Zusammenspiel der CSR-Abteilung und der vereins-eigenen Stiftung ein?

Jobst: Die CSR-Abteilung und „Schalke hilft!“ werden in einer Personalunion geleitet. Dadurch stellen wir sicher, dass sämtliches nachhaltiges Engagement auf Ziele wie zum Beispiel die Steigerung der Lebensqualität in der Region oder die Förderung von benachteiligten Menschen einzahlt sowie einheitlich präsentiert wird. Durch unsere CSR-Abteilung können dabei dauerhaft die Schnittstellen zu den einzelnen Fachbereichen bedient werden – dieser ständige und unmittelbare Austausch bietet für uns den größten Mehrwert.

CSR und der Austausch

Welche Bedeutung kommt der jährlichen CSR-Vollversammlung zu und welche Rolle nehmen Sie im CSR-Arbeitskreis ein, Herr Buntkirchen?

Buntkirchen: Die jährliche CSR-Vollversammlung dient vor allem der Vernetzung und dem Austausch unter den 36 Proficlubs. Die DFL und die DFL Stiftung bieten dabei wichtige Hilfestellung für die Vereine, sich im Bereich CSR noch besser aufzustellen und zu professionalisieren. Auf Initiative der DFL und der DFL-Stiftung wurde zum Beispiel eine IHK-Fortbildung zum Thema „CSR-Management im Fußball“ ins Leben gerufen, an der auch Mitarbeiter des FC Schalke 04 schon teilgenommen haben. Aktuell bin ich im CSR-Arbeitskreis, der von der Vollversammlung gewählt wird, als Sprecher tätig. Im Arbeitskreis stellen wir sicher, dass auch zwischen den Vollversammlungen die Themen weiter mit Leben gefüllt werden.

Nachhaltigkeitsberichterstattung

Können Sie sich eine einheitliche Nachhaltigkeitsberichterstattung für die Zukunft vorstellen und wie stehen Sie dem Thema gegenüber, Herr Jobst?

Jobst: Für die meisten Bundesligavereine – so auch für uns – trifft die gesetzliche Berichtspflicht nicht zu. Dennoch halten wir es für unnötig, nun eine einheitliche Berichterstattung für alle Proficlubs einzufordern – das sollte allein im Ermessen der jeweiligen Clubs liegen. Tatsächlich beschäftigen wir uns aktuell sehr intensiv mit den Inhalten einer Berichterstattung und bereiten gemeinsam mit Experten einen eigenen Nachhaltigkeitsbericht vor.

Die Zukunft

Wie wird sich Ihrer Einschätzung nach das Thema gesellschaftliche Verantwortungsübernahme in Zukunft entwickeln?

Jobst: Es ist nicht nur gesellschaftlich wünschenswert, wenn sich der Bereich CSR weiter professionalisiert. Auch wenn das Kerngeschäft der Clubs weiterhin der Fußball bleibt, lebt unsere Branche von ihrer Dynamik und kann Themen der Corporate Social Responsibility auch an den Stellen einbinden, an denen es andere Unternehmen möglicherweise nicht können. Wir wollen unserer Verantwortung hier in der Region nachkommen und uns im CSR-Bereich im Rahmen unserer wirtschaftlichen Möglichkeiten kontinuierlich weiterentwickeln. Dabei nehmen wir unsere Fans mit und berücksichtigen ihre Bedürfnisse.

3. Aktuelle Aufstellung der Bundesligacclubs bezüglich Nachhaltigkeit

Die Umfrage

Nicht nur in der Wirtschaft gewinnt das Thema Nachhaltigkeit derzeit rasant an Bedeutung. Auch die aktiven Clubs der deutschen Bundesliga sehen sich durch aktuelle Entwicklungen und die wachsende Bedeutung ihrer Nachhaltigkeitsaktivitäten bestätigt. Um die heutige Auseinandersetzung der Clubs mit dem Thema gesellschaftliche Verantwortung näher zu analysieren, haben die Bundesligisten einen Fragebogen von uns erhalten, in dem sie Angaben zu den genannten Bereichen machen konnten. Im Folgenden werden die Ergebnisse der Befragung dargelegt. Neben Angaben zur Organisation und Berichterstattung, liegt der Fokus der Studie auf einer Analyse der aktuellen sowie zukünftigen Maßnahmen im Nachhaltigkeitsmanagement der Bundesligacclubs.

Organisation

Organisation bezieht sich in erster Linie auf die Frage nach dem Aufbau des Nachhaltigkeitsmanagements innerhalb der Clubs. Die unterschiedlichen Maßnahmen werden bei 67 Prozent von einer eigenständigen CSR-Abteilung gesteuert. Von diesen 67 Prozent arbeiten 40 Prozent gleichzeitig mit einer eigenen Stiftung, die sich ebenfalls unterstützend um die Umsetzung von Nachhaltigkeitsaktivitäten kümmert. Wie hier das Zusammenspiel Gewinn bringend funktionieren kann, wurde beispielhaft im Exkurs über den FC Schalke 04 erläutert. Interessanterweise organisiert keiner der befragten Clubs seine Nachhaltigkeitsaktivitäten ausschließlich über eine eigene CSR-Abteilung oder Stiftung.

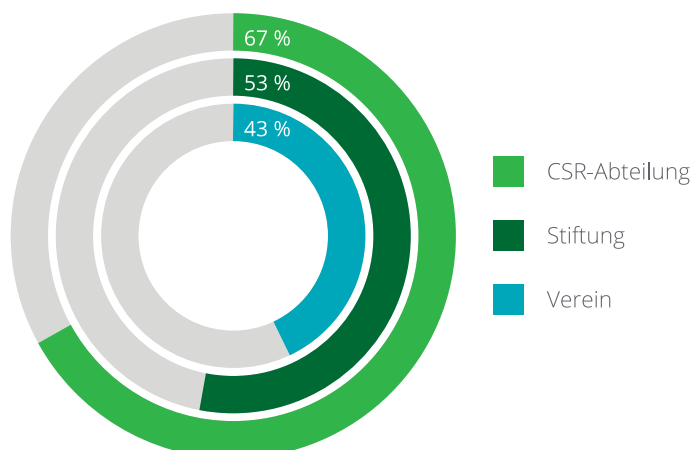
Insgesamt gründeten knapp über die Hälfte der Befragten (53 Prozent), eine eigene Stiftung. Einen eigenen Verein, der sich um Nachhaltigkeitsthemen kümmert, haben insgesamt 43 Prozent der Befragten gegründet.

Ein Fünftel der befragten Fußballclubs geben jedoch an, bisher noch keine eigenen Strukturen zu haben, die konkret zur Bearbeitung des Themengebiets dienen.

In der Saison 2017/18 waren pro Club im Durchschnitt drei hauptamtliche Vollzeitmitarbeiter dem Thema zugeordnet. Zum Zeitpunkt der Befragung sahen sich die meisten Clubs ausreichend aufgestellt und planen, die Anzahl der Mitarbeiter zu erhalten, rund ein Viertel der Clubs sahen noch eine Vergrößerung des Teams vor. Bei den Clubs ohne eigenständige Struktur liegt die Verantwortung für das Thema derzeit häufig im Bereich Medien und Kommunikation.

In Bezug auf die Organisationsstruktur berichten die Verantwortlichen für das Thema Nachhaltigkeit in den meisten Fällen direkt an die Geschäftsleitung.

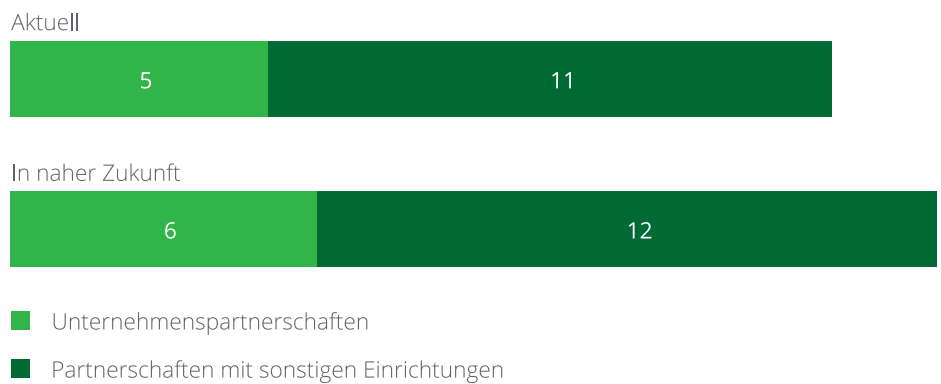
Abb. 1 – Anteil der Nachhaltigkeitsmanagement-Strukturen zur Organisation der entsprechenden Aktivitäten



Partnerschaften

Häufig greifen die Clubs zur besseren Umsetzbarkeit ihrer Nachhaltigkeitsvorhaben auf Kooperationen mit ausgewählten Partnern zurück. Bei diesen handelt es sich meist um Unternehmen oder sonstige Einrichtungen. Letztere umfassen beispielsweise Verbände, Vereine, Stiftungen oder NGOs. Das Verhältnis bezüglich Partnerschaften zu Nachhaltigkeitsthemen wird in Abbildung 2 dargestellt.

Abb. 2 – Durchschnittliche Anzahl an Partnerschaften zu Nachhaltigkeitsthemen pro Club



In Bezug auf die Frage nach den relevanten Stakeholdergruppen wurden Fans, Mitglieder und soziale Einrichtungen mit einer Top-Priorität bewertet. Bei der Häufigkeit der Nennung gaben knapp die Hälfte der Clubs Fans als wichtigste Gruppe an. Ebenfalls rund die Hälfte aller Clubs nennen Mitglieder als wichtigste Gruppe (es gab zwei Doppelnennungen für die wichtigste Gruppe) und für ein Drittel sind soziale Einrichtungen die wichtigsten Stakeholder. Als Top-zwei-Priorität geben ein Drittel der Clubs ihre eigenen Mitarbeiter und 22 Prozent sozial benachteiligte Menschen an. Fans, Stiftungen, Sponsoren oder die regionale Bevölkerung werden bezüglich der Top zwei der Priorisierten Stakeholder nur vereinzelt genannt. Als Top-drei-Priorität dominieren Sponsoren, diese wurden von rund einem Drittel der Clubs genannt.

Stakeholder

In Bezug auf die Frage nach den relevanten Stakeholdergruppen wurden dabei Fans, Mitglieder und soziale Einrichtungen mit einer Top-Priorität bewertet. Bei der Häufigkeit der Nennung gaben knapp die Hälfte der Clubs Fans als wichtigste Gruppe an. Ebenfalls rund die Hälfte aller Clubs nennen Mitglieder als wichtigste Gruppe (es gab zwei Doppelnennungen für die wichtigste Gruppe) und für ein Drittel sind soziale Einrichtungen die wichtigsten Stakeholder. Als Top-zwei-Priorität geben ein Drittel der Clubs ihre eigenen Mitarbeiter und 22 Prozent sozial benachteiligte Menschen an. Fans, Stiftungen, Sponsoren oder die regionale Bevölkerung werden bezüglich der Top zwei der Priorisierten Stakeholder nur vereinzelt genannt. Als Top-drei-Priorität dominieren Sponsoren, diese wurden von rund einem Drittel der Clubs genannt.

Abb. 3 – Genannte Stakeholder nach Priorität



1. Fans und Mitglieder

werden am häufigsten auf Platz eins unter den Top-eins-Zielgruppen der Nachhaltigkeitsaktivitäten gesehen.

2. Mitarbeiter

sind bei Top zwei die meist genannte Zielgruppe.

3. Sponsoren

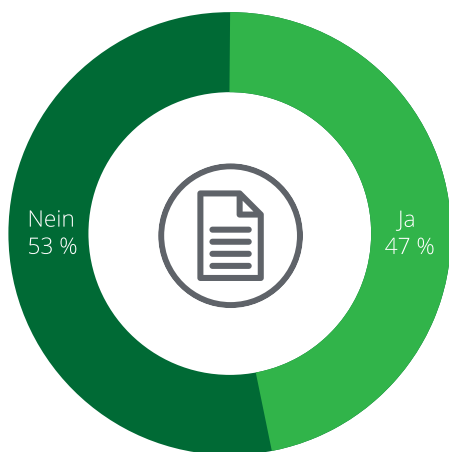
liegen bei den Nennungen für Top drei ganz vorne.

Nachhaltigkeitskommunikation

Grundsätzlich kommunizieren fast alle Clubs, auf unregelmäßiger Basis und unter Verwendung von verschiedensten Medienkanälen, über ihr Nachhaltigkeitsengagement. Am häufigsten werden Onlinemedien wie die Club-Homepage, soziale Medien, Pressemitteilungen oder Newsletter verwendet. Aber auch Printmedien wie Nachhaltigkeitsberichte, Broschüren, Clubzeitschriften oder Stadionmagazine werden zur Kommunikation von Nachhaltigkeitsaktivitäten herangezogen.

Die Ergebnisse der Befragung zur Nachhaltigkeitsberichtserstattung sind abhängig davon, was genau als Nachhaltigkeitsberichterstattung verstanden wird. Für eine einheitliche Interpretation gaben wir die folgende Begriffserklärung an: „Strukturierte Berichterstattung über Nachhaltigkeitsaktivitäten, meist anhand eines Rahmenwerks.“

Abb. 4 – Anteil der Clubs, die einen Nachhaltigkeitsbericht veröffentlichen



Einen entsprechenden Nachhaltigkeitsbericht veröffentlichen derzeit laut Umfrageergebnissen rund die Hälfte der befragten Proficlubs. Ein Fünftel der Clubs berichtet bereits auf jährlicher Basis und sieben Prozent planen ebenfalls in einem jährlichen Turnus einen strukturierten Bericht zu veröffentlichen. Interessanterweise ziehen nur zwei Clubs für ihren Nachhaltigkeitsbericht sogenannte Rahmenwerke, in beiden Fällen den der Global Reporting Initiative (GRI), heran. Von den restlichen Clubs, die bis dato noch keinen Nachhaltigkeitsbericht publizieren, planen jedoch 50 Prozent diese Form der Berichterstattung. Grundsätzlich fällt auf, dass unter den Clubs ein unterschiedliches Verständnis für die Qualität der Nachhaltigkeitsberichterstattung herrscht und diese größtenteils noch nicht mit dem Niveau von mittelständischen Unternehmen vergleichbar ist.

Im Geschäftsjahr 2017 ist Borussia Dortmund als erster Bundesligacclub der gesetzlichen Verpflichtung nachgekommen im Rahmen der sogenannten „CSR-Richtlinie“ eine nicht-finanzielle Erklärung zu veröffentlichen. Nach dem Gesetz sind große Unternehmen (§ 267 Abs. 3 HGB) und Konzerne (§ 293 HGB), die jeweils kapitalmarktorientiert (§ 264d HGB) sind und im Jahresdurchschnitt mehr als 500 Mitarbeiter beschäftigen betroffen. Vor diesem Hintergrund berichten die Mehrheit der Clubs aktuell und wohl auch künftig auf überwiegend freiwilliger Basis über ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten.

Basis unserer Analyse

Einschränkungen hinsichtlich der veröffentlichten Informationen

Die Studie beinhaltet Informationen aus öffentlichen oder anderen direkten Quellen. Wir haben zum Zwecke dieses Berichts keine Überprüfung oder Validierung der zugrunde liegenden externen Informationen durchgeführt.

Umfrage

Für die Studienabschnitte „Aktuelle Aufstellung der Bundesligacclubs bezüglich Nachhaltigkeit“ sowie „Ausblick“ wurden 20 Fußballclubs der Bundesliga inklusive der zwei Aufsteiger zur Saison 2018/19 mittels eines Fragebogens interviewt. Die Befragung wurde im Frühjahr 2018 gestartet und im Herbst abgeschlossen. 15 Fußballclubs haben den Fragebogen ausgefüllt und damit an der Befragung aktiv teilgenommen. Bestandteil des Fragebogens waren Fragen zur Strategie sowie Nachhaltigkeitsorganisation der Clubs, zur Gewichtung und Bedeutung der drei Handlungsfelder (1) ökonomische Wertschöpfung, (2) soziale Verantwortung, sowie (3) ökologisches Bewusstsein, aber auch zur Kommunikation und Nachhaltigkeitsberichterstattung wurden Informationen abgefragt. Grundsätzlich wurde bei der Befragung immer der aktuelle Status sowie die Entwicklung in naher Zukunft berücksichtigt. Aktuell bezieht sich in diesem Fall auf die abgeschlossene Saison 2017/18 sowie in naher Zukunft auf 2018/19.

3.1 Ökonomische Wertschöpfung als Ziel

Gewichtung

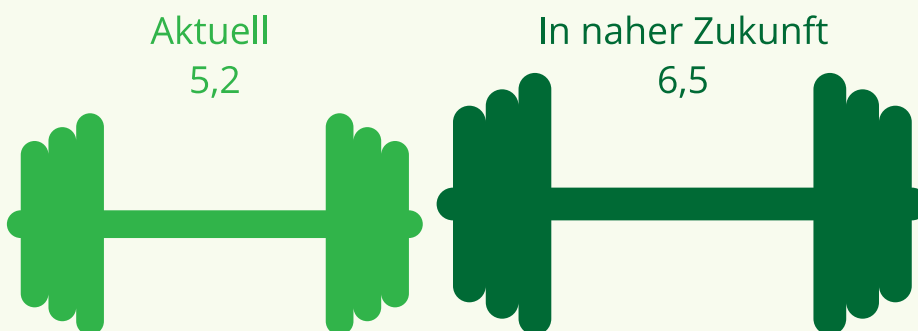
Zur Gewichtung des Handlungsfelds verantwortliche ökonomische Wertschöpfung haben 87 Prozent der Studienteilnehmer eine Angabe gemacht. Auf einer Skala von 1 (gering) bis 10 (sehr hoch) wurde die Bedeutung der Maßnahmen hinsichtlich einer verantwortlichen ökonomischen Wertschöpfung durch die Clubs auffällig unterschiedlich priorisiert. 31 Prozent der Clubs gewichten dieses Handlungsfeld sowohl aktuell als auch in naher Zukunft mit Werten zwischen 8 und 10 als sehr hoch. Andererseits geben 23 Prozent der Teilnehmer ökonomischen Maßnahmen nur eine Gewichtung von 1 oder 2.

Grundsätzlich bewerten diejenigen Clubs, die aktuell einer verantwortlichen ökonomischen Wertschöpfung eine hohe Bedeutung beimessen, diese auch als künftig hoch. Ebenso verhält es sich bei geringer Priorisierung. Allerdings legen die meisten Proficlubs, die aktuell eine mittlere Gewichtung angeben, in naher Zukunft deutlich mehr Wert auf diesen Aspekt. Aktuell wird die Bedeutung von verantwortungsbewussten ökonomischen Maßnahmen mit 5,2 bewertet. Für die Zukunft steigt dieser Wert auf im Schnitt 6,5.

Ökonomische Wertschöpfung

Die Bundesligaclubs können durch ihre erhebliche wirtschaftliche Leistung die jeweilige Heimatregion nachhaltig stärken und dort einen langfristigen Mehrwert erzeugen. Zu den Maßnahmen, die unter ökonomische Wertschöpfung fallen, gehört zum Beispiel die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitskriterien bei der Sponsorenauswahl, im Einkauf und beim Eingehen von Partnerschaften mit Unternehmen oder sonstigen Einrichtungen. Vor allem aber können die Clubs am Standort ansässige Unternehmen aktiv in ihre Geschäftstätigkeiten einbinden und regionale Akteure miteinander vernetzen. Des Weiteren verfolgen einige Proficlubs inzwischen recht innovative Managementansätze und digitalisieren Prozesse und Services immer stärker. Hinsichtlich Digitalisierung stellen zum einen das internationale und zum anderen das immer noch stark wachsende eSports-Geschäftsfeld ein erhebliches Potenzial für Wachstum der Bundesligisten dar. Als oberste Prioritäten stehen deshalb bei den Clubs häufig verantwortungsbewusstes Wirtschaften, Innovation und Risikomanagement gerade im Hinblick auf Investitionsentscheidungen.

Abb. 5 – Durchschnittswerte der Clubs zur Gewichtung einer verantwortlichen ökonomischen Wertschöpfung



Transparenz

Die Clubs der Bundesliga und 2. Bundesliga haben im Rahmen der Mitgliederversammlung der DFL im Sinne einer höheren Transparenz Veränderungen an der Lizenzierungsordnung beschlossen. So sollen zukünftig wesentliche Finanzkennzahlen der Clubs veröffentlicht werden.

Abb. 6 – Genannte Prioritäten und Ziele im Hinblick auf die ökonomische Wertschöpfung

Integration Kerngeschäft Innovationen Digitalisierung Strahlkraft Marke Nachhaltiges Wirtschaften Soziales Unternehmertum Langfristige Planung Werte stärken Nachhaltige Sponsorengewinnung Risikofreie Investitionen Risikomanagement Compliance Kosteneffizienz Solide Finanzierung Sportliche Höchstleistung Spielerentwicklung Nachwuchsförderung Mitgliederwerbung Fanbindung Mitgliederrechte

Aktuelle und zukünftige Aktivitäten

Erstaunlicherweise haben 47 Prozent der Studienteilnehmer keine Angaben zur Anzahl aktueller und zukünftiger Projekte gemacht. 50 Prozent der Fußballclubs die eine Angabe gemacht haben verfolgen aktuell keine Projekte mit übergeordnetem ökonomischem Nutzen und geben an dies bisher auch in naher Zukunft nicht einzuplanen. Der Spitzenreiter gibt aktuell acht Projekte an und plant zukünftig zwei Weitere.

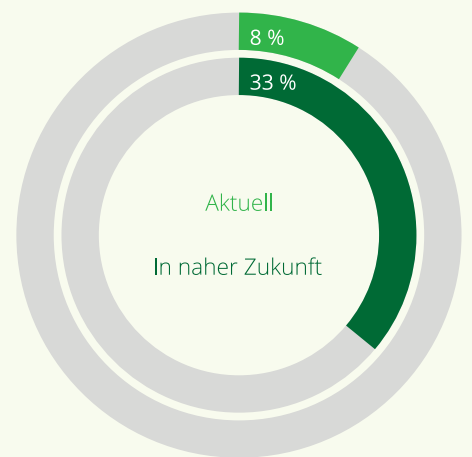
Vier Clubs planen insgesamt 20 Projekte.

Vor allem im Vergleich zum Handlungsfeld soziale Verantwortung verfolgen die Clubs in diesem Bereich deutlich weniger Projekte. Dies kann zum einen daran liegen, dass es schwieriger ist, dem Handlungsfeld verantwortliche ökonomische Wertschöpfung konkrete Projekte zuzuordnen, im Gegensatz zu Maßnahmen, die auf die soziale Verantwortung oder das ökologische Bewusstsein abzielen. Zum anderen geht es hinsichtlich der ökonomischen Wertschöpfung auch nicht primär um reine Projektarbeit, sondern vielmehr um eine nachhaltige sowie gesamtheitliche und langfristig ausgerichtete Steuerung des Proficlubs in seinem wirtschaftlichen Umfeld.

Wirkungsmessung

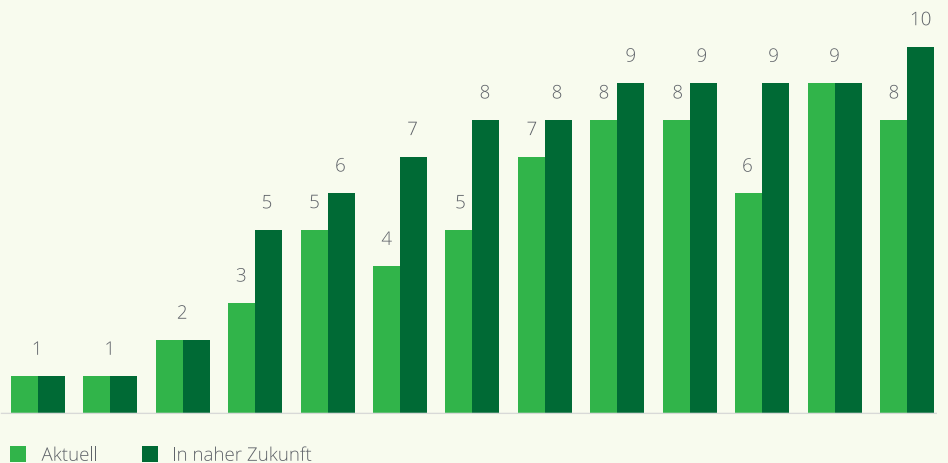
Für ein zielgerichtetes Management ist es äußerst bedeutsam, eine sogenannte Wirkungsmessung durchzuführen, um Maßnahmen noch effektiver und besser hinsichtlich ihrer Auswirkungen steuern zu können. Die Clubs selber aber auch deren externe Stakeholder sind zunehmend daran interessiert, in welchem messbaren Umfang entsprechende angegangene Maßnahmen einen Mehrwert oder eine positive Veränderung für die ausgewiesenen Zielsetzungen erzeugen konnten.

Abb. 7 – Wirkungsmessung einer verantwortlichen ökonomischen Wertschöpfung



Aktuell überprüft nur ein Club die Wirksamkeit seiner Aktivitäten in diesem Bereich mittels einer Wirkungsmessung. Zukünftig wollen 33 Prozent der Clubs eine solche vornehmen. Die verbleibenden Bundesligisten haben dazu bisher nichts geplant.

Abb. 8 – Gewichtung der verantwortlichen ökonomischen Wertschöpfung befragter Clubs, untergliedert nach der aktuellen Gewichtung sowie der in naher Zukunft



3.2 Soziale Verantwortung von heute und morgen

Gewichtung

Maßnahmen im Handlungsfeld soziale Verantwortung gehen mittlerweile über die grundsätzlichen Angebote, Aufgaben und Rollen eines Sport- und Fußballvereins hinaus und haben für alle Studienteilnehmer eine hohe Bedeutung. Gefragt nach der Wichtigkeit dieses Handlungsfeldes für die aktuelle und zukünftige Nachhaltigkeitsstrategie, vergaben alle Clubs Werte größer als 7 auf einer Skala von 1 (gering) bis 10 (sehr hoch).

In naher Zukunft sehen die Clubs soziale Verantwortung als zunehmend wichtiger oder zumindest gleichbleibend wichtig an. Der Höchstwert 10 wurde von 40 Prozent der Teilnehmer vergeben. Durchschnittlich gewichteten die Clubs soziale Maßnahmen mit aktuell 8,9 und zukünftig 9,3.

Aktuelle und zukünftige Aktivitäten

Die Anzahl der Projekte spiegelt diese hohe Bewertung mehrheitlich wider. Durchschnittlich werden aktuell zwölf und zukünftig 13 Projekte verfolgt. Dabei liegt die Spanne aktuell zwischen einem und 25 Projekten. Bei den geplanten Projekten liegt die Spanne zwischen drei und 30. Alle teilnehmenden Clubs zusammen führen aktuell 134 Projekte im Rahmen der sozialen Verantwortung durch. Zukünftig sollen noch insgesamt zehn hinzukommen.

In naher Zukunft werden somit insgesamt 144 soziale Projekte von den 15 Studienteilnehmern verfolgt.

Abb. 9 – Durchschnittliche Gewichtung der sozialen Verantwortung der Clubs

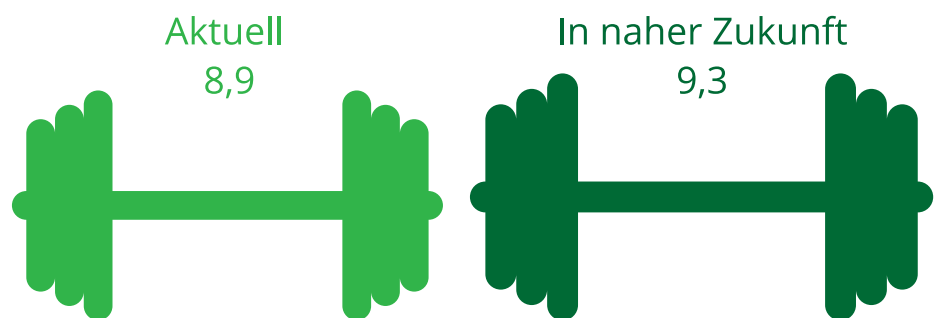


Abb. 10 – Die am häufigsten genannten Themen mit Top-Priorität

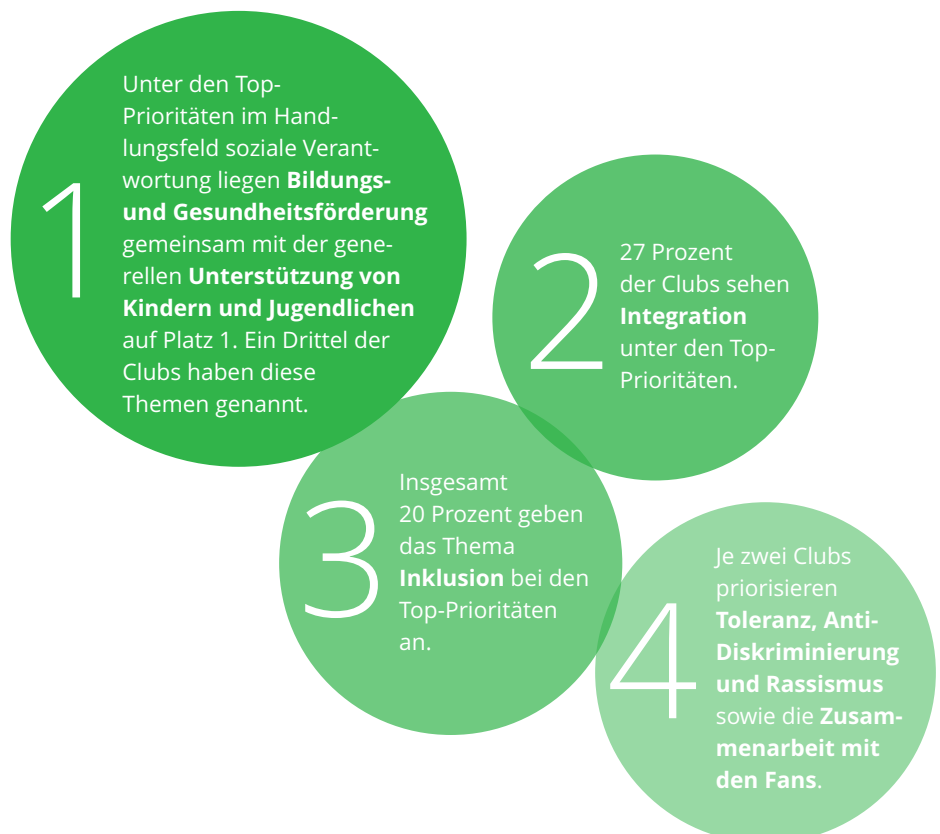


Abb. 11 – Elf Proficlubs haben Angaben zu Projekten mit einem sozialen Nutzen gemacht

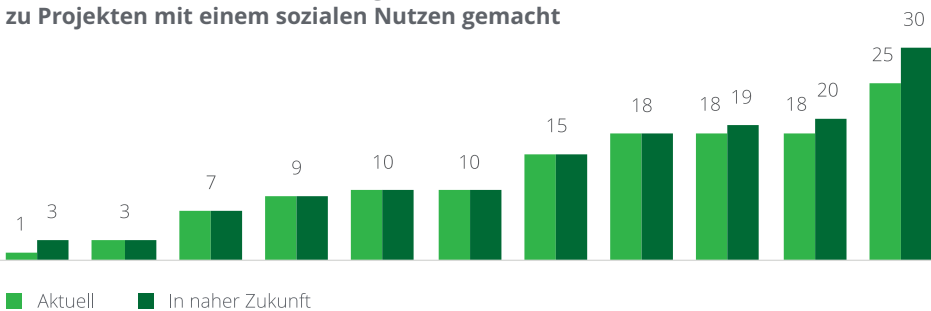
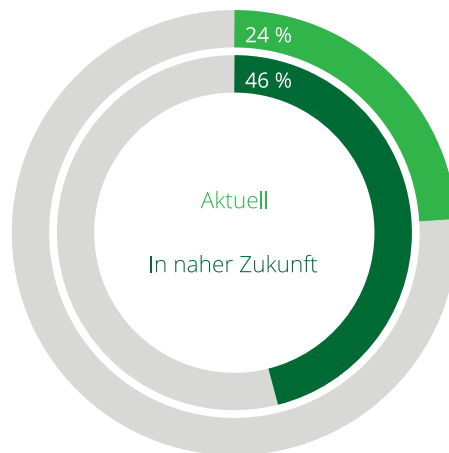


Abb. 12 – Wirkungsmessung im Handlungsfeld soziale Verantwortung

Wirkungsmessung

24 Prozent der Teilnehmer führen aktuell bereits eine Wirkungsmessung in diesem Handlungsfeld durch. In naher Zukunft wollen insgesamt 46 Prozent der Clubs die Wirkung ihrer sozialen Maßnahmen mit einer gezielten Messung überprüfen. Die verbleibenden Fußballclubs planen hingegen auch zukünftig erstmal keine gesonderte Überprüfung der Wirksamkeit ihrer Maßnahmen im Handlungsfeld soziale Verantwortung.



Soziale Verantwortung

Das soziale Engagement der Fußballclubs ist schon immer der Inbegriff von gesellschaftlicher Verantwortungsübernahme. Dies spiegelt sich in der Reife des bestehenden Engagements und in den aktuellen Zielsetzungen der befragten Proficlubs wider. Häufig geht es nun darum, das bestehende soziale Engagement gezielt weiter auszubauen und stärker an dessen Wirkung zu orientieren. Maßnahmen werden inzwischen kontinuierlich systematisiert und gebündelt, um hierdurch das soziale Engagement zu intensivieren. Auf entsprechende Zielgruppen wird dabei immer spezifischer eingegangen und entsprechende Aktivitäten dafür werden angepasst. Grundsätzlich gilt inzwischen das Motto „agieren statt reagieren“.

Die zukünftige Maßnahmenausrichtung der Bundesligisten im Bereich der sozialen Verantwortung ist geprägt durch eine stärkere Vernetzung der einzelnen Themen und vor allem auch in diesem Bereich die thematische Bindung an Innovationen. Die Verantwortungsübernahme soll grundsätzlich weiter ausgebaut werden. Bei diesem Vorhaben berücksichtigen die Clubs zukünftig verstärkt die Einbindung ihrer Mitarbeiter, Spieler, aber auch Fans, Sponsoren und anderen Partnern.

Fortuna Düsseldorf



„Unser Verein versteht sich auch ausdrücklich als sozial ausgerichtete Institution der Landeshauptstadt.“

Ein Beispiel für ein fortschrittliches Engagement im Handlungsfeld soziale Verantwortung bietet der Düsseldorfer Turn- und Sportverein Fortuna 1895 e.V. Der Verein gewichtet dieses Handlungsfeld aktuell und in naher Zukunft mit dem höchsten Wert 10. Heute verfolgt die Fortuna schon gezielt 18 Projekte und zwei weitere sind kurzfristig geplant. Außerdem hat Fortuna Düsseldorf bereits eine Wirkungsmessung implementiert und kann somit die Auswahl der Maßnahmen gezielt auf dieser Entscheidungsgrundlage treffen. Laut Paul Jäger, Direktor des Bereichs CSR von Fortuna Düsseldorf, fokussiert sich der Fußballclub schon seit 15 Jahren auf dieses Handlungsfeld: „Der Verein unterstützt fast ausschließlich Projekte aus dem Düsseldorfer Raum und richtet die Prozesse seines sozialen Engagements an einem Corporate-Citizenship-Leitfaden aus.“

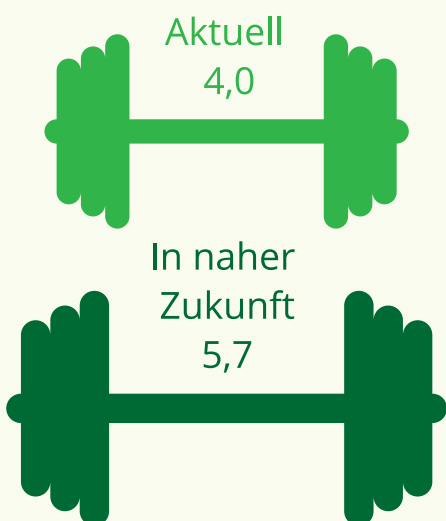
3.3 Entwicklung und aktueller Stand des ökologischen Bewusstseins

Gewichtung

Dem Handlungsfeld ökologisches Bewusstsein weisen auf einer Skala von 1 (gering) bis 10 (sehr hoch) ein Drittel der Clubs aktuell einen Wert über 5 zu. Bei der zukünftigen Bewertung kommen noch vier weitere Clubs auf eine ähnliche Gewichtung.

Dieser Wert steigt in naher Zukunft bei 60 Prozent der Clubs an. Durchschnittlich gewichten die Befragten Clubs das Handlungsfeld aktuell mit 4,0 und zukünftig mit 5,7. Ökologisches Bewusstsein ist folglich für die meisten Clubs wichtig oder wird es zukünftig verstärkt sein. Für 13 Prozent haben ökologische Maßnahmen entgegen diesem Trend aktuell und zukünftig gegenüber anderen Handlungsfeldern nur eine geringe Bedeutung mit einem Wert von 1.

Abb. 13 – Durchschnittswerte der Clubs zur Gewichtung des ökologischen Bewusstseins



Aktuelle und zukünftige Aktivitäten

Aktuell und zukünftig verfolgen die Befragten keines bzw. ein bis 15 Projekte. Mit Blick auf die Zukunft steigt diese Zahl oder bleibt zumindest gleich. Bei 13 Prozent werden aktuell keine Maßnahmen verfolgt und es sind auch in naher Zukunft keine Schwerpunkte geplant.

Die Anzahl der Maßnahmen entspricht nicht immer der Gewichtung, die die Clubs dem Handlungsfeld aktuell oder zukünftig beimessen. Beispielsweise sieht einer der Clubs für sich, aktuell sowie in naher Zukunft, nur eine geringe Bedeutung von ökologischen Maßnahmen, verfolgt derzeit aber trotzdem drei Projekte. Im Gegensatz dazu führt ein anderer Club, der die Bedeutung ökologischer Maßnahmen aktuell mit 5 und in naher Zukunft mit 8 bewertet, nur ein Projekt durch und plant ein weiteres für die Zukunft. Daraus lässt sich vermuten, dass die Betrachtung im Gesamtkontext noch nicht durchgehend systematisch erfolgt. Durchschnittlich führen die Clubs aktuell 3,9 Projekte zu diesem Handlungsfeld durch und planen insgesamt 4,2 für die Zukunft.

Wirkungsmessung

21 Prozent der Bundesligisten führen aktuell eine Wirkungsmessung durch. Zudem planen weitere 29 Prozent der Clubs zukünftig die Überprüfung der Wirksamkeit ihrer ökologischen Maßnahmen, wobei 50 Prozent für die Zukunft keine Wirkungsmessung planen.

Somit steigt der Anteil, der Clubs mit Wirkungsmessung von aktuell 21 Prozent auf zukünftig 50 Prozent.

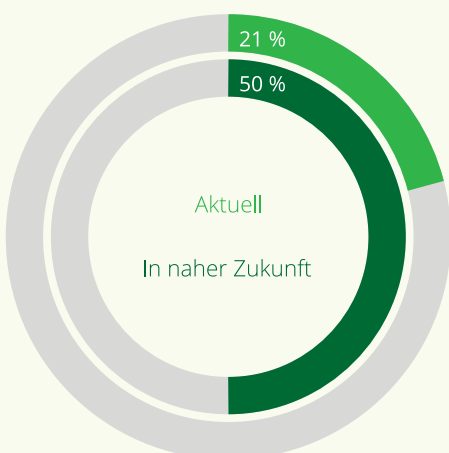
Ökologisches Bewusstsein

Das ökologische Bewusstsein der Proficlubs entwickelt sich in großen Schritten weiter, gerade vor dem Hintergrund eines dahingehenden gesellschaftspolitischen Trends angetrieben durch den Klimawandel, die Rohstoffknappheit sowie ein immer größer werdendes Verantwortungsbewusstsein seitens der Bevölkerung. Hinzukommt, dass Fans und damit Investoren bzw. Sponsoren gerade in diesem Bereich gezielt mehr Verantwortung und Engagement fordern. Daher setzen sich inzwischen immer mehr Fußballclubs konkrete Ziele, die auch auf das ökologische Bewusstsein einzahlen. Zu diesen zählen beispielsweise die Optimierung der Frischwasserverbräuche, die Verminderung von Abfällen und deren Rückführung in den Wertstoffkreislauf. Aber auch der Aufbau von Solaranlagen und der Einsatz von LED-Technik, für die Rasenpflege sowie die Stadionausleuchtung, kommen zur Reduktion von Treibhausgasemissionen zum Einsatz. Die Aufstellung des ökologischen Engagements reicht inzwischen bis hin zum CO₂-neutralen Stadion. Zukünftig wird wohl das gesamte Umsetzungspotenzial über alle Wertschöpfungsebenen ausgebreitet werden und das ökologische Bewusstsein abteilungsübergreifend gefördert. Aktuelle Entwicklungen zeigen klar, dass immer mehr Clubs Verbrauchskennzahlen messen und zur Steuerung sowie tiefergehenden Weiterentwicklung heranziehen.

Abb. 14 – Die am häufigsten genannten Themen im Handlungsfeld ökologisches Bewusstsein mit Top-Priorität



Abb. 15 – Durchführung einer Wirkungsmessung der ökologischen Maßnahmen. Hierbei wurde nach einer aktuellen Messung sowie einer in naher Zukunft differenziert



VfL Wolfsburg



„Effizienz ist uns beim VfL Wolfsburg ein großes Anliegen. Das gilt nicht nur auf dem Platz, sondern auch bei der Schonung von Ressourcen und der Vermeidung von Emissionen.“

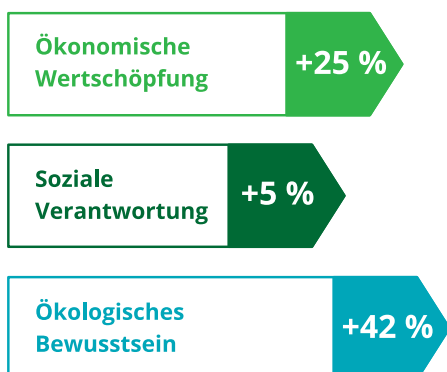
Beim Handlungsfeld ökologisches Bewusstsein gehört der VfL Wolfsburg in der Bundesliga zu den Vorreitern. Der Club gewichtet das Handlungsfeld aktuell und in naher Zukunft mit 9 (nur ein weiterer Club misst dem ökologischen Bewusstsein eine ebenso hohe Bedeutung bei). Ausdruck dieser hohen Bewertung ist beispielsweise der jährliche Carbon Footprint, den der Club ermittelt. Als Teil einer auf fünf Jahre ausgerichteten LED-Roadmap wurde außerdem das Stadion des Clubs mit einer innovativen LED-Beleuchtung ausgestattet. Wie es dem Club durch das Projekt gelingt, verschiedene Interessen zu vereinen, beschreibt Michael Meeske, Geschäftsführer des VfL Wolfsburg: „Als Verein möchten wir unseren Fans ein faszinierendes Stadionerlebnis und unseren Spielern optimale Arbeitsbedingungen bieten und zugleich die ökologischen Belastungen aus unseren Aktivitäten möglichst gering halten. Ein Beispiel, wie dies funktioniert, ist unsere konsequente Umstellung auf LED-Beleuchtung in der Volkswagen Arena.“

4. Ausblick

Zukünftige Entwicklungen von Nachhaltigkeit in der Fußball-Bundesliga

Die Professionalisierung des Nachhaltigkeitsmanagements schreitet bei nahezu allen befragten Proficlubs mit großen Schritten voran. Hierbei gewinnen künftig partnerschaftliche Ansätze und gemeinschaftliche Aktivitäten der Clubs einen deutlich höheren Stellenwert. Aber auch der Antriebsfaktor, die Positionierung in Gremien und die Vorreiterrolle bei Dachorganisationen wie dem DFB, dem NFV oder insbesondere der DFL und der DFL-Stiftung selber spielen diesbezüglich eine wichtige und motivierende Rolle. Zukunftsweisend ist beispielsweise das ausgearbeitete Nachhaltigkeitskonzept des DFB zur Umsetzung der UEFA Euro 2024. Dieses adressiert anschaulich, wie Nachhaltigkeitsmanagement künftig ganzheitlich bei Sportevents berücksichtigt und wie dabei gleichzeitig ein aktiver Beitrag zu den gesellschaftlich übergeordneten Sustainable Development Goals (SDGs) erbracht werden kann.

Abb. 16 – Entwicklung der drei Handlungsfelder basierend auf den angegebenen Gewichtungen der Clubs von der Bundesligasaison 2017/18 bis zur Saison 2018/19



Es ist damit künftig fraglich, ob Bewerbungen für die Austragung von sportlichen Großereignissen ohne ein entsprechendes Nachhaltigkeitskonzept überhaupt noch eine Chance auf Erfolg haben können. In diesem Rahmen konnte bereits in der Vorbereitung auf die Europameisterschaft 2024 die Grundlage für ein ganzheitliches Eventmanagement z. B. hinsichtlich der jeweiligen Austragungs- und Veranstaltungsorte nach ISO2121 (Nachhaltige Events) gelegt werden, an welches künftig auch die entsprechenden Bundesligisten anknüpfen könnten.

Eine einheitliche, standardisierte und übergreifende Nachhaltigkeitsberichterstattung auf Bundesligaebene ist in den kommenden Jahren jedoch erst einmal nicht zu erwarten. Dennoch werden wohl einige Clubs ihre Kommunikation in Richtung strukturierter und zielgerichteter Nachhaltigkeitsberichterstattung und weg von einer sporadischen Informationsübermittlung verändern. Um innerhalb der verschiedenen Aspekte Vergleichbarkeit und Transparenz primär für Investoren, Sponsoren, Verbände und Politik, aber auch für Fans bzw. Mitglieder zu schaffen, bieten das Rahmenwerk der Global Reporting Initiative (GRI) und insbesondere der sogenannte Branchenzusatz für Event-Veranstalter gute Rahmenbedingungen, die von den Clubs herangezogen werden können. Im Zuge des bereits überwiegend strukturierten Nachhaltigkeitsmanagements ist dies jedenfalls denkbar, wir rechnen dabei künftig mit weiteren spezifischen Anpassungen für das Sportumfeld.

Die ökonomische Wertschöpfung der Clubs wird geprägt durch ihre kontinuierliche und langfristige wirtschaftliche Leistung. Nach und nach finden Nachhaltigkeitskriterien Einzug in grundsätzliche Entscheidungs- sowie Risikomanagementprozesse, welche das Wirtschaften der Fußballclubs nachhaltig beeinflussen. Des Weiteren ermöglichen die Bundesligisten nicht nur auf sozialer, sondern auch auf wirtschaftlicher Ebene Raum für Vernetzung, Austausch und vor allem Begegnungen.

Die Stiftung der Deutschen Fußball Liga (DFL) wurde 2008 als Bundesliga-Stiftung gegründet und setzt seitdem zukunftsweisende Projekte um

Insbesondere werden regelmäßig Kooperationen mit den Bundesligaclubs initiiert und gefördert. Dabei liegt der Fokus neben dem Zugang zum Sport beispielsweise auf der Kreation von Kultur-, Bildungs-, Qualifizierungs- oder Vernetzungsangeboten. Diese zielen unter anderem speziell auf eine integrative Unterstützung von jungen Geflüchteten ab, um ein gesellschaftliches Miteinander zu fördern. Des Weiteren will eines der Leuchtturmprojekte „Lernort Stadion“ junge Menschen, die sich von klassischen Formaten der politischen Bildung wenig angesprochen fühlen oder negative Lernerfahrungen gemacht haben, erreichen.

Fußball bewegt. Gerade im Handlungsfeld soziale Verantwortung besteht auch künftig die große Chance, dass die Proficlubs verschiedenste Themen innerhalb der Gesellschaft wirksam ansiedeln. Das Potenzial vielfältige Begegnungsräume zu schaffen sollte in Zukunft bewusst und verstärkt genutzt werden.

Soziale Verantwortung und in diesem Handlungsfeld entsprechende Maßnahmen sind inzwischen weitestgehend Standard, was sich an der Schwerpunktsetzung und am Reifegrad des gesamten Handlungsfeldes widerspiegelt. Dies ist auch das klassische Kernelement eines Sportvereins.

Das Handlungsfeld ökologisches Bewusstsein ist in seiner Bedeutung für die Proficlubs in den letzten Jahren schon deutlich gestiegen. Es bietet auf Grundlage seiner quantitativen Messbarkeit ein hohes Realisierungspotenzial, entsprechend sind auch in Zukunft der kontinuierliche Ausbau von effizienzsteigernden und/oder ressourcenschonenden Maßnahmen bzw. Partnerschaften zu erwarten. Schwerpunkte werden dabei sicherlich erstmal weiter auf der Ressourcen- und Energieeffizienz liegen.

Viele Clubs werden sich in naher Zukunft zunehmend auf das Handlungsfeld ökologisches Bewusstsein konzentrieren und damit ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten neben dem sozialen Engagement abrunden.

Die Messung von Auswirkungen der eigenen Nachhaltigkeitsaktivitäten gewinnt unter den Bundesligisten in ersten Anwendungen ebenfalls stark an Bedeutung. Aktuell gehen insgesamt ein Drittel der befragten Fußballclubs eine Wirkungsmessung, in zumindest einem der drei Handlungsfelder, an. In naher Zukunft werden es mehr als die Hälfte der befragten Clubs sein. Um Ressourcen und Kapazitäten künftig maximal effektiv einzusetzen und um wesentliche Themenfelder systematisch adressieren zu können, gehen wir von einem starken Wachstum in diesem Bereich aus. Weitere Erkenntnisse in der Wirkungsmessung könnten auch zu einer erweiterten Betrachtung der Auswirkungen führen. Deutlich weitreichendere Effekte außerhalb der Stadien, wie Einflüsse auf die regionale wirtschaftliche Infrastruktur, Verkehrsaufkommen an Spieltagen oder Umwelteinflüsse durch die Fans etc., stehen teilweise noch ganz am Anfang, in einem Gesamtkontext verstanden zu werden.

Grundsätzlich kann das zusätzliche und bisher überwiegend freiwillige Nachhaltigkeitsengagement, hinsichtlich verschiedener Aspekte, künftig neben dem sportlichen Erfolg zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor im Kampf um Mitglieder und Sponsoren unter den Clubs werden.

Auch im Einkaufsprozess oder in der Auswahl von Geschäftspartnern rechnen wir in naher Zukunft noch mit der Anwendung von deutlich mehr Nachhaltigkeitskriterien. Jedoch werden auch externe Stakeholdergruppen wie Sponsoren, Investoren und Politik mit großer Wahrscheinlichkeit ähnliche Anforderungen an die Clubs selber stellen und somit den Druck zum ganzheitlichen und verantwortlichen Handeln erhöhen.

Die Mischung macht's!

Ganz im Sinne der Neo-Ökologie, eines Trends hin zur Mischung von ökonomischer Wertschöpfung, sozialer Verantwortung sowie ökologischem Bewusstsein, werden die Nachhaltigkeitsaktivitäten der Clubs in Zukunft nicht mehr im Rahmen von speziellen Handlungsfeldern oder Einzeldisziplinen betrachtet, sondern vielmehr mit den anderen Geschäftsfeldern sinnvoll verschmelzen. Die Mischung macht's! Sobald Zusammenhänge messbar und gesellschaftlich besser verstanden werden, können die Proficlubs einzelne Handlungsfelder nicht mehr außen vor lassen. Dadurch wird es immer schwieriger werden, eine abwartende Haltung gegenüber den Stakeholdern zu erklären.

5.1 Die Leistungen der Deloitte Sport Business Gruppe

Deloitte Sport Business Gruppe

Seit mehr als 20 Jahren beschäftigt sich die Sport Business Gruppe von Deloitte mit der Beratung und Analyse der nationalen und internationalen Sport- und Fußballindustrie. Im Rahmen unserer Arbeit greifen wir auf das globale Netzwerk von Deloitte zurück und vereinen das Fachwissen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuer- und Rechtsberatung, Financial- und Risk Advisory sowie Consulting mit der Branchenexpertise der Sport Business Gruppe. Dieser multidisziplinäre Ansatz kombiniert mit digitaler Kompetenz in allen Bereichen ermöglicht eine stringente Ausrichtung unserer Arbeit an den Bedürfnissen unser Kunden.

Strategie und Unternehmensführung verbessern

Wir von Deloitte nutzen unsere Erfahrung im Sport Business, um gemeinsam mit unseren Kunden eine starke Strategie und Organisation zu entwickeln. Damit schaffen wir eine solide Basis, um auf die ökonomischen, politischen und sozialen Entwicklungen in der Sportbranche zu reagieren und diese mitzugestalten.

Digitale Innovationen sinnvoll einsetzen

Unser Team verfügt über fundierte Kenntnisse im Bereich der digitalen Transformation in allen Unternehmensbereichen. Wir unterstützen Sie bei der Planung, Integration und Analyse digitaler Geschäftsmodelle, um Ihr Kerngeschäft im Hinblick auf sämtliche Stakeholder zu optimieren und Sie langfristig vom globalen digitalen Wandel profitieren zu lassen.

Umsatz und Profitabilität optimieren

Deloitte verfügt über das Marktwissen und die führenden Methoden, um unsere Kunden bei der Analyse und der Steigerung ihres Umsatzes und ihrer Profitabilität zu unterstützen. Wir helfen dabei, Wettbewerbsvorteile zu erzielen, neue Märkte zu erschließen und Wachstum zu beschleunigen.

Fundierte Investitionsentscheidungen treffen

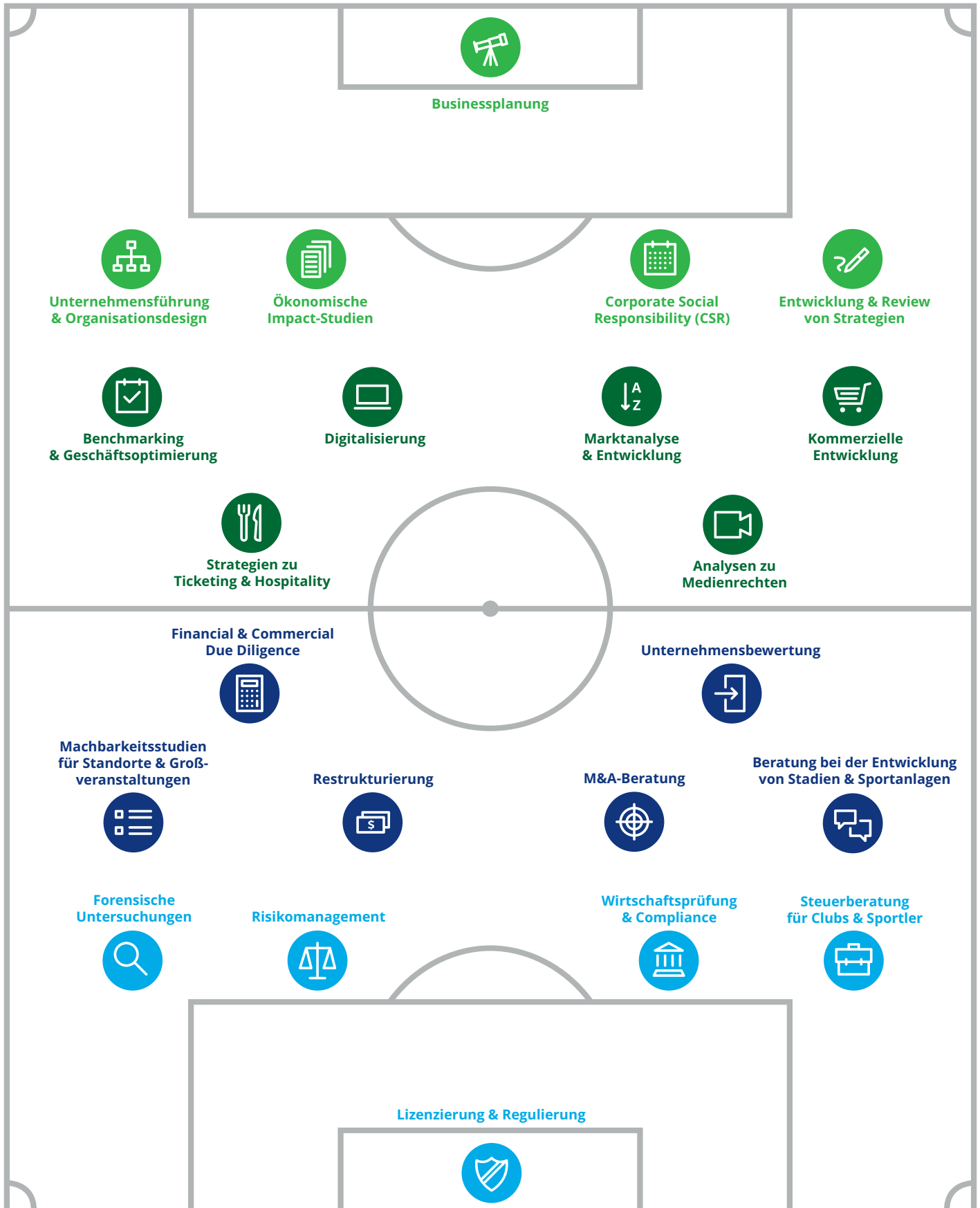
Wir weisen eine umfangreiche Erfolgsbilanz bei der Bereitstellung von wertsteigernden Dienstleistungen für Investoren, Eigentümer und Kapitalgeber in der Sportbranche auf. Wir nutzen unsere Expertise und unser globales Netzwerk, um unabhängig und vertrauenswürdig zu beraten und unsere Kunden bei ihren geplanten Transaktionen zu unterstützen.

Finanzielle Integrität sicherstellen

Deloitte ist ein weltweit führender Dienstleister im Bereich der Prüfung und Beratung. Unsere Kunden im Profi-Sport profitieren von unserer Beratung bei regulatorischen und rechtlichen Fragestellungen, zu Themen der Corporate Governance und Rechnungslegung sowie bei der Steuerung ihrer Risiken.

Unsere jahrelange Erfahrung in der Sportbranche führt zu einem unmittelbaren Projektstartschuss ohne Vorlaufzeit. Für Informationen kontaktieren Sie uns gerne unter sportbusiness@deloitte.de.

Deloitte Sport Business Gruppe
(Deutschland)
Stefan Ludwig
Tel: +49 (0)211 8772 4701
sportbusiness@deloitte.de
www.deloitte.com/de/sport



5.2 Vorstellung Deloitte Sustainability

Immer mehr Institutionen erkennen, wie eng ihre Leistung am Markt mit ihrer Nachhaltigkeitsperformance verknüpft ist.

„Nachhaltig performen“ bedeutet für Unternehmen, die Risiken und Chancen, die sich aus den Wechselwirkungen zwischen Wertschöpfungskette, Gesellschaft und Umwelt ergeben, wirksam zu managen. Themen wie Klimawandel, Menschenrechte, Ressourcenverbrauch, Gesundheit, Bewegung und Integration werden dabei nicht nur für Unternehmen immer wichtiger, sondern auch für Investoren, Kunden und NGOs, die kontinuierlich mehr Engagement für eine nachhaltige Entwicklung einfordern. Mit dem Pariser Klimaabkommen sowie der CSR-Berichtspflicht beschleunigt sich diese Entwicklung weiter.

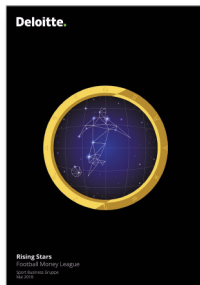
Deloitte gehört zu den Marktführern für Nachhaltigkeitsdienstleistungen und beteiligt sich weltweit am öffentlichen Diskurs sowie an der Weiterentwicklung des Themas. Wir arbeiten mit führenden Organisationen und Institutionen zusammen: Wir sind unter anderem Gründungsmitglied des World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), unterstützen den United Nations Global Compact (UNGC) und kooperieren mit weiteren Organisationen wie dem International Integrated Reporting Council (IIRC), der Global Reporting Initiative (GRI), dem CDP, dem Global Impact Investing Rating System (GIIRS), dem Sustainability Accounting Standards Board (SASB) sowie der Global Initiative for Sustainability Ratings (GISR).

Unser Ziel ist es, gemeinsam mit unseren Kunden Nachhaltigkeit in der Organisation zu verankern – mit positiven Effekten für Wachstum, Ergebnis und Reputation. Dabei unterstützen wir, wichtige soziale, ökologische und unternehmerische Belange zu verstehen und zu adressieren, und gleichzeitig die Erwartungen externen und internen Anspruchsgruppen (Stakeholder) bestmöglich zu erfüllen.

Mit unseren Mitarbeitern stehen Experten für alle aktuellen Themen nachhaltiger Entwicklung zur Verfügung. Durch unser global vernetztes Deloitte Sustainability Team können wir bei Bedarf weltweit auf weitere Experten mit lokaler Marktkenntnis zugreifen. Je nach Reifegrad des Nachhaltigkeitsmanagements oder Erfordernis unterstützen wir mit unseren verschiedenen Services im Nachhaltigkeitsbereich.



Weitere ausgewählte Studien von Deloitte im Sport Business



Football Money League

Jährlich erscheinender deutscher Auszug aus der internationalen Studie der Deloitte Sports Business Group in Manchester (GB). Diese listet die 20 umsatzstärksten Fußballclubs der Welt auf und gibt eine Übersicht über deren Erlösstrukturen. Daneben fokussiert sich die deutsche Ausgabe auf weitere Analysen der Bundesliga-Clubs innerhalb und außerhalb der Top 20.

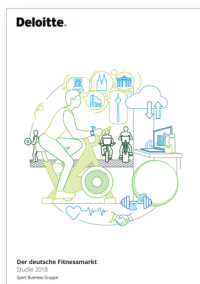
Die 12. Auflage dieser Studie wurde im Mai 2018 veröffentlicht.



Annual Review of Football Finance

Deutscher Auszug aus der internationalen Studie von Dan Jones und der Deloitte Sports Business Group in Manchester (GB). Analyse der finanziellen Entwicklung des europäischen Fußballmarktes mit einem Fokus auf die sogenannten „Big Five“-Ligen: Premier League (ENG), La Liga (ESP), Serie A (ITA), Ligue 1 (FRA) und insbesondere auf die Bundesliga (GER). Zudem gehen wir in Sonderkapiteln und in Interviews mit Marktvertretern auf aktuelle Entwicklungen in diesem Bereich ein.

Die 16. Auflage dieser Studie wurde im Oktober 2018 veröffentlicht.



European Health & Fitness Market/Der deutsche Fitnessmarkt

Die Studien „European Health & Fitness Market“ (5. Auflage) und „Der deutsche Fitnessmarkt“ (15. Auflage) geben eine Übersicht über die jüngsten Entwicklungen des europäischen und deutschen Gesundheits- und Fitnessmarktes sowie die aktuellen Trends und Treiber in diesem Bereich. Sie enthalten Daten/Fakten über ausgewählte Fitnessketten im Bezug auf die Anzahl der Clubs, Mitglieder und Umsätze sowie über die Gerätehersteller und die jüngsten M&A-Transaktionen im Fitnessmarkt.

Beide Studien wurden zuletzt im April 2018 veröffentlicht.



Continue to Play

Update zum deutschen eSports-Markt. eSports rollt derzeit im Expresstempo in den Mainstream. Noch vor Monaten als Nische für wenige Hardcore-Gamer unterschätzt, wird eSports auch in Deutschland immer stärker von der Öffentlichkeit wahrgenommen. Diese Entwicklung analysieren wir in unserer Studie und geben im Rahmen von Interviews auch einen differenzierten Blick auf diesen spannenden Zukunftsmarkt. „Continue to Play“ ist die dritte Studie zum deutschen eSports-Markt und wurde im August 2018 veröffentlicht.

Ansprechpartner



Stefan Ludwig

Partner
Leiter Sport Business Gruppe
Tel: +49 (0)211 8772 4701
sludwig@deloitte.de



Kim Lachmann

Manager
Sport Business Gruppe
Tel: +49 (0)211 8772 3565
klachmann@deloitte.de



Vinzenz Fundel

Senior Manager
Sustainability Services
Tel: +49 (0)151 5800 3526
vfundel@deloitte.de



Jörn Scharfhausen

Consultant
Sustainability Services
Tel: +49 (0)151 5807 1651
jscharfhausen@deloitte.de

Autoren

Vinzenz Fundel, Kim Lachmann,
Jörn Scharfhausen

**Für weitere Informationen
besuchen Sie bitte unsere Website
auf www.deloitte.com/de/sport oder
www.deloitte.com/de/sustainability**



Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen, die nicht geeignet sind, den besonderen Umständen des Einzelfalls gerecht zu werden, und ist nicht dazu bestimmt, Grundlage für wirtschaftliche oder sonstige Entscheidungen zu sein. Weder die Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited, noch ihre Mitgliedsunternehmen oder deren verbundene Unternehmen (insgesamt das „Deloitte Netzwerk“) erbringen mittels dieser Veröffentlichung professionelle Beratungs- oder Dienstleistungen. Keines der Mitgliedsunternehmen des Deloitte Netzwerks ist verantwortlich für Verluste jedweder Art, die irgendjemand im Vertrauen auf diese Veröffentlichung erlitten hat.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), eine „private company limited by guarantee“ (Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht), ihr Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen. DTTL und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sind rechtlich selbstständig und unabhängig. DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Mandanten. Eine detailliertere Beschreibung von DTTL und ihren Mitgliedsunternehmen finden Sie auf www.deloitte.com/de/ueberUns.

Deloitte erbringt Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Risk Advisory, Steuerberatung, Financial Advisory und Consulting für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen; Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Mit einem weltweiten Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften in mehr als 150 Ländern verbindet Deloitte herausragende Kompetenz mit erstklassigen Leistungen und unterstützt Kunden bei der Lösung ihrer komplexen unternehmerischen Herausforderungen. Making an impact that matters – für rund 286.000 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsames Leitbild und individueller Anspruch zugleich.