

Masterthesis

Vor- und Zuname:
Christoph Albers



Titel:

„Situationsanalyse und Entwicklung von Handlungsempfehlungen für einen CSR-basierten Managementansatz im dt. Profi-Fußball mit der Fokussierung auf die Stakeholder-Gruppe ‚Fans‘.“

Abgabedatum:

03.09.2020

Betreuende/r Professor: Frau Prof. Dr. Yeliz Yildirim-Krannig

Zweite/r Prüfende/r: Herr Prof. Dr. Sven Schulze

Fakultät Wirtschaft und Soziales

Department Wirtschaft

Studiengang:

International Business and Logistics

Inhaltsverzeichnis

Gender-Präfix	2
Abstract	3
1 Einleitung	4
1.1 Zielsetzung	6
1.2 Eingrenzung	7
1.3 Vorgehen	8
1.4 Anmerkungen zu den Besonderheiten der Branche	9
2 Theoretischer Rahmen.....	12
2.1 Corporate Social Responsibility (CSR)	12
2.1.1 Definition.....	12
2.1.2 Abgrenzung	15
2.2 CSR-Management.....	19
3 Methoden und Tools	22
3.1 Experteninterviews	22
3.1.1 Methodik	22
3.1.2 Die Interviewpartner	24
3.1.3 Auswertung.....	25
3.1.4 Ergebnisse.....	32
3.2 Public Value Ansatz	34
3.3 Stakeholder-Ansatz	41
3.4 Fallstudie FC St. Pauli.....	45
4 Diskussionsbasis.....	52
4.1 Fans	52
4.2 Die Bedeutung der Fans für den dt. Profi-Fußball.....	58
4.3 Die Bedeutung von CSR für Fans	61
4.4 Die Bedeutung von CSR für den dt. Profi-Fußball	63
4.5 CSR im dt. Profi-Fußball – Der Ist-Zustand.....	66
5 Handlungsempfehlungen	71
5.1 Ständige Integration der Fans	71
5.2 Open Innovation mithilfe der Fans	75

5.3 CSR-Berichtspflicht als Teil der Lizenzierung	78
5.4 Ziel- und Anreizsysteme für Klub-Mitarbeiter	81
5.5 CSR-Controlling und Key Performance Indicators	84
6 Fazit	88
6.1 Kritische Würdigung	92
6.2 Ausblick	93
7 Literaturverzeichnis	96
8 Erklärung	104
II Anhang	105

Gender-Präfix

Zwecks einer verbesserten Lesbarkeit wird im Laufe dieser Arbeit grundsätzlich die männliche Form für das Beschreiben von Individuen und Personengruppen verwendet. Nicht weniger sind damit auch alle Angehörigen sämtlicher Geschlechter mit einbezogen und ebenso wenig impliziert dieses Vorgehen eine Bewertung der Relevanz von inklusiven Geschlechterbezeichnungen.

Abstract

Angesichts des wirtschaftlichen Erfolgs und der gesellschaftlichen Entwicklung sehen sich auch die deutschen Profifußball-Klubs einem immer stärker werdenden Legitimationsdruck ausgesetzt - auch von Seiten der eigenen Fans. Die meisten Klubs haben darauf bereits reagiert und bemühen sich verstärkt um die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung, gemäß dem Konzept der Corporate Social Responsibility.

In dieser Thesis soll eine Analyse des bisherigen Fortschritts, anhand moderner Definitionen und Interpretationen, mithilfe von Experteninterviews und der Analyse bestehender Studien, vorgenommen und Handlungsempfehlungen für einen Managementansatz, der die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung als proaktiven Mehrwerttreiber versteht, entwickelt werden. Stets unter besonderer Berücksichtigung der Stakeholder-Gruppe „Fans“.

Empfohlen wird eine stärkere Integration der Fans in die Strategieentwicklung und die Steuerung der CSR-Arbeit, z.B. mithilfe einer klub-unabhängigen App, die einen möglichst guten Zugang zur Beteiligung ermöglicht, ein Open Innovation Ansatz, um die verfügbaren Fähigkeiten und das Wissen, das in der Fan-Szene vorhanden ist, im Rahmen der CSR-Arbeit nutzen zu können, eine Initiative zur Einführung einer CSR-/Nachhaltigkeitsberichts-pflicht im Rahmen des Lizenzierungsverfahrens der DFL, die Einführung und Umsetzung von Ziel- und Anreizsystemen in Hinblick auf die CSR-Strategie für alle Mitarbeiter der Klubs und die Entwicklung von Key Performance Indicators und neuen CSR-Controlling-Systemen, insbesondere in Hinblick auf soziale Projekte und Maßnahmen.

Auf diesem Wege könnte die CSR-Arbeit der dt. Profifußball-Klubs, die derzeit mehrheitlich philanthropischer Natur ist, zu einem integrierten Teil des Kerngeschäfts werden.

1 Einleitung

Der Gesamtumsatz der 18 Vereine der ersten deutschen Fußball-Bundesliga hat sich in den vergangenen 15 Spielzeiten mehr als verdreifacht, von 1,284 Milliarden Euro in der Saison 2004/05 auf 4,019 Milliarden Euro in der Saison 2018/19¹. Gleiches gilt für die 18 Vereine der zweiten Bundesliga, die ihren Gesamtumsatz in diesem Zeitraum von 235,36 Millionen Euro in der Saison 2004/05 auf 782,02 Millionen Euro steigerten². In der ersten Liga stiegen die Einnahmen ohne Ausnahme von Jahr zu Jahr, selbst zu Zeiten der Weltfinanzkrise im Jahr 2008. Dabei erzielten die Vereine gemeinsam in 13 von 15 Saisons ein positives Gesamtergebnis nach Steuern, in fünf Fällen sogar in dreistelliger Millionenhöhe³.

Allein der Branchenführer FC Bayern München erzielte in der Saison 2018/19 einen Jahresumsatz von 750,4 Millionen Euro, bei einem Jahresüberschuss von 52,5 Millionen Euro⁴. Mit dem FC Bayern München (2,878 Milliarden Euro) und Borussia Dortmund (1,281 Milliarden Euro) werden zudem zwei Bundesliga Clubs mit einem Wert von über einer Milliarde Euro geführt, der FC Schalke 04 befindet sich, mit einer Bewertung von 814 Millionen Euro, ebenfalls unter den 15 wertvollsten Fußball-Klubs Europas⁵.

Angesichts dieser Zahlen lässt sich bereits erahnen, dass der deutsche Profi-Fußball mittlerweile eine wirtschaftlich erfolgreiche Branche ist. Bei 56.081 Menschen, die in der Saison 2018/19 direkt oder indirekt rund um die Bundesliga und die 2. Bundesliga beschäftigt waren, und einem Schnitt von 42.738 abgesetzten Tickets pro Spiel⁶, drängt sich aber auch die Frage nach der Rolle der Branche in der Gesellschaft auf. Die Deutsche Fußball Liga (DFL), Dachverband der Bundesliga und der 2. Bundesliga, verweist in seinem Wirtschaftsreport 2020 selbst auf eine Umfrage des Marktforschungsunternehmens *Kantar*, das eine 74-prozentige Zustimmung für die These „Die Bundesliga ist ein fester Bestandteil der Gesellschaft“ ausweist⁷. Dieser implizit formulierte Anspruch, ein fester Bestandteil der Gesellschaft zu sein, bringt aber auch gewisse Pflichten und eine Verantwortung mit sich, denen die DFL und seine Mitglieder, die Klubs, gerecht werden müssen.

¹ Vgl. DFL - Deutsche Fußball Liga GmbH 2020 (online, URL siehe Literaturverzeichnis), S. 47.

² Vgl. Ebenda.

³ Vgl. Zeppenfeld, B. 2020 (online, URL siehe Literaturverzeichnis).

⁴ Vgl. FC Bayern München AG 2019 (online, URL siehe Literaturverzeichnis).

⁵ Vgl. KPMG Sports Advisory Practice 2020 (online, URL siehe Literaturverzeichnis), S 21.

⁶ Vgl. DFL - Deutsche Fußball Liga GmbH 2020 (online, URL siehe Literaturverzeichnis), S. 2.

⁷ Vgl. Ebenda, S. 11.

Allerdings muss diese Verantwortung keine Bürde sein, sie kann auch als große Chance verstanden werden, wenn es darum geht sich im Wettbewerb gegen andere Fußball-Ligen und andere Freizeitangebote zu behaupten. Andreas Rettig, u.a. ehemaliger Geschäftsführer der DFL und kaufmännischer Geschäftsleiter des FC St. Pauli formulierte dies wie folgt:

„Wir brauchen nicht die Liga mit den teuersten Stars, sondern die nachhaltigste, vielleicht auch sozialste oder emotionalste Profiligen der Welt. Schon heute lassen viele Wirtschaftsunternehmen ihre Nachhaltigkeit zertifizieren. Warum soll das in einem Business wie dem Profifußball, das mit seinen ersten beiden Ligen mehr als vier Milliarden Umsatz macht, nicht funktionieren? Dieses Thema müssen wir angehen, und über diesen Imagetransfer könnte es gelingen, besonders junge Leute wieder gefühlsmäßig näher an den Profifußball heranzuholen.“⁸

Ausgehend von dieser chancen-orientierten Perspektive auf die gesellschaftliche Verantwortung, ist der Schritt zum *Thema Corporate Social Responsibility (CSR)* nicht mehr weit und das soll auch das Thema dieser Thesis sein – CSR im deutschen Profi-Fußball.

Die Relevanz des Themas ergibt sich dabei aus den zwei wesentlichen Ebenen der CSR, dem Business Case, die Möglichkeit durch die CSR-Arbeit ökonomische Vorteile zu generieren, und dem Social Case, der Möglichkeit einen Wert für die Gesellschaft zu kreieren⁹.

In Hinblick auf den Business Case, könnte eine erfolgreiche CSR-Arbeit dazu beitragen, dass die Liga oder einzelne Klubs Wettbewerbsvorteile erlangen, wenn sie dadurch attraktiver für Fans und Sponsoren werden würden, während sie gleichermaßen etwas Gutes für die Gesellschaft tun. Bemühungen in diese Richtung sind allerdings bei Weitem keine Kür mehr, sie werden immer mehr gefordert, nicht zuletzt auch von den Fans, wie sich im Verlauf der Arbeit zeigen sollte. Der Profi-Fußball muss sich in diesem Sinne, wie alle anderen Branchen auch, mit den gesamtgesellschaftlichen Trends auseinandersetzen.

Die in diesem Absatz bereits erwähnten Fans sollen, als wesentliche Stakeholder-Gruppe, im Zentrum der Betrachtung stehen.

⁸ Carini, M. 2019 (online, URL siehe Literaturverzeichnis).

⁹ Vgl. Schmidpeter, R. 2014, S. 97.

1.1 Zielsetzung

Das Ziel dieser Arbeit ist die Entwicklung von konkreten Handlungsempfehlungen für deutsche Profi-Fußball Klubs hinsichtlich ihrer CSR-Arbeit in Bezug auf die Stakeholder-Gruppe Fans. Die Handlungsempfehlungen sollen bestenfalls dabei helfen die äußerst heterogene Stakeholder-Gruppe besser zu erreichen, ihre Wünsche und Perspektiven in der Strategie(-entwicklung) und in der täglichen Arbeit einzubeziehen, ihr Potenzial in unterschiedlichen Rollen bestmöglich zu nutzen und den Verein weiterzuentwickeln, bei gleichzeitiger Berücksichtigung des Social Case.

Die Handlungsempfehlungen sollen sich in erster Linie an die Klubs richten, da sie die Möglichkeiten haben die jeweiligen Fans zu mobilisieren und Projekte und Maßnahmen durchzuführen. Die Verbände führen auch eigene CSR-Projekte durch, doch ihr Einfluss auf die Fans ist sicherlich deutlich geringer einzuschätzen, da die Vereine (oder die Spieler) i.d.R. das Fanobjekt darstellen, nicht die Liga als solche. Die Verbände können aber, zum Beispiel im Rahmen der Lizenzierung, Einfluss auf bestimmte Themen nehmen, doch auch hier ist der Einfluss der Klubs entscheidend.

Ausgehend von dieser Zielsetzung, ergibt sich folgende Forschungsfrage: *Wie sollte ein deutscher Profifußball-Klub seine CSR-Arbeit ausrichten, um der besonderen und heterogenen Stakeholder-Gruppe Fans gerecht werden zu können und die in diesem Bereich vorhandenen Potenziale zu nutzen?*

Doch bevor es um den Weg von dieser Frage hin zu den möglichen Antworten bzw. Handlungsempfehlungen gehen soll, wird zunächst die Eingrenzung des Themengebiets vorgenommen.

1.2 Eingrenzung

Wie schon der Titel vermuten lässt, bezieht sich diese Thesis ausschließlich auf den deutschen Profi-Fußball, wobei auch hier eine weitere Eingrenzung notwendig ist. Explizit soll es um die 36 Clubs der Bundesliga und der 2. Bundesliga gehen, die dem Ligaverband, der Deutsche Fußball Liga GmbH (kurz DFL), angehören¹⁰. Das ist insofern wichtig zu betonen, als dass es sich auch bei der 3. Liga, die unter dem Dach des DFB (Deutscher Fußball-Bund) organisiert ist, technisch gesehen auch um eine Profiligen handelt, auch wenn der DFB selbst von *„Klubs zwischen dem ambitionierten Amateurfußball der Regionalliga sowie dem Lizenzfußball der 2. Bundesliga“*¹¹ spricht. Außerdem erwirtschafteten die Clubs der 3. Liga in der Saison 2018/19 einen durchschnittlichen Fehlbetrag von ca. 1,5 Millionen Euro¹². Da in den bisherigen elf Saisons seit Bestehen der 3. Liga erst zweimal ein durchschnittlicher Jahresüberschuss erzielt werden konnte und auch in der Saison 2018/19 nur sieben von 20 Clubs ein positives Resultat präsentieren konnten¹³, muss man zu dem Schluss kommen, dass auch wirtschaftlich ein großer Unterschied zu den beiden Ligen der DFL besteht. Die 3. Liga stellt somit gewissermaßen eine „Übergangsliga“ dar, die auch andere Voraussetzungen und Bedingungen mit sich bringt, weshalb sie hier nicht weiter berücksichtigt werden soll.

Mögliche Verweise auf internationale Profi-Ligen und Vereine sollen unterdessen nur dem Vergleich hinsichtlich spezifischer Aspekte dienen, ansonsten beziehen sich die Ausführungen explizit auf den deutschen Profi-Fußball der Bundesliga und 2. Bundesliga.

Eine weitere Eingrenzung, die sich schon aus dem Titel ergibt, ist die Fokussierung auf die Stakeholder-Gruppe Fans. An dieser Stelle wird keine so strikte Eingrenzung, wie beim zuvor genannten Aspekt, vorgenommen. Der Grund dafür leitet sich u.a. schon aus der Definition von Corporate Social Responsibility (siehe Abschnitt 3.1) ab, die besagt, dass die Interessen aller relevanten Stakeholder-Gruppen berücksichtigt werden sollen. Demnach ist es unvermeidbar auch immer wieder Bezüge zu den Interessen anderer Stakeholder-Gruppen herzustellen und auch Abwägungen vorzunehmen, um sinnvolle Empfehlungen im Sinne der Definition entwickeln zu können. Nichtsdestotrotz stehen die Fans im Fokus der Betrachtung.

¹⁰ Vgl. Deutscher Fußball-Bund e.V. 2014 (online, URL siehe Literaturverzeichnis).

¹¹ Deutscher Fußball-Bund e.V. (online, URL siehe Literaturverzeichnis).

¹² Deutscher Fußball-Bund e.V. 2019 (online, URL siehe Literaturverzeichnis), S. 60.

¹³ Vgl. Ebenda.

Darüber hinaus sei erwähnt, dass sich die nachfolgenden Ausführungen insbesondere an der Praxis orientieren, woraus sich weitere Gewichtungen und Einschränkungen ergaben, auf die an entsprechender Stelle hingewiesen wird.

1.3 Vorgehen

Der theoretische Rahmen, die Definition von Corporate Social Responsibility und eine theoretische Betrachtung des CSR-Managements, soll die Grundlage für die weiteren Ausführungen bilden und Ansprüche formulieren, die in den anschließenden Ausführungen berücksichtigt werden müssen. Darauf folgt eine Auswertung von zuvor durchgeführten Interviews mit den CSR-Verantwortlichen von vier Klubs der Bundesliga und der 2. Bundesliga, die dem eine praxis-nahe Perspektive entgegensetzen und einen Einstieg in die spezifischen Themen der Branche geben soll, die anschließend um den Public Value Ansatz, den Stakeholder-Ansatz und eine Fallstudie des FC St. Pauli ergänzt wird. In diesem Abschnitt sollen bereits die Grundlagen für die späteren Handlungsempfehlungen gelegt werden.

Um die Handlungsempfehlungen entwickeln zu können, soll zudem nachfolgend eine Diskussionsbasis geschaffen werden, in der vor allem die Fans und die Beziehungen zwischen Fans, Profi-Fußball und CSR fokussiert werden sollen, um die Ausgangslage und die Chancen einzuordnen. Ein genereller Überblick des Ist-Zustands der CSR im deutschen Profi-Fußball soll diese Basis vervollständigen und damit gewissermaßen den Ansatzpunkt für die darauffolgenden Handlungsempfehlungen verkörpern.

Die Handlungsempfehlungen stellen unterdessen das Kernelement dieser Thesis dar und sollen Antworten auf die eingangs dargestellte Fragestellung liefern.

Abschließend folgt darauf ein Fazit, inklusiver einer kritischen Würdigung und eines Ausblicks.

1.4 Anmerkungen zu den Besonderheiten der Branche

Um auch inhaltlich die nötigen Voraussetzungen für die weiteren Ausführungen zu schaffen, soll an dieser Stelle auf gewisse Besonderheiten der Branche des Profi-Fußballs hingewiesen werden, die in der Rezeption beachtet werden sollten.

Der womöglich wichtigste Aspekt in dieser Hinsicht ist der enorme Wettbewerbsdruck, mit dem sich die Profi-Fußballklubs konfrontiert sehen. Dieser Wettbewerbsdruck ergibt sich daraus, dass die Klubs auf vielen verschiedenen Ebenen im Wettbewerb stehen.

Da wäre zunächst einmal der Wettbewerb mit anderen Freizeitangeboten, wie z.B. anderen Fernsehprogrammen und anderen Sportarten (an dieser Stelle sei insbesondere auch auf E-Sports hingewiesen)¹⁴. Auf dieser Ebene kämpfen die Ligen und damit vor allem die Vereine um die Aufmerksamkeit und die Zuwendung potenzieller Kunden, die ihre Dienstleistungen (zu denen vor allem auch das Spiel als Unterhaltungsprodukt zählt¹⁵) und ihre Produkte konsumieren/ in Anspruch nehmen könnten.

Auf einer anderen Ebene kämpfen die Klubs untereinander um die Gunst potenzieller Fans, Sponsoren, etc., die wiederum von großer Bedeutung für den wirtschaftlichen Erfolg der Klubs sind. Der Wettbewerb ergibt sich hierbei vor allem aus der Exklusivität, da die meisten Fans und die meisten Sponsoren sich entweder nur einem oder sehr wenigen Klubs zuwenden. Eine weitere Ebene des Wettbewerbs zwischen den Vereinen ist der um die Spieler, da ein Spieler zu einem Zeitpunkt nur für einen Verein registriert werden kann. Dieser Wettbewerb, der zumeist als Transfermarkt bezeichnet wird, stellt eine der Verbindungen zwischen der sportlichen und der wirtschaftlichen Ebene dar. In diesem Sinne kann der Kauf eines Spielers die Wahrscheinlichkeit des sportlichen Erfolgs deutlich erhöhen, während er aber zunächst einmal negative Auswirkungen auf den wirtschaftlichen Erfolg hat. Im Umkehrschluss kann der Verkauf eines Spielers die Wahrscheinlichkeit des sportlichen Erfolgs verringern, aber dafür positive Auswirkungen auf den wirtschaftlichen Erfolg haben.

Doch damit nicht genug, denn das sportliche Abschneiden hat auch direkte Auswirkungen auf den wirtschaftlichen Erfolg. Das wird insbesondere am Beispiel der Verteilung der Einnahmen der Medienerlöse deutlich, die von der DFL geregelt wird. 98% der Einnahmen werden dabei anhand von Kriterien vergeben, die sich direkt auf das Abschneiden der Klubs in der Liga-

¹⁴ Vgl. Sonntag, B. 2012, S. 10f.

¹⁵ Vgl. Ebenda, S. 12.

Tabelle beziehen - 93% davon anhand von Kriterien, die sich maximal auf das Abschneiden in den letzten fünf Spielzeiten beziehen, wobei die letzte Saison stets das größte Gewicht hat¹⁶. Die Qualifikation für UEFA Wettbewerbe kann darüber hinaus auch noch große, positive Auswirkungen auf den wirtschaftlichen Erfolg haben, während ein Abstieg extrem negative Auswirkungen auf den wirtschaftlichen Erfolg haben kann.

Davon ausgehend, dass das sportliche Abschneiden auch positive Auswirkungen auf die Anzahl verkaufter Tickets und verkaufter Merchandising-Artikel, sowie auf die Attraktivität des Klubs für Sponsoren haben könnte, müssten darüber hinaus auch noch die indirekten Auswirkungen des sportlichen Erfolgs auf den wirtschaftlichen Erfolg berücksichtigt werden.

Dieser Zusammenhänge führen dazu, dass die Vereine sich einem ständigen Wettbewerb ausgesetzt sehen und sowohl sportlich als auch wirtschaftlich erfolgreich sein müssen, um bestehen zu können. Der Zusammenhang zwischen dem sportlichen und dem wirtschaftlichen Erfolg könnte zudem dazu führen, dass die Klubs versucht sind, ein hohes wirtschaftliches Risiko einzugehen, um den sportlichen Erfolg und damit auch den daraus resultierenden, wirtschaftlichen Erfolg zu forcieren. Dass das nicht dem Grundsatz der Nachhaltigkeit entspricht wird offensichtlich, was im Kontext dieser Thesis besonders wichtig ist.

Eine andere, ebenfalls sehr wichtige Besonderheit der Branche „Profi-Fußball“ ist die, dass die Klubs gleichzeitig im Wettbewerb zueinanderstehen und miteinander kooperieren müssen¹⁷ – *„Die Unterhaltung entsteht als Gemeinschaftsprodukt konkurrierender, aber in Angebot und Nachfrage wechselseitig voneinander abhängiger Mannschaften“*¹⁸. Der Reiz, der Unterhaltungswert eines Spiels ergibt sich nämlich erst aus dem Wettbewerb zweier Mannschaften, der zumeist auch noch in einen übergeordneten Wettbewerb, einer Liga oder einem Turnier, eingebettet ist. Ohne die Kooperation ist die Erstellung der wesentlichen Leistung eines Profifußball-Klubs also nicht möglich, anders ausgedrückt: *„Zur Erbringung der eigenen Leistung ist immer auch die Leistung eines Wettbewerbers notwendig, ebenso wie die Bereitschaft zur Abgabe von Teilen der Entscheidungsautonomie an die jeweilige Liga“*¹⁹. Die Annahme, dass ein Wettbewerb umso reizvoller ist, je ausgeglichener und spannender er ist, unterstreicht die Notwendigkeit eines Ansatzes, der auch die Bedürfnisse der Konkurrenz berücksichtigt.

¹⁶ Vgl. DFL - Deutsche Fußball Liga GmbH 2016 (online, URL siehe Literaturverzeichnis).

¹⁷ Vgl. Sontag, B. 2012, S. 28.

¹⁸ Ebenda, S. 28.

¹⁹ Ebenda.

Ein weiterer, wichtiger Aspekt, der sich daraus für die Vermarktungsmöglichkeiten eines einzelnen Klubs ergibt, ist der, dass die Qualität des Kernprodukts, das Spielerlebnis, nicht einheitlich ist und nicht garantiert werden kann²⁰. Unterschiedliche Gegner, unterschiedliche Spieler, unterschiedliche Gegebenheit, etc. führen dazu, dass die verschiedenen Spiele nicht immer gleich gut oder interessant sind. Zudem kann ein Spiel von einem Klub, da auch noch ein Gegner und die Liga beteiligt sind, nicht direkt markiert werden²¹. Daher ist es für die jeweiligen Klubs, deren angebotene Dienstleistungen sich „*vorwiegend durch Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften auszeichnen*“²², im Rahmen der Markenpolitik auch durchaus sinnvoll einen Reputationsaufbau anzustreben²³.

In diesem Zuge sollte aber auch schon mal erwähnt sein, dass auch die Fans „*als Produzent der Stadionatmosphäre zu einer einheitlichen Qualitätswahrnehmung*“²⁴ beitragen und somit einen wertvollen Beitrag leisten.

An dieser Stelle wird der Übergang zum Thema dieser Thesis, Corporate Social Responsibility im deutschen Profi-Fußball unter besonderer Berücksichtigung der Stakeholder-Gruppe Fans, klar erkennbar. Hiervon ausgehend wird im Folgenden der theoretischen Rahmen erläutert.

²⁰ Vgl. Schihaneck, M. 2006, S. 287.

²¹ Vgl. Ebenda.

²² Ebenda.

²³ Vgl. Ebenda.

²⁴ Vgl. Ebenda, S. 287.

2 Theoretischer Rahmen

2.1 Corporate Social Responsibility (CSR)

2.1.1 Definition

Der Begriff *Corporate Social Responsibility*, kurz *CSR*, umschreibt ganz allgemein die Leitidee der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen, die für sich genommen aber noch kein Managementkonzept darstellt²⁵. Auch eine international anerkannte Definition oder ein einheitliches Verständnis ist bis dato nicht vorhanden²⁶. Das heißt allerdings keineswegs, dass es keine relevanten Definitionen gibt.

Eine in Europa sehr gängige Definition wurde 2011 von der *Europäischen Kommission* veröffentlicht und beschreibt *CSR* als „die Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft.“²⁷

Diese zunächst sehr allgemein gehaltene Definition wurde im weiteren Verlauf um zusätzliche Qualifizierungen ergänzt. So sei die Wahrnehmung dieser Verantwortung daran gebunden, dass geltende Rechtsvorschriften und Tarifverträge eingehalten und die Belange der Menschenrechte und Verbraucher, sowie ökologische, soziale und ethische Aspekte, in Abstimmung mit den Stakeholdern in die Betriebsführung und die dazugehörige Kernstrategie integriert werden²⁸. Anhand dessen soll einerseits eine Optimierung der Schaffung gemeinsamer Werte für die Eigentümer/Shareholder der Unternehmen, die übrigen Stakeholder und die gesamte Gesellschaft und andererseits die Vermeidung oder zumindest Abschwächung möglicher negativer Auswirkungen des Handelns eines Unternehmens erreicht werden.²⁹

Schon daraus ergeben sich erste Hinweise für mögliche Handlungsfelder für Unternehmen, die ihrer gesellschaftlichen Verantwortung gerecht werden wollen: Die Einhaltung von Gesetzen und Tarifverträgen, die Einführung eines Managementansatzes, der sich an den Interessen aller Stakeholder orientiert, die kompromisslose Berücksichtigung von Menschenrechten, die Wahrung der Verbraucherinteressen und nicht zuletzt das Suchen und

²⁵ Vgl. Lin-Hi, N. 2019 (online, URL siehe Literaturverzeichnis).

²⁶ Vgl. Schneider, A. 2015.

²⁷ Europäische Kommission 2011, S.7.

²⁸ Vgl. Ebenda.

²⁹ Vgl. Ebenda.

Finden von Lösungen auf soziale, ökologische und ethische Fragestellungen, die das Unternehmen betreffen.

Allerdings sollte an dieser Stelle auch hervorgehoben werden, dass vor allem die Integration von CSR in die Betriebsführung und die Kernstrategie der jeweiligen Organisation von besonderer Bedeutung ist, um dieser Verantwortung nachhaltig und über einzelne Maßnahmen hinaus gerecht werden zu können. Denn nur so besteht überhaupt die Möglichkeit, dass die genannten Ziele auch langfristig erreicht werden können.

Welche konkreten Handlungsfelder für ein spezifisches Unternehmen besonders relevant sind, hängt dagegen stets vom Einzelfall ab. Jedes Unternehmen ist gefordert ein eigenes Konzept zu entwickeln, um die Leitidee der CSR in einen praxistauglichen Managementansatz zu überführen³⁰.

In der Entwicklung einer CSR-Strategie müssen sich die Unternehmen jedoch nicht allein auf die hier genannte Definition stützen. Die Europäische Kommission führte nämlich auch noch die *OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen*, die zehn Grundsätze des *Global Compact* der *Vereinten Nationen*, die *ISO-Norm 26000 zur sozialen Verantwortung*, die *Dreigliedrige Grundsatzerklärung des Internationalen Arbeitsamtes (IAA) über multinationale Unternehmen und Sozialpolitik* und die *United Nations Guiding Principles on Business and Human Rights* als weitere Orientierungshilfe an.³¹

Aus diesen Grundsätzen und Leitlinien ließen sich bereits etliche weitere Handlungsfelder, die auch z.B. für den Profi-Fußball sehr interessant sein können, wie z.B. der Schutz von Minderjährigen, die Bekämpfung von Korruption und Bestechung oder die Gleichstellung von Mann und Frau, ableiten.

Die bereits erwähnte *ISO-Norm 26000* zur sozialen Verantwortung beinhaltet unterdessen ebenfalls eine Definition, die oftmals in diesem Kontext herangezogen wird³². Die Norm richtet sich allerdings nicht ausschließlich an Unternehmen, sondern ganz allgemein an Organisationen, weshalb auch der Begriff *Social Responsibility (SR)* und nicht der Begriff *Corporate Social Responsibility* verwendet wird³³. Diese *Social Responsibility* wird dort wie folgt definiert:

³⁰ Vgl. Lin-Hi, N. 2019 (online, URL siehe Literaturverzeichnis).

³¹ Vgl. Europäische Kommission 2011 (online, URL siehe Literaturverzeichnis).

³² Vgl. Schneider, A. 2015.

³³ Vgl. Ebenda.

„Die Verantwortung einer Organisation für die Auswirkungen ihrer Entscheidungen und Tätigkeiten auf die Gesellschaft und Umwelt durch transparentes und ethisches Verhalten, das

- zur nachhaltigen Entwicklung, Gesundheit und Gemeinwohl eingeschlossen, beiträgt;*
- die Erwartungen der Anspruchsgruppen berücksichtigt;*
- einschlägiges Recht einhält und mit internationalen Verhaltensstandards übereinstimmt; und*
- in der gesamten Organisation integriert ist und in ihren Beziehungen gelebt wird.“³⁴*

Darauf aufbauend werden in der Norm jeweils sieben Grundsätze und Kernthemen, sowie etliche daraus abgeleitete Handlungsfelder genannt³⁵. Die Grundsätze lauten Rechenschaftspflicht, Transparenz, Ethisches Verhalten, Achtung der Interessen von Anspruchsgruppen, Achtung der Rechtsstaatlichkeit, Achtung internationaler Verhaltensstandards und Achtung der Menschenrechte³⁶. Sie decken sich in weiten Teilen mit der erweiterten Definition der CSR der Europäischen Kommission, die zuvor dargestellt wurde.

Die Kernthemen wurden wiederum aus diesen Grundsätzen abgeleitet. Im Zentrum der Kernthemen steht die Organisation und die Organisationsführung, die einen ganzheitlichen Ansatz anstrebt und die wechselseitigen Abhängigkeiten von anderen Stakeholdern anerkennt³⁷. Rund um die Organisationsführung siedeln sich dann die übrigen Kernthemen an: Konsumentenangelegenheiten, Einbindung und Entwicklung der Gemeinschaft, Arbeitspraktiken, Umwelt, faire Betriebs- und Geschäftspraktiken und Menschenrechte³⁸. Aus diesen Kernthemen ergeben sich dann folgerichtig die konkreter formulierten Handlungsfelder. Beispielhafte Handlungsfelder, die in der Norm aufgeführt sind und für Profi-Fußball Klubs interessant sein könnten, sind insbesondere *„Fairer Wettbewerb“*, *„Einbindung der Gemeinschaft“* oder auch *„Gesundheit“*.

Neben der Definition, beinhaltet die ISO-Norm 26000 auch Hinweise zur praktischen Anwendung, die in diesem Zusammenhang zwangsläufig von großem Interesse sind. Dort

³⁴ Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2011 (online, URL siehe Literaturverzeichnis).

³⁵ Vgl. Ebenda.

³⁶ Vgl. Ebenda.

³⁷ Vgl. Ebenda.

³⁸ Vgl. Ebenda.

werden generelle Schritte, von der Strategieentwicklung, über die Integration in die bestehende Organisation und die Entwicklung und Umsetzungen einer Kommunikationsstrategie, bis hin zur kontinuierlichen Verbesserung als wesentlichen Bestandteil zur Umsetzung dieser Norm, aufgezeigt³⁹.

Die ISO-Norm 26000 ist also noch deutlich umfassender und expliziter, als die Definition der Europäischen Kommission von 2011, doch im Wesentlichen werden vergleichbare Aspekte als wesentlich herausgearbeitet.

Daher sollen diese beiden Definitionen die Grundlage für den weiteren Verlauf dieser Thesis darstellen. Zur weiteren Schärfung des Begriffsverständnisses, werden nachfolgend ähnliche oder angrenzende Begrifflichkeiten/Konzepte abgegrenzt.

2.1.2 Abgrenzung

Zu den Konzepten, die häufig im Zusammenhang mit Corporate Social Responsibility genannt werden, zählen u.a. *Corporate Citizenship (CC)*, *Corporate Sustainability (CS)* und das *Stakeholder-Management*⁴⁰. Diese Konzepte sollen daher kurz erklärt, mit dem CSR verglichen und in den Kontext eingeordnet werden.

Unter dem Begriff *Corporate Citizenship* wird allgemein das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen verstanden.⁴¹ Der Begriff umschreibt dabei das Bild eines Unternehmens, das sich wie ein „guter Bürger“ präsentiert⁴². Typischerweise umfasst dieses Konzept Engagements wie Spenden, Sponsoring-Aktivitäten, pro-bono-Arbeiten, die Einrichtung von Stiftungen oder auch das *Corporate Volunteering* (die aktive Förderung des gesellschaftlichen Engagements der eigenen Mitarbeiter, zumeist während der Arbeitszeit)⁴³. Darüber hinaus sind zwar auch noch weitere Formen des Engagements denkbar, doch sie alle zeichnen sich vor allem dadurch aus, dass sie über die eigentliche Geschäftstätigkeit des jeweiligen Unternehmens hinausgehen⁴⁴.

³⁹ Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2011 (online, URL siehe Literaturverzeichnis).

⁴⁰ Lin-Hi, N. 2019 (online, URL siehe Literaturverzeichnis).

⁴¹ Vgl. Suchanek, A. 2018 (online, URL siehe Literaturverzeichnis).

⁴² Vgl. Ebenda.

⁴³ Vgl. Ebenda.

⁴⁴ Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (online, URL siehe Literaturverzeichnis).

Der letztgenannte Aspekt stellt dabei auch die Abgrenzung zur CSR dar. Laut Definition ist die Integration ins Kerngeschäft nämlich ein ganz wesentlicher Teil der CSR, während das Konzept Corporate Citizenship auf Maßnahmen abzielt, die darüber hinaus gehen und keinen direkten Bezug zum Kerngeschäft haben. In diesem Sinne kann es zwar ergänzend zur CSR angewendet werden, es ist aber weder synonym zu verwenden, noch ist ein echter Teil dessen. Allerdings soll an dieser Stelle auch gesagt sein, dass die Grenzen dessen, was zum Kerngeschäft gehört, mitunter nicht ganz eindeutig sind, weshalb auch da eine Abgrenzung im Einzelfall vorgenommen werden muss.

Das Konzept der *Corporate Sustainability (CS)* ist, wie auch CSR, ein sehr Weitreichendes. Als Basis werden die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit verstanden (ökologische, ökonomische und soziale Nachhaltigkeit), weshalb ein Unternehmen demnach eine nachhaltige Entwicklung unter Berücksichtigung dieser Dimensionen anstreben sollte⁴⁵. Ergänzt wird dieses Konzept um Aspekte der CSR, des Stakeholder-Ansatzes und der Corporate Accountability, die in erster Linie zur Legitimation dient⁴⁶. Die Leitidee CS scheint im Umfang über die der CSR hinauszugehen, da die Kernstrategie des Unternehmens womöglich weitreichend angepasst werden müsste - anders als es im Konzept der CSR der Fall wäre. Allerdings scheint diese Leitidee bisher noch weniger stark ausformuliert zu sein, weshalb eine genaue Abgrenzung an dieser Stelle schwierig ist. In Teilen der Diskussion wird der Corporate Sustainability aber mitunter synonym verwendet.

Deutlich konkreter ist dagegen das Konzept des *Stakeholder-Managements*. Ganz allgemein beruht dieser Managementansatz darauf, dass nicht nur die Interessen der Eigentümer/Shareholder berücksichtigt werden, sondern die aller Anspruchsgruppen, auf die das jeweilige Unternehmen angewiesen ist⁴⁷. Zu den Stakeholdern zählen üblicherweise Lieferanten, Kunden, Arbeitnehmer, sowie der Staat und die Gesellschaft⁴⁸. Die Interessen dieser Anspruchsgruppen sind in der Regel sehr heterogen, weshalb ein Unternehmen stets versuchen sollte zwischen den Anspruchsgruppen zu vermitteln und möglichst sinnvolle Kompromisse bzw. Entscheidungen zu treffen⁴⁹. Dieser Ansatz wird zumeist als wichtiger Bestandteil des CSR-Managements angesehen, wobei das Konzept der CSR insgesamt

⁴⁵ Vgl. Schaltegger, S. 2011, S. 189.

⁴⁶ Wilson, M. 2013 (online, URL siehe Literaturverzeichnis).

⁴⁷ Breuer, C. 2018 (online, URL siehe Literaturverzeichnis).

⁴⁸ Ebenda.

⁴⁹ Vgl. Ebenda.

deutlich weitreichender ist, weshalb die Begriffe nicht synonym verwendet werden sollten. Wobei auch hier i.d.R. große Schnittmengen bestehen.

Eine weitere Perspektive, die zur Abgrenzung der Corporate Social Responsibility nützlich sein könnte, bieten Andreas Schneiders *Systemgrenzen der CSR*⁵⁰. Die erste Systemgrenze besagt, dass CSR dort beginnt, wo das Engagement systematisch und geplant stattfindet⁵¹. Zufällige oder vereinzelt Maßnahmen, die einen positiven gesellschaftlichen Aspekt mit sich bringen, reichen demnach nicht aus.

Die zweite Systemgrenze gibt zudem vor, dass CSR-Aktivität erst dort beginnt, wo das Engagement über die gesetzlichen Verpflichtungen hinaus geht⁵². Die Freiwilligkeit des Engagements ist somit ein weiteres, sehr wesentliches Kriterium. Die reine Einhaltung der Gesetze würde man demnach bestenfalls der Corporate Citizenship zuordnen.

Die dritte Systemgrenze ist unterdessen nur das Gegenstück zur zweiten Systemgrenze, da sie besagt, dass die Elemente, die zuvor zur CSR gehörten, nicht mehr dazu gehören, sobald sie gesetzlich verpflichtend werden⁵³. Damit wird im Prinzip nur explizit formuliert, was auch schon in der zweiten Systemgrenze impliziert ist.

Mit seinem CSR-Reifegradmodell hat Schneider zudem eine weitere Systematik entwickelt, die zur Einordnung und Abgrenzung des Begriffs der CSR nützlich sein kann.

Der geringste Reifegrad, *CSR 0.0*, beschreibt eine „*passive gesellschaftliche Verantwortung*“⁵⁴, die sich in erster Linie durch die Einhaltung des geltenden Rechts und durch das ökonomische Handeln des Unternehmens auszeichnet, das z.B. als Arbeitgeber und Ausbildungsstätte eine positive Wirkung auf die Gesellschaft entfalten kann⁵⁵. Da das Engagement aber weder wirklich freiwillig ist, noch über die gesetzlichen Vorschriften hinausgeht, handelt es sich hierbei noch nicht um CSR im Sinne der zuvor getroffenen Definition.

Der nächsthöhere Reifegrad, *CSR 1.0*, wird auch als „*philanthropische CSR*“⁵⁶ bezeichnet und umfasst vornehmlich unternehmensfremde Maßnahmen, z.B. Spenden, Sponsorings,

⁵⁰ Vgl. Schneider, A. 2015, S. 31.

⁵¹ Vgl. Ebenda.

⁵² Vgl. Ebenda.

⁵³ Vgl. Ebenda.

⁵⁴ Ebenda, S. 32 f..

⁵⁵ Ebenda.

⁵⁶ Schneider, A. 2015, S. 33 f.

Stiftungsarbeit, etc., die nicht dem Kerngeschäft zuzuordnen sind⁵⁷. Die Maßnahmen sind zumeist unsystematisch und dienen oftmals nur dazu das Image des Unternehmens zu verbessern. Die Verantwortung bezieht sich hier eher darauf, mit den Einnahmen aus dem Kerngeschäft Verantwortung zu übernehmen, als schon bei der Generierung der Einnahmen im Kerngeschäft Verantwortung zu übernehmen, weshalb hier auch von „*ex-post Verantwortung*“ gesprochen wird⁵⁸. Dieser Reifegrad entspricht also eher der Corporate Citizenship, als der Corporate Social Responsibility.

Der darauffolgende Reifegrad, *CSR 2.0*, setzt dagegen voraus, dass die gesellschaftliche Verantwortung systematisch ins Kerngeschäft integriert ist und sowohl die Kernstrategie als auch alle Führungs- und Entscheidungsebenen durchdringt⁵⁹. Die Übernahme der Verantwortung ist hier also aktiv, die Maßnahmen werden systematisch geplant, durchgeführt und evaluiert. Zudem werden alle relevanten Stakeholder einbezogen und gebührend berücksichtigt⁶⁰. In diesem Reifegrad werden also alle Voraussetzungen, die in der Definition getroffen wurden, erfüllt.

Noch eine Stufe weiter geht der (vorerst) höchste Reifegrad in Schneiders Modell, *CSR 3.0*. Danach fungiert das betrachtete Unternehmen als politischer Akteur, der Probleme und Herausforderungen, über den eigenen, unmittelbaren Einflussbereich hinaus, gestaltet und proaktiv, initiativ, kooperativ und visionär agiert⁶¹. Dieser Reifegrad zeichnet allerdings ein Bild, das im Kontext des dt. Profi-Fußballs womöglich zu weit greift und mittelfristig nicht als realistisch umsetzbar einzuschätzen ist.

Um nun den Übergang von den theoretischen Grundlagen zu den eher praktisch-orientierten Inhalten zu ebnet, soll im folgenden Abschnitt das CSR-Management näher betrachtet werden.

⁵⁷ Vgl. Schneider, A. 2015, S. 33 f.

⁵⁸ Vgl. Ebenda.

⁵⁹ Vgl. Ebenda, S. 35.

⁶⁰ Ebenda.

⁶¹ Ebenda, S. 37 ff. .

2.2 CSR-Management

Unter dem Begriff CSR-Management wird die tatsächliche Arbeit in Hinblick auf die Corporate Social Responsibility, im Sinne eines systematischen und langfristigen Managens von nicht-finanziellen Chancen und Risiken, verstanden⁶². Um welche Themen es dabei konkret geht, hängt, wie zuvor dargestellt, in der Regel vom betrachteten Unternehmen ab und soll an anderer Stelle diskutiert werden. Hier soll es in erster Linie darum gehen, was im Management von CSR-Aktivitäten von Bedeutung sein könnte und was grundsätzlich zu beachten ist.

Zunächst einmal sollte vorausgesetzt sein, dass das betrachtete Unternehmen identifiziert hat, wo es, z.B. in dem zuvor aufgezeigten Reifegradmodell, steht. Eine umfassende und realistische Einschätzung stellt in diesem Zusammenhang stets eine wichtige Voraussetzung dar, um die CSR-Aktivität sinnvoll zu managen, ebenso wie ein übergeordnetes Ziel bzw. eine Vorstellung, wie das Thema CSR in der Organisation langfristig angelegt werden soll. Eine solche Steuerungsperspektive und ein entsprechend systematischer Zugang gelten als Schlüssel für ein gutes, gezieltes CSR-Management⁶³. In diesem Sinne ist eine enge Verknüpfung der CSR- und der Unternehmens-Strategie, im Sinne eines *„integrierte[n] Managementsystem[s] mit systematischen Ansätzen zur Steuerung von finanziellen und nicht finanziellen Werten“*⁶⁴, anzustreben.

Wenn diese Voraussetzungen geschaffen wurden, sollte es zunächst darum gehen die wesentlichen Handlungsfelder zu identifizieren. Dazu sollten sowohl das eigene Geschäftsmodell als auch die Erwartungen und Bedürfnisse der Stakeholder analysiert und strukturiert werden⁶⁵, um eine Basis für die darauffolgende Entwicklung einer ganzheitlichen Strategie zu schaffen. Die Strategie sollte wiederum langfristig, also für mindestens fünf Jahre, angelegt werden und entsprechend langfristige finanzielle und nicht-finanzielle Ziele beinhalten⁶⁶. Um diese Ziele erreichen zu können, empfiehlt es sich Strukturen und Anreize festzulegen, die auf dem Weg dahin hilfreich sein könnten, um in diesem Zuge auch erste

⁶² Vgl. Gastinger, K./Gaggl, P. 2015, S. 284.

⁶³ Vgl. Ebenda.

⁶⁴ Ebenda.

⁶⁵ Vgl. Ebenda, S. 289.

⁶⁶ Vgl. Ebenda, S. 290.

Zielvereinbarungen mit Führungskräften treffen zu können, z.B. mithilfe von klar definierten Key Performance Indicators (KPIs) zur besseren Orientierung⁶⁷.

Sobald die Strategie verabschiedet wurde und die Führungskräfte eingebunden worden sind, sollten die strategischen Ziele operationalisiert, in die Strukturen und Prozesse der Organisation integriert werden. Dazu ist es wichtig, dass die übergeordneten Ziele auf die unterschiedlichen Ebenen und Abteilungen heruntergebrochen, klar definiert und messbar gemacht werden, damit die Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten für die jeweiligen Mitarbeiter erlebbar gemacht werden können⁶⁸. So könnten auch entsprechende Anreize gesetzt werden, was wiederum das Bewusstsein und die Bindung an diese Ziele stärken könnte. In diesem Zusammenhang ist auch die interne Kommunikation von entscheidender Bedeutung, da die Ziele, in einem ganzheitlichen und integrierten Ansatz, alle Ebenen und Abteilungen einer Organisation betreffen sollten.

Die Kommunikation, intern wie extern, ist ohnehin ein Schlüssel-Aspekt im CSR-Management. Die jeweiligen Organisationen sollten umfassend, transparent und ehrlich über ihre Aktivitäten berichten und dabei insbesondere die Stakeholder-Interessen in den Vordergrund stellen, da diese die wesentlichen Adressaten der Kommunikation sind⁶⁹. Im Zentrum der Kommunikation steht i.d.R. der CSR- oder Nachhaltigkeitsreport, in dem ausführlich über die nicht-finanziellen Entwicklungen eines Unternehmens berichtet werden sollte. Auch wenn ein solcher Bericht nur für bestimmte Unternehmen gesetzlich verpflichtend ist, so sollten Unternehmen, die einen solchen Bericht freiwillig anfertigen, auf anerkannte Standards (z.B. die GRI Standards) zurückgreifen, um eine gewisse Vergleichbarkeit zu ermöglichen⁷⁰. Die Vergleichbarkeit könnte in diesem Sinne auch als Teil der Transparenz und Offenheit verstanden werden. Diese grundsätzlichen Maßstäbe sollten für jede Kommunikation, auch für die weniger formelle (z.B. über die eigene Internetpräsenz, auf Social-Media-Kanälen oder in anderen Medien), gelten, um die Glaubwürdigkeit nicht zu gefährden.

Für den Erfolg des CSR-Managements dürfte insbesondere der ganzheitliche Zugang von entscheidender Bedeutung sein. Das heißt in diesem Kontext, dass die CSR-Strategie und deren Ziele die Unternehmensstrategie ergänzen und auf sie Bezug nehmen sollte. Zur

⁶⁷ Vgl. Gastinger, K./Gaggl, P. 2015.

⁶⁸ Vgl. Gastinger, K./Gaggl, P. 2015, S. 291.

⁶⁹ Vgl. Ebenda, S. 293.

⁷⁰ Vgl. Ebenda.

Ganzheitlichkeit gehört daraus folgend auch, dass die bestehende Organisation und die Strukturen die Basis für die CSR- bzw. Nachhaltigkeits-Strukturen sind, ebenso wie die bestehenden Prozesse, die Unternehmenskultur, die bestehenden Werte und Normen und das Umfeld des Unternehmens auch⁷¹. Das CSR-Management kann also nicht isoliert betrachtet werden, es sollte als ganzheitlicher, integrierter Ansatz verstanden werden.

Bei alledem muss das jeweilige Unternehmen aber auch die nötige Geduld mitbringen, da sich die Wirkung oft erst langfristig voll entfaltet und vielfach auch nur indirekte, mittelbare Auswirkungen auf den Erfolg hat⁷². Zudem sind einige Effekte nur qualitativ und nicht quantitativ messbar, was ebenfalls zu beachten ist, auch wenn es im CSR-Management bzw. in der Steuerung meistens sinnvoller ist quantitative Indikatoren (KPIs) zu kreieren⁷³. Darüber hinaus gilt es auch den Effekt auf die Gesellschaft, den Social Case, zu betrachten, da die CSR-Aktivität typischerweise gleichermaßen dem Unternehmen und der Gesellschaft zu Gute kommen soll, wobei die CSR-Arbeit ausdrücklich kein Verlustgeschäft sein sollte, auch wenn vorübergehend höhere Kosten entstehen können, die sich erst langfristig wirklich auszahlen⁷⁴. Dem sollten sich die Verantwortlichen stets bewusst sein, nichtsdestotrotz müssen natürlich auch die CSR-Ziele und die Maßnahmen fortlaufend hinterfragt und weiterentwickelt werden.

⁷¹ Vgl. Gastinger, K./Gaggl, P. 2015, S. 294f.

⁷² Vgl. Bielka, F./Schwerk, A. 2011, S. 155.

⁷³ Vgl. Ebenda.

⁷⁴ Vgl. Ebenda, S. 156.

3 Methoden und Tools

Nachdem im vorangegangenen Kapitel die theoretischen Grundlagen gelegt worden sind, sollen in diesem Kapitel nun die methodischen Aspekte und Werkzeuge, auf die im späteren Verlauf der Thesis zurückgegriffen werden soll, vorgestellt werden.

3.1 Experteninterviews

In diesem Abschnitt soll es vor allem darum gehen, ein Fundament aus Perspektiven aus der Praxis zu legen, auf dem die nachfolgenden Überlegungen aufbauen können. Dazu wurden vier Experteninterviews durchgeführt, die hier ausgewertet und analysiert werden sollen. Sie können, angesichts der relativ geringen Anzahl von betrachteten Vereinen (vier von 36 Vereinen der ersten und zweiten Bundesliga), zwar kein vollständiges Bild des deutschen Profi-Fußballs zeichnen, aber sie könnten dazu dienen einen exemplarischen Einblick in die CSR-Arbeit der Clubs geben. Diese Erkenntnisse sollen, ergänzt um eine Studie zum Public Value Ansatz beim FC Bayern München, den Stakeholder-Ansatz und das Fallbeispiel des FC St. Pauli, ein breites Spektrum von praxis-nahen Betrachtungen für die Diskussion und die abgeleiteten Handlungsempfehlungen bieten.

3.1.1 Methodik

Methodisch orientiert sich dieser Abschnitt an den Überlegungen zur qualitativen Forschung nach Philipp Mayring⁷⁵, angepasst an den hier behandelten Untersuchungsgegenstand. Das Design orientiert sich wiederum an der Einzelfallanalyse, die sich *„während des gesamten Analyseprozesses den Rückgriff auf den Fall in seiner Ganzheit und Komplexität erhalten [will], um so zu genaueren und tiefgreifenderen Ergebnissen zu kommen“*⁷⁶. Unter dieser Prämisse, dass jeder Verein aufgrund seiner Besonderheiten einzeln betrachtet werden sollte, wurden auch die jeweiligen Leitfäden konzipiert und die Interviews geführt. Dieses Vorgehen geht gewissermaßen auch mit der zuvor ausgeführten Definition einher, die CSR als Konzept beschreibt, das für jede Organisation individuell ausgestaltet werden muss.

⁷⁵ Vgl. Mayring, P. 2016, S. 40ff.

⁷⁶ Ebenda, S. 42.

Der Einzelfall bezieht sich in diesem Kontext auf die CSR-Arbeit (und dessen angrenzende Themengebiete) eines Klubs der ersten beiden dt. Profi-Fußball Ligen, die durch Interviews mit Vertretern der jeweiligen Vereine auf bestimmte Schwerpunkte hin untersucht werden sollten. Dabei wurde die Form des problemzentrierten Interviews⁷⁷ gewählt, das wiederum offen und halb-strukturiert⁷⁸ durchgeführt worden ist. Diese Form des Interviews bot sich insofern an, als dass es sich vor allem dann gut eignet, wenn schon einiges über das Thema bekannt ist und es vorrangig um spezifische Fragestellungen geht⁷⁹.

Die Leitfäden wurden jeweils spezifisch für den betrachteten Verein entwickelt und beruhen auf einer zuvor durchgeführten Recherche, die sowohl die Vereine als auch die Interviewpartner umfasste. Die unterschiedlichen Leitfäden behandeln zum Großteil sehr ähnliche Themengebiete, haben aber durchaus unterschiedliche Schwerpunkte und Gewichtungen, um der teilweise recht unterschiedlichen Ausrichtung der Klubs gerecht werden zu können. Ergänzt wurden die Leitfadenfragen um Ad-hoc-Fragen, die sich aus den jeweiligen Antworten der Interviewpartner ergaben.

Durchgeführt wurden die Interviews im Zeitraum zwischen dem 5. Februar 2020 und dem 28. April 2020, wobei drei Interviews telefonisch und eines schriftlich per Email durchgeführt wurden. Die telefonischen Interviews wurden jeweils mittels Tonaufnahme fixiert und anschließend wörtlich transkribiert, wobei das Gesagte in normales Schriftdeutsch übertragen wurde⁸⁰, um die Antworten besser verwerten zu können. Das mittels Email schriftlich durchgeführte Interview bildet diesbezüglich eine Ausnahme, da es ohne Veränderungen übernommen werden konnte.

Die Auswertung, die im Folgenden vorgenommen werden soll, wird sich unterdessen an der qualitativen Inhaltsanalyse, genauer gesagt an der Grundform der Zusammenfassung, orientieren. Die Zusammenfassung hat zum Ziel *„das Material so zu reduzieren, dass die wesentlichen Inhalte erhalten bleiben, durch Abstraktion ein überschaubares Korpus zu schaffen, das immer noch ein Abbild des Grundmaterials ist“*⁸¹. Im Zuge der Zusammenfassung sollen, im Sinne einer kompakten und übersichtlichen Auswertung, auch

⁷⁷ Vgl. Mayring, P. 2016, S. 67.

⁷⁸ Vgl. Ebenda, S. 66.

⁷⁹ Vgl. Ebenda, S. 70.

⁸⁰ Vgl. Ebenda, S. 91.

⁸¹ Ebenda, S. 115.

bereits Vergleiche zwischen den betrachteten bzw. durch die Interview-Partner vertretenen Vereinen vorgenommen werden. Die Kategorien ergeben sich aus den jeweils betrachteten Aspekten. Doch bevor es zur Auswertung geht, folgt nun eine kurze Vorstellung und Erklärung zur Auswahl der Interviewpartner.

3.1.2 Die Interviewpartner

Zu Beginn der Identifizierung möglicher Interviewpartner stand die Einschränkung der Suche. Im Fokus sollten vor allem Vertreter von Vereinen, die im Bearbeitungszeitraum, d.h. in der Spielzeit 2019/20, in einer der ersten beiden dt. Profi-Fußball Ligen vertreten waren, stehen. Die jeweiligen Vertreter sollten zudem nach Möglichkeit für den Bereich CSR leitend verantwortlich sein, wobei die Position, aufgrund der unterschiedlichen Strukturen, nicht näher definiert werden konnte. Daraufhin wurden mehrere Vereine kontaktiert von denen vier Vereine sofort verbindlich zusagten.

Mit dem VfL Wolfsburg und dem SV Werder Bremen sagten dabei die beiden Vereine zu, die in der imug-Studie zur Nachhaltigkeit im Profi-Fußball aus dem Jahr 2016 am besten abgeschnitten⁸². Außerdem erklärten sich auch der FC Schalke 04, als größter mitgliedergeführter Profi-Club Deutschlands, und der Hamburger SV, der im Jahr 2009 als erster deutscher Fußball-Club einen Nachhaltigkeitsbericht veröffentlichte, für ein Interview bereit.

Der VfL Wolfsburg wurde durch Nico Briskorn, Director Corporate Social Responsibility, vertreten, der SV Werder Bremen durch Anne-Kathrin Laufmann, Direktorin CSR-Management/Fan- und Mitgliederbetreuung, der FC Schalke 04 durch Matthias Marcus, CSR-Koordinator, und der Hamburger SV durch Marieke Patyna, Vorstandsreferentin und Stabsstelle Corporate (Social) Responsibility. Alle vier Vertreter erfüllten die zuvor gesetzten Anforderungen und konnten somit, als jeweils Verantwortliche für den Bereich CSR, stellvertretend für ihren Verein berichten.

⁸² Vgl. imug Beratungsgesellschaft mbH 2016 (online, URL siehe Literaturverzeichnis).

3.1.3 Auswertung

Zu Beginn des Interviews wurden alle Vereinsvertreter danach gefragt, welche CSR-Definition in der jeweiligen Organisation verwendet wird und ggf. wie sie entstanden ist. Die Antworten fielen durchaus unterschiedlich aus. Der Hamburger SV folgte beispielsweise der Definition der Europäischen Kommission, die auch in dieser Thesis berücksichtigt wurde, in Kombination mit der Agenda 2030 und den Zielen für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen, ergänzt um das Leitbild der Corporate Responsibility, das der Verein momentan etablieren möchte⁸³. In diesem Fall ist also eindeutig ein theoretisches Fundament zu erkennen, auf das die CSR-Aktivität aufsetzt. Der VfL Wolfsburg setzt unterdessen auf den Triple-Bottom-Line Ansatz, also dem „*Einklang der Bereiche Ökonomie, Ökologie und Soziales*“⁸⁴, während der SV Werder Bremen und der FC Schalke 04 eine weniger scharfe Definition vorgenommen haben. Werder bezieht sich dabei durchaus auch auf den Triple-Bottom-Line Ansatz, hat seine Definition allerdings auch erst im Laufe der Zeit entwickelt, da die CSR-Abteilung aus der Abteilung Sozialmanagement hervorging, die in erster Linie philanthropisch ausgerichtet war⁸⁵. Schalke 04 entwickelte ebenfalls eine eigene Definition, die sich in erster Linie aus den Praxis-Erfahrungen und Stakeholder-Dialogen speiste⁸⁶.

Ebenfalls große Unterschiede ließen sich in Hinblick auf die Organisation feststellen. Der FC Schalke 04, der weiterhin in der Form eines eingetragenen Vereins besteht, hat seine CSR-Abteilung in der Direktion Fans und Services organisiert, die wiederum direkt der Geschäftsführung unterstellt ist⁸⁷. Die CSR-Abteilung ist damit in einer Einheit mit den fördernden Mitgliedern und den Sportabteilungen vereint, was für einen mitgliedergeführten Verein durchaus vorteilhaft sein kann. Dazu verfügt der Verein noch über eine eigene Stiftung, die Schalke hilft gGmbH, die eine hundertprozentige Tochter des e.V. ist und ebenfalls vom Direktor der Direktion Fans und Services geführt wird. Unter der Marke „Schalke hilft“ werden aber auch Aktivitäten und Maßnahmen kommuniziert, die von der CSR-Abteilung im Verein durchgeführt werden, sodass hier eine gewisse Vermengung unterstellt werden kann⁸⁸.

⁸³ Vgl. Anhang II.IV, S. XXXIV.

⁸⁴ Vgl. Anhang II.I, S. II.

⁸⁵ Vgl. Anhang II.II, S. XI.

⁸⁶ Vgl. Anhang II.III., S. XXI.

⁸⁷ Vgl. Anhang II.III., S. XXIII.

⁸⁸ Vgl. Anhang II.III., S. XXIII f.

Der Hamburger SV verfügt zwar ebenfalls über eine eigene Stiftung, den Hamburger Weg, dessen Arbeit aber vor allem dem Bereich Corporate Citizenship zuzuordnen ist, während die CSR-Arbeit der entsprechenden Abteilung im Verein angesiedelt ist⁸⁹. Der VfL Wolfsburg und der SV Werder Bremen verfügen zwar ihrerseits auch über Stiftungen, doch diese stehen weniger im Vordergrund. Beim SV Werder wurde eine eigene CSR-Direktion installiert, die direkt an die Geschäftsführung angeschlossen ist⁹⁰, während in Wolfsburg eine Stabstelle eingerichtet wurde, die aber ebenso an die Geschäftsführung angeschlossen ist⁹¹.

In Hinblick auf das Kerngeschäft wollen die unterschiedlichen Vereine hingegen ganz ähnlich wirken. Die Gewinnung neuer und die Bindung bestehender Sponsoren und Partner steht für sie genauso im Vordergrund, wie die Gewinnung neuer und Bindung bestehender Fans. Ebenfalls genannte Aspekte wie Imagegewinn, positive mediale Berichterstattung oder die Positionierung der Marke stehen mehr oder weniger im direkten Bezug dazu und zahlen auf das gleiche, übergeordnete Ziel, den wirtschaftlichen Erfolg, ein, der wiederum auch mittelbar auf den sportlichen Erfolg einzahlt. Eine direkte Verbindung zum Sport könnte sich dagegen aus der CSR-Arbeit im Nachwuchsbereich ergeben. So bieten Wolfsburg⁹² und Bremen⁹³ beispielsweise Ausbildungsplätze für ihre Talente an, was wiederum zu einem echten Vorteil bei deren Verpflichtung werden könnte. Schalke 04 bietet seinen Talenten Praktikumsplätze und die Möglichkeit zur Teilnahme an sozialen Projekten an, um die Persönlichkeitsentwicklung zu fördern und die Identifikation der Nachwuchskräfte mit dem Standort Gelsenkirchen zu erhöhen⁹⁴, was sich ggf. positiv auf die Loyalität zum Verein auswirken könnte. Der HSV schafft für seine Talente ebenfalls die Möglichkeit, sich in der Stiftung zu engagieren. Ein weiterer Aspekt, den insbesondere der Hamburger SV betonte, ist die positive Wirkung des sozialen Engagements auf das Employer Branding, was gewissermaßen direkt an die zuvor genannten Punkte anschließt. Der HSV setzt dabei explizit auch auf das sog. Corporate Volunteering, das den Mitarbeitern die Möglichkeit gibt, sich im

⁸⁹ Vgl. Anhang II.IV., S. XXXIV f.

⁹⁰ Vgl. Anhang II.II, S. XII

⁹¹ Vgl. Anhang II.I, S. III.

⁹² Vgl. Anhang II.I, S. V.

⁹³ Vgl. Anhang II.II, XVI.

⁹⁴ Vgl. Anhang II.III, XXXI f.

Rahmen ihrer Arbeit sozial zu engagieren⁹⁵. Den gleichen Ansatz verfolgt auch Schalke 04 und verweist auf den persönlichen Mehrwert, der dadurch generiert wird⁹⁶.

Was die Mitarbeiter, sowie Ziel- und Anreizsysteme betreffen, sind klare Unterschiede zu erkennen. Der VfL Wolfsburg führt beispielsweise Mitarbeiter-Jahresgespräche durch, in denen u.a. auch auf die CSR-Ziele, die auch im Nachhaltigkeitsbericht des Vereins kommuniziert werden, Bezug genommen wird⁹⁷. Die Ziele werden allerdings nur auf Abteilungsebene runtergebrochen, sodass es keine expliziten Mitarbeiterziele gibt, sondern Abteilungsziele, die sich auf die CSR-Ziele beziehen. (Finanzielle) Anreizsysteme gibt es darüber hinaus nicht⁹⁸. Der SV Werder Bremen befand sich zum Zeitpunkt des Interviews in der Entwicklung von Zielsystemen mit CSR-Bezug, allerdings konnte das, zum Zeitpunkt des Interviews, noch nicht auf alle Bereiche ausgerollt werden. Werder will dabei aber auch vornehmlich auf Teamziele setzen⁹⁹. Auch beim FC Schalke 04 wurden solche Systeme noch nicht eingeführt, auch wenn eine zukünftige Einführung zumindest denkbar sein soll¹⁰⁰. Der Hamburger SV hat sich unterdessen dafür entschieden, mit Projektzielen zu arbeiten und verzichtet ebenfalls auf Anreizsysteme. Der Verein vertraut darauf, dass das *„unternehmerische Selbstverständnis, gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen, [...] als Motivator“*¹⁰¹ wirkt.

In der externen Kommunikation, insbesondere in Hinblick auf einen Nachhaltigkeitsbericht, unabhängig von der gewählten Form, gibt es ebenso große Unterschiede. Der VfL Wolfsburg veröffentlicht regelmäßig umfangreiche Nachhaltigkeitsberichte, die den gängigen Standards entsprechen. Der Verein berichtet über seine Ziele und seine Aktivitäten in allen Handlungsfeldern und nutzt diesen Bericht auch zur internen Kommunikation, um neuen Mitarbeiter direkt einen entsprechenden Überblick zu verleihen¹⁰². Hierbei sei aber auch

⁹⁵ Vgl. Anhang II.IV, XXXV.

⁹⁶ Vgl. Anhang II.III, XXVI.

⁹⁷ Vgl. Anhang II.I, S. VI.

⁹⁸ Vgl. Ebenda.

⁹⁹ Vgl. Anhang II.II, S. XIII.

¹⁰⁰ Vgl. Anhang II.III, S. XXVII.

¹⁰¹ Anhang II.IV, S. XXXV.

¹⁰² Vgl. Anhang II.I, S. IV ff.

erwähnt, dass der VfL auch durchaus von seinem Mutterkonzern, der *Volkswagen AG*, profitieren kann¹⁰³.

Der Hamburger SV war allerdings der erste deutsche Profi-Fußballverein, der einen Nachhaltigkeitsbericht veröffentlichte, dieser erschien im Jahr 2009. 2011 wurde dann ein zweiter Bericht veröffentlicht, der gleichermaßen auch der letzte seine Art war. Seitdem hat der HSV darauf verzichtet, wobei es immerhin eine jährliche Dokumentation der Stiftungsarbeit des Hamburger Weg gibt¹⁰⁴. Der SV Werder Bremen hat seinen ersten und bisher letzten Nachhaltigkeitsbericht im Jahr 2015 veröffentlicht, verzichtete seither aber ebenfalls auf eine Wiederholung. Als Gründe wurden fehlendes Budget, fehlende personelle Kapazitäten und der Ausblick auf neue Projekte, die zuvor durchgeführt werden sollten, genannt¹⁰⁵. Ähnlich sieht es auch beim FC Schalke 04 aus, der die Veröffentlichung eines Nachhaltigkeits- oder Tätigkeitsberichts plant, aber bisher aufgrund von finanziellen und personellen Engpässen nicht dazu in der Lage war. Eine Veröffentlichung in naher Zukunft (bis Ende des Jahres 2020) ist gewünscht¹⁰⁶.

Ein Aspekt, der sowohl die interne als auch die externe Kommunikation betrifft, ist das Controlling der CSR-Maßnahmen. Hierbei stellten im Grunde alle Teilnehmer heraus, dass es, gerade in Hinblick auf soziale Themen, schwierig sei die Wirksamkeit der Maßnahmen zu messen und z.B. auch auf finanzielle Werte zu übertragen. Der VfL Wolfsburg nutzt dazu beispielsweise ein Marken-Tracking, um die (positiven) Effekte des sozialen Engagements auf die Wahrnehmung des Gesamtbilds des Vereins zu überprüfen¹⁰⁷, während der SV Werder Bremen u.a. mit einer Universität und einem Sportinstitut zusammenarbeitet, um die Wirksamkeit der eigenen Maßnahmen in Hinblick auf die Persönlichkeitsentwicklung bzw. die Gesundheitsförderung der Teilnehmer messbar zu machen¹⁰⁸. Als weitere Kennzahlen, die in diesem Kontext verwendet werden (können), wurden u.a. „einfache“ Zahlen wie Teilnehmerzahlen, der Altersdurchschnitt der Teilnehmer oder auch das Einzugsgebiet genannt, die dabei helfen können, bestimmte Projekte zu steuern. Auch qualitative Evaluationen, z.B. die Zufriedenheit der Teilnehmer mit einem Projekt, o.ä., werden genutzt. Finanzielle/Quantitative KPIs gibt es dagegen, so berichteten die Vertreter übereinstimmend,

¹⁰³ Vgl. Anhang II.I, S. IV.

¹⁰⁴ Vgl. Anhang II.IV, S. XXXVIII.

¹⁰⁵ Vgl. Anhang II.II, S. XIX f.

¹⁰⁶ Vgl. Anhang II.III, S. XXVII f.

¹⁰⁷ Vgl. Anhang II.I, S. VIII.

¹⁰⁸ Vgl. Anhang II.II, S. XVIII f.

vor allem im Bereich der ökologischen Nachhaltigkeit, wo z.B. Energie-, Wasser- oder Emissionseinsparungen gemessen und finanziell bewertet werden können. Der SV Werder Bremen verwies in diesem Zusammenhang auch nochmal auf Energieaudits und vorhandene Siegel oder Zertifikate, die in diesem Kontext auch hilfreich sein könnten¹⁰⁹.

Eine gesonderte Software oder Instrumente, wie z.B. die CSR Balanced Scorecard, wurden unterdessen von keinem der betrachteten Vereine genutzt. Der VfL Wolfsburg hat beispielsweise eine entsprechende Software getestet, entschied sich letztlich aber doch gegen eine feste Einführung, da Aufwand und Ertrag in keinem günstigen Verhältnis zueinander stünden¹¹⁰. Der SV Werder Bremen verzichtete unterdessen aufgrund der hohen Kosten auf die Einführung der CSR Balanced Scorecard¹¹¹. In diesen Bereichen vertreten die unterschiedlichen Vereine also durchaus ähnliche Standpunkte.

Die im letzten Absatz bereits angesprochene ökologische Nachhaltigkeit ist, wie angedeutet, ebenfalls für alle Klubs ein Thema im Rahmen der CSR-Arbeit. Dabei stehen vor allem das Stadion und der Spieltag im Fokus. Von der Mobilität der Fans, über Energie-, Wasser- und Müllersparungen im Stadion, bis hin zur Nutzung des Regenwassers zur Platzbewässerung, ist hier ein breites Spektrum an Themen und Maßnahmen vorhanden. Neben den gut sichtbaren Einsparungspotenzialen lässt sich dieses Engagement aber auch auf den Druck der Fans zurückführen, der von den Vertretern bestätigt und vor allem mit dem gesellschaftlichen Trend erklärt wird. Trotzdem nannten alle Vereinsvertreter das soziale Engagement als wichtigsten Bereich ihrer Tätigkeit, da dieser von den Fans, die wiederum von allen Vertretern als Hauptanspruchsgruppe genannt wurden, als am wichtigsten empfunden würde.

Die (subjektive) Wahrnehmung der Vertreter, welche Rollen die Fans im Rahmen ihrer Arbeit einnehmen können, variierte dagegen merklich. Nico Briskorn vom VfL Wolfsburg führte beispielsweise an, dass die Fans als Multiplikatoren wirken können, die die Themen und Projekte nach außen und in ihr persönliches Umfeld tragen könnten¹¹². Darüber hinaus wolle der Verein aber auch versuchen die Fans stärker als Experten zurate zu ziehen, um von der Expertise, die ggf. in der Fan-Szene vorhanden ist, profitieren zu können, als Beispiel nannte er hier ein Projekt zum Thema Unisex-Toiletten¹¹³. Für beide Rollen sei aber vor allem der

¹⁰⁹ Vgl. Anhang II.II, S. XVIII f.

¹¹⁰ Vgl. Anhang II.I, S. VI f.

¹¹¹ Vgl. Anhang II.II, S. XIX

¹¹² Vgl. Anhang II.I, S. VII f.

¹¹³ Vgl. Ebenda.

aktive Austausch, der beim VfL u.a. durch Dialog-Formate oder die Teilnahme an Fan-Rat-Sitzungen sichergestellt werden soll, entscheidend. Gleiches gilt auch beim FC Schalke 04, auch wenn Matthias Marcus, CSR-Koordinator des Vereins, die Rollen der Fans ein wenig anders beschreibt: Da Schalke 04 ein mitgliedergeführter Verein ist, hätten die Fans, so Marcus, ohnehin einen direkten Einfluss auf die Vereinspolitik. Darüber hinaus seien die Vereinsvertreter auch in der Entwicklung der CSR-Strategie beteiligt gewesen. Ein anderer, bemerkenswerter Aspekt ist zudem, dass auch ein reger Austausch mit der größten Ultragruppe des Vereins bestehen soll, der u.a. dazu führen könnte, dass die Gruppe dem Verein bei der Umsetzung bestimmter Projekte hilft, mit ihrer Reichweite, ihrer Anziehungskraft und nicht zuletzt auch mit ihrer Manpower¹¹⁴. Beim Hamburger SV treten die Fans unterdessen als Ideengeber auf, die Vorschläge einreichen können, die dann wiederum diskutiert und ggf. umgesetzt werden. Ansonsten können sie über Fan-Dialoge Einfluss nehmen und auch zum Beispiel beim Ticketkauf, mit einer freiwilligen Spende von einem Euro, die an die Stiftung Hamburger Weg fließt, einen finanziellen Beitrag leisten¹¹⁵. Beim SV Werder Bremen werden die Fans, laut Anne-Kathrin Laufmann, dagegen auch als kritische Beobachter wahrgenommen, die auf Missstände aufmerksam machen, an den Verein herantreten und dem Verein damit helfen sich zu verbessern¹¹⁶.

Aufgrund der großen Diversität innerhalb der unterschiedlichen Fan-Szenen, konnten die Vertreter der vier Klubs sicherlich kein vollständiges Bild ebenjener zeichnen, doch das soeben dargestellte Spektrum spiegelt bereits die vielen Möglichkeiten wider, wie Fans auch in diesem Kontext wirken können. Und bei einem waren sich alle Vertreter einig, nämlich dass das Interesse der Fans an Themen der Nachhaltigkeit und an der CSR-Arbeit ihrer Klubs in den letzten Jahren stark zugenommen hat, wobei der Bereich des sozialen Engagements weiterhin als der wichtigste angesehen wird.

Einigkeit besteht bei den Vertretern außerdem darin, dass die Beteiligung der Spieler ein kraftvoller Hebel sein kann, um die Aufmerksamkeit der Fans und mediales Interesse zu generieren. Allerdings sollte die Beteiligung, und auch hier ließ sich eine Übereinstimmung zwischen den Interviewten feststellen, auf Freiwilligkeit beruhen, nicht zuletzt, um die Glaubwürdigkeit sicherzustellen. Die Glaubwürdigkeit wurde im Übrigen auch als wichtiger Faktor im Hinblick auf die Auswahl möglicher Partner genannt. So arbeitet der SV Werder

¹¹⁴ Vgl. Anhang II.III, S. XXIX f.

¹¹⁵ Vgl. Anhang II.IV, S. XXXVI f.

¹¹⁶ Vgl. Anhang II.II, S. XVII.

Bremen beispielsweise vornehmlich mit NGOs zusammen, zumindest wenn es um inhaltliche Partnerschaften geht¹¹⁷. Ansonsten seien es immer auch Einzelfallentscheidungen, bei denen auch die finanziellen Interessen des Vereins beachtet werden müssten, wobei der mögliche Reputationsverlust als gewichtiger Gegenwert zu sehen sei. Bei gewissen Themen wären somit gewisse Partner mit Sicherheit auszuschließen. Auch der Hamburger SV setzt bei der Auswahl möglicher Partner auf ein gemeinsames CSR-Verständnis und einen engen Austausch, um dies auch sicherstellen zu können¹¹⁸.

Abschließend soll an dieser Stelle noch auf einige Besonderheiten und Vereinsspezifika hingewiesen werden, die die Vereinsvertreter hervorgehoben haben und die in diesem Kontext erwähnenswert sind, da sie noch einmal veranschaulichen wie unterschiedlich die letztendlichen Projekte ausfallen können. Der SV Werder Bremen plant beispielsweise sein Engagement internationaler auszurichten und steht kurz davor längerfristig angelegte Projekte in Vietnam anzustoßen, um vor Ort zu helfen und sich in dem Markt zu positionieren. In diesem Fall soll die CSR-Arbeit also einen aktiven Beitrag dazu leisten, den Verein Werder Bremen in Vietnam populärer zu machen, was mittelfristig auch zum wirtschaftlichen Erfolg beitragen soll¹¹⁹. Dieses Engagement baut wiederum auf den Erfahrungen auf, die der Verein mit Projekten in anderen Entwicklungsländern, in Zusammenarbeit mit der Scourt Foundation, durchgeführt hat¹²⁰.

Beim VfL Wolfsburg sollte unterdessen erwähnt sein, dass der Verein sehr von seinem Mutterkonzern, der Volkswagen AG, profitieren konnte und kann. Der FC Schalke profitiert dagegen von seiner großen Anzahl an Vereinsmitgliedern und den anderen Sportabteilungen, die ebenfalls einen Beitrag zur CSR-Arbeit leisten können¹²¹. Schon daraus wird deutlich, dass auch die verschiedenen Organisationsformen einen wesentlichen Einfluss auf die Gestaltung der CSR-Arbeit haben können. Der Hamburger SV verwies unterdessen schon auf die Europameisterschaft 2024, die u.a. auch im Hamburger Volksparkstadion ausgetragen werden soll und wo eine nachhaltige Turnierausrüstung gleichermaßen eine Herausforderung und eine Chance für die Ausrichtung der CSR-Arbeit und des gesamten Vereins sein kann¹²². Auch externe Faktoren können also eine bedeutende Rolle spielen.

¹¹⁷ Vgl. Anhang II.II, S. XIV.

¹¹⁸ Vgl. Anhang II.IV, S. XXXV f.

¹¹⁹ Vgl. Anhang II.II, S. XVI f.

¹²⁰ Vgl. Ebenda.

¹²¹ Vgl. Anhang II.III, S. XXIII, f.

¹²² Vgl. Anhang II.IV, S. XXXIX.

Um all diese Aspekte auch für den weiteren Verlauf nutzbar zu machen, sollen im folgenden Abschnitt die Erkenntnisse der Auswertung zusammengeführt und verdichtet werden.

3.1.4 Ergebnisse

Eine der wichtigsten Erkenntnisse ist sicherlich, dass alle Vereine/Vereinsvertreter die Fans als die Hauptanspruchsgruppe ansehen. Die Wahrnehmung der Bedeutsamkeit dieser Stakeholder-Gruppe, die in den folgenden Kapiteln noch näher erläutert wird, ist seitens der Klubs also definitiv gegeben. Allerdings zeigten die Aussagen zu den verschiedenen Rollen, die die Fans einnehmen können, und die Unterschiede in der Kommunikation mit ihnen auch, dass die Potenziale, die sich daraus ergeben könnten, noch nicht überall in dem Maße genutzt werden, wie es vielleicht möglich wäre. Die Einigkeit darin, dass das Interesse der Fans an Themen der Nachhaltigkeit und an der CSR-Arbeit ihrer Klubs deutlich zugenommen hat, ist zudem ein klares Indiz dafür, dass darin zukünftig große Chancen für die Klubs liegen könnten. Das soziale Engagement wurde zudem einstimmig als zentrales Handlungsfeld genannt, was nicht bedeuten soll, dass ökologische Themen zu vernachlässigen seien.

Die ökologischen Themen haben zudem den Vorteil, dass sie sichtbare und quantifizierbare Resultate mit sich bringen können, in den meisten Fällen sogar in Form eines monetären Werts. Für Projekte und Maßnahmen des sozialen Engagements lässt sich das, anhand der Aussagen der Vereinsvertreter, nicht klar feststellen. An dieser Stelle wurde deutlich, dass es verständliche und verlässliche Kennzahlen braucht, um den Erfolg oder die Potenziale, die in diesem Bereich liegen, intern und extern zu vermitteln. Darüber hinaus lässt sich auch festhalten, dass die Ziel- und insbesondere die Anreizsysteme in diesem Zuge ebenfalls angepasst werden sollten. Konkrete Anreizsysteme schien es bisher bei keinem der vier Klubs zu geben und auch Zielsysteme, die sich explizit auf die CSR-Arbeit beziehen, waren nur teilweise vorhanden.

Auch im Hinblick auf die Kommunikation offenbarten die Vereine, zumindest in Teilen, Nachholbedarf. Von den vier betrachteten Klubs veröffentlicht lediglich der VfL Wolfsburg regelmäßig einen Nachhaltigkeits-/CSR-Bericht. Dabei fiel auf, dass die übrigen Klubs entweder zuvor schon mal einen Bericht veröffentlicht haben oder eine Veröffentlichung in näherer Zukunft planen, wobei insbesondere finanzielle und/oder personelle Engpässe als Gründe für das Fehlen genannt wurden. Die Gründe dafür waren wiederum vornehmlich sportlicher Misserfolg oder eben finanzieller Bedarf im sportlichen Bereich, um diesem

vorzubeugen. An gewissen Punkten leidet die CSR-Arbeit also unter den Ungewissheiten, die das Kerngeschäft Profi-Fußball mit sich bringt, auch wenn die Klubvertreter betonten, dass die tägliche Arbeit nicht in hohem Maße davon beeinflusst wird.

Außerdem wurde sichtbar, dass noch nicht überall eine Verbindung zum Kerngeschäft vorhanden ist und sich die Klubs teilweise noch auf dem Weg von einem philanthropischen CSR-Verständnis (Reifegrad CSR 1.0) hin zum CSR-Verständnis, das der zuvor getroffenen Definition bzw. dem Reifegrad CSR 2.0 entspricht, befinden.

3.2 Public Value Ansatz

Ein Anhaltspunkt, um mögliche Handlungsfelder für die eigenen CSR-Aktivitäten identifizieren zu können, ist die Identifikation der Werte, für die ein Unternehmen stehen möchte. Diese Werte sollten sich im Markenbild und in der Unternehmenskultur widerspiegeln, für alle Stakeholder wahrnehmbar und authentisch sein. Daher ist es von großer Bedeutung, diese Werte zu erkennen und klar herauszustellen.

Ein mögliches Tool, um die Werte identifizieren zu können, ist der *Public Value Ansatz*, der u.a. auch beim FC Bayern München Anwendung findet¹²³. Dieser Ansatz soll im Folgenden vorgestellt werden, vornehmlich anhand einer Studie, die am Beispiel des FC Bayern durchgeführt worden ist.

Zum Einstieg in dieses Thema sollte aber zunächst der Begriff des Public Value definiert werden. Mark Moore, der für die heutige Verwendung dieses Begriffs als sehr prägend gilt, definiert diesen wie folgt: „*Public Value ist eine kollektiv gehaltene Idee über die Werte, welche die Nutzung von öffentlichen Ressourcen [...] bestimmen sollten*“¹²⁴. Moore bezog seine Ausführungen in erster Linie auf den Bereich der öffentlichen Verwaltung¹²⁵, in der Folge wurden sie aber auch auf Unternehmen der Privatwirtschaft übertragen und als sinnvoll erachtet. Der Ausgangspunkt ist hierbei die Annahme, dass jedes Unternehmen immer auch einen gesellschaftlichen Nutzen erzeugt, der aber nicht zwangsläufig in der Strategie oder in der öffentlichen Wahrnehmung berücksichtigt wird¹²⁶. Im Kontext des Public Value Ansatzes geht es aber genau um diesen Aspekt: „*Was macht eine Organisation wertvoll für die Gemeinschaft?*“¹²⁷ Der Beitrag, den die Organisation für das gesellschaftliche Zusammenleben leistet, soll zu einem Teil des Wertschöpfungsverständnisses werden¹²⁸. Meynhardt definiert diesen Beitrag wie folgt: „*Der gewollte oder ungewollte Einfluss auf nicht-ökonomische Werte der Gesellschaft wird neben dem finanziell-ökonomischen Beitrag als*

¹²³ Vgl. Meynhardt, T, S. 4.

¹²⁴ Meynhardt, T. 2013, S. 8.

¹²⁵ Vgl. Ebenda, S. 8.

¹²⁶ Meynhardt, T. 2013a, S. 4.

¹²⁷ Meynhardt, T. 2013a, S. 4.

¹²⁸ Vgl. Ebenda.

*gesellschaftliche Wertschöpfung verstanden.*¹²⁹ Die gesellschaftliche Wertschöpfung kann wiederum als Legitimationsgrundlage für ein freies Unternehmertum verstanden werden¹³⁰.

Der Aspekt der Legitimation des eigenen wirtschaftlichen Handelns schließt somit auch indirekt an die CSR-Definition an. Dennoch gibt es klare Unterschiede, da sich der Public Value Ansatz einzig an den gesellschaftlichen Erwartungen orientiert und diese durchaus von den eigenen Erwartungen eines Unternehmens bzw. einer Organisation abweichen können¹³¹, während das Konzept CSR vor allem an das Selbstbild einer Organisation geknüpft ist. Doch aufgrund eben dieses Unterschiedes erscheint es sinnvoll zu sein, diese Überlegungen miteinander zu kombinieren, um sowohl den gesellschaftlichen als auch den ökonomischen Nutzen einer Organisation zu maximieren.

Zunächst soll der Fokus aber auf den gesellschaftlichen Erwartungen und auf der gesellschaftlichen Wertschöpfung verbleiben. Eine Grundannahme in diesem Kontext ist, dass für die Gesellschaft das von Wert ist, was von der Gesellschaft als wertvoll erachtet wird¹³². Dieser Wert liegt, so Meynhardt, in der *„Leistung einer Organisation, welche für den einzelnen Mitarbeiter, Kunden oder Stakeholder eine Ressource darstellt, also etwas, woraus er Sinn, Orientierung und im besten Fall Identität und Energie ableiten kann“*¹³³.

Die Beurteilung des generierten Wertes folgt somit aus der subjektiven Erfahrung einer Person oder einer Personengruppe mit einer Organisation. Die gebündelten Erfahrungen, unabhängig von der Beziehung zur Organisation (Angestellter, Kunde, Stakeholder, etc.), machen dann in Summe die gesellschaftliche Wertschöpfung aus. Wobei ein Public Value, nach diesem Prinzip, nicht nur geschaffen, sondern auch zerstört werden kann.¹³⁴

Allerdings gibt Meynhardt auch zu bedenken, dass *„Public Value [...] erst dann geschaffen oder zerstört [wird], wenn das individuelle Erleben und Verhalten von Personen und Gruppen so beeinflusst wird, dass dies stabilisierend oder destabilisierend auf Bewertungen des gesellschaftlichen Zusammenhalts, das Gemeinschaftserleben und die Selbstbestimmung des Einzelnen im gesellschaftlichen Umfeld wirkt.“*¹³⁵ Dies impliziert wiederum, dass eine

¹²⁹ Meynhardt, T. 2013a, S. 4f.

¹³⁰ Vgl. Drucker, P.F. 1973, S. 73.

¹³¹ Vgl. Meynhardt, T. 2013a, S. 6.

¹³² Vgl. Ebenda.

¹³³ Ebenda, S. 5.

¹³⁴ Vgl. Meynhardt, T. 2013a, S. 6

¹³⁵ Meynhardt, T, S. 457.

Veränderung nötig ist, um Public Value zu schaffen oder zu zerstören, wobei die Veränderung sowohl auf Seiten der Organisation, als auch auf Seiten der Öffentlichkeit bzw. Gesellschaft stattfinden kann.

Um diese theoretischen Überlegungen in den Kontext der Organisationsentwicklung zu überführen, hat Meynhardt die folgenden fünf *Public Value Leitfragen* formuliert:

- „Wie viel Public Value schaffen Aktivitäten im Bereich gesellschaftlicher Verantwortung im Unternehmen (z.B. CSR und Nachhaltigkeit)?
- Wie können wir den Kundennutzen mit dem Public Value verknüpfen? (z.B. im Stakeholder-Engagement)
- Wie können wir gesellschaftliche Reputationsrisiken abschätzen? (z.B. in der Preisstrategie)
- Wie können wir Public Value im Personalwesen umsetzen und in der Weiterbildung nutzen? (z.B. im Kompetenzmodell)
- Welche Auswirkungen hat unsere Strategie auf unseren Public Value (z.B. bei der Markenentwicklung)?“¹³⁶

Aus diesen Fragen lassen sich sehr gut die Beziehungen zwischen Strategie, Kerngeschäft, CSR-Aktivität und dem Public Value ableiten. So können zum Beispiel erfolgreiche CSR-Aktivitäten einen Public Value schaffen, während zum Beispiel eine unzureichende Preisstrategie Public Value zerstören kann. Ein konkreteres Beispiel könnte hier die Erhöhung von Ticketpreisen für den Stadionbesuch sein, da so bestimmte Gesellschaftsschichten ausgeschlossen werden, wodurch ein gesellschaftlicher Nutzen (Identifikationsstiftung) verloren gehen würde. Maßnahmen, die den eigenen Mitarbeitern zugutekommen, könnten unterdessen ebenfalls ein Teil der CSR-Aktivität sein und einen Public Value kreieren, zum Beispiel durch ein umfassendes Gesundheitsmanagement für Mitarbeiter.

Doch um diesen Ansatz noch näher an den Betrachtungsgegenstand dieser Thesis zu bringen, soll nun das Beispiel des Public Value Ansatzes beim FC Bayern München dargestellt werden.

Der FC Bayern München wendet den Public Value *Ansatz* an, um seine gesellschaftlichen Wertbeiträge zu bewerten und die Spannungsfelder, in denen sich der Verein bewegt, zu identifizieren¹³⁷. Damit versucht der Klub der zunehmenden gesellschaftlichen Bedeutung des Profi-Fußballs gerecht zu werden und sein Image und seine Identität bewusst zu steuern.¹³⁸

¹³⁶ Meynhardt, T. 2013a, S. 6.

¹³⁷ Vgl. Behringer, L./Bernard, S. 2013, S. 13.

¹³⁸ Vgl. Ebenda.

Als größter deutscher Fußball-Verein, mit über 200.000 Mitgliedern und seiner extrem großen Anhängerschaft (allein über 11 Millionen Follower auf den verschiedenen Social Media Kanälen), sieht sich der FC Bayern geradezu zwangsläufig mit sehr heterogenen Anforderungen konfrontiert¹³⁹, auf die auch mithilfe dieses Ansatzes Bezug genommen werden soll.

Zur Ermittlung des Public Value setzte der FC Bayern München eine spezielle Variante der *Public Value Scorecard (PVSC)* ein¹⁴⁰, die nun in ihren wesentlichen Grundzügen dargestellt werden soll. Allgemein zielt dieses Tool darauf ab, „komplexe gesellschaftspolitische Herausforderungen, mit denen sich eine Organisation konfrontiert sieht, für das Management methodisch gestützt aufzubereiten“¹⁴¹. Als Grundlage dient dabei die Balanced Scorecard von Kaplan und Norton, die um die Frage ergänzt wird, wie ein Unternehmen seinen Public Value analysieren und steuern kann¹⁴². An dieser Stelle soll der Fokus auf der Variante von Timo Meynhardt liegen, da die Variante von Moore lediglich für den öffentlichen Sektor anwendbar ist.

Die Public Value Scorecard baut auf den Annahmen auf, dass Public Value nur in Beziehungsgefügen existiert und bestimmbar ist, auf individuellen Vorstellungen von Öffentlichkeit/Gesellschaft basiert, anhand von menschlichen Grundbedürfnissen gemessen wird, nur wahrgenommen werden kann und sich dynamisch im sozialen Kontext verändert¹⁴³. Die genannten menschlichen Grundbedürfnisse sind dabei das Bedürfnis nach Orientierung und Kontrolle (Sachliche und wirtschaftliche Legitimation), das Bedürfnis nach Selbstwerterhalt und -steigerung (Anstand / Ethik), das Bedürfnis nach positiven Beziehungen (Soziale Anerkennung) und das Bedürfnis nach Lustgewinn bzw. Unlustvermeidung (Hedonismus)¹⁴⁴.

Anhand dieser Bedürfnisse werden dann alle Werte, ohne weitere normative Vorgaben, subjektiv anhand jedes Grundbedürfnisses bewertet, in Hinblick auf die jeweiligen Chancen

¹³⁹ Vgl. Behringer, L./Bernard, S. 2013, S. 13 f.

¹⁴⁰ Vgl. Ebenda.

¹⁴¹ Meynhardt, T. 2013b, S. 80.

¹⁴² Vgl. Ebenda.

¹⁴³ Vgl. Ebenda.

¹⁴⁴ Vgl. Meynhardt, T. 2013b, S. 80 f.

und Risiken¹⁴⁵. Anschließend können die Ergebnisse visuell dargestellt werden, zum Beispiel in einem Netzdiagramm.

Die Public Value Scorecard dient dabei ausschließlich der Beschreibung des aktuellen Zustandes, sie zeigt keine Zielzustände, gibt dafür aber Aufschlüsse über die verschiedenen Wertschöpfungsdimensionen und mögliche Spannungsfelder¹⁴⁶. Damit ermöglicht dieses Tool eine eigenständige Positionierung der jeweiligen Organisation¹⁴⁷, die gerade für Profi-Fußball Klubs von großer Bedeutung sein kann, um den lokalen und historischen Besonderheiten, sowie dem extrem dynamischen Geschäftsumfeld gerecht werden zu können. Die ist gerade im Kontext der Überarbeitung des eigenen Leitbilds, der Strategie und der Markensteuerung von Relevanz, was dieses Tool auch im Hinblick auf die Erarbeitung eines strategischen CSR-Managements sehr interessant machen könnte.

Doch nun zum Beispiel des FC Bayern München. Dort wurden acht wesentliche *Public Values* erfasst und wie folgt betitelt: „*Mia San Mia*“, „*Gemeinschaft durch Polarisierung*“, „*FC Bayern als Erlebnis*“, „*Maximaler Erfolgshunger*“, „*Strahlkraft als Marke*“, „*Vorbild für wirtschaftliches Handeln*“, „*FC Bayern als sozialer Schmelztiegel*“ und „*Gesellschaftliches Fairplay*“¹⁴⁸.

Hinter dem Titel „*Mia San Mia*“ stecken verschiedene Werte, die der Verein verkörpern und vorleben möchte, wie eine familiäre Atmosphäre im und rund um den Verein, ein betont großes Selbstbewusstsein und die starke Orientierung an der Tradition und der Heimat¹⁴⁹. Dieser Wert soll in erster Linie identitätsstiftend wirken und erfüllt damit das Grundbedürfnis nach Zugehörigkeit und positiven Beziehungen.

Der Wert „*Gemeinschaft durch Polarisierung*“ spielt darauf an, dass der FC Bayern München, in seiner sportlichen Ausnahmestellung innerhalb der Bundesliga, besonders stark polarisiert und sich die Fans des FC Bayern, anhand der vielerorts herrschenden, starken Ablehnung der Anhänger anderer Vereine ihnen gegenüber, in ihrer Gemeinschaft besonders gestärkt fühlen¹⁵⁰.

¹⁴⁵ Vgl. Meynhardt, T. 2013b, S. 80.

¹⁴⁶ Vgl. Ebenda.

¹⁴⁷ Vgl. Ebenda.

¹⁴⁸ Vgl. Behringer, L./Bernard, S. 2013, S. 15.

¹⁴⁹ Vgl. Ebenda, S. 14.

¹⁵⁰ Vgl. Behringer, L./Bernard, S. 2013, S. 14f.

Der Punkt „*FC Bayern als Erlebnis*“ ist dagegen etwas komplexer. Hierbei geht es vor allem darum, dass der Verein für die Fans ein ständiger Begleiter sein soll, der stetig neue Inhalte und Themen kreiert, der als Gemeinschaftserlebnis, Unterhaltung oder Kanalisationsmöglichkeit dient und der mit seinen Spielen Fixpunkte für die Woche liefert, auf die ein Fan hinfiebern kann¹⁵¹. Wobei auch hier keine Einheitlichkeit unterstellt werden kann, da das „*Erlebnis FC Bayern*“ ganz wesentlich davon abhängt, wie ein Fan den FC Bayern auch erleben möchte.

Interessant für diesen Rahmen sind insbesondere die Punkte „*Vorbild für wirtschaftliches Handeln*“, „*FC Bayern als sozialer Schmelztiegel*“ und „*Gesellschaftliches Fairplay*“. Ersterer beinhaltet die Positionierung als erfolgreiches mittelständisches Unternehmen, das für Solidität, Verlässlichkeit und wirtschaftliche Unabhängigkeit stehen möchte¹⁵², was besonders im Kontext der steigenden Spielergelöhner und Ablösesummen, sowie den oft thematisierten Investoreneinstiegen von wachsender Bedeutung ist – insbesondere für die Fans.

Der zweite Aspekt soll dagegen zum Ausdruck bringen, dass der FC Bayern mit seiner großen Präsenz Inhalte kreiert, die potenziell für jeden Menschen, unabhängig von Alter, Geschlecht, Herkunft, etc., die Möglichkeit geben Anteil zu nehmen, in Gespräche einzusteigen und eine gemeinsame Identität zu finden. Mit anderen Worten: Er bietet den Menschen die Möglichkeit sich in seinem Kontext zu vereinen, weshalb er auch eine Offenheit und Zugänglichkeit verkörpern muss, was wiederum einen gesellschaftlichen Nutzen erzeugen kann.

Der letzte Aspekt ist in diesem Kontext aber womöglich der wichtigste. Unter dem *gesellschaftlichen Fairplay* sollen nämlich auch Dinge verstanden werden, wie die Nachwuchsförderung, die Solidarität mit sportlich, wirtschaftlich und sozial Schwächeren und ganz generell das soziale Engagement, auch ohne sportlichen Bezug¹⁵³. Das beinhaltet auch wesentliche Themen, die dem Bereich CSR zuzuordnen wären, und gibt einen Maßstab vor, an dem sich der Club auch im Kerngeschäft messen lassen muss.

Die übrigen beiden Punkte, „*Maximaler Erfolgshunger*“ und „*Strahlkraft als Marke*“ (insbesondere der Fokus auf die Ausrichtung „*als globale Marke und Botschafter für den deutschen Fußball*“¹⁵⁴), sind dagegen relativ selbsterklärend, wenn auch nicht minder wichtig.

¹⁵¹ Vgl. Behringer, L./Bernard, S. 2013, S. 15.

¹⁵² Vgl. Ebenda.

¹⁵³ Vgl. Ebenda S. 15.

¹⁵⁴ Behringer, L./Bernard, S. 2013, S 16.

Doch nicht nur die Kern-Werte selbst sind für das Management von großer Relevanz. Vielmehr geht es darum die Beziehungen und Zielkonflikte zwischen den einzelnen Werten zu erkennen, um die (CSR-)Aktivitäten und das Markenbild strategisch bestmöglich zu steuern, Chancen zu nutzen und Risiken zu mindern. Worin letztlich auch der große Wert dieses Ansatzes liegt¹⁵⁵.

Beim FC Bayern München könnte sich z.B. ein Zielkonflikt zwischen den Werten „*Vorbild für wirtschaftliches Handeln*“ und „*Maximaler Erfolgshunger*“ ergeben. Signifikant höhere Ausgaben könnten die Chancen auf den kurzfristigen sportlichen Erfolg deutlich erhöhen, was aber womöglich den Vorstellungen eines Beispiels für solides wirtschaftliches Handeln widersprechen würde. Auch das „*gesellschaftliche Fairplay*“ könnte im Widerspruch zum „*maximalen Erfolgshunger*“ stehen, wenn der Erfolg durch die bewusste Schwächung der nationalen Konkurrenz erreicht werden würde. Ein anderer, offensichtlicher Konflikt ist der zwischen dem Wunsch nach lokaler Verwurzelung auf der einen Seite und dem nach globaler Präsenz auf der anderen. Dieser Konflikt wird am Beispiel der Saisonvorbereitung deutlich: So könnte der FC Bayern seine Vorbereitungsspiele gegen kleinere Vereine in der Region austragen, auch um diesen Vereinen, im Sinne des Aspekts des gesellschaftlichen Fairplay, finanziell zu helfen, wie es auch vor einigen Jahren noch üblich war, oder er könnte Testspiele in Asien oder Nordamerika austragen, um seine Markenpräsenz dort auszuweiten, neue Fans zu gewinnen und Einnahmen aus Antrittsgagen zu maximieren, wie es heutzutage üblich ist. In solchen Fragen müssen die Verantwortlichen genau abwägen, welche Interessen überwiegen und wie man sich positionieren möchte. Dabei könnte es sehr hilfreich sein, wenn man sich schon im Vorhinein mit allen Seiten beschäftigt hat und bekannt ist, welche anderen Aspekte davon ebenfalls betroffen sind, auch um ggf. präventive Maßnahmen an anderer Stelle zu ergreifen.

In diesem Sinne kann der Public Value Ansatz als proaktiver Ansatz verstanden, der den Vereinen eine Hilfe bietet, um sich sinnvoll positionieren zu können – auch im Bereich oder zumindest im Zusammenhang mit der eigenen CSR-Aktivität. In diesem Sinne kann es auch durchaus um die Frage gehen, welchen gesellschaftlichen Wert ein Verein durch bestimmte Maßnahmen zerstört und welchen er, z.B. durch CSR-Maßnahmen, kreiert.

¹⁵⁵ Vgl. Behringer, L./Bernard, S. 2013, S. 19.

3.3 Stakeholder-Ansatz

Die Berücksichtigung der Interessen der Stakeholder wurde in den zuvor erwähnten Definitionen jeweils als wichtiger Teil der CSR genannt und auch das Stakeholder-Management wurde bereits im Verlauf dieser Arbeit angeführt. Um der damit implizierten Bedeutung dessen gerecht zu werden, soll in diesem Abschnitt der Stakeholder-Ansatz ein wenig näher betrachtet werden.

Unter dem Begriff Stakeholder (bzw. Anspruchsgruppen (dt.)) versteht man „*alle internen und externen Personengruppen, die von den unternehmerischen Tätigkeiten gegenwärtig oder in Zukunft direkt oder indirekt betroffen sind*“¹⁵⁶. Diese Personengruppen verfolgen verschiedenste Interessen und stellen davon abgeleitete Ansprüche an die jeweils betrachtete Organisation. Diese Ansprüche sollten wiederum, nach der in dieser Thesis vertretenen Auffassung, u.a. im Kontext ihrer CSR-Arbeit berücksichtigt werden, ohne dabei die Interessen der Shareholder (bzw. der Eigentümer) zu vernachlässigen. Aufgrund der oftmals sehr heterogenen Ansprüche liegt die Vermutung nahe, dass selten alle Ansprüche in vollem Umfang erfüllt werden können. Daher sind Konflikte im Grunde unvermeidlich und diese sollten, im Sinne eines strategischen CSR-Managements, proaktiv gesteuert werden und genau darum geht es beim Stakeholder-Ansatz.

Ganz allgemein wird der Stakeholder-Ansatz als „*Konzept, nach dem die Unternehmensführung nicht nur die Interessen der Anteilseigner (Shareholder), sondern aller Anspruchsgruppen, ohne deren Unterstützung das Unternehmen nicht überlebensfähig wäre, zu berücksichtigen hat*“¹⁵⁷, beschrieben. Dieser Ansatz baut dabei auf den Annahmen der Koalitionstheorie auf, die gewisse Zusammenschlüsse, auch zwischen verschiedenen Interessengruppen, betrachtet und sinnvolle Vermittlungen, Kooperationen und/oder Kompromisse als Ziele verfolgt¹⁵⁸.

Die erste Frage, die sich in diesem Kontext stellt, ist die Frage danach, welche Stakeholder es eigentlich gibt. Die Identifikation der Stakeholder sollte also entsprechend sorgfältig und ausführlich vorgenommen werden. Allerdings gibt es dazu keine allgemeingültigen Annahmen

¹⁵⁶ Thommen, J.-P. 2018 (online, URL siehe Literaturverzeichnis).

¹⁵⁷ Seyfried, T. et al. 2018 (online, URL siehe Literaturverzeichnis).

¹⁵⁸ Vgl. Ebenda.

oder Methoden, da die Stakeholder von Organisation zu Organisation unterschiedlich sind und daher eine individuelle Betrachtung vorgenommen werden muss¹⁵⁹. Grundsätzlich kann aber zwischen internen und externen Stakeholdern unterscheiden werden¹⁶⁰. Typische interne Stakeholder sind die Mitarbeiter, das Management oder auch die Eigentümer/Shareholder, während Kunden, Lieferanten, Gläubiger, Mitbewerber, sowie der Staat und die Gesellschaft typische externe Stakeholder sind.

Angewendet auf das Beispiel eines Profi-Fußballvereins könnte man sogar noch wesentlich explizitere, mögliche Stakeholder nennen, zum Beispiel die Spieler bzw. die Mannschaft, das Trainerteam bzw. das Funktionsteam, das Management, die Anteilhaber, Sponsoren, der Ligaverband (DFL), Fernsehanstalten/Broadcaster, die Presse, Berater(-agenturen), Vermarktungsagenturen, der Staat, die Gesellschaft bzw. die Öffentlichkeit und nicht zuletzt die Fans, wobei auch hier mitunter noch weitere Unterscheidungen vorgenommen werden könnten. Doch schon aus dieser kurzen, beispielhaften Überlegung lässt sich erkennen, dass es eine Vielzahl von Stakeholdern gibt, woraus sich auch eine Notwendigkeit ergibt deren jeweilige Relevanz entsprechend zu beurteilen, um deren Interessen in einem angemessenen Maße zu berücksichtigen und auch um eine passende Form der Kommunikation wählen zu können.

Eine sehr populäre Methode dazu ist das sogenannte *Stakeholdermapping*. Der große Vorteil dieser Methode besteht darin, dass sie „*einerseits rasch anwendbar und andererseits sehr fordernd, wodurch aussagekräftige Ergebnisse ermöglicht werden*“¹⁶¹

Die Basis dieser Methode ist die sog. *Stakeholdermap*. Sie ist im Grunde ein Koordinatensystem, wobei die Ausprägung entlang der x-Achse die Einschätzung des Interesses einer Interessengruppe an der betrachteten Organisation und die Ausprägung entlang der y-Achse die Einschätzung des Einflusses einer Interessengruppe auf die betrachtete Organisation ausdrückt¹⁶².

In dieses Koordinatensystem werden anschließend alle Stakeholder, entsprechend ihrer Bewertung hinsichtlich der zuvor genannten Determinanten, einsortiert¹⁶³. Um daraus eine Aussage ableiten zu können, wird das Koordinatensystem zusätzlich in vier gleichgroße

¹⁵⁹ Walker, T. 2013, S. 77.

¹⁶⁰ Vgl. Ebenda, S. 78.

¹⁶¹ Walker, T. 2013, S. 78.

¹⁶² Vgl. Ebenda, S. 80.

¹⁶³ Vgl. Walker, T. 2013, S. 78.

Quadranten eingeteilt, mithilfe von Trennlinien, jeweils in der Mitte der x- und der y-Achse. Die Stakeholder mit einem hohen Interesse an und einem hohen Einfluss auf die Organisation sind demnach die relevantesten Stakeholder. Mit ihnen sollte, dem Modell entsprechend, ein „partnerschaftlicher Dialog“ stattfinden, während für Stakeholder mit einem hohen Interesse an und einem niedrigen Einfluss auf die Organisation nur ein „Dialog durch Information“ vorgesehen ist¹⁶⁴. Im Falle eines Stakeholders mit einer hohen Einfluss auf und einem geringen Interesse an der Organisation wird ein „Dialog durch Konsultation“ empfohlen und für einen Stakeholder mit einem geringen Interesse an und einem geringen Einfluss auf die Organisation wird ein „Dialog durch Beobachtung“ als ausreichend angesehen¹⁶⁵.

Da die Art und Weise der Kommunikation mit den Stakeholdern ganz entscheidend für die Berücksichtigung ihrer Interessen ist, ist eine solche Einordnung von ganz wesentlicher Bedeutung. Daher empfiehlt es sich diese Bewertung von einem qualifizierten und vielfältigen Team durchführen zu lassen und möglicherweise mehrere Wiederholungen anzusetzen, was die Ergebnisqualität keinesfalls senkt, bei einer entsprechenden Anleitung und Begleitung¹⁶⁶.

Nach dieser Einteilung und der noch sehr allgemein gehaltenen Empfehlung zur Gestaltung der Kommunikation, bedarf es einer weiteren Einordnung in die realen Kontexte, um einen Mehrwert daraus ziehen zu können. So sollten zunächst die Interessen der relevanten (und ggf. auch der weniger relevanten) Stakeholder ermittelt und zusammengefasst werden, um abbilden zu können, welche Interessen von besonderer Bedeutung sind¹⁶⁷, um z.B. den theoretischen Fall abzudecken, dass eine ganze Reihe von weniger relevanten Stakeholdern das gleiche Interesse verfolgt, was wiederum dazu führen könnte, dass dieses Interesse von größerem Wert wäre, als zunächst angenommen. Auch Aspekte wie die Dinglichkeit gewisser Themen oder Interessen, deren Medienwirksamkeit oder die Ressourcen-beanspruchung bestimmter Themen sind von großer Bedeutung, wenn es darum geht diese Informationen in eine praxistaugliche Strategie zu überführen. Zudem sollte auch berücksichtigt werden, wie die Zusammenarbeit und Kommunikation mit den jeweiligen Stakeholdern in der Vergangenheit gelaufen ist und welche Chancen bzw. welche Risiken sich daraus für das Stakeholder-Management ergeben könnten¹⁶⁸.

¹⁶⁴ Vgl. Walker, T. 2013, S. 78.

¹⁶⁵ Ebenda.

¹⁶⁶ Ebenda.

¹⁶⁷ Vgl. Ebenda, S. 84.

¹⁶⁸ Vgl. Walker, T. 2013, S. 84 ff.

Zu diesen relativ allgemeinen Überlegungen kommen in der Praxis womöglich noch etliche, i.d.R. auch organisationsspezifische Aspekte dazu, die im Einzelfall und nach subjektivem Ermessen betrachtet werden müssen. Diese Aufgabe ist also ebenso kompliziert, wie wichtig und sollte daher unbedingt im Rahmen eines strategischen CSR-Managements berücksichtigt werden.

Zu diesem Gedanken passt auch die Auffassung R. Edward Freemans, der in dem Stakeholder-Ansatz die Resozialisierung der betrieblichen Wertschöpfung sieht, in dem ebenjene, durch die dialogische Einbeziehung aller Anspruchsgruppen, in ihren gesellschaftlichen Kontext eingebettet würde¹⁶⁹. Dieser Ansatz sei demnach ein unternehmensstrategischer Ansatz, bei dem das betrachtete Unternehmen in erster Linie wirtschaftlich klug, aber gleichzeitig auch moralisch richtig handeln würde¹⁷⁰, was wiederum ganz im Sinne der eingangs aufgeführten Definitionen wäre. Das Ziel des Interessenausgleichs soll auch in Freemans Formulierung mit dem Verfahren des Dialogs erreicht werden¹⁷¹, was wiederum die Tatsache unterstreicht, dass es sich hierbei in erster Linie um eine Leitidee handelt, die, wie die der CSR selbst, von jeder Organisation selbst mit Leben gefüllt werden muss, was als Erkenntnis für den weiteren Verlauf mitgenommen werden soll.

¹⁶⁹ Vgl. Raith, D, S. 38.

¹⁷⁰ Vgl. Ebenda.

¹⁷¹ Vgl. Ebenda.

3.4 Fallstudie FC St. Pauli

In diesem Abschnitt soll der FC St. Pauli, dessen Struktur und dessen CSR-Arbeit exemplarisch dargestellt und als mögliches Beispiel für die spätere Diskussion eingeführt werden. Dabei soll vor allem die Struktur und die Orientierung an den eigenen Werten fokussiert werden, um eine direkte Verknüpfung zu den theoretischen Grundlagen dieser Arbeit herzustellen.

Der FC St. Pauli ist ein Hamburger Fußballverein, der im gleichnamigen Stadtteil beheimatet ist und bereits seit 1907 Fußball als Sportart anbietet¹⁷². Mittlerweile ist Verein im deutschen Profi-Fußball festetabliert und gehört seit nunmehr neun Spielzeiten ununterbrochen der 2. Bundesliga an, nach einer wechselhaften Phase zwischen 2001 und 2011, die durch zwei jeweils einjährige Phasen in der 1. Bundesliga und einer vierjährigen Phase in der Regionalliga (damals die dritte dt. Liga) gekennzeichnet war¹⁷³. Die sportlich unruhigen Zeiten, insbesondere zwischen 2001 und 2004 führten dazu, dass der Verein wirtschaftlich in arge Bedrängnis kam und um die Lizenz für die Regionalliga bangen musste¹⁷⁴.

Doch auch in dieser Hinsicht ist der FC St. Pauli, auch bedingt durch die größere sportliche Stabilität, mittlerweile deutlich solider aufgestellt. Das Geschäftsjahr 2018/19 beendete der Konzern mit einem Umsatz von 55,1 Millionen Euro, was einer Steigerung von ca. 11,5% im Vergleich zum Vorjahr entspricht und einen erneuten, internen Umsatzrekord bedeutet¹⁷⁵. Der Jahresüberschuss von 1,56 Millionen Euro, bei gleichzeitiger Reduzierung der Verbindlichkeiten um 11,4 Millionen Euro, bestätigt dieses Bild.

Nun könnte man daraus ableiten, dass das sportliche Abschneiden und die Stabilität dessen die entscheidenden Komponenten für die wirtschaftliche Stärke des Vereins sind, doch damit würde man einige, sehr bedeutsame Aspekte fälschlicherweise vernachlässigen. Der Verein profitiert nämlich auch ganz entscheidend von den eigenen Fans, die einen wesentlichen Beitrag zum Erfolg leisten.

In der Saison 2018/19 hatte der FC St. Pauli den dritthöchsten Zuschauerschnitt der 2. Bundesliga, mit durchschnittlich 29.522 Zuschauern pro Spiel, was, bei einer maximalen

¹⁷² Vgl. Vereinshistorie - Die Geschichte des FC St. Pauli (online, URL siehe Literaturverzeichnis).

¹⁷³ Vgl. Ebenda.

¹⁷⁴ Vgl. Ebenda.

¹⁷⁵ Vgl. FC St. Pauli e.V. 2019b (online, URL siehe Literaturverzeichnis).

Kapazität von 29.546 Zuschauern, einer Auslastung von 99,92% entspricht und den Bestwert der Liga darstellt¹⁷⁶. Angesichts der Tatsache, dass die Mannschaft am Ende nur den neunten Tabellenplatz erreichte, lässt sich dies also nicht allein auf den sportlichen Erfolg zurückführen. Die Verbindung zwischen Verein und Fans scheint über den Fußball hinaus zu gehen und betrifft auch gesellschaftliche Themen und Werte, für die sich die Fanszene aus eigenem Antrieb einsetzt und die mittlerweile auch in Zusammenarbeit mit dem Verein bearbeitet werden – z.B. im Rahmen der CSR-Aktivität des Klubs¹⁷⁷.

Die Werte, für die der Verein und auch die Fans einstehen wollen, wurden im Jahr 2009 festgeschrieben und im Rahmen der Jahreshauptversammlung durch die Mehrheit der Vereinsmitglieder verabschiedet¹⁷⁸, was wiederum von entscheidender Bedeutung ist, da der Verein nach wie vor mitgliedergeführt und auch die Profi-Abteilung nicht ausgegliedert worden ist¹⁷⁹.

In diesen Leitlinien sind unter anderem folgende Punkte festgehalten:

- *Der FC St. Pauli stellt sich seiner gesellschaftlichen Verantwortung und tritt, über den sportlichen Bereich hinaus, für die Interessen seiner Mitglieder, Angestellten und Fans ein.*
- *Der FC St. Pauli identifiziert sich mit dem Stadtteil und setzt sich insbesondere für den Stadtteil und seine Bewohner ein.*
- *Der FC St. Pauli vermittelt ein Lebensgefühl und steht für authentischen Sport, um die Identifikation mit dem Verein, unabhängig vom sportlichen Erfolg, zu ermöglichen.*
- *Toleranz und Respekt im Umgang sind wesentliche Eckpfeiler.*
- *Der FC St. Pauli setzt sich für seine Fans ein (z.B. auch bezüglich der Anstoßzeiten, etc.) und sieht die engagierte Fanszene als das „Fundament für die Emotionalisierung des Fußballsports, welche wiederum die Grundlage der Vermarktungsfähigkeit des FC St. Pauli darstellt“¹⁸⁰.*
- *Sponsoren und Wirtschaftspartner und deren Produkte sollen im Einklang mit der Verantwortung des Vereins stehen, ebenso sollen die vom Verein angebotenen Waren und Dienstleistungen auch den Grundsätzen der Sozialverträglichkeit, Angebotsvielfalt und Nachhaltigkeit entsprechen.*
- *Außerdem soll der Sport, insbesondere der Fußball, im Mittelpunkt stehen, sowohl im Rahmenprogramm am Spieltag als auch in der Außen- und Innenwirkung des Vereins¹⁸¹.*

¹⁷⁶ Vgl. 2. Bundesliga – Zuschauerzahlen 18/19 – Erweitert (online, URL siehe Literaturverzeichnis).

¹⁷⁷ Vgl. Prüß, C. 2019, S. 179.

¹⁷⁸ Vgl. FC St. Pauli e.V. 2009 (online, URL siehe Literaturverzeichnis).

¹⁷⁹ Vgl. Prüß, C. 2019, S. 179.

¹⁸⁰ FC St. Pauli e.V. 2009 (online, URL siehe Literaturverzeichnis).

¹⁸¹ Vgl. FC St. Pauli - Leitlinien (online, URL siehe Literaturverzeichnis).

Diese Leitlinien geben bereits eine Vielzahl von Werten vor, die für die Arbeit des Vereins, insbesondere auch für die im Bereich der CSR, richtungsweisend sind. Die Bedeutung und die Rolle der Fans ist darin nämlich ebenso klar definiert, wie die Wichtigkeit der Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung und die Fokussierung auf den Stadtteil.

Ergänzt wird dieses Bild durch die Definition des Vereinszwecks in der Satzung des FC St. Pauli:

„Vereinszweck [...] ist [...] auch die Förderung der Idee des Sports als verbindendes Element zwischen Nationalitäten, Kulturen, Religionen und Menschen mit und ohne Behinderung [...]. Der Verein verfolgt außerdem Zwecke der Förderung der Jugendhilfe, von Kunst und Kultur im Bereich des Sports, speziell des Fußballs sowie mildtätige Zwecken [...]“¹⁸².

Aus diesen beiden Grundlagen ließen sich bereits erste Handlungsfelder für die CSR-Arbeit ableiten, beispielsweise Integration (z.B. von Geflüchteten), Inklusion (von Menschen mit Behinderung), Sport- und Gesundheitsförderung (z.B. für Kinder und Jugendliche), die nicht-sportliche Ausbildung von Nachwuchssportlern, Förderung von Kultur und Standards für Partner, Sponsoren und eigene Produkte, jeweils mit besonderem Fokus auf den Stadtteil St. Pauli.

In der Praxis verfolgt der FC St. Pauli im Rahmen seiner CSR-Aktivität zwei wesentliche Stränge, zum einen die strategische Implementierung von CSR in den wesentlichen Geschäftsbereichen, zum Beispiel die Umsetzung von fairen Merchandisingprodukten, und zum anderen die Umsetzung von eigenen Projekte, die nicht zwangsläufig mit dem Kerngeschäfts in Einklang stehen müssen, die aber idealerweise sehr innovativ und mit der Marke des Vereins verbunden sind¹⁸³. Im Sinne der eingangs eingeführten CSR-Definition ist sicherlich der erste Aspekt von größerer Bedeutung, doch auch die Projekte können wertvolle Beiträge (z.B. mediale Aufmerksamkeit oder die Gewinnung neuer Sponsoren oder Partner) liefern, die wiederum der Marke zuträglich sind. Diese Projekte sind unter dem Dach „Kiezhelden“ vereint.

Die Werte, die der Verein (auch im Zusammenspiel mit den Fans und Mitgliedern) definiert hat, sorgen allerdings auch dafür, dass sich der Verein einigen, selbstauferlegten, Beschränkungen unterwirft. Insbesondere die starke Fokussierung auf den eigenen Stadtteil kann durchaus als Hemmnis betrachtet werden, vor dem Hintergrund der anfangs erwähnten,

¹⁸² Prüß, C. 2019, S. 180.

¹⁸³ Vgl. Ebenda, S. 181.

immer weitreichenderen, Internationalisierung des Profi-Fußballs. Projekte, wie sie zum Beispiel der SV Werder Bremen in Vietnam umsetzen möchte, wären für den FC St. Pauli wohl kaum zu vermitteln.

Und auch in anderen Bereichen kann es zu Problemen kommen, wie das folgende Beispiel zeigt: Der US-amerikanische Konzern und Sportartikelhersteller Under Armour ist seit der Saison 2016/17 offizieller Ausrüster des FC St. Pauli, er wird aber u.a. dafür kritisiert, dass er die US-Army mit Kleidung ausstattet, Jagdkleidung herstellt und Jagdshows fördert und der Waffenorganisation NRA nahestehen soll, was wiederum den Werten des FC St. Pauli entgegensteht. Einige Fans werfen dem Verein daher vor, dass ihm die Einnahmen aus diesem Vertrag wichtiger seien als die eigenen Werte und starteten deshalb eine Online-Petition auf „change.org“, mit der Forderung an den Verein, sich klar zu den eigenen Werten zu bekennen und die Kooperation mit Under Armour zu beenden¹⁸⁴. Die Petition hat, Stand April 2020, mehr als 53.000 Unterstützer¹⁸⁵.

Solche Strömungen machen es dem Verein zwar sicherlich nicht immer leichter, doch sie führen dazu, dass sich der Verein intensiv mit solchen Themen beschäftigen und eine sorgfältige Abwägung vornehmen muss, ob die wirtschaftlichen Folgen den Imageschaden aufwiegen. Die Fans und Mitglieder treten in diesem Beispiel also als kritische Beobachter auf, die die Arbeit des Vereins kontrollieren und versuchen Einfluss auf die Entwicklungen zu nehmen.

Da der Verein auch weiterhin mitgliedergeführt (ca. 29.000 Vereinsmitglieder¹⁸⁶) ist und die Fans auch u.a. in den Leitlinien klar als wesentliche Stakeholder definiert sind, haben die Fans (und Mitglieder) auch einen entsprechend großen Einfluss und nehmen eine besondere Stellung im Verein ein. Die Angestellten (und ehrenamtlichen Mitarbeiter), sowie die Partner und Sponsoren sind aber ebenfalls wichtige Stakeholder, genauso wie der Stadtteil bzw. dessen Bewohner, was sich ebenfalls aus den zuvor erwähnten Leitlinien ergibt.

Die Bedeutung der Mitglieder und Fans spiegelt sich aber darüber hinaus auch in der Struktur des Vereins und der Fanszene wider, wie die nachfolgende Abbildung zeigt:

¹⁸⁴ Vgl. Oliver H. (online, URL siehe Literaturverzeichnis).

¹⁸⁵ Vgl. Ebenda.

¹⁸⁶ Vgl. FC St. Pauli e.V. 2020 (online, URL siehe Literaturverzeichnis).

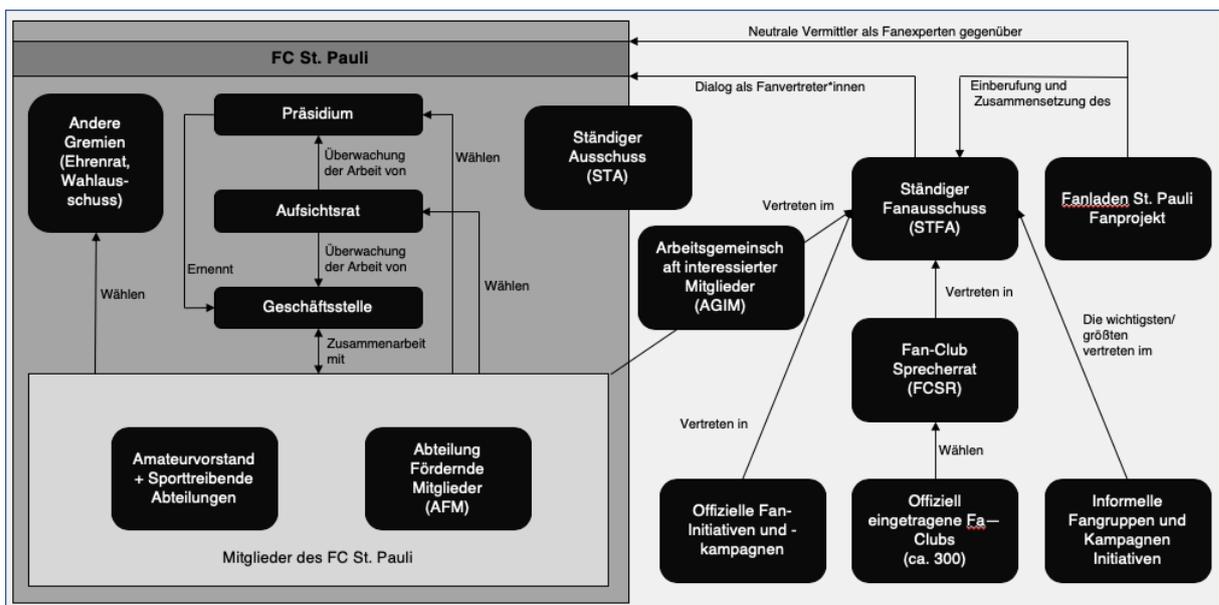


Abbildung 1: „St. Pauli Fan-Organigramm“ (vgl. <https://www.fcstpauli-afm.de/fan-und-vereinskultur/allgemein/st-pauli-fan-organigramm-89.htm>; eine größere Ansicht ist im Anhang (II.V;S. XLV) zu finden)

Wie dort zu sehen ist, bilden die Vereinsmitglieder, also die *Abteilung Fördernde Mitglieder (AFM)* und die *aktiven Mitglieder* (Amateurvorstand und sport-treibende Abteilungen), die Basis des Vereins. Sie sind wahlberechtigt und wählen das Präsidium, den Aufsichtsrat und andere Vereinsgremien, wie z.B. den Ehrenrat oder den Wahlausschuss. Doch nicht nur die Vereinsmitglieder haben durch ihr Stimmrecht eine Möglichkeit Einfluss zu nehmen, denn es gibt auch noch den *Ständigen Fanausschuss (STFA)*, in dem u.a. die *Arbeitsgemeinschaft interessierter Mitglieder* (eine Delegation der Abteilung Fördernde Mitglieder), die Offiziellen Faninitiativen und -kampagnen und der *Fan-Club Sprecherrat (FCSR)*, der wiederum von den ca. 300 eingetragenen Fanclubs gewählt wird, vertreten sind. Zudem haben auch die wichtigsten oder größten informellen Fangruppen, -initiativen und -kampagnen die Möglichkeit dorthin berufen zu werden. Die Einberufung und Zusammensetzung liegt unterdessen in der Hand des *Fanladen St. Pauli*, der sich wie folgt selbst beschreibt:

„Wir sehen uns als Vertreter und kritischer Beobachter der Fans des FC St.Pauli, als „Anwalt“ für die Fans bei Problemen mit dem Verein, Polizei, Ordnungsdienst oder Behörden und gleichzeitig als Vermittler zwischen Fans und dem Verein. Wir sind für alle Fans offen und stehen bei Fragen, Problemen, persönlichen Notlagen, Herstellung von Kontakten oder Wünschen mit Rat, Tat und Unterstützung zur Verfügung.“¹⁸⁷

¹⁸⁷ Abteilung Fördernde Mitglieder FC St. Pauli (online, URL siehe Literaturverzeichnis).

Der *Fanladen St. Pauli* ist das zentrale Fanprojekt des Vereins und wurde einst von den aktiven Fans selbst ins Leben gerufen. Es hat bereits seit 25 Jahren Bestand und ist in den Räumlichkeiten der Gegengerade des Millerntor-Stadions angesiedelt. Seine Aufgaben sind mittlerweile recht vielfältig, von der generellen Fanbetreuung, über die Organisation von Auswärtsfahrten, bis hin zu Arbeit im Rahmen der Gewaltprävention mit Jugendlichen¹⁸⁸.

Außerdem ist der „Fanladen“ auch ein Treffpunkt und eine Anlaufstelle für die Fans und dient damit als wichtige Schnittstelle. Die Organisation und die Arbeit ist unabhängig vom FC St. Pauli und dessen Strukturen, auch wenn die *„Wirkung und Akzeptanz im Verein und seinem Umfeld nicht unterschätzt werden“*¹⁸⁹ sollte. Genau dieser Aspekt wird auch in der zuvor beschriebenen Organisation deutlich, da der *Fanladen St. Pauli* wesentlich für den STFA verantwortlich ist und, neben ebenjenem, als Vermittler und Experte für die Belange Fans fungiert und mit der Vereinsführung im direkten Austausch steht.

Ein beispielhaftes Projekt sind die Auswärtsfahrten für jugendliche Fans, bei denen betreute Busfahrten, teilweise inklusive Übernachtung, organisiert werden und darauf geachtet wird, dass der Fan-Nachwuchs weder Alkohol noch Zigaretten konsumiert, zu Preisen, die mit dem Taschengeld finanzierbar sein sollen¹⁹⁰.

Darüber hinaus ist das Fanprojekt auch der Vertreter der Fanszene des FC St. Pauli in bundesweiten Aktionen der unterschiedlichen Fanszenen und verfügt auch über internationale Kontakte¹⁹¹.

Aus dieser Darstellung lässt sich gut erkennen, wie Fans dazu beitragen können, dass bestimmte Themen im Verein oder durch eigene Arbeit angegangen werden können. Die Synergien, die sich daraus ergeben, können wiederum genutzt werden, um die CSR-Aktivitäten noch effektiver zu gestalten. Der FC St. Pauli ist, mit seinem speziellen Umfeld, ein sehr gutes Beispiel dafür, welche Bedeutung CSR-Themen für die Fans und für den Verein haben und wie alle Seiten davon profitieren können. Das wiederum untermauert auch die Aussage, die in den Leitlinien getroffen wurde, dass die Fans *„die Grundlage der Vermarktungsfähigkeit des FC St. Pauli“*¹⁹² darstellen.

Dass der Verein das Thema CSR auch selbst sehr ernstnimmt, wird u.a. durch die neue Vereinsstruktur deutlich, die zum August 2019 eingeführt worden ist. Im Rahmen dieser

¹⁸⁸ Vgl. Abteilung Fördernde Mitglieder FC St. Pauli (online, URL siehe Literaturverzeichnis).

¹⁸⁹ Ebenda.

¹⁹⁰ Vgl. Ebenda.

¹⁹¹ Vgl. Ebenda.

¹⁹² FC St. Pauli e.V. 2009 (online, URL siehe Literaturverzeichnis).

Strukturreform wurde die Stelle des Geschäftsleiters abgeschafft und durch eine Direktorenebene ersetzt, die wiederum auch vier Direktoren aus den Bereichen Finanzen, Vertrieb, Marketing und eben auch CSR besteht¹⁹³. Die Bedeutung des Themas ist damit, neben der Verankerung in der Vereinssatzung und in den Leitlinien, auch mehr denn je in den Vereinsstrukturen verankert.

¹⁹³ Vgl. Der FC St. Pauli etabliert neuen Führungskreis FC St. Pauli e.V. 2019a (online, URL siehe Literaturverzeichnis).

4 Diskussionsbasis

Nachdem nun die theoretischen Grundlagen gelegt, praktische Bezüge hergestellt und Tools vorgestellt worden sind, sollen in diesem Kapitel weitere Betrachtungen vorgenommen werden, um eine Basis für die anschließende Entwicklung der Handlungsempfehlungen zu schaffen. Dabei soll es insbesondere um die Fans und die Zusammenhänge zwischen ihnen, den Clubs und dem Thema CSR gehen, die für das Verständnis und die Interpretation der Handlungsempfehlungen wichtig sind.

4.1 Fans

In diesem Kapitel soll zunächst einmal der Begriff der „Fans“ definiert werden. Im Fokus stehen vor allem die Fragen danach, wer eigentlich damit gemeint ist, welche Unterschiede es zwischen ihnen gibt oder geben kann und welche Interessen sie vertreten könnten.

Einleitend sollte gesagt sein, dass es zwar einige (oftmals allerdings nicht besonders explizit-formulierte) Versuche gibt, den Begriff zu definieren, doch eine allgemeingültige oder zumindest weitreichend anerkannte Definition ist bis dato nicht vorhanden¹⁹⁴.

Roose et al. verweisen in ihrem umfassenden soziologischen Werk zum Thema Fans darauf, dass oftmals mit einem intuitiven Verständnis des Begriffs in seinem jeweiligen Kontext gearbeitet wird¹⁹⁵, was ein naheliegender Ansatz ist, da unterstellt werden darf, dass ein allgemeines Bild eines Fußballfans fest etabliert ist. Allerdings reicht diese Annahme an dieser Stelle nicht aus, da Fans immer wieder darauf hinweisen, dass z.B. in den Boulevardmedien oft ein verzerrtes Bild dargestellt wird, dass medienwirksame Themen wie Gewalt, den Einsatz von Pyrotechnik oder ähnliches besonders stark fokussiert¹⁹⁶ und oftmals sehr unsauber mit Begriffen wie „aktive Fanszene“, „Ultras“ und „Hooligans“ umgeht.

Ein anderer, legitimer Ansatz ist es, dass die Akteure selbst entscheiden sollen, wer ein Fan ist¹⁹⁷, in dem Sinne, dass derjenige Fan ist, der sich selbst als Fan bezeichnen würde. Da aber auch diese Sicht hier nicht ausreichend ist, sollen konkretere Eigenschaften benannt werden.

¹⁹⁴ Vgl. Roose, J. et al.(hrsg) 2017, S. 3.

¹⁹⁵ Vgl. Ebenda.

¹⁹⁶ Klose, A. et al. (online, URL siehe Literaturverzeichnis).

¹⁹⁷ Roose, J. et al.(hrsg) 2017.

Eine herausragende Eigenschaft, die sehr oft in diesem Zusammenhang in den Mittelpunkt gestellt wird, ist die emotionale Beziehung des Fans zum Spiel bzw. zum Klub¹⁹⁸.

Roose et al. leiten daraus folgende Definition ab:

„Menschen, die längerfristig eine leidenschaftliche Beziehung zu einem für sie externen, öffentlichen, entweder personalen, kollektiven, gegenständlichen oder abstrakten Fanobjekt haben und in die emotionale Beziehung zu diesem Objekt Zeit und/oder Geld investieren.“¹⁹⁹

Diese Definition lässt sich gut auf den Fußball übertragen und soll auch hier die Basis der weiteren Betrachtung darstellen - insbesondere die genannten Voraussetzungen: Die Langfristigkeit, die leidenschaftliche/emotionale Beziehung, die Fokussierung auf das Fanobjekt und die Bereitschaft Geld und/oder Zeit zu investieren.

Mit dieser Definition sind bereits einige Zuschauer/Konsumenten ausgeschlossen, die sich nur gelegentlich damit befassen, keine besonders starke emotionale Beziehung zum Objekt haben oder nicht bereit sind Geld und/oder Zeit zu investieren. Doch es ist auch eine nähere Betrachtung des Fanobjekts von Nöten, da damit sowohl der Fußball im Allgemeinen als auch spezielle Ligen, Vereine oder sogar Spieler/Akteure gemeint sein könnten.

Hier sind in erster Linie die Fans relevant, die einen bestimmten Klub als primäres Fanobjekt angenommen haben, da diese mit der größten Wahrscheinlichkeit in irgendeiner Form als Anspruchsgruppe in Erscheinung treten, am ehesten an einem Dialog interessiert sind und durch die CSR-Aktivitäten erreicht oder sogar mobilisiert werden könnten.

Allerdings reicht auch das als Differenzierung noch nicht aus, um auch mögliche Interessen ableiten zu können, daher sollen zunächst noch weitere Attribute betrachtet werden. Ein zentraler Bestandteil des Fan-Daseins im Kontext des Profi-Fußballs ist, wie zuvor dargestellt, der Spieltag. Die Art und Weise des Konsums des Spiels ist demnach ein sinnvoller Anfangspunkt für eine weitere Unterscheidung der Gruppe der Fans. Hier könnte man unterscheiden zwischen den (regelmäßigen) Stadionbesuchern, den Fernseh-Zuschauern (o.ä., z.B. auch Streaming) und denen, die das Spiel i.d.R. nicht live verfolgen (können). Je nach Art und Weise des Konsums der Spiele, was gewissermaßen das Kernprodukt des Profi-Fußball ist, ergeben sich andere Ansprüche, die die jeweiligen Fangruppen an den Klub bzw. die Ausrichter der Spiele stellen, und andere Möglichkeiten zur Kommunikation zwischen Klub

¹⁹⁸ Klose, A. et al. (online, URL siehe Literaturverzeichnis).

¹⁹⁹ Roose, J. et al.(hrsg) 2017, S. 4.

und Fans, wobei die Kommunikation zum Stadionbesucher am direktesten und mit deutlich mehr Möglichkeiten umgesetzt werden kann.

Außerdem könnte auch eine Betrachtung der Ansässigkeit der Fans sinnvoll sein: Wie viele sind in der Stadt/Region vorhanden, wie viele im Staatsgebiet allgemein und wie viele in anderen Ländern bzw. auf anderen Kontinenten. Das ist zum Beispiel auch im Hinblick darauf wichtig, wo CSR-Maßnahmen umgesetzt werden könnten und auch wie die Kommunikation stattfinden sollte, insbesondere im Hinblick auf spezifische Themen, ggf. andere Kulturen, Sprachen und auch Zeitzonen.

Kombiniert man diese beiden Dimensionen, also die Herkunft der Fans und deren Art des Konsums, dann lassen sich noch ganz andere Fragestellungen und Ansprüche ableiten. Ein, in Fankreisen immer wieder diskutiertes Thema ist das der Anstoßzeiten, an dem die unterschiedlichen Ansprüche innerhalb der sehr diversen Gruppe der *Fans* sehr gut deutlich werden dürfte: In Deutschland gibt es die Initiative *„Pro Samstag 15:30 - Gegen eure Spieltagszerstückelung“*, die aktiv dafür wirbt, dass mehr Spiele, auch parallel, am Samstag um 15:30 angepfiffen werden sollen, da diese Zeit von der aktiven Fanszene, also einer gewissen Gruppe der sehr regelmäßigen Stadionbesucher, bevorzugt wird²⁰⁰. Als Grund wird hier vor allem die *„Fanfreundlichkeit“*²⁰¹ angeführt, womit u.a. gemeint sein dürfte, dass so Kinder und Jugendliche problemlos in Stadion gehen könnten und Auswärtsfans keinen zusätzlichen Urlaub nehmen müssten. Ähnliche Initiativen gab es auch im Hinblick auf die Anstoßzeit am Montagabend, die mittlerweile, nach weitreichenden Protesten der aktiven Fanszene, abgeschafft worden sind²⁰². Die Interessen der Gruppe der Stadionbesucher, die in der Mehrzahl aus der Region der Klubs stammen, sind also klar erkennbar und werden auch klar kommuniziert, wie man an diesen Beispielen erkennen kann. Fans von anderen Kontinenten, die die Spiele über das Fernsehen oder Streaming-Angebote verfolgen, haben aber womöglich ganz andere Interessen, sie könnten sich Anstoßzeiten wünschen, die auch ihnen das Zuschauen erleichtern würden. Je nach Menge der Fans auf anderen Kontinenten (insbesondere Asien oder Nordamerika), kann dieses Interesse durchaus von großer Bedeutung sein, um ökonomische Potenziale nutzen zu können. Denkbar wäre auch, dass auch Fernsehzuschauer die Spiele lieber am Abend, zur „Prime Time“ sehen wollen würden. So entsteht ein gewisser Interessenskonflikt innerhalb der Stakeholder-Gruppe Fans.

²⁰⁰ Vgl. Faszination Fankurve 2018 (online, URL siehe Literaturverzeichnis).

²⁰¹ Ebenda.

²⁰² Vgl. Süddeutsche Zeitung Online 2018 (online, URL siehe Literaturverzeichnis).

Die englische Premier League ist in dieser Hinsicht ein gutes Beispiel. Für die Liga und die Klubs dort sind, angesichts dessen, dass die Einnahmen aus der nationalen TV-Vermarktung sinken und der Anteil der Einnahmen aus den Ticketverkäufen an den gesamten Einnahmen ebenfalls geringer wird, die Fans bzw. Konsumenten im Ausland von stetig steigender Bedeutung, da dort größere ökonomische Potenziale vermutet werden²⁰³, was wiederum dazu führte, dass die Anstoßzeiten zugunsten dieser Märkte angepasst wurden und womöglich noch weiter angepasst werden²⁰⁴. Da die Potenziale dort vielfältig sind – Einnahmen durch die Vergabe von Übertragungsrechten, höhere Sponsoring-Einnahmen durch erhöhte Sichtbarkeit, Einnahmen durch den Absatz von Merchandising, etc.²⁰⁵ – könnten die Interessen dieser Fans durchaus überwiegen, wenn nur die ökonomische Seite betrachtet wird, losgelöst von weiteren Auswirkungen, die etwaige Entscheidungen nach sich ziehen könnten. Doch dazu mehr im folgenden Abschnitt.

Auch Aspekte wie die Altersstruktur, die Historie der Fanszene oder auch die vorherrschende(n) politische(n) Gesinnung(en) könnte(n) von Interesse sein, je nachdem, wie sich die Situation im Einzelfall darstellt. All das kann auf die Interessen der jeweiligen Strömungen einzahlen und sollte berücksichtigt werden.

Um etwas konkreter zu werden, soll nun ein Blick auf die Organisation von Fußball-Fans bzw. dabei unterstützende Strukturen in Deutschland geworfen werden.

Eine (für die Klubs sehr gut zu überblickende) Form der Organisation ist die in Form einer fördernden Mitgliedschaft, da die Fans so zu Mitgliedern werden. In Deutschland bzw. bei den Vereinen der 1. Bundesliga erfreut sich diese Form der Mitgliedschaft einer großen Beliebtheit, wie die Zahlen zeigen: Stand Februar hat der FC Bayern München ca. 293.000 Mitglieder und ist damit im Vergleich klar vorne, der FC Schalke 04 folgt dahinter mit 155.000 Mitgliedern, dicht gefolgt von Borussia Dortmund mit 154.000 Mitgliedern²⁰⁶. Der SC Paderborn hat unterdessen, als Klubs mit den zweitwenigsten Mitgliedern, auch immerhin noch 5.338 Mitglieder²⁰⁷. Die einzige echte Ausnahme bildet RB Leipzig, der nur 750 Mitglieder aufzuweisen hat, was allerdings an den bewusst hoch angelegten Eintrittsbarrieren liegt²⁰⁸.

²⁰³ Vgl. Maguire, K. 2020, S. 85f.

²⁰⁴ Ebenda.

²⁰⁵ Vgl. Ebenda, S. 84 ff.

²⁰⁶ Vgl. Transfermarkt 2020 (online, URL siehe Literaturverzeichnis).

²⁰⁷ Vgl. Transfermarkt 2020 (online, URL siehe Literaturverzeichnis).

²⁰⁸ Kroemer, U. 2019 (online, URL siehe Literaturverzeichnis).

Diese Gruppe der *Fans* ist demnach direkt im Verein organisiert und hat, im Rahmen von Mitgliederversammlungen, die Möglichkeit ihre Meinungen darzustellen oder in bestimmten Fragen abzustimmen, je nachdem, welche Möglichkeiten die Satzungen und/oder die Vorschriften der jeweiligen Gesellschaftsformen vorgeben. Dieses Verhältnis ist also sehr eindeutig beschrieben, was wiederum sehr wertvoll sein kann.

Eine ebenfalls gut sichtbare Form der Organisation von *Fans* ist die in sogenannten *offiziellen Fanclubs*, die beim Klub angemeldet werden müssen, um diesen Titel tragen zu dürfen. In der Saison 2018/19 verzeichneten die 18 Bundesligisten, Stand November 2018, insgesamt 11.925 *offizielle Fanclubs*, wobei der FC Bayern München mit 4.409 Fanclubs die meisten und RB Leipzig mit 41 *offiziellen Fanclubs* die wenigsten aufzuweisen hatte²⁰⁹. Dabei hat der FC Bayern (Stand 17. März 2020) u.a. 138 Fanclubs in den USA, 17 in China und sechs in Nigeria²¹⁰ vorzuweisen, woran erkennbar wird, dass diese Möglichkeit auch international genutzt wird und keinesfalls nur auf die Fans in der Region oder im eigenen Land beschränkt ist, was im Hinblick auf die Kommunikation natürlich von Bedeutung ist.

Neben einer Klubmitgliedschaft oder der Organisationsform, bieten die meisten Vereine auch noch andere Anlaufstellen für Fans an, wie z.B. Fanbeauftragte, die mittlerweile für Bundesligavereine verpflichtend sind, oder auch Behindertenbeauftragte²¹¹.

Eine andere Art Organisation, die medial sehr viel Aufmerksamkeit erhält und das öffentliche Bild der Fußballfans wohl wie kaum eine andere prägt, ist die der sogenannten *Ultras*. Es ist schwierig eine allgemeine Definition der Ultras vorzunehmen, da es „*ganz unterschiedliche Gruppen, Bewegungen und Szenen, die sowohl landesspezifisch als auch kurvenintern über verschiedene Strukturen, Regeln, Schwerpunkte und Vorstellungen, was für sie „Ultra“ bedeutet*“²¹², gibt. Allerdings lassen sich trotzdem einige Gemeinsamkeiten feststellen: In der Regel handelt es sich bei Ultras um sehr aktive Fans, die sehr leidenschaftlich und engagiert in ihren Belangen und gut untereinander organisiert sind. Ihr Ziel ist es zumeist für eine, im traditionellen Sinne, bessere Stimmung zu sorgen und ihr Team möglichst gut anzufeuern, dazu nutzen sie typischerweise einstudierte Gesänge, Trommel, Megaphone, Kurven-

²⁰⁹ Vgl. Sponsors 2018 (online, URL siehe Literaturverzeichnis).

²¹⁰ Vgl. FC Bayern München AG 2020 (online, URL siehe Literaturverzeichnis).

²¹¹ Vgl. DFL - Deutsche Fußball Liga GmbH (online, URL siehe Literaturverzeichnis), S. 15ff.

²¹² Pilz, G.A./Wölki-Schumacher, F. 2010, S. 4.

Choreographien, Schwenkfahnen, Doppelhalter und mitunter auch Pyrotechnik, was allerdings als typisches Streitthema gilt²¹³.

Mehrheitlich stehen sie dem „*modernen Fußball*“, also der zunehmenden Kommerzialisierung des Profi-Fußballs, kritisch gegenüber und orientieren sich an traditionellen Werten, was oftmals auch den Anliegen des Vereins widerspricht, den sie unterstützen²¹⁴. Konflikte mit dem Verein sind also durchaus auch ein Teil ihrer Kultur. Der größte Unterschied zu den übrigen Fans ist womöglich der, dass sich die Ultras mindestens genauso ihrer eigenen Bewegung gegenüber verpflichtet fühlen, wie dem Fußballverein, den sie unterstützen²¹⁵. Die Ultras sehen sich demnach nicht als Fanclub eines Vereins an, sondern als eine eigenständige Bewegung, als eine Lebenseinstellung, die es erfordert, alles andere dieser Kultur unterzuordnen²¹⁶. Zumeist bestehen diese Gruppen mehrheitlich aus jungen Männern in einem Alter zwischen 16 und 25 Jahren²¹⁷.

Als gut organisierter und i.d.R. sichtbarster Teil der Fans, sind die jeweiligen Ultras für den Verein eine sehr interessante Fan-Gruppierung, da sie sehr aktiv sind und sehr wesentlich für die Stimmung im Stadion sind, die wiederum wertvoll für den Verein und seine Vermarktung ist, wie es z.B. auch der FC St. Pauli (siehe Kapitel 4.4) in seinen Leitlinien erklärte. Die Vereine sollten sich dieser Wichtigkeit bewusst sein, ebenso wie der Haltung und den Interessen dieser Gruppen, um die Belange in sinnvoller Art und Weise berücksichtigen oder sie sogar für ihre eigenen Projekte gewinnen zu können, wie es z.B. der FC Schalke 04 (siehe 4.1.3) versucht.

Darüber hinaus gibt es noch viele weitere Unterschiede und Subkulturen in den verschiedenen Fan-Szenen, die im Einzelfall berücksichtigt werden müssen. Dieses Kapitel soll diesbezüglich als Überblick dienen. In den folgenden Abschnitten soll dieses Bild zudem noch um weitere Facetten erweitert werden.

²¹³ Vgl. Pilz, G.A./Wölki-Schumacher, F. 2010, S. 4.

²¹⁴ Vgl. Ebenda, S. 5.

²¹⁵ Ebenda.

²¹⁶ Ebenda.

²¹⁷ Ebenda, S. 6.

4.2 Die Bedeutung der Fans für den dt. Profi-Fußball

Die Frage danach, welche Bedeutung die Fans für den (deutschen) Profi-Fußball haben, ist, ebenso wie die Frage danach, wer eigentlich die Fans sind, nicht ganz leicht zu beantworten. Die Fans nehmen nämlich zwei unterschiedliche Rollen parallel ein: Zum einen sind sie wichtige Kunden, die u.a. Eintrittskarten, Merchandise-Artikel, usw. kaufen, und zum anderen sind sie ein wichtiger Teil im Rahmen der Erzeugung des Erlebnisses „Profi-Fußball“ und tragen somit wesentlich zu einer positiven Qualitätswahrnehmung des „Produkts“ bei²¹⁸. Dieser Beitrag wird vornehmlich durch die Stadionbesucher geleistet, die i.d.R. positiv zur Atmosphäre beitragen, was selbst wiederum ein wichtiger Grund für einen Stadionbesuch ist. Doch auch für den Fernsehzuschauer sind die Stadionbesucher von großer Bedeutung, ebenso wie für die Spieler, wie die Berichte rund um die Geisterspiele im Rahmen der „COVID-19-Krise“ im Frühjahr 2020 zeigen²¹⁹.

Neben den Fans selbst, haben also auch andere Stakeholder ein großes Interesse daran, dass Fans das Stadion an Spieltagen besuchen, u.a. der Klub, die Mannschaft und auch die Inhaber der Übertragungsrechte (Broadcaster), die im Rahmen ihres Produkts von der Stadionatmosphäre profitieren.

Die Sponsoren wiederum haben vornehmlich ein Interesse an den Fans als potenziellen Kunden, die ihre Produkte/Leistungen kauft. Daraus ergibt sich aber ein anderer Zusammenhang, nämlich dass die Vereine auch wesentlich davon profitieren, wenn sie über eine große und loyale Fan-Basis verfügen, die für Sponsoren interessant ist, was wiederum zu höheren Einnahmen in dieser Kategorie führen kann.

Die Deutsche Fußball Liga (DFL), der Dachverband der ersten und zweiten Bundesliga, wirbt auch offensiv damit, dass die Bundesliga mit einem Durchschnitt von 42.738 abgesetzten Tickets pro Spiel, die zuschauerstärkste Fußballliga der Welt ist²²⁰. Das lässt den Schluss zu, dass die Fans gerade für die deutsche Fußball-Bundesliga von besonders großer Bedeutung sind.

Betrachtet man allerdings den Einnahmemix der Bundesligisten, die zusammen 4,0196 Milliarden Euro an Einnahmen generierten, so fällt auf, dass die Einnahmen aus dem Spielbetrieb (Ticketverkäufe für Spiele der nationalen und internationalen Wettbewerbe) mit

²¹⁸ Vgl. Schihaneck, M, S. 287f.

²¹⁹ Vgl. Hartmann, U. 2020 (online, URL siehe Literaturverzeichnis).

²²⁰ Vgl. DFL - Deutsche Fußball Liga GmbH 2020a (online, URL siehe Literaturverzeichnis).

0,5201 Milliarden Euro nur knapp 12,9% der gesamten Einnahmen ausmachen²²¹. Selbst wenn man die Einnahmen aus dem Merchandising, die 0,176 Milliarden bzw. 4,4%²²² der Gesamteinnahmen ausmachen, dazu addiert, ergeben sich insgesamt nur 17,3% der Einnahmen, die sich direkt auf die Fans zurückführen lassen. Der größte Anteil der Einnahmen, 1,483 Milliarden Euro bzw. 36,9% der Einnahmen²²³, lässt sich dagegen auf Einnahmen aus der Vermarktung von Medienrechten zurückführen. Da die Erzeugnisse, die auf die Vermarktung der Medienrechte zurückgehen, aber nicht nur von Fans (nach der hier eingeführten Definition), sondern auch von anderen Kundengruppen in Anspruch genommen und bezahlt werden (können), könnte geschlussfolgert werden, dass die Fans für die Vereine, rein wirtschaftlich gesehen, an Bedeutung verlieren, doch vor dem Hintergrund der Bedeutung der Fans für diese Produkte, die zuvor dargestellt worden ist, ist dies nicht wirklich zutreffend. Gleiches gilt auch für die Einnahmen aus der Werbung, die mit 0,8454 Milliarden Euro bzw. 21% an den Gesamteinnahmen, den zweitgrößten Posten darstellen. Wobei hier ergänzt werden muss, dass neben den Fans, die durch ihre Loyalität zu ihrem Verein für gewisse Sponsoren sicherlich besonders interessant sind, auch andere Zuschauer/Konsumenten von Interesse für das werbetreibende Unternehmen sind.

Die übrigen Blöcke, Einnahmen aus Spielertransfers und Sonstiges, können in diesem Kontext vernachlässigt werden.

Interessant ist in diesem Zusammenhang auch, dass die deutsche Bundesliga, trotz der höchsten Zuschauerschnitts, nicht die höchsten Einnahmen aus dem Spielbetrieb verzeichnet. Die englische Premier League nahm in der Saison 2017/18 757 Millionen Euro aus dem Spielbetrieb ein, während die deutsche Bundesliga nur 538 Millionen Euro einnahm, obwohl der Zuschauerschnitt der englischen Premier League von 38.495 Zuschauern pro Spiel deutlich geringer ausfiel, als der der deutschen Bundesliga, die durchschnittlich 43.879 Zuschauer verzeichnen konnte²²⁴. Dieser Unterschied lässt sich auf die höhere Anzahl an Spielen (die Premier League hat 20 Teams (insgesamt 380 Spiele pro Saison), die Bundesliga nur 18 (insgesamt 309 Ligaspiele pro Saison)) und deutlich höhere Ticketpreise²²⁵ zurückführen.

²²¹ Vgl. DFL - Deutsche Fußball Liga GmbH 2020a (online, URL siehe Literaturverzeichnis), S. 14.

²²² Vgl. Ebenda.

²²³ Vgl. Ebenda.

²²⁴ Vgl. Deloitte LLP - Sports Business Group 2019 (online, URL siehe Literaturverzeichnis), S. 10.

²²⁵ Vgl. Geißler, J. 2016 (online, URL siehe Literaturverzeichnis).

Die spanische La Liga (Zuschauerschnitt: 26.771), die italienische Serie A (23.848) und die französische Ligue 1 (22.575) haben dagegen deutlich geringere durchschnittliche Zuschauerzahlen und daher auch deutlich geringere Einnahmen aus dem Spielbetrieb, trotz der höheren Anzahl an Spielen (auch jeweils 20 Teams pro Liga)²²⁶.

Der Anteil an den Gesamteinnahmen ist in der Bundesliga, mit 17% allerdings auch am höchsten (gemeinsam mit La Liga), im Vergleich zu 14% in der Premier League, 12% in der Serie A und 11% in der Ligue 1²²⁷.

Diese Zahlen untermauern, dass die hohe Anzahl an Stadionbesuchern eine Spezialität der Bundesliga darstellt und für sie im Vergleich zur internationalen Konkurrenz auch finanziell von relativ großer Bedeutung ist, wobei Letzteres im Zusammenhang mit der vorherigen Darstellung der Gesamteinnahmen der Bundesliga betrachtet werden muss.

Abgesehen von diesen Perspektiven, in denen die Fans von großer Bedeutung für den Verein und ihre übrigen Stakeholder sind, gibt es noch etliche weitere Punkte, in denen Fans Einfluss auf den Fußball nehmen. Zum Beispiel kreieren Fans auch Inhalte rund um den Fußball, wie zum Beispiel sog. „Fanzines“, Blogs, Videos oder Social Media Beiträge, die das Erlebnis Profi-Fußball wesentlich mitbestimmen. Zudem können Fans auch als Multiplikatoren fungieren, wodurch sie beispielsweise neue Fans anwerben oder bestimmte Themen und Werte verbreiten könnten, was wiederum auch von großem Interesse für die CSR-Aktivitäten eines Vereins sein könnte.

Abschließend sollte noch gesagt sein, dass die hier aufgeführten Aspekte nur einen Teil dessen abdecken, was die Fans für den Profi-Fußball bedeuten. Es konnte herausgestellt werden, dass Profi-Fußball ohne Fans nicht funktionieren kann, da sie für das „Produkt“ und für die wirtschaftliche Seite von entscheidender Bedeutung sind, was sie, neben den Besitzern/Shareholdern, zur wichtigsten Stakeholder-Gruppe des Vereins macht/machen sollte²²⁸ - eine Ansicht, die die vier Vereine, die in Abschnitt 4.1. betrachtet wurden, teilen. Trotzdem erscheint es nicht selbstverständlich zu sein, dass die Belange der Fans in allen für sie wichtigen Bereichen auch berücksichtigt werden, wie einige der angeführten Beispiele zeigen. Welche Bedeutung die CSR Aktivität wiederum für die Fans hat, wird im folgenden Kapitel näher betrachtet.

²²⁶ Vgl. Deloitte LLP - Sports Business Group 2019 (online, URL siehe Literaturverzeichnis).

²²⁷ Vgl. Ebenda.

²²⁸ Maguire, K. 2020, S. 82.

4.3 Die Bedeutung von CSR für Fans

Betrachtet man den Zusammenhang zwischen der CSR-Aktivität eines Profi-Fußballvereins und den Fans, dann sollten zwei wesentliche Ebenen berücksichtigt werden, die Bedeutung der CSR-Aktivität für die Fans und die Bedeutung der Fans für die CSR-Aktivität.

Dass das Thema CSR auch für Fußballfans von wesentlicher Bedeutung sein kann, ließ sich bereits gut am Fallbeispiel des FC St. Pauli erkennen, doch auch im Allgemeinen könnte es für die Fans, bzw. zumindest für gewisse Fans, eine beachtliche Relevanz besitzen. Laut einer Studie des Marktforschungs-Unternehmens *YouGov* haben sich 14% der befragten Fußballfans aufgrund des Images/der Werte des Vereins für ihren/den jeweiligen Verein entschieden. Eltern oder andere Verwandte wurden ebenfalls in 14% der Fälle als Grund genannt²²⁹. 15% entfallen auf den Grund „Freunde und Bekannte“, 19% auf den „Erfolg des Vereins“, während nur die „Regionale Verbundenheit“ mit 36% einen deutlich höheren Anteil aufweisen kann²³⁰. Daraus lässt sich zwar nicht direkt ableiten, dass CSR-Maßnahmen einen Zuwachs oder die Bindung von Fans mit sich bringen, aber sie zahlen doch auf das Image des Vereins ein und repräsentieren, bei einer strategischen Implementierung, dessen Werte und machen diese für die Öffentlichkeit sichtbar.

Auch eine Studie des Marktforschungsunternehmens *Impact & Emotions*, in dessen Rahmen 1.000 Fußball-Interessierte im Alter von 16 bis 59 Jahren in Deutschland befragt wurden²³¹, unterstützt diese Annahme. Demnach wünschen sich 65% der Befragten, dass die Klubs im Bereich CSR und soziales Engagement noch mehr Engagement zeigen, während nur 7% der Meinung sind, dass sich die Vereine nur auf den Sport konzentrieren sollten²³².

Auch die Frage danach, in welchen Bereichen sich die Vereine insbesondere engagieren sollten, brachte interessante Erkenntnisse: 65% der Befragten wünschen sich ein besonderes Engagement im Bereich der Arbeit mit Kindern und Jugendlichen, die Hilfe für benachteiligte Menschen erfährt mit 51% die zweitgrößte Zustimmung, gefolgt von Themen der Bekämpfung von Ausländerfeindlichkeit (49%), der Unterstützung von Menschen mit Handicaps (47%), der Bekämpfung von sexueller Diskriminierung (40%) und zum Schutz der Umwelt (38%)²³³.

²²⁹ Vgl. YouGov 2017 (online, URL siehe Literaturverzeichnis).

²³⁰ Vgl. Ebenda.

²³¹ Vgl. Sponsors 2019 (online, URL siehe Literaturverzeichnis).

²³² Vgl. Ebenda.

²³³ Vgl. Ebenda.

Wobei auch hier erwähnt werden sollte, dass die Relevanz der Themen und Inhalte stets auch vom betrachteten Verein abhängen.

Außerdem ergab die Studie, dass nur 47% der Befragten zustimmen, dass Fußballprofis ihre Vorbild-Funktion erfüllen würden – bei Spitzensportlern allgemein lag die Zustimmung dagegen bei 63%²³⁴. Zu guter Letzt gaben drei Viertel der Befragten an, dass sie sich an kein soziales Engagement aus dem Fußball erinnern könnten²³⁵.

Aus dieser Studie lassen sich einige Erkenntnisse und Potenziale für die Vereine ableiten. Eine wichtige Erkenntnis ist, dass die bisher unternommenen Anstrengungen nicht im ausreichenden Maße bei den Fans und Fußball-Interessierten angekommen sind. Sie scheinen durch die Kommunikation nicht oder nur unzureichend erreicht worden zu sein, was wiederum negative Auswirkungen auf das Image des Klubs und auch der Profi-Spieler hat. Die stärkere Beteiligung der Profi-Spieler, die die mediale Aufmerksamkeit für bestimmte Projekte durch ihr Mitwirken erhöhen könnten, wäre ein erster, naheliegender Ansatzpunkt, doch auch die Beteiligung der Fans selbst erscheint sinnvoll zu sein.

Dabei können die Fans selbst auch unterschiedliche Rollen einnehmen. Bestimmte CSR-Maßnahmen könnten ihnen (bzw. gewissen Teilen der Fans) direkt zugutekommen, z.B. durch Gesundheitsangebote, Angebote für Bedürftige oder die Organisation von Sonderzügen für Auswärtsfahrten, während sie bei anderen Projekten direkt (Beteiligung) oder indirekt (z.B. als Multiplikator) bei der Umsetzung mithelfen könnten. Wie zuvor dargestellt, können solche Maßnahmen die Identifikation der Fans mit dem Verein stärken oder sogar neue Fans ansprechen, die andernfalls vielleicht keinen Zugang zum Klub bzw. zu dessen Werten hätten.

Der Klub kann auf der anderen Seite ebenfalls auf unterschiedliche Weise von den Fans profitieren. Wie zuvor dargestellt könnte er die Fans als Multiplikator für die eigenen Themen nutzen, bei der Umsetzung auf ihre Unterstützung zurückgreifen oder sie auch direkt adressieren. Neben den primären, wirtschaftlichen Vorteilen, die eine größere und loyalere/aktivere Fanszene mit sich bringt, könnte eine stärkere Beteiligung der Fans oder eine durch die Fans bedingt größere Aufmerksamkeit zu einer erhöhten medialen Präsenz führen, die wiederum die Wirkung der CSR-Arbeit erhöhen und zu direkten oder indirekten wirtschaftlichen Vorteilen führen könnte.

²³⁴ Vgl. Sponsors 2019 (online, URL siehe Literaturverzeichnis).

²³⁵ Vgl. Ebenda.

Führt man diese beiden Seiten zusammen, so kann festgestellt werden, dass sowohl die Fans, als auch der Klub im hohen Maße davon profitieren könnten, wenn die Fans intensiv in die CSR-Strategie und die jeweiligen Aktivitäten einbezogen werden. Das gilt insbesondere auch im Rahmen der Strategieentwicklung.

Allerdings haben die Klubs noch weitere Stakeholder, die es zu berücksichtigen gilt, wenn es um die Bedeutung von CSR für den Profi-Fußball geht, deshalb soll im folgenden Abschnitt n eine allgemeinere Betrachtung der Bedeutung von CSR für den Profi-Fußball vorgenommen werden.

4.4 Die Bedeutung von CSR für den dt. Profi-Fußball

In diesem Abschnitt soll es nicht nur darum gehen, welche Bedeutung das Thema CSR für den Profi-Fußball im Moment hat (um den Status Quo geht es im nächsten Abschnitt), sondern darum, welche Bedeutung sie haben könnte, bei einer positiven Entwicklung. Daher sollen im Folgenden die verschiedenen Chancen betrachtet werden, die sich den Vereinen bei einer konsequenten, ganzheitlichen und strategischen Umsetzung bieten könnten.

Eine erste, große Chance ergibt sich aus dem Stakeholder-Ansatz, der, wie zuvor bereits dargestellt, ein wichtiger Teil einer ganzheitlichen CSR-Strategie sein sollte.

Durch die strukturierte Erfassung und Gewichtung der Anspruchsgruppen und ihrer Interessen, sowie der sich daraus ergebenden, intensiven Kommunikation, könnten die heterogenen Ansprüche der unterschiedlichen Stakeholder effektiver in ein sinnvolles Konzept und wirksame Maßnahmen umgewandelt werden, um auch langfristig erfolgreich arbeiten zu können²³⁶. Zudem könnte eine erfolgreiche CSR-Arbeit auch wesentlich zu einer Stärkung der Marke und des Images beitragen, was z.B. auch in Krisenzeiten von hohem Wert sein kann, wenn die jeweiligen Stakeholder bereit sind dem Klub einen gewissen Vertrauensvorschuss entgegen zu bringen, weil die Wahrnehmung, auch ohne den sportlichen Erfolg, positiv bleibt²³⁷. Dieser Aspekt könnte insbesondere in Hinblick auf die Bindung von Fans und Sponsoren von Bedeutung sein, da sie bedeutend zur Stärke des Klubs (insbesondere finanziell und im Hinblick auf die Vermarktungsfähigkeit) beitragen²³⁸. In diesem Sinne könnten Klubs auf diese Weise gleichermaßen Wettbewerbsvorteile generieren, als auch Risiken,

²³⁶ Vgl. Prüß, C. 2019, S. 82.

²³⁷ Vgl. Ebenda.

²³⁸ Vgl. Prüß, C. 2019, S. 82.

insbesondere finanzieller Struktur, minimieren. In Hinblick auf die Unberechenbarkeiten, die im sportlichen Bereich liegen, dürfte dies ein äußerst gewichtiger Faktor sein, besonders für Klubs, die regelmäßig gegen den Abstieg oder um die Qualifikation für die UEFA Wettbewerbe (UEFA Champions League und UEFA Europa League) spielen und bei denen der sportliche Misserfolg mit großen finanziellen Verlusten einhergehen würde.

Ein anderer Aspekt der Risikominimierung liegt mit hoher Wahrscheinlichkeit auch darin, dass gezielte CSR-Maßnahmen dazu beitragen könnten, dass gesetzliche Maßnahmen fristgerecht oder sogar schon vorausschauend, in diesem Sinne trendgebend, eingehalten und Strafen vermieden werden könnten²³⁹. Ein Beispiel ist hier die nicht-finanzielle Berichtspflicht, die 2017 eingeführt wurde²⁴⁰. Klubs, wie z.B. der VfL Wolfsburg (siehe 4.1.3), die schon zuvor, auf freiwilliger Basis, entsprechende Berichte veröffentlicht haben, dürften keine Probleme haben diese Gesetze einzuhalten, wenn diese auch für sie anwendbar werden, und müssten daher nicht mit Strafen oder anderweitigen Problemen rechnen. Auch Bestimmungen in der Ausbildung von Jugendspielern wären denkbare Handlungsfelder, in denen Klubs gesetzlichen Bestimmungen durch eine gute CSR-Arbeit zuvorkommen könnten.

Auch die Motivation der eigenen Mitarbeiter, die durch einen strategischen, ganzheitlichen CSR-Ansatz positiv beeinflusst werden könnte, sollte nicht unberücksichtigt bleiben. So könnte eine entsprechende Aufgabe, wenn sie in eine sinnvolle, für den Mitarbeiter wahrnehmbare CSR-Strategie eingebettet ist, als sinnstiftender wahrgenommen werden, was wiederum die intrinsische Motivation des Mitarbeiters erhöhen könnte²⁴¹.

In diesem Zusammenhang könnte auch das Konzept des *Corporate Volunteering (CV)* von Bedeutung sein, dabei werden die Mitarbeiter dazu ermutigt und dabei unterstützt sich sozial zu engagieren, insbesondere im Zusammenhang mit der eigenen CSR-Strategie²⁴². Da i.d.R. Freiwilligkeit vorausgesetzt wird, können sich daraus viele verschiedene Vorteile ergeben, z.B. eine höhere Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen/Klub, ein stärkeres Gemeinschaftsgefühl zwischen den Mitarbeitern (bei ausreichend großer Beteiligung), die Wirkung der Mitarbeiter als Multiplikatoren in ihrem persönlichen Umfeld und auch ein Reputationsgewinn des ganzen Klubs, wenn das Engagement entsprechend kommuniziert

²³⁹ Vgl. Ebenda.

²⁴⁰ Vgl. Ebenda.

²⁴¹ Vgl. Ebenda, S. 183.

²⁴² Vgl. Patyna, M.J. 2019, S. 131.

und Aufmerksamkeit generiert wird, was insbesondere dann geschieht, wenn auch die Profispieler beteiligt sind²⁴³.

Darüber hinaus können die Mitarbeiter aber auch direkt von den Maßnahmen profitieren, zum Beispiel im Rahmen von umfangreicheren Sozialleistungen oder dem Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz, was auf der einen Seite die Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter erhöhen und auf der anderen Seite die *Employer Brand* stärken könnte, was wiederum zu Wettbewerbsvorteilen auf dem Arbeitsmarkt führen könnte²⁴⁴.

Zudem könnten CSR-Maßnahmen auch Einsparungspotenziale aufdecken und Effizienzgewinne erzielen, was sich gleichermaßen positiv auf die finanzielle Situation und auf die Umweltbelastung des Klubs auswirken kann²⁴⁵.

Der VfL Wolfsburg hat beispielsweise sein Flutlicht von einer herkömmlichen Anlage auf LED-Flutlicht umgestellt und kann so Energie einsparen und von einer längeren Nutzungsdauer der Anlage profitieren, was letztendlich positive Auswirkungen auf die Umweltbelastung und Kosteneinsparungen mit sich bringen kann²⁴⁶. Ein anderes, naheliegendes Handlungsfeld in diesem Zusammenhang wäre auch die Mobilität, sowohl die des Teams und der Mitarbeiter als auch die der Fans.

Außerdem könnte CSR auch durchaus als Innovationstreiber innerhalb des Klubs dienen, da sich durch die Betrachtung aus CSR-Perspektive neue Fragen und somit auch neue Lösungen ergeben könnten. Ein Beispiel ist hier die Upcycling-Kollektion des VfL Wolfsburg, die der Klub u.a. in Zusammenarbeit mit Modedesign-Studentinnen entwickelt hat und die ein neues Produkt darstellt, das es vorher nicht gab und dem Zeitgeist entspricht²⁴⁷. Ein kleines Beispiel, das zeigt, welche Möglichkeiten sich den Vereinen bieten könnten, wenn sie sich dem öffnen würden.

Zusammenfassend ergeben sich also viele Möglichkeiten, wie eine ganzheitliche CSR-Strategie und deren konsequente Umsetzung dazu beitragen könnten, Wettbewerbsvorteile zu generieren und Risiken zu minimieren, stets mit dem Fokus darauf, dass für alle Stakeholder ein möglichst großer Wert kreiert wird, ohne dass die Eigeninteressen des Klubs

²⁴³ Vgl. Patyna, M.J. 2019, S. 135.

²⁴⁴ Vgl. Briskorn, N. 2019, S. 169.

²⁴⁵ Vgl. Ebenda, S. 173.

²⁴⁶ Vgl. Ebenda.

²⁴⁷ Vgl. Ebenda.

darunter leiden. CSR ist in diesem Sinne vor allem als „proaktiver Mehrwerttreiber“²⁴⁸ zu verstehen.

Im nachfolgenden Abschnitt soll nun, bevor es zu den Handlungsempfehlungen geht, ein allgemeiner Überblick des Ist-Zustands der CSR-Arbeit im dt. Profi-Fußball erarbeitet werden, um die klubspezifischen Eindrücke aus Kapitel 3.1 zu ergänzen.

4.5 CSR im dt. Profi-Fußball – Der Ist-Zustand

In den letzten Jahren erschienen bereits einige Studien, die sich mit der Entwicklung und dem Ist-Zustand der CSR bzw. Nachhaltigkeit im deutschen Profi-Fußball auseinandergesetzt haben. Um einen guten Überblick zu bekommen, sollen in diesem Abschnitt die wichtigsten Erkenntnisse ausgewählter Studien und Berichte zusammengestellt werden, um eine gute Grundlage für die darauffolgenden Handlungsempfehlungen zu bilden.

Eine Studie, die viel Beachtung gefunden hat, ist die Studie „*Nachhaltigkeit im Profifußball – Offensivspektakel oder Abwehrschlecht? Ein Blick auf die 1. Bundesliga*“ von der deutschen Beratungsgesellschaft *imug*. Darin wurden alle Klubs der 1. Bundesliga (Saison 2016/17) anhand von verschiedenen Kriterien bewertet und verglichen. Die genannten Kriterien umfassten Aspekte wie die Organisation des Klubs, das Supply Chain Management, den Ressourcenverbrauch an und um den Spieltag, die Mobilität, sowie die Interaktion mit dem Umfeld im Sinne der Übernahme von Verantwortung und der positiven Einflussnahme²⁴⁹.

In der allgemeinen und klubübergreifenden Einschätzung stellte *imug* fest, dass viele Klubs, angesichts der durchschnittlichen Bewertung von 41,17 Punkten bei maximal 100 erreichbaren Punkten, einen großen Handlungsbedarf offenbarten, wobei die hohe Standardabweichung von 19,52 Punkten auch nahelegte, dass die Unterschiede zwischen den verschiedenen Klubs sehr groß waren²⁵⁰. Die Spannweite der Ergebnisse unterstreicht diese Erkenntnis, sie reicht von einem Indexwert von 93,5 Punkten (VfL Wolfsburg) bis zu einem Wert von 10,0 Punkten (RB Leipzig), wobei insbesondere der Abstand zwischen dem besten Ergebnis (VfL Wolfsburg, 93,5 Punkte) und dem zweitbesten (SV Werder Bremen,

²⁴⁸ Bungard, P. 2019, S. XII.

²⁴⁹ Vgl. *imug* Beratungsgesellschaft mbH 2016, S. 4.

²⁵⁰ Vgl. Ebenda, S. 6.

66,75 Punkte) sehr groß ausfiel²⁵¹. Der Median von 36,375 Punkten legt zudem nahe, dass das Ergebnis des VfL Wolfsburg den Durchschnittswert eher nach oben korrigiert hat und in erster Linie eine Ausnahme von der Regel darstellt.

In dieser Studie wird der Bereich der Nachhaltigkeit noch als ein „*weitestgehend unbespieltes Feld der Bundesligateams*“²⁵² bezeichnet, dieses Thema spiele demnach „*lediglich eine Nebenrolle*“²⁵³. Als großer Kritikpunkt wurde insbesondere die Kommunikation und Berichterstattung genannt, da diese mehrheitlich nicht ausreichend und nicht strukturiert genug sei²⁵⁴, so erstellten auch nur sehr wenige Klubs einen eigenen Nachhaltigkeits- bzw. CSR-Report - eine Erkenntnis, die sich mit den Erkenntnissen aus Kapitel 4.1 deckt.

Außerdem nannte *imug* Themen wie den verantwortungsvollen Umgang mit den Mitarbeitern, Nachhaltigkeit in der Lieferkette und der Gastronomie, die Optimierung des Abfallmanagements und den Einbezug von Stakeholdern in die Nachhaltigkeitsausrichtung als Bereiche mit großem Verbesserungspotenzial²⁵⁵. Darüber hinaus sei auch die Auswahl von geeigneten Sponsoren, die für die gleichen Werte wie der Klub eintreten, ein weiteres, wichtiges Handlungsfeld²⁵⁶.

Interessant ist außerdem, dass viele Klubs vor allem in den Aspekten gut abschnitten, die in der Verantwortung des Hauptvereins und nicht in den mehrheitlich ausgegliederten Profifußball-Abteilungen lagen²⁵⁷. Dort scheint demnach also besonders viel Verbesserungspotenzial liegen.

Da diese Studie aber bereits im Jahr 2016 veröffentlicht wurde, lohnt es sich auch, die ebenfalls viel beachtete Studie „*Nachhaltigkeit in der Fußball-Bundesliga – Aktuelle Entwicklungen und Trends*“, die im Januar 2019 von der Beratungsgesellschaft *Deloitte* veröffentlicht wurde, heranzuziehen, um die jüngeren Entwicklungen abzubilden.

Im Zentrum der *Deloitte*-Studie steht ein Fragebogen, den 20 Klubs (die 18 Klubs der Bundesligasaison 2017/18 plus die beiden Aufsteiger zur Saison 2018/19) in einem Interview

²⁵¹ Vgl. *imug* Beratungsgesellschaft mbH 2016, S. 6.

²⁵² Ebenda, S. 15.

²⁵³ Ebenda.

²⁵⁴ Vgl. Ebenda.

²⁵⁵ Vgl. Ebenda, S. 15.

²⁵⁶ Vgl. Ebenda, S. 16.

²⁵⁷ Vgl. Ebenda, S. 15.

beantworteten und der Fragen zur Strategie, zur Organisation, zur Gewichtung von bestimmten Themen und zur Berichterstattung beinhaltete²⁵⁸.

Dieser Fragebogen ergab, dass 67% der befragten Klubs (zum Zeitpunkt der Befragung) über eine eigene CSR-Abteilung verfügten, 53% verfügten über eine eigene Stiftung und 43% haben einen eigenen Verein gegründet, der sich um Nachhaltigkeitsthemen kümmert. 20% gaben allerdings auch an, dass sie über keine eigenen Strukturen zum Thema CSR und/oder Nachhaltigkeit verfügen würden²⁵⁹. Im Durchschnitt beschäftigten die Klubs jeweils drei hauptamtliche, vollzeitbeschäftigte Mitarbeiter in diesem Themenfeld, wobei 25% der Klubs eine Aufstockung planten²⁶⁰.

Als wichtigste Stakeholder-Gruppe nannte ca. die Hälfte der Klubs die Fans und/oder die Mitglieder, als zweitwichtigste Gruppe nannte ca. ein Drittel die eigenen Mitarbeiter, während mehr als ein Fünftel sozial benachteiligte Menschen als zweitwichtigste Stakeholder-Gruppe nannte²⁶¹. Die Sponsoren wurden von ca. einem Drittel der Klubs als drittwichtigste Stakeholder-Gruppe genannt und sind damit diesbezüglich die meistgenannte Gruppe²⁶².

In der Gesamtbetrachtung werden die Fans und Mitglieder demnach eindeutig als wichtigste Stakeholder-Gruppe wahrgenommen, während in Bezug auf die anderen Prioritäten und Stakeholder-Gruppen eine größere Uneinigkeit zwischen den Klubs herrscht.

Ebenfalls große Unterschiede gab es im Bereich Kommunikation. Rund die Hälfte der Klubs gab an, dass sie einen Nachhaltigkeitsbericht veröffentlichen würden, allerdings unterscheiden sich die Vorstellungen, was darunter zu verstehen ist, deutlich²⁶³. Nur rund ein Fünftel liefert jährlich einen entsprechenden Bericht (weitere sieben Prozent planen zudem dies zu tun) und nur zwei Klubs nutzen sog. Rahmenwerke - in beiden Fällen die *Global Reporting Initiative Standards (GRI-Standards)*²⁶⁴. Von den Klubs, die bisher nicht in entsprechender Form berichten, plant zwar auch rund die Hälfte eine Einführung²⁶⁵, doch noch besteht hier reichlich Potenzial zur Verbesserung.

²⁵⁸ Vgl. Deloitte 2019 (online, URL siehe Literaturverzeichnis), S. 11.

²⁵⁹ Vgl. Ebenda, S. 9.

²⁶⁰ Vgl. Ebenda.

²⁶¹ Vgl. Ebenda, S. 10.

²⁶² Vgl. Ebenda.

²⁶³ Vgl. Ebenda, S. 11.

²⁶⁴ Vgl. Ebenda.

²⁶⁵ Vgl. Ebenda.

In diesem Kontext sollte allerdings auch erwähnt werden, dass die Mehrheit der Vereine freiwillig berichtet, während der BVB aufgrund seiner Struktur bereits seit 2017 gesetzlich dazu verpflichtet ist einen nicht-finanziellen Lagebericht zu veröffentlichen²⁶⁶. In diesem Sinne wäre es für viele Vereine sicherlich sinnvoll sich schon jetzt damit auseinanderzusetzen, um die Vorteile zu nutzen und sich auf möglicherweise zukünftige gesetzliche Vorschriften vorzubereiten.

In Hinblick auf die wichtigsten Handlungsfelder wurde deutlich, dass insbesondere die soziale Verantwortung als sehr wichtiger Aspekt der nachhaltigen Ausrichtung gesehen wird. Die Wichtigkeit dieser Dimension für die aktuelle und zukünftige Nachhaltigkeitsstrategie wurde von den Klubs mit durchschnittlich 8,9/10,0 (aktuell) bzw. 9,3/10,0 (zukünftig) bewertet, wobei die 10,0 die maximale Bewertung der Wichtigkeit darstellt²⁶⁷. Konkret genießen die Bildungs- und Gesundheitsförderung und die Unterstützung von Kindern und Jugendlichen die höchste Priorität, gefolgt von den Themen der Integration, Inklusion, sowie Toleranz, Anti-Diskriminierung und der Zusammenarbeit mit den Fans²⁶⁸.

Die Wichtigkeit von Maßnahmen bezüglich einer verantwortlichen ökonomischen Wertschöpfung wurde unterdessen durchschnittlich mit 5,2/10,0 (aktuell) bzw. 6,5/10,0 (zukünftig) bewertet²⁶⁹, während die Maßnahmen bezüglich des ökologischen Bewusstseins durchschnittlich mit 4,0/10,0 (aktuell) bzw. 5,7/10,0 (zukünftig) bewertet wurden²⁷⁰. Die Werte in diesen Dimensionen fallen deutlich geringer aus, als bei der Dimension der sozialen Verantwortung, was sich mit den Aussagen der Vereinsvertreter aus Kapitel 4.1 deckt, wobei sogar noch ein Zuwachs der Bedeutung angenommen wird.

Diese Beobachtung fügt sich gut in die allgemeine Einschätzung, die *Deloitte* im Rahmen dieser Studie getroffen hat, ein: Die Bedeutung der CSR- bzw. Nachhaltigkeitsaktivitäten im deutschen Profi-Fußball ist in den letzten Jahren (auch insbesondere im Vergleich zur *imug* Studie von 2016) deutlich gestiegen und das Engagement wurde dementsprechend professionalisiert²⁷¹. Potenziale sehen die Autoren der Studie insbesondere in partnerschaftlichen Ansätzen und gemeinschaftlichen Aktivitäten der Klubs, in einer zunehmend standardisierten Nachhaltigkeitsberichterstattung, der Effizienzsteigerung im

²⁶⁶ Vgl. Deloitte 2019 (online, URL siehe Literaturverzeichnis), S. 11.

²⁶⁷ Vgl. Ebenda.

²⁶⁸ Vgl. Ebenda.

²⁶⁹ Vgl. Ebenda, S. 12.

²⁷⁰ Vgl. Ebenda, S. 16.

²⁷¹ Vgl. Ebenda, S. 6.

Hinblick auf Ressourcen und Energie, dem Einkauf und der Auswahl von Geschäftspartnern, sowie dem Controlling (insbesondere der Wirkungsmessung) von CSR- und Nachhaltigkeitsmaßnahmen und erwarten daher Verbesserungen in diesen Bereichen²⁷². Außerdem erwarten sie, dass die Maßnahmen in diesen Bereichen zukünftig, neben dem sportlichen Erfolg, zu einem wesentlichen Wettbewerbsfaktor im Kampf um die Fans, Mitglieder, Sponsoren, etc. werden könnten und, dass die Klubs auch zunehmend Druck von Seiten der Partner, Sponsoren, Politik und Gesellschaft spüren werden sich mehr in diesen Bereichen zu engagieren²⁷³.

Die Bedeutung dieses Themas und das Engagement der Klubs in diesem Bereich sind in den letzten Jahren also gleichermaßen stark gewachsen. Die Bedeutung dürfte zudem auch in den kommenden Jahren zunehmend größer werden, sodass die Klubs ebenfalls gefordert sind ihr Engagement weiterhin zu vergrößern. Die meisten von ihnen haben in mehreren Bereichen noch viel Verbesserungspotenzial, sodass eine Vielzahl von möglichen Maßnahmen im Raum steht. Im folgenden Abschnitt sollen daher, aufbauend auf den bisher vorgestellten Ansätzen und unter Berücksichtigung des soeben dargestellten Ist-Zustands, Handlungsempfehlungen erarbeitet werden, die insbesondere auf die Stakeholder-Gruppe der Fans abzielen.

²⁷² Vgl. Deloitte 2019 (online, URL siehe Literaturverzeichnis), S. 18f.

²⁷³ Vgl. Ebenda, S. 19.

5 Handlungsempfehlungen

In diesem Kapitel sollen nun - resultierend aus den vorangegangenen Darstellungen, Theorien, Modellen und Überlegungen - Handlungsempfehlungen für die CSR-Arbeit deutscher Profi-Fußballklubs entwickelt werden. Fokussiert wird dabei insbesondere die heterogene Stakeholder-Gruppe Fans, auch wenn sich Teile der Handlungsempfehlungen nur mittelbar auf die sie auswirken könnten.

Gemäß der zu Beginn der Arbeit dargestellten Definitionen und Anforderungen an ein CSR-Management, sollen sich die Handlungsempfehlungen auf den bestehenden Strukturen aufbauen.

5.1 Ständige Integration der Fans

Wie unter anderem die Interviews mit den befragten Klubvertretern zeigten, werden die Fans von den Klubs als eine der relevantesten oder sogar als die relevanteste Stakeholder-Gruppe angesehen. Daher sollte sichergestellt werden, dass die Stimmungen, Meinungen und Wünsche dieser äußerst heterogenen Gruppe wahrgenommen und in die CSR-Strategie und die tägliche Arbeit einbezogen werden. Dies gestaltet sich in der Praxis aber schwierig, wie die vorherigen Ausführungen zeigen, daher adressiert die erste Handlungsempfehlung genau dieses Problem, die ständige, zielgerichtete Integration der Fans in die Strategieentwicklung und Steuerung der CSR-Arbeit.

Eine Möglichkeit, um die Integration der Fans sicherzustellen, ist die Schaffung von Strukturen innerhalb der Fanszene, wie z.B. beim FC St. Pauli, dessen Fan-Szene eigene Gremien gebildet hat, die wiederum die gemeinsamen Interessen im Verein vertreten und, neben den Vereinsmitgliedern, auch von Fanclub-Mitgliedern und anderen informell-organisierten Fans demokratisch gewählt werden (siehe Kapitel 3.4). In diesem Fall haben also auch Fans, die nicht Vereinsmitglieder sind, die Möglichkeit ihre Meinung einzubringen und die Arbeit im Klub aktiv mitzugestalten. Diese Variante lässt sich aber nur bedingt auf andere Klubs übertragen. Als mitgliedergeführter Verein haben diese Gremien beim FC St. Pauli (über die Mitgliederversammlungen) nämlich andere Möglichkeiten ihrer Stimme Gehör zu verschaffen, als es in anders organisierten Klubs der Fall wäre. Darüber hinaus erfordert eine solche Struktur eine Fan-Szene, die in sich gut organisiert ist. Zudem bleiben auch mit einer solchen Struktur einige Stimmen unberücksichtigt, da die Meinungen der Fans zunächst konsolidiert werden, bevor sie an den Klub herangeführt werden. Es bliebe also bei einem ziemlich

unvollständigen Bild, das umso mehr Lücken aufweisen dürfte, je größer und diverser die Fanszene eines Klubs ist, da auch eine solche Organisation eine gewisse Zugangshürde mit sich bringt, z.B. durch die fehlende Möglichkeit an Versammlungen teilzunehmen.

Die Klubs könnten folglich zwar versuchen den Fans zu helfen solche Strukturen aufzubauen, um einen aktiven Austausch mit der aktiven Fan-Szene herbeizuführen, doch trotzdem weist diese Variante Schwächen auf.

Anhand dieses Beispiels werden aber die Kriterien deutlich, die eine potenzielle Lösung für dieses Problem erfüllen sollte. Das wichtigste Kriterium dürfte der möglichst barrierefreie Zugang zu dieser Lösung sein. Denkbare Barrieren könnten dabei u.a. räumlicher (Entfernung zum Standort des Klubs), zeitlicher (Teilnahme gebunden an feste Termine) und finanzieller (Mitgliedschaft im Klub oder Fanclub) Natur sein. Außerdem sollte die Lösung eine gute Übersicht über das Meinungsspektrum hervorbringen und eine gute Verwertbarkeit gewährleisten, um die Ergebnisse für die Arbeit im Klub nutzbar zu machen. Abgesehen davon sollte die Lösung einen stetigen Austausch, über die Mitgliederversammlungen hinaus, ermöglichen und so dynamisch sein wie nur möglich, um den Herausforderungen, die die Klub- und insbesondere die CSR-Arbeit mit sich bringen, gerecht werden zu können. Die methodische Korrektheit und Vergleichbarkeit sind weitere wichtige Voraussetzungen.

Ausgehend von diesen Kriterien, erscheint eine digitale, internetbasierte Lösung sinnvoll zu sein, z.B. eine App (Application software). Eine solche App könnte es allen Fans ermöglichen schnell, unmittelbar, zeit- und ortsunabhängig und kostenlos ihre Meinung zu aktuellen Fragestellungen zu äußern. Die Klubs könnten offene und geschlossene Fragestellungen formulieren und die Antworten, je nach Gestaltung, automatisiert auswerten und darstellen lassen.

Doch bevor es um die konkrete Ausgestaltung einer möglichen App geht, müssten die Klubs entscheiden, ob sie selbst eine App entwickeln (lassen) wollen oder ob sie auf eine Kooperation mit einer unabhängigen App zurückgreifen wollen, die dann übergreifend und nicht ausschließlich auf den jeweiligen Klub spezialisiert ist. Eine solche App bzw. ein Unternehmen, das eine solche App betreibt, ist bereits am Markt und mit dem Gründer, der allerdings nicht namentlich genannt werden möchte und auch darum bat den Namen seines Unternehmens unerwähnt zu lassen, wurde für diese Thesis ein Interview geführt (siehe Anhang II.V), das im Folgenden auszugsweise zitiert werden soll, um diese Handlungsempfehlung mit ersten Erfahrungen aus der Praxis zu unterfüttern.

Zunächst einmal betont der Gründer, dass eine unabhängige und klubübergreifende App wesentliche Vorteile mit sich bringen würde. Als Gründe nannte er dabei vor allem die höhere Glaubwürdigkeit und die Vergleichbarkeit. Hinsichtlich der Glaubwürdigkeit führte er an, dass kritische Fans womöglich abgeschreckt werden würden, falls sie befürchten müssten, dass die Klubs mögliche Umfragen manipulieren und dazu nutzen könnten, ihre Entscheidungen bzw. ihr Handeln so zu legitimieren. Er betonte dabei, dass insbesondere das Misstrauen gegenüber den Verbänden vielerorts groß sei. Eine unabhängige App, die es sich zum Ziel gemacht hat, die Faninteressen sichtbar zu machen, sei dagegen deutlich glaubwürdiger und könnte den Zugang deutlich erleichtern²⁷⁴.

In Bezug auf die Vergleichbarkeit, sind die Vorteile einer klubunabhängigen App naheliegend. Da in einer solchen App auch Fans anderer Klubs zu bestimmten Fragestellungen Antworten geben könnten, gäbe es Vergleichsmöglichkeiten, die eine klubspezifische App nicht leisten könne. Diese Vergleiche würden den Wert bestimmter Antworten deutlich erhöhen, was sich wiederum positiv auf die möglicherweise daraus abgeleiteten Entscheidungen auswirken könnte²⁷⁵.

Ein weiterer Vorteil einer unabhängigen App könnte auch die Spezialisierung des dahinterstehenden Unternehmens auf die Gestaltung und Auswertung der Fragestellungen sein. So könnte sichergestellt werden, dass methodisch korrekt vorgegangen wird und die Auswertung einem gewissen Standard entspricht.

Sollte sich eine solche App etablieren, könnten sich außerdem positive Netzwerkeffekte ergeben, die sowohl für die Klubs, die die Leistungen in Anspruch nehmen, als auch für die Fans, die die App nutzen, ergeben²⁷⁶. Eine höhere Anzahl an Nutzern bzw. eine höhere Anzahl an Antworten würde ein vollständigeres und akkurateres Meinungsbild ermöglichen, während die Fans von mehr Interaktionsmöglichkeiten und der größeren Unabhängigkeit des dahinterstehenden Unternehmens von einzelnen Klubs profitieren könnten. Auch diese Aspekte gilt es zu berücksichtigen.

Die Entwicklung in diesem Bereich scheint sich allerdings noch in engen Grenzen zu halten, der Befragte erklärte, dass es, seiner Einschätzung nach, bisher nur sehr begrenzte Bestrebungen gäbe, die Meinungen von Fans mittels einer solchen App zu erfassen und sie nutzbar zu machen. Demnach würden etablierte Medien nur sehr selten die Meinungen

²⁷⁴ Vgl. Anhang II.V, S. XLII f.

²⁷⁵ Vgl. Anhang II.V, S. XLII f.

²⁷⁶ Vgl. Simon, H. et al. 2018 (online, URL siehe Literaturverzeichnis).

abfragen und nur sehr vereinzelt auf nicht-unmittelbar sportliche Themen abzielen²⁷⁷. Des Weiteren berichtete er, dass das Thema CSR in diesem Kontext zwar durchaus ernstgenommen werden würde, doch mehr könne er dazu nicht sagen, was darauf schließen lässt, dass es in dieser Hinsicht noch keine konkreten Bestrebungen seitens der Klubs gab²⁷⁸. Ohnehin sei eine Zusammenarbeit mit Klubs der Bundesliga und der 2. Bundesliga erst bei einer größeren Reichweite möglich, das Unternehmen des befragten Gründers kooperiere bisher lediglich mit Klubs der 3. Liga und der Regionalliga²⁷⁹.

Ausgehend von diesen Ausführungen, lässt sich folgern, dass in diesem Bereich viel Potenzial steckt, das bisher gar nicht oder nur unzureichend genutzt wurde. Da bisher offenbar nur wenige Anstrengungen diesbezüglich unternommen worden sind und sich auch die hier betrachtete App noch in einem frühen Stadium der Entwicklung zu befinden scheint, müsste hier noch einige Arbeit geleistet werden, damit entsprechende Resultate erzielt werden können. Ein frühes Engagement, in Kombination mit Maßnahmen für die Übergangszeit (z.B. Nutzung der eigenen Website oder der Social Media Kanäle für einfache Fragestellungen an die Fans), könnte sich trotzdem lohnen, um als Pionier besonders stark profitieren zu können.

Eine abschließende Betrachtung konkreter Anwendungsbeispiele verdeutlicht nochmals das große Potenzial, das darin liegen könnte. Mittels einer solchen App könnten die Klubs ihre bisherigen Maßnahmen von einer großen Anzahl an Fans evaluieren lassen, Vorschläge bewerten lassen, ihre Strategie überprüfen, die Wirksamkeit ihrer Kommunikation erfassen und nicht zuletzt auch ihr Image tracken, was wiederum ein sinnvolles Kriterium für ein mögliches Zielsystem sein könnte. Allgemein gesagt könnten die Klubs ihre CSR-Arbeit so von der Strategieentwicklung, über die Steuerung und Durchführung, bis hin zur Evaluation und Korrektur an der Stakeholder-Gruppe der Fans, die vor allem in diesem Bereich im Fokus steht, ausrichten.

²⁷⁷ Vgl. Anhang II.V, S. XLIII.

²⁷⁸ Vgl. Anhang II.V, S. XLII.

²⁷⁹ Vgl. Anhang II.V, S. XLI

5.2 Open Innovation mithilfe der Fans

Neben der Option, die Meinungen und Wünsche der Fans in die CSR-Arbeit einzubeziehen, könnte es auch eine Möglichkeit sein, die Fans aktiv in die Prozesse der CSR-Arbeit einzubeziehen. Beim FC Schalke 04 findet beispielsweise ein regelmäßiger Austausch mit der größten Ultra-Gruppe statt, die den Verein gelegentlich bei der Umsetzung gewisser CSR-Projekte unterstützt²⁸⁰. Der Verein versucht dabei vor allem die Reichweite und die personellen Möglichkeiten der Ultragruppe zu nutzen, um Projekte besser umsetzen zu können²⁸¹. Beim Hamburger SV ist es unterdessen so, dass aus der Fanszene heraus Vorschläge an den Klub herangetragen werden, die dann intern geprüft und ggf. mit den Fans zusammen umgesetzt werden²⁸², während beim VfL Wolfsburg bereits Versuche unternommen wurden, bei denen bestimmte Fans als Experten für bestimmte Bereichen eingebunden werden²⁸³.

Diese Beispiele zeigen bereits, dass die Klubs durchaus Bestrebungen unternehmen das Wissen und die Fähigkeiten, die in der Fanszene vorhanden sind, für ihre CSR-Arbeit zu nutzen. Allerdings erscheinen diese Bemühungen noch relativ vereinzelt und wenig systematisch zu sein.

Zu diesem Schluss sind auch die Autoren der Studie *„Digitale Innovationen, Geschäftsmodelle und Ökosysteme in der Fußballbundesliga März 2020“* gekommen, laut der die Bundesliga-Klubs *„userzentrierte Methoden wie Design Thinking, Lean Startup oder Open [...] bisher nur sporadisch und nicht konsequent angewandt“*²⁸⁴ haben.

Die zweite Handlungsempfehlung soll daher genau diesen Bereich adressieren, die Einführung einer Struktur für *Open Innovation*.

Open Innovation ist definiert als die *„Öffnung von Innovationsprozessen für andere Stakeholder“*²⁸⁵ in Hinblick auf eine *„zielgerichtete Innovation durch die Kombination interner und externer Kompetenzen“*²⁸⁶. Ein beliebtes Mittel in diesem Zusammenhang ist das sog.

²⁸⁰ Vgl. Anhang II.III, S. XXIX f.

²⁸¹ Vgl. Ebenda.

²⁸² Vgl. Anhang II.IV, S: XXXVII.

²⁸³ Vgl. Anhang II.I, S. VII f.

²⁸⁴ Kawohl, J. et al. 2020, S.6.

²⁸⁵ Markgraf, D. 2018.

²⁸⁶ Ebenda.

*Crowdsourcing*²⁸⁷, welches die Auslagerung einzelner, zuvor intern bearbeiteter Aufgaben an eine Vielzahl von Nutzern, die zumeist in einem Wettbewerb organisiert wird²⁸⁸, beschreibt.

Konkret könnte das bedeuten, dass die Klubs über ihre Internet-Präsenzen (Website, Social-Media-Kanäle, etc.) bestimmte, klar definierte Aufrufe starten, auf die die Fans dann antworten und ihr Wissen und ihre Fähigkeiten einbringen können.

Auf diese Art und Weise könnten die Klubs von der Heterogenität und der Größe ihrer jeweiligen Fan-Szene profitieren, während die Fans die Möglichkeit hätten die CSR-Arbeit ihres Klubs zu beeinflussen und möglicherweise einen Teil zum Erfolg dessen beizutragen.

Ausgehend von der zuvor verwendeten Definition des Begriffs Fan, die eine emotionale Beziehung zum Fanobjekt, sowie die Bereitschaft zur Investition von Zeit und/oder Geld voraussetzt²⁸⁹, darf angenommen werden, dass in der Fanszene auch eine gewisse Bereitschaft dazu vorhanden wäre, Zeit und Anstrengung für solche Projekte aufzuwenden.

Die Bereitschaft der Fans des Hamburger SV freiwillig Vorschläge einzureichen oder das Beispiel des VfL Wolfsburg, der z.B. für ein Projekt zum Thema Unisex-Toiletten auf die in der Fanszene vorhandene Expertise zurückgegriffen hat²⁹⁰, unterstützen diese Vermutung.

Die Möglichkeiten zur Umsetzung sind dabei äußerst vielfältig und können an die Voraussetzungen und Bedürfnisse des jeweiligen Klubs angepasst werden. Gleichmaßen muss der jeweilige Klub aber auch die entsprechenden Voraussetzungen schaffen, um Open Innovation sinnvoll für sich nutzen zu können. Zu diesen Voraussetzungen zählen sowohl interne Faktoren wie z.B. die Organisationskultur, die Mitarbeiter- und Organisationsstruktur (insbesondere auch Hierarchien und Kommunikationswege) und die verfügbaren Ressourcen, als auch externe Faktoren wie z.B. Marktveränderungen und Konkurrenz²⁹¹, die jeweils so angepasst werden müssen, dass die Organisation bzw. Organisationseinheit dazu in der Lage ist, den externen Einfluss zu akzeptieren und in sinnvolle Entscheidungen und Handlungen zu überführen. Hierbei sind insbesondere die Organisationskultur, im Sinne einer offenen und positiven Haltung, und die Kommunikation, im Sinne einer hohen Transparenz und Unmittelbarkeit, von großer Bedeutung²⁹².

²⁸⁷ Vgl. Markgraf, D. 2018.

²⁸⁸ Vgl. Kollmann, T./Markgraf, D. 2018.

²⁸⁹ Vgl. Roose, J. et al.(hrsg) 2017, S.4.

²⁹⁰ Vgl. Anhang II.I, S. VII f.

²⁹¹ Vgl. Haase, I. 2019, S. 65.

²⁹² Vgl. Ebenda.

Zur tatsächlichen Umsetzung gibt es eine Vielzahl von möglichen Methoden und Instrumenten, u.a. Ideenwettbewerbe, Vorschlagsysteme, Toolkits und Online Communities²⁹³.

Die Ideenwettbewerbe sind in diesem Zusammenhang eine einfache und naheliegende Option. Übertragen auf dieses Feld, könnte ein Klub seine Fans auffordern themenspezifische Beiträge innerhalb eines bestimmten Zeitraumes einzureichen, die dann anhand von klaren Kriterien von den verantwortlichen Personen bewertet und im Falle einer Umsetzung prämiert werden würden²⁹⁴. Dabei ist allerdings unbedingt zu beachten, dass die Auswahlkriterien und die potenzielle Vergütung transparent und verständlich kommuniziert werden, um negativen Folgen vorzubeugen²⁹⁵. Was die Vergütung anbetrifft haben Fußball-Klubs, neben der finanziellen Vergütung, auch noch etliche Optionen andere Anreize, z.B. in Form von Erlebnissen oder Sachpreisen, zu setzen, wobei die Möglichkeit Einfluss zu nehmen an sich sicherlich auch schon ein gewisser Anreiz ist.

Die Option der Vorschlagsysteme ist der des Ideenwettbewerbs relativ ähnlich, wobei hier die Gestaltungsmöglichkeiten deutlich vielfältiger ausfallen können. So könnte ein Klub z.B. auf seiner Webseite eine permanent verfügbare Stelle einrichten, an der interessierte Fans Vorschläge einreichen können. Ebenso denkbar wäre es eine vergleichbare Funktion mithilfe von Kommentarfeldern in einer App, wie die der vorangegangenen Handlungsempfehlung, einzuführen, um diese beiden Empfehlungen zusammenzuführen.

Ähnliches ist auch in Hinblick auf die Online Communities denkbar, bei denen es vor allem um die *„kollaborative Entwicklung, Bewertung und Weiterentwicklung neuer Ideen in einer heterogenen und kompetenten Gemeinschaft“*²⁹⁶ geht. Dazu könnte der jeweilige Klub ein Forum, z.B. auf der eigenen Webseite oder in einer entsprechenden App, einrichten, das je nach Bedarf von der Klubseite aus moderiert und kuratiert werden könnte, um sicherzustellen, dass die Beiträge zielgerichtet und dem Anspruch entsprechend sind.

Darüber hinaus gibt es noch eine Vielzahl anderer Optionen, die mitunter auch deutlich strukturierter sind²⁹⁷, doch die Entscheidung, welche Variante am besten für den jeweiligen Klub geeignet ist, sollte im Einzelfall getroffen werden, ebenso wie der ganze Bereich der CSR definitionsgemäß im Einzelfall betrachtet werden muss.

²⁹³ Vgl. Haase, I. 2019, S. 65.

²⁹⁴ Vgl. Haase, I. 2019, S. 67.

²⁹⁵ Vgl. Ebenda, S. 68.

²⁹⁶ Ebenda, S. 68.

²⁹⁷ Vgl. Ebenda, S. 67.

5.3 CSR-Berichtspflicht als Teil der Lizenzierung

Die dritte Handlungsempfehlung ist die Einführung einer CSR-Berichtspflicht als Teil der Lizenzierungsordnung und richtet sich somit vornehmlich an den Ligaverband, die DFL. Da der Ligaverband aber vor allem aus den 36 Klubs der Bundesliga und der 2. Bundesliga besteht, die sich die Lizenzierungsordnung selbst auferlegt haben²⁹⁸, richtet sich die Empfehlung mittelbar doch an die Klubs, ebenso wie die möglichen Folgen einen mittelbaren Einfluss auf die Stakeholder-Gruppe Fans haben könnten.

Zunächst aber noch ein kurzer Blick auf das Lizenzierungsverfahren. Grundlage des Verfahrens ist die Lizenzierungsordnung der DFL, in der wirtschaftliche und nicht-wirtschaftliche Rahmenbedingungen für die Klubs der Ligen der DFL geregelt sind, die wiederum von den Klubs selbst festgelegt worden sind²⁹⁹. Die Lizenz, die sich, bei Erfüllung der nötigen Anforderungen, aus einem Lizenzvertrag ergibt, der für ein Jahr gültig ist und zwischen der DFL und dem jeweiligen Klub besteht, ist eine notwendige Teilnahmebedingung für den Spielbetrieb der Bundesliga und der 2. Bundesliga und soll einen funktionierenden Wettbewerb gewährleisten³⁰⁰. Das Verfahren selbst läuft so ab, dass die Klubs einen Antrag auf die Lizenzerteilung stellen und die nötigen Lizenzierungsunterlagen bei der DFL einreichen, die die Anträge der Klubs von sog. Lizenzmanagern prüfen lässt³⁰¹. Anschließend wird eine Entscheidung getroffen, ob die Lizenz erteilt wird, sie mit Auflagen erteilt wird oder sie nicht erteilt wird. Bei Erteilung mit Auflagen oder bei Nicht-Erteilung gibt es weitere Instanzen, um eine mögliche Beschwerde einzulegen, doch bei einer endgültigen Nicht-Erteilung, wird der entsprechende Klub von den Wettbewerben der DFL ausgeschlossen³⁰². In der Lizenzierungsordnung sind finanzielle, sportliche, rechtliche, personelle und administrative, infrastrukturelle und medientechnische Kriterien, sowie spielorganisatorische Anforderungen festgehalten³⁰³, die u.a. auch eine nachhaltige Nachwuchsförderung, professionelle Arbeitsbedingungen für Medien und einen guten Zustand der Stadien sicherstellen sollen³⁰⁴. Ein nicht-finanzieller Lagebericht ist unterdessen aber nicht erforderlich.

²⁹⁸ Vgl. DFL - Deutsche Fußball Liga GmbH (online, URL siehe Literaturverzeichnis).

²⁹⁹ Vgl. Ebenda.

³⁰⁰ Vgl. Ebenda.

³⁰¹ Vgl. Ebenda.

³⁰² Vgl. Ebenda.

³⁰³ Vgl. DFL - Deutsche Fußball Liga GmbH 2020b (online, URL siehe Literaturverzeichnis).

³⁰⁴ Vgl. DFL - Deutsche Fußball Liga GmbH (online, URL siehe Literaturverzeichnis).

Ohnehin werden keine Voraussetzungen bezüglich des Themengebiets CSR/gesellschaftliche Verantwortung/Nachhaltigkeit benötigt.

Da die meisten Klubs, abgesehen von Borussia Dortmund und dem FC Bayern München³⁰⁵, auch gesetzlich nicht dazu verpflichtet sind einen nicht-finanziellen Lagebericht zu veröffentlichen, können sie mehrheitlich darauf verzichten. Daher dürfte es auch wenig überraschen, dass drei der vier in Abschnitt 3.1 betrachteten Klubs (SV Werder Bremen, FC Schalke 04, Hamburger SV) derzeit auf einen solchen Bericht verzichten, obwohl der SV Werder Bremen und der Hamburger SV in der Vergangenheit bereits mindestens einen solchen Bericht veröffentlicht haben. Die jeweiligen Vertreter des FC Schalke 04 und des SV Werder Bremen wiesen dabei offen darauf hin, dass die Entscheidung gegen die Erstellung und Veröffentlichung eines solchen Berichts auch aufgrund der finanziellen Belastung, die die Erstellung mit sich bringen würde, getroffen wurde, auch wenn sie betonten, dass zukünftig eine Veröffentlichung eines CSR-/Nachhaltigkeits-Berichts geplant sei.

Sollten die Klubs und die DFL einen solchen Bericht aber als notwendige Voraussetzung für die Lizenzierung in der Lizenzierungsordnung verankern, wären die Klubs gezwungen einen solchen Bericht zu erstellen und zu veröffentlichen. Die nötigen finanziellen und personellen Kapazitäten müssten also zwangsläufig verfügbar gemacht werden.

Doch welchen Nutzen bringt ein solcher Bericht? - Der Nutzen einer Berichtspflicht, die auf der Lizenzierungsordnung basiert, wäre im Grunde der Gleiche, wie der der gesetzlichen Berichtspflicht, die für Unternehmen gilt, die die entsprechenden Voraussetzungen erfüllen. Durch die Pflicht zur Berichterstattung müssten die meisten Klubs deutlich umfangreicher über ihre CSR-Arbeit (bzw. Nachhaltigkeitsbemühungen) berichten, was zu einer größeren Transparenz führen würde³⁰⁶. Diese Transparenz würde es u.a. auch den Fans ermöglichen sich besser über die CSR-Arbeit ihres Klubs zu informieren, während sie für die Klubs einen zusätzlichen Anreiz darstellen könnte, die eigene CSR-Arbeit zu erweitern und zu verbessern³⁰⁷, was wiederum auch den Fans, der Gesellschaft und letztlich auch dem Klubs selbst zugute kommen könnte. Die notwendige Selbstreflexion, die damit einhergeht, könnte dabei genauso von Bedeutung sein, wie der Wunsch nach einer positiven Außenwirkung, für die wiederum eine gute CSR-Arbeit nötig wäre.

³⁰⁵ Vgl. Anhang II.III, S. XXVII f.

³⁰⁶ Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (online, URL siehe Literaturverzeichnis).

³⁰⁷ Vgl. Ebenda.

Doch die bloße Einführung einer Berichtspflicht kann sicherlich noch nicht als ausreichend angesehen werden. Über die Verpflichtung hinaus, wäre auch die Einführung von entsprechenden Standards notwendig, um eine größere Vergleichbarkeit zu ermöglichen, die wiederum auch den Austausch zwischen den Klubs untereinander und zwischen den Klubs und ihren Stakeholdern fördern könnte.

Dies legt auch die *Deloitte*-Studie „*Nachhaltigkeit in der Fußball-Bundesliga*“ von 2019 nahe, in der es heißt, dass bisher nur zwei Klubs gängige Standards (in beiden Fällen die GRI-Standards) für ihre Nachhaltigkeitsberichterstattung nutzen würden³⁰⁸, was wiederum dazu führte, dass grundsätzlich ein „*unterschiedliches Verständnis für die Qualität der Nachhaltigkeitsberichterstattung herrscht*“³⁰⁹ und die Berichterstattung bisher „*größtenteils noch nicht mit dem Niveau von mittelständischen Unternehmen vergleichbar ist*“³¹⁰.

Sollte es also möglich sein, die Nachhaltigkeitsberichterstattung als Bedingung für die Lizenzierung zu etablieren, müssen auch entsprechende Standards vereinbart werden, an die sich die Klubs halten müssten. *Deloitte* nannte die GRI-Standards mit dem Branchenzusatz für Event-Veranstalter als guten Ausgangspunkt, regte aber auch weitere spezifische Anpassungen für das spezielle Umfeld, in dem sich die Profifußball-Klubs befinden, an³¹¹. Diese These folgt dieser Ansicht, da diese Standards offenbar bereits von mindestens zwei Klubs verwendet werden und sie daher entsprechend erprobt sind. Der Anpassungsbedarf ergibt sich allerdings ebenso aus den vorherigen Ausführungen zu den Besonderheiten der Branche.

In dieser Studie wagt *Deloitte* allerdings auch die Prognose, dass eine „*einheitliche, standardisierte und übergreifende Nachhaltigkeitsberichterstattung auf Bundesligaebene in den kommenden Jahren [...] erst einmal nicht zu erwarten*“³¹² sei.

Angesichts der Chancen und des großen, bisher nicht ausgeschöpften Potenzials, das in diesem Bereich liegt, erscheint die Einführung als Voraussetzung für die Lizenzierung ein geeignetes Mittel zu sein, die bereits stattfindende Entwicklung zu beschleunigen.

Ein Aspekt, der dabei aber problematisch sein könnte, ist die dazu notwendige, mehrheitliche Zustimmung für diese Einführung seitens der Klubs. Diesbezüglich liegt die Vermutung nahe,

³⁰⁸ Vgl. *Deloitte*(hrsg) 2019 (online, URL siehe Literaturverzeichnis), S. 11.

³⁰⁹ Ebenda.

³¹⁰ Ebenda.

³¹¹ Ebenda.

³¹² Ebenda, S. 18.

dass Klubs, die in diesem Bereich ohnehin schon gut aufgestellt sind, dafür und die, die nicht so gut aufgestellt sind, dagegen stimmen könnten. Für den Erfolg dieses Projekts wäre es jedoch wichtig, dass der Vorschlag eine breite Zustimmung findet. Mögliche Bedenken hinsichtlich dieser Empfehlung dürften vermutlich vor allem finanzieller Natur sein, was u.a. auch die Aussagen der Vertreter des FC Schalke 04 und des SV Werder Bremen nahelegen. Um diesen Bedenken begegnen zu können, wäre also vor allem ein Konzept hinsichtlich der Finanzierung und möglicher Hilfestellungen bei der Erstellung hilfreich. Denkbar wäre z.B. dass die DFL eine bestimmte Summe aus der Vermarktung der Übertragungsrechte einbehält und sie anschließend zweckgebunden an die Klubs ausschüttet, um sicherzustellen, dass das nötige Budget dafür zur Verfügung steht und es nicht anderweitig verwendet wird. Ebenso wäre auch die Einrichtung einer zentralen Stelle in der DFL, die den Klubs diesbezüglich bei Bedarf beratend zur Seite stehen kann, denkbar.

Abschließend sei auch noch auf die *imug*-Studie „*Nachhaltigkeit im Profifußball*“¹³ von 2016 hingewiesen, die vor allem die Nachhaltigkeitsberichterstattung fokussiert und in der es heißt, dass der VfL Wolfsburg mit seinem Fortschrittsbericht mit aufgeführten Zielen, deren Erreichung, Maßnahmen und Kennzahlen Maßstäbe setzen würde³¹³. Das unterstreicht zum einen, dass Standards hinsichtlich der Berichterstattung zwingend erforderlich sind, um die Transparenz und Vergleichbarkeit zu gewährleisten, und verweist zum anderen direkt auf die nachfolgende, daran anschließende Handlungsempfehlungen: Die Einrichtung von adäquaten Ziel- und Anreizsystemen für Klub-Mitarbeiter hinsichtlich der CSR-Arbeit.

5.4 Ziel- und Anreizsysteme für Klub-Mitarbeiter

In diesem Abschnitt stehen die Mitarbeiter der Klubs, auch über die CSR-Abteilung hinaus, im Fokus. Dabei soll es vor allem um die Frage gehen, wie Ziele und Anreize gestaltet werden können/müssen, um möglichst viele für die CSR-Arbeit zu gewinnen und ihr Potenzial diesbezüglich nutzen zu können.

Als Ausgangspunkt für diese Betrachtung eignet sich nochmal ein Blick auf die Interviews mit den Klub-Vertretern aus Kapitel 3.1. Alle vier Befragten gaben an, dass es in ihrem Klub CSR-Ziele für Mitarbeiter gäbe. Beim Hamburger SV sind diese projektspezifisch und nicht auf den

³¹³ Vgl. *imug* Beratungsgesellschaft mbH 2016 (online, URL siehe Literaturverzeichnis), S. 13.

einzelnen Mitarbeiter bezogen³¹⁴, während die übrigen Klubs vornehmlich Abteilungs- bzw. Teamziele verwenden, wobei es auch dahingehend noch Unterschiede gab. So erstrecken sich die CSR-Teamziele beim SV Werder Bremen noch nicht auf alle Bereiche³¹⁵, während beim VfL Wolfsburg die im CSR-Bericht kommunizierten CSR-Ziele auf Abteilungsziele runtergebrochen und in sogenannten Mitarbeiterjahresgesprächen mit den einzelnen Mitarbeitern besprochen werden³¹⁶. Anreizsysteme gab es aber bei keinem der vier betrachteten Vereine, auch wenn das Thema bei FC Schalke 04 zumindest intern angesprochen worden ist³¹⁷.

Zunächst einmal ein Blick auf den Aspekt der Zielsysteme: Da Corporate Social Responsibility, gemäß der Definition der ISO-Norm 26000, in der *“gesamten Organisation integriert [...] und in ihren Beziehungen gelebt“*³¹⁸ werden sollte, müssten sich auch die CSR-Ziele über die gesamte Organisation ausbreiten. Durch konkrete Abteilungs-, Team- oder sogar Mitarbeiterziele könnte sichergestellt werden, dass die CSR nicht nur in den externen Beziehungen, sondern auch in den internen Beziehungen gelebt werden. Sollten bestimmte Bereiche aber ausgenommen werden, besteht die Gefahr, dass mögliche Potenziale ungenutzt bleiben oder sogar Risiken entstehen, falls in diesen Bereichen Entscheidungen getroffen werden, die der CSR-Strategie entgegenstehen.

Für die konkrete Ausgestaltung der Ziele lässt sich aber keine universelle Antwort geben. Vielmehr sollten Faktoren wie die Unternehmenskultur, die Organisation und die Unternehmens- und die CSR-Strategie, sowie die daraus abgeleiteten CSR-Ziele der Organisation/des Klubs berücksichtigt werden. Je nach dem, könnten die Ziele individuell für jeden Mitarbeiter, für ein Team oder auch projektbasiert formuliert werden, solange sie einen Beitrag zur Erreichung der CSR-Ziele des jeweiligen Klubs leisten.

Der Rückgriff auf Mitarbeitergespräche, wie z.B. beim VfL Wolfsburg, erscheint aber sinnvoll zu sein, um sicherzustellen, dass die alle Mitarbeiter die CSR-Ziele verstehen und sich auch damit identifizieren können.

³¹⁴ Vgl. Anhang II.IV, S. XXXV.

³¹⁵ Vgl. Anhang II.II, S. XIII.

³¹⁶ Vgl. Anhang II.I, S. VI.

³¹⁷ Vgl. Anhang II.III, S. XXVII.

³¹⁸ Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2011 (online, URL siehe Literaturverzeichnis).

Neben der intrinsischen Motivation, die sich z.B. aus der womöglich empfundenen Sinnhaftigkeit der CSR-Arbeit ergeben könnte³¹⁹, könnten Anreizsysteme zusätzlich als extrinsischer Motivator wirken. Je nach Gestaltung der Ziele, könnte die Erreichung bzw. der Grad der Erreichung dieser vergütet werden, auf individueller oder auch Team-Ebene. Denkbar wären Bonuszahlungen oder andere geldwerte Vorteile, die dem jeweiligen Mitarbeiter oder dem Team zugutekommen. Das setzt allerdings auch voraus, dass die Ziele bewertbar/messbar sind und vollständig im Einflussbereich des Mitarbeiters bzw. des Teams liegen³²⁰.

Eine weitere Option könnte auch die Prämierung von Ideen, im Sinne eines ständigen, internen Ideenwettbewerbs der Mitarbeiter sein, bei dem die Mitarbeiter aller Abteilungen und Bereiche die Möglichkeit haben, Ideen einzubringen, die zur CSR-Strategie des Klubs passen. Sollte ein Vorschlag umgesetzt werden können, würde dieser, analog zum Vorschlag aus Abschnitt 5.2, belohnt werden. So könnte ein positiver Anreiz gesetzt werden, der alle Mitarbeiter in die CSR-Arbeit einbezieht und dazu beitragen könnte, dass auch in Bereichen, die sich nicht im direkten Blickfeld der CSR-Abteilung befinden, Fortschritte hinsichtlich der CSR-Strategie erzielt werden können.

In diesem Kontext bietet sich auch der Verweis auf einen Grundgedanken des *Management by Objectives* an, wonach weitreichende Entscheidungsbefugnisse an die Mitarbeiter delegiert werden³²¹, sodass sie sich den Weg zum Ziel selbst gestalten können. Auf diese Weise kann die intrinsische Motivation der Mitarbeiter, durch die empfundene Autonomie, gesteigert werden³²², zusätzlich zur womöglich ebenfalls empfundenen Sinnhaftigkeit, die sich, wie zuvor erwähnt, aus der Arbeit im Kontext der CSR ergeben kann.

Da ein solches Anreizsystem aber auch zusätzlich als extrinsische Motivation dient, ist es möglich, dass sich diese beiden Dimensionen der Motivation gegenseitig hemmen. Daher ist es wichtig, dass die Verantwortlichen die Ziel- und Anreizsysteme nicht nur etablieren, sondern auch fortlaufend kontrollieren und ggf. korrigieren, um die bestmöglichen Resultate zu erzielen. Auch hierbei sollte stets der Einzelfall betrachtet werden.

³¹⁹ Vgl. Eyer, E./Hausmann, T, S. 120.

³²⁰ Ebenda.

³²¹ Vgl. Maier, G.W. et al. 2018 (online, URL siehe Literaturverzeichnis).

³²² Vgl. Eyer, E./Hausmann, T. 2018, S. 120.

5.5 CSR-Controlling und Key Performance Indicators

Die letzte Handlungsempfehlung schließt direkt an die beiden vorherigen Handlungsempfehlungen an. Um im Rahmen des CSR-/Nachhaltigkeitsbericht transparente, objektive und messbare Ziele formulieren und deren Erreichung ausdrücken zu können, braucht es messbare, nachvollziehbare und objektive Kennzahlen. Gleiches gilt auch für die Mitarbeiter- bzw. Teamziele, für welche solche Kennzahlen ebenfalls erforderlich sind, um eine faire und nachvollziehbare Bewertung vornehmen zu können.

Darüber hinaus sind messbare Kennzahlen, die sich idealerweise in monetären Werten ausdrücken lassen, auch für die interne Kommunikation und in Hinblick auf die Umsetzung von großer Bedeutung. Matthias Marcus, CSR-Koordinator des FC Schalke 04 verwies beispielsweise darauf, dass sich ökologischen Projekte, bei denen sich z.B. Wasser-, Energie- oder auch Emissionseinsparungen einfach in Zahlen ausdrücken lassen, oftmals deutlich schneller und einfach umsetzen ließen, weil der Nutzen klar erkennbar sei, während es bei sozialen Projekten deutlich schwieriger sei³²³. Da die sozialen Projekte aber sowohl für die Klubs als auch für die Fans die größte Bedeutung haben, wie u.a. die Interviewauswertung aus Kapitel 3.1 ergab, werden in dieser Hinsicht Lösungen gebraucht.

Die befragten Klubs hatten diesbezüglich relativ unterschiedliche Ansätze. Der Hamburger SV verwies auf eine qualitative Evaluation³²⁴, während der VfL Wolfsburg u.a. ein Marken-Tracking verwendet³²⁵ und der SV Werder Bremen mit der Universität Rotterdam und einem Bremer Sportinstitut an der Wirksamkeitsmessung seiner Projekte hinsichtlich der Persönlichkeitsentwicklung bzw. der Gesundheitsförderung arbeitet³²⁶. Darüber hinaus wurden aber auch noch „einfache“ Indikatoren wie Teilnehmerzahlen, Altersstrukturen unter den Teilnehmern, das Einzugsgebiet oder die Bewertung der Zufriedenheit der Teilnehmer als Möglichkeiten genannt.

Das Marken-Tracking des VfL Wolfsburg könnte ein erster Anhaltspunkt sein. Denkbar wäre in diesem Zusammenhang, dass ein Klub sein Image bzw. seine Wahrnehmung durch die Fans mithilfe einer App, wie die aus Kapitel 5.1, kontinuierlich bewerten ließe. Anhand dieser Bewertung könnte der Klub die Wahrnehmung seiner CSR-Arbeit (insbesondere der

³²³ Vgl. Anhang II.III, S. XXV f.

³²⁴ Vgl. Anhang II.IV, S. XXXVIII.

³²⁵ Vgl. Anhang II.I, S. VIII.

³²⁶ Vgl. Anhang II.II, S. XVIII f.

Kommunikation) und sein Image, das wiederum die Grundlage seiner Vermarktungsfähigkeit darstellt, verfolgen und entsprechende Rückschlüsse daraus ziehen. Die Möglichkeit, auch Fans anderer Klubs zu befragen, könnte zudem Vergleichsmöglichkeiten schaffen, die wiederum für die Umsetzung möglicher Projekte interessant sein könnte.

In diesem Zuge könnte z.B. die Korrelation von Image- und Umsatzentwicklung untersucht werden, was möglicherweise einen Ansatz für die ökonomische Bewertung der CSR-Arbeit wäre.

In diesem Kontext könnten auch der Public Value Ansatz und die Public Value Scorecard (PVSC) aus Kapitel 3.2 von Interesse sein, da die Public Values, die sichtbaren Werte des Klubs, als Verbindung zwischen dem Markenkern des Klubs und der CSR-Strategie fungieren und z.B. auch in einer App von den Fans entsprechend bewertet werden könnten. Auf diesem Wege könnte die CSR-Aktivität und deren Auswirkungen in einen direkten Zusammenhang mit dem Markenkern des Klubs, der die Basis aller Vermarktungsmöglichkeiten darstellen sollte, gebracht werden, sodass die CSR-Aktivitäten an die Wünsche der Fans und an die Vorgaben der Marke angepasst und die Auswirkungen der CSR-Aktivitäten auf die Marke und das Image des Vereins ermittelt werden könnten.

Eine andere Herangehensweise zeigt der Ansatz von Werder Bremen, bei dem vor allem der Social Case, der Nutzen für die Gesellschaft, im Vordergrund steht. Da im Rahmen der CSR-Arbeit Business Case und Social Case gleichermaßen von Interesse sind, ist auch dies ein sinnvoller Ansatzpunkt. Ein größerer gesellschaftlicher Nutzen ist daher auch ein valides Argument, um bestimmte Maßnahmen und Projekte durchzuführen, wobei der Business Case stets miteinbezogen werden sollte, weshalb auch an dieser Stelle eine Lösung bevorzugt werden sollte, die beide Perspektiven berücksichtigt.

Ein Ansatz diesbezüglich könnte die sog. CSR- bzw. Social-Responsive Balanced Scorecard (SR-BSC), sein. Der Grundaufbau dieser SR-BSC basiert auf dem allgemeinen Modell der bekannten Balanced Scorecard und wird um spezifische CSR-Aspekte erweitert, mit dem Ziel die CSR-Strategie in diesem Tool abzubilden³²⁷. Das allgemeine Modell der Balanced Scorecard erscheint vor allem deshalb gut geeignet zu sein, da es als ausgewogenes Kennzahlensystem finanzielle und nicht-finanzielle Werttreiber des Unternehmenserfolgs in unterschiedlichen Perspektiven gleichermaßen abbilden kann und zusätzlich Kausalbeziehungen zwischen den Erfolgsfaktoren und dem finanziellen Unternehmenserfolg

³²⁷ Vgl. Neßler, C./Fischer, M.-T. 2013, S. 64.

aufzeigen kann³²⁸. Dazu muss das Grundmodell allerdings in zweierlei Hinsicht erweitert werden. Mit der additiven Erweiterung des Grundmodells müsste der Markt-Perspektive eine zusätzliche nicht-marktliche Gesellschaftsperspektive hinzugefügt werden, um auch die relevanten Umweltbezüge abbilden zu können³²⁹, während die integrative Erweiterung den üblichen Perspektiven noch spezifische CSR-Aspekte hinzufügt, mit dem Ziel, neben den ökonomischen Ansprüchen, auch die sozialen und ökologischen Ansprüche der Stakeholder zu operationalisieren³³⁰. Auf diese Weise könnten die Beiträge erfasst werden, die im Interesse der Stakeholder sind, zur CSR-Arbeit gehören und einen Beitrag zum Unternehmenserfolg beitragen³³¹. Mit anderen Worten könnte so die *„gesellschaftliche Verantwortungsübernahme im Kerngeschäft als wesentlicher Erfolgsfaktor berücksichtigt“*³³² werden.

Das entspräche zwar dem Ziel dieses Kapitels, doch es gibt auch Schwierigkeiten. Die Social-Reponsive-BSC versteht sich als Kennzahlensystem³³³, das *„alle wettbewerbs-relevanten Ansprüche der Stakeholder in geeigneten CSR-Indikatoren in fünf Perspektiven“*³³⁴ abbildet, doch es benötigt eben valide Kennzahlen und genau da wird es schwierig. Demnach bringen vor allem die *„Auswahl der Perspektiven sowie die Ermittlung der Kenngrößen und Ursache-Wirkungs-Ketten [...] erhebliche Probleme“*³³⁵ mit sich. Vor allem die Komplexität der Erfolgswirkungen von CSR in der Ausdeckung und Quantifizierung sei problematisch³³⁶.

In diesem Sinne stellt eine solche CSR- oder SR-Balanced Scorecard zwar durchaus ein interessantes Tool dar, doch aufgrund der Schwierigkeiten in der praktischen Umsetzung und der Hürden, die auf dem Weg dahin genommen werden müssten, kann es nur bedingt empfohlen werden.

Der SV Werder Bremen hat die Einführung einer solchen CSR-Balanced Scorecard in der Vergangenheit sogar schon geprüft, hat sich aufgrund der damit zusammenhängenden Kosten aber letztlich doch dagegen entschieden. Der VfL Wolfsburg hat unterdessen die Einführung einer nicht näher genannten CSR-Software geprüft und sich ebenfalls dagegen - aufgrund des hohen Aufwands.

³²⁸ Vgl. Neßler, C./Fischer, M.-T. 2013, S. 68.

³²⁹ Vgl. Ebenda, S. 69.

³³⁰ Vgl. Ebenda, S. 70.

³³¹ Vgl. Ebenda.

³³² Ebenda, S. 71.

³³³ Vgl. Ebenda, S. 80.

³³⁴ Ebenda.

³³⁵ Ebenda, S. 93.

³³⁶ Vgl. Ebenda, S. 94.

Die Schwierigkeiten in diesem Bereich schließen also durchaus an die Schwierigkeiten, die in den vorangegangenen Kapiteln benannt worden sind an, z.B. was die Probleme hinsichtlich der Kosten anbetrifft. Allerdings zeigt das Beispiel des Image-Trackings mittels einer App, dass auch die Lösungsansätze aneinander anschließen können, weshalb es sinnvoll zu sein scheint, die Probleme ganzheitlich zu betrachten und Lösungen auf allen Ebenen zu suchen. Die Quintessenz, dass das Thema CSR als gemeinschaftliche Aufgabe, die im ganzen Klub/ in der ganzen Organisation bearbeitet und stets im Einzelfall betrachtet werden muss, ist also auch in diesem Punkt erkennbar.

Abschließend zu dieser Handlungsempfehlung lässt sich feststellen, dass es für das Controlling von sozialen Maßnahmen und Projekten keine einfache Lösung gibt und es hier noch einiger Arbeit bedarf, um Abhilfe zu schaffen. Dabei sollten auch insbesondere die Controller einbezogen werden, die gefordert sind neue Lösungen zu entwickeln und eine Rolle als Transformatoren einzunehmen³³⁷, um das Potenzial, das in diesem Bereich liegt, nutzbar zu machen. Dabei geht es vor allem darum, zu verhindern, dass CSR-Themen weiterhin nachrangig behandelt werden, und sicherzustellen, dass die gute Entwicklung in diesem Bereich weiter vorangetrieben werden.

³³⁷ Vgl. Günther, E./Steinke, K.-H. 2016, S. 114.

6 Fazit

Die Disziplin der Corporate Social Responsibility ist auch im deutschen Profi-Fußball angekommen und konnte sich in den letzten Jahren immer mehr etablieren. Die Bemühungen der Klubs lassen sich dabei aber mehrheitlich dem Reifegrad der „CSR 1.0“ zuordnen, der eher ein philanthropisches CSR-Verständnis beschreibt, als ein Verständnis gemäß der in dieser Thesis verwendeten Definition.

Diese sieht eine direkte Verbindung zwischen der CSR-Arbeit und dem Kerngeschäft vor und eine stärkere Durchdringung der Organisation voraus, als es zum Zeitpunkt der Betrachtung in der praktischen Umsetzung der Fall war.

Der Fokus der CSR-Arbeit der dt. Profifußball-Klubs liegt mehrheitlich auf sozialen Projekten, die insbesondere auf Themen wie der Gesundheitsförderung, Bildungsförderung, Jugendhilfe, Anti-Diskriminierung, sowie Integration und Inklusion abzielen.

Die soziale Dimension hat unterdessen auch für die Fans die größte Bedeutung im Rahmen der CSR-Bemühungen der Klubs, was insofern wichtig ist, als dass die Fans (und/oder die Vereinsmitglieder) von den Klubs als wichtigste Stakeholder-Gruppe angesehen wird. In dieser Hinsicht scheint die Gewichtung also zu stimmen.

Auch die Tatsache, dass sowohl die Klubs als auch die Fans dem Thema CSR eine zunehmende Bedeutung zusprechen, spricht dafür, dass die Grundlagen für eine positive Entwicklung in diesem Bereich vorhanden sind. Die Zunahme der Bedeutung betrifft im Übrigen, neben der sozialen Dimension, auch die ökologische und die ökonomische Dimension.

Nichtsdestotrotz offenbarten die Klubs reichlich Verbesserungspotenzial. Die Fans wurden in der Vergangenheit zumeist nur situativ in die Ausrichtung der CSR-Strategie und -Arbeit einbezogen und wenn, dann wurden große Teile der Fans aufgrund von Zugangsbarrieren, die es ihnen erschwerten oder gar unmöglich machten ihre Meinung einzubringen, davon ausgeschlossen. Außerdem wurde das Potenzial, das in der jeweils eigenen Fan-Szene vorhanden ist, nicht oder nur unzureichend genutzt. Das Wissen und die Fähigkeiten, die dort vorhanden sind, wurden nicht oder kaum systematisch erfasst oder angefragt, obwohl die Bereitschaft vorhanden zu sein scheint, das Wissen und die Fähigkeiten einzubringen. Möglichkeiten Vorschläge für Projekte einzubringen schienen allerdings (partiell) vorhanden zu sein.

Auch in Hinblick auf die Kommunikation der CSR-Aktivität offenbarten viele Klubs großen Verbesserungsbedarf. Viele Klubs veröffentlichten bisher keinen eigenen CSR-

/Nachhaltigkeitsbericht oder haben zumindest seit einigen Jahren keine Neuauflage mehr veröffentlicht. Einen Bericht, der auf gängige Standards zurückgreift und diesen entspricht, veröffentlichten ohnehin erst zwei Klubs der 36 Profi-Klubs der Bundesliga und 2. Bundesliga, wobei Borussia Dortmund als börsennotiertes Unternehmen sogar gesetzlich dazu verpflichtet ist.

Unter diesem Mangel leidet sowohl die Transparenz als auch die Vergleichbarkeit, die aber als wesentlicher Treiber für einen Fortschritt in der CSR-Aktivität der Klubs angesehen werden. Andere Probleme, die sich aus der Untersuchung ergeben haben, korrespondieren mit diesem Mangel. CSR-Ziele für Teams oder einzelne Mitarbeiter sind nur teilweise vorhanden, während Anreizsysteme nahezu vollständig fehlen. Das liegt u.a. daran, dass es insbesondere in Hinblick auf die soziale Dimension und deren Maßnahmen und Projekte schwierig ist, messbare und objektive Kennzahlen zu entwickeln, die den Mitarbeitern als Orientierung und für den CSR-Bericht als Grundlage dienen könnten. Durch diese Mängel besteht die Gefahr, dass die gesellschaftliche Verantwortung in der internen Priorisierung zu Unrecht nachrangig behandelt wird und wertvolle Potenziale ungenutzt bleiben.

Als mögliche Antwort auf Teile dieser Probleme, könnten die nachfolgenden Handlungsempfehlungen, die in dieser Thesis entwickelt wurden, dienen:

Die erste Empfehlung ist die Nutzung einer (unabhängigen) App als Möglichkeit zur Erfassung der Meinungen, der Wünsche und der Anregungen der Fans. Auf diese Weise könnte die Zugangshürde zur Meinungsäußerung auf den Besitz eines Smartphones (oder eines ähnlichen Geräts) und ein Download einer (bestenfalls) kostenlosen App reduziert werden. Mit dieser Option könnte ein Klub fortlaufend die Meinung möglichst vieler Fans zu bestimmten Themen einholen und die Wirksamkeit der eigenen Maßnahmen, insbesondere in Hinblick auf die Kommunikation, evaluieren lassen. Damit könnten eine gewisse Flexibilität und eine verstärkte Integration der Fans gewährleistet werden. Die Nutzung einer (klub-)unabhängigen App würde darüber hinaus eine bessere Vergleichbarkeit mit anderen Klubs ermöglichen und könnte eventuellen Zweifeln an der Glaubwürdigkeit entgegenwirken. Die zweite Handlungsempfehlung sieht einen Open Innovation Ansatz vor, mit dem das Wissen und die Fähigkeiten, die in der jeweiligen Fan-Szene vorhanden sind, für die Klubs nutzbar gemacht werden sollen. Die Bereitschaft der Fans dem Fanobjekt zu helfen erscheint schon per Definition groß genug zu sein und könnte darüber hinaus mit Anreizsystemen zusätzlich gesteigert werden. Dabei ist es aber von zentraler Bedeutung, dass die Klubs sehr transparent mit Anforderungen, Auswahlkriterien und ggf. Belohnungen umgehen, um das Risiko negativer Auswirkungen zu verringern. Vereinzelt Beispiele aus der Praxis zeigen

bereits, welches Potenzial darin liegen könnte, wenn eine systematische Herangehensweise etabliert werden kann.

Die dritte Empfehlung, die Einführung einer Pflicht zur CSR-/Nachhaltigkeitsberichterstattung im Rahmen der Lizenzierung, erfordert zwar eine entsprechende, mehrheitliche Zustimmung der 36 Profi-Klubs, die in der DFL organisiert sind, könnte aber von großer Bedeutung für die Entwicklung der gesellschaftlichen Verantwortung im dt. Profi-Fußball sein. Durch die (Selbst-)Verpflichtung und die damit einhergehende Einführung von entsprechenden Standards, könnte die Transparenz deutlich erhöht und die Kommunikation in Hinblick auf die CSR-Arbeit der Klubs deutlich verbessert werden, was zu einem großen Bedeutungsgewinn dieses Bereichs führen könnte. Die Klubs stünden damit auch in dieser Hinsicht in einem stärkeren Wettbewerb, was zu einer höheren internen Priorisierung und zu weiteren Innovationen führen könnte. Die verschiedenen Stakeholder könnten davon ebenfalls wesentlich profitieren.

Die vierte Empfehlung, die Einführung von CSR-basierten Ziel- und Anreizsystemen für die Mitarbeiter der Klubs, auf Teamebene oder auf individueller Ebene, schließt daran an. Durch die Einführung könnte sichergestellt werden, dass das Thema alle Bereiche durchdringt, was u.a. auch den Anforderungen der erwähnten Definition entspricht, und eine entsprechende Relevanz bekommt, was einer möglichen nachrangigen Behandlung entgegenwirken könnte. Allerdings sollte darauf geachtet werden, dass die Mitarbeiter die Möglichkeit haben, kreative Lösungen zu erarbeiten, solange sie dem Ziel zuträglich sind, um das Gefühl der Sinnhaftigkeit der eigenen Arbeit und die wahrgenommene Autonomie und damit letztlich auch die intrinsische Motivation der Mitarbeiter zu erhöhen. Ein Anreizsystem könnte zudem für eine extrinsische Motivation sorgen.

Die fünfte Handlungsempfehlung stellt gewissermaßen eine Verbindung zwischen den beiden zuvor genannten Empfehlungen dar. Die Entwicklung und Verwendung von geeigneten CSR-Controlling-Maßnahmen und CSR-Kennzahlen, insbesondere in Hinblick auf die soziale Dimension, sind zum einen für die Darstellung der Ziele und deren Erreichung im CSR-Bericht und zum anderen für die Gestaltung der Team- bzw. Mitarbeiterziele und deren Erreichung in der täglichen Arbeit von entscheidender Bedeutung. Nur wenn diese beiden Ebenen miteinander verbunden werden können, ist eine zielgerichtete CSR-Arbeit im Klub überhaupt möglich. Dieser Bereich gestaltet sich in der Praxis allerdings nach wie vor schwierig.

Eine ideale Lösung kann dementsprechend auch hier nicht präsentiert werden. Das Tracking des Klub-Images, z.B. mithilfe der zuvor erwähnten App, könnte dabei aber ein Anhaltspunkt sein, ebenso wie ein Rückgriff auf den Public Value bzw. die Public Value Scorecard, als Hilfskonstrukt, oder die Verwendung einer CSR- bzw. Social-Responsive Balanced Scorecard.

Diese Alternativen haben allerdings allesamt ihre Schwächen. In diesem Sinne sollte vor allem die Integration von Controllern als Transformatoren in die CSR-Arbeit empfohlen werden, ebenso wie die Kooperation mit wissenschaftlichen Instituten, die ebenfalls dabei helfen könnten, Lösungen zu entwickeln.

Diesen Empfehlungen liegt die Annahme zugrunde, dass die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung mit besonderer Fokussierung der Stakeholder-Gruppe Fans für die deutschen Profifußball-Klubs von weiterhin zunehmender Bedeutung ist.

Die Fans sind für die Klubs einerseits die wichtigste Kundengruppe und andererseits auch eine wesentliche Grundlage für die eigene Vermarktungsfähigkeit, da sie als Produzent der (Stadion-)Atmosphäre, als Produzent vieler Inhalte rund um den Klub bzw. das Spiel und als Community wesentlich zum Fan-Erlebnis beitragen, was wiederum ein entscheidender Grund ist, warum sich andere Menschen für den Profi-Fußball interessieren. Das gilt insbesondere für die deutsche Bundesliga, die nicht umsonst mit der Tatsache wirbt, dass sie die Zuschauerstärkste Fußballliga der Welt ist. Dieser Doppelrolle sollten sich die Klubs bewusst sein, weshalb die Fans auch in diesem Kontext eine besondere Beachtung erfahren sollten.

Die Fans zeigen wiederum ein gesteigertes Interesse an der CSR-Arbeit der Klubs und nehmen teilweise sogar aktiv daran teil – als freiwillige Hilfskräfte, als Multiplikatoren oder auch als Teilnehmer/Empfänger. In den letzten Jahren ist das Interesse zudem signifikant gestiegen und eine weitere Zunahme ist, auch bedingt durch den gesellschaftlichen Diskurs, zu erwarten. Die Klubs scheinen mehr denn je von der gesellschaftlichen Akzeptanz abhängig zu sein und müssen ihr (wirtschaftliches) Handeln, auch einhergehend mit dem zunehmenden wirtschaftlichen Erfolg der Branche, mehr denn je legitimieren.

Doch nicht nur die Fans haben ein großes Interesse an den CSR-Bemühungen der Klubs. Auch die Sponsoren haben diesbezüglich gewisse Erwartungen an die Klubs und sehen den Wert darin. Dieser Wert speist sich u.a. auch aus der Wahrnehmung der Fans, die für die Sponsoren wiederum eine interessante Kundengruppe sind bzw. sein könnten.

Darüber hinaus könnten sich auch andere Vorteile für die Klubs aus einer erfolgreichen CSR-Arbeit ergeben, insbesondere in Hinblick auf die eigene Marke und mögliche Innovationen. Die Bedeutung der CSR für die Fans und für die Klubs, sowie die Bedeutung der Fans für die Klubs zeigen in Kombination also die Bedeutung dieses Themenkomplexes auf.

Die eingangs gestellte Forschungsfrage, *wie ein deutscher Profifußball-Klub seine CSR-Arbeit ausrichten sollte, um der besonderen und heterogenen Stakeholder-Gruppe Fans gerecht werden zu können und die in diesem Bereich vorhandenen Potenziale zu nutzen*, lässt sich

also wie folgt beantworten: Ein deutscher Profifußball-Klub sollte die Fans umfassend und aktiv in seine CSR-Arbeit einbinden, Zugangsbarrieren zur Meinungsäußerung abbauen und versuchen das vorhandene Wissen und die Kompetenzen, die in der Fan-Szene vorhanden sind, nutzbar zu machen. Eine transparente und umfassende Kommunikation ist dabei eine wesentliche Voraussetzung, ebenso wie die Formulierung von sinnvollen Zielen, die die CSR-Strategie abbilden und sie mit der allgemeinen Strategie des Klubs verbinden, im Sinne eines ganzheitlichen und integrierten Ansatzes. Die Notwendigkeit Anpassungen vorzunehmen und Innovationen zu erzeugen, sollte dazu führen, dass die CSR-Arbeit als proaktiver Mehrwerttreiber verstanden wird und nicht als lästige Pflicht.

6.1 Kritische Würdigung

Wie üblich, sind auch die Ergebnisse dieser Thesis stets vor dem Hintergrund der getroffenen Eingrenzungen zu betrachten. Die Fokussierung auf eine Stakeholder-Gruppe führt, in Anbetracht des ganzheitlichen Ansatzes des Konzepts CSR, zwangsläufig zu einem unvollständigen Bild, in dem die Interessen anderer Stakeholder nicht ihrem Gewicht entsprechend berücksichtigt werden konnten.

Da in diesem Rahmen nur Vertreter von vier der 36 Klubs der Bundesliga und der 2. Bundesliga interviewt wurden, können die Darstellungen an einigen Punkten nur als exemplarisch verstanden werden. Durch das Heranziehen von Beispielen anderer Klubs und umfassender Studien, die ein vollständigeres Bild zeichnen, wurde aber der Versuch unternommen dies zu kompensieren.

An dieser Stelle sollte auch angemerkt werden, dass die verschiedenen Studien mitunter zu unterschiedlichen Zeitpunkten erstellt/veröffentlicht worden sind. Da es in der Bundesliga und der 2. Bundesliga aber jeweils zwei bis drei Auf- bzw. Absteiger gibt, wurden nicht immer die gleichen Klubs betrachtet. Diese Besonderheit der Branche sollte unbedingt beachtet werden. Die zeitliche Dimension, die darin bereits enthalten ist, ist auch darüber hinaus von Bedeutung: Die teilweise unterschiedlichen Betrachtungszeitpunkte bilden jeweils verschiedene Entwicklungszeitpunkte ab, dies wurde jeweils an der entsprechenden Stelle erwähnt. Auch in Hinblick auf die Interviews, die innerhalb von fünf Monaten durchgeführt wurden, ist auf den jeweiligen Zeitpunkt hinzuweisen, da sie teilweise vor und teilweise nach Ausbruch der COVID-19-Pandemie durchgeführt wurden, was die Wahrnehmung bzw. die Aussagen in mancherlei Hinsicht (z.B. was den zukünftigen finanziellen Spielraum anbetrifft) beeinflussen haben könnte.

Bezüglich der angeführten Probleme und der entwickelten Handlungsempfehlungen, ist darauf hinzuweisen, dass in diesem Themenbereich stets eine Einzelfallbetrachtung vorgenommen werden muss, wie es auch die eingangs erwähnte Definition vorgibt. Die jeweiligen Klubs bringen unterschiedliche und sehr spezifische Voraussetzungen mit, daher müssten auch die Probleme und Handlungsempfehlung für einen Einzelfall spezifisch betrachtet werden. Die hier getroffenen Aussagen dienen demnach der allgemeinen Orientierung und sollten als Anstoß verstanden werden, auch unter der Berücksichtigung der Erkenntnis, dass es keine Patentreue für eine so komplexe Herausforderung geben kann.

Außerdem sollte auch insbesondere auf die große Differenz zwischen den größten Klubs der Bundesliga und den kleinsten Klubs der 2. Bundesliga hingewiesen werden, was einen großen Einfluss auf die Bedürfnisse und die Möglichkeiten der Klubs hat.

6.2 Ausblick

Die zukünftige Entwicklung der CSR im deutschen Profi-Fußball dürfte, angesichts der jüngsten Entwicklungen, schwieriger denn je zu prognostizieren und auch zu gestalten sein. Ein wesentlicher Grund dafür ist die COVID-19-Pandemie, die für die Klubs bereits zu wesentlichen Einschränkungen und massiven wirtschaftlichen Folgen führte und noch führen wird.

Borussia Dortmund, als börsennotiertes Unternehmen, veröffentlichte beispielsweise am 29.06.2020 eine ad-hoc Meldung, dass für das Geschäftsjahr 2019/20 ein Jahresfehlbetrag von 45 Millionen Euro zu erwarten sei, was vor allem auf entfallende oder geminderte Einnahmen oder sogar Rückzahlungen aus dem Ticketing, der VIP-Hospitality und dem Sponsoring zurückzuführen wäre³³⁸. Darüber hinaus sei auch der internationale Transfermarkt im vierten Quartal zum Erliegen gekommen, was für weitere negative Folgen sorgen könnte³³⁹.

Diese Folgen betreffen allerdings nicht nur Borussia Dortmund, sondern die gesamte Branche. Da das Ende dieser Krise zum Zeitpunkt der Abgabe noch nicht erreicht ist, konnte sie weder in der Ausarbeitung berücksichtigt, noch kann an dieser Stelle eine Prognose für den weiteren Verlauf getroffen werden. Die Auswirkungen für den deutschen Profi-Fußball und den Themenkomplex dieser Thesis wäre aber sicherlich ein interessanter Ansatzpunkt für weitere Forschungen.

³³⁸ Vgl. Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA 2020 (online, URL siehe Literaturverzeichnis).

³³⁹ Vgl. Ebenda.

Mögliche, interessante Aspekte könnten zum Beispiel die Gründung des Fan-Bündnisses „Unser Fußball“, sowie der „5-Punkte-Plan für mehr Nachhaltigkeit im Fußball“ sein.

Die Initiative „Unser Fußball“ setzt sich insbesondere für den Erhalt eines fairen Wettbewerbs, die stärkere Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung, demokratische und nachhaltige Strukturen und die Berücksichtigung von Fan-Interessen ein³⁴⁰. Die Inhalte der Initiative stehen den Inhalten dieser Thesis also durchaus nahe, woraus sich ein Interesse für darauf aufbauende Betrachtungen ergeben könnte.

Der 5-Punkte-Plan des DFB-Präsidenten Fritz Keller beinhaltet ebenfalls die stärkere Fokussierung auf nachhaltige Themen, insbesondere auch in Hinblick auf die Europameisterschaft 2024, die in Deutschland stattfinden soll, Ansätze zur Digitalisierung und die Forderung nach einem umfangreicheren Stakeholder-Dialog³⁴¹. Insbesondere die Ausrichtung der Europameisterschaft könnte im Kontext der CSR von Interesse für zukünftige Forschungsbemühungen sein.

Ein weiteres Themengebiet, das in diesem Kontext ebenfalls von Interesse sein könnte, ist die sog. „50+1-Regel“. Diese Regel bestimmt, *„dass eine Kapitalgesellschaft nur dann eine Lizenz für die Teilnahme an der Bundesliga oder 2. Bundesliga erwerben kann, wenn der jeweilige Mutterverein mehrheitlich an der Kapitalgesellschaft beteiligt ist, also mindestens 50% der Stimmanteile plus einen weiteren Stimmanteil in der Versammlung der an der Kapitalgesellschaft beteiligten Anteilseigner hält“*³⁴². Damit sind die Mehrheitsverhältnisse so festgelegt, dass die Mitglieder des Muttervereins einen bestimmenden Einfluss ausüben können, was den Mitgliedern(/Fans) ein gewisses Maß an Mitbestimmung ermöglicht.

Der Erhalt oder die Abschaffung dieser Regel hat auch für die Fans eine zentrale Bedeutung, wie z.B. auch die zuvor genannte Initiative „Unser Fußball“ verdeutlicht³⁴³.

Die zukünftige Entwicklung in diesem Bereich hat auch für den hier behandelten Themenkomplex eine große Bedeutung. Bei Änderungen könnten also auch die Auswirkungen auf diesen Themenkomplex betrachtet werden.

³⁴⁰ Vgl. Initiative Unser Fußball (online, URL siehe Literaturverzeichnis).

³⁴¹ Vgl. Deutscher Fußball-Bund e.V. 2020 (online, URL siehe Literaturverzeichnis).

³⁴² DFL - Deutsche Fußball Liga GmbH 2018 (online, URL siehe Literaturverzeichnis).

³⁴³ Initiative Unser Fußball (online, URL siehe Literaturverzeichnis).

Die Bedeutung von Social Media für Klubs, Fans und CSR und dessen Auswirkungen wären ebenfalls ein interessantes Thema, ebenso wie die Entwicklungen im Fan-Verhalten, beispielsweise hinsichtlich des Spieltags-Erlebnisses (Stadion, TV Streaming; Konsum ganzer Spiele, Highlight-Formate, Second Screen) und des Fan-Objekts (z.B. Spieler im Zentrum, anstatt eines Klubs) und die Auswirkungen dessen.

7 Literaturverzeichnis

Bücher, Buchteile und Zeitschriften:

- **Behringer, L./Bernard, S. (2013):** Stern des Südens — Fußballverein oder weltweites Entertainment? Der Public Value des FC Bayern München, in: OrganisationsEntwicklung, 2013 (4), S. 13–19.
- **Bielka, F./Schwerk, A. (2011):** Fünf Thesen zur strategischen Einbettung von CSR in das Unternehmen am Beispiel der degewo, in: Corporate Social Responsibility in kommunalen Unternehmen - Wirtschaftliche Betätigung zwischen öffentlichem Auftrag und gesellschaftlicher Verantwortung, Wiesbaden (VS Verlag für Sozialwissenschaften).
- **Briskorn, N. (2019):** Erfolgreicher Fußball braucht Nachhaltigkeit. Der VfL Wolfsburg geht dabei einen Meter voraus, in: CSR und Fußball: Nachhaltiges Management als Wettbewerbsvorteil - Perspektiven, Potenziale und Herausforderungen, Berlin, Heidelberg (Springer Berlin Heidelberg), S. 165–178.
- **Bungard, P. (2019):** Vorwort: Corporate-Social-Responsibility-Manager im Profifußball, in: CSR und Fußball: Nachhaltiges Management als Wettbewerbsvorteil - Perspektiven, Potenziale und Herausforderungen, Berlin, Heidelberg (Springer Berlin Heidelberg), S. XI–XIII.
- **Drucker, P.F. (1973):** Management: Tasks, Responsibilities, Practices, New York (USA(Harper Business Edition)).
- **Eyer, E./Haussmann, T. (2018):** Zielvereinbarung und variable Vergütung: Ein praktischer Leitfaden, Wiesbaden (Springer Gabler).
- **Gastinger, K./Gaggl, P. (2015):** CSR als strategischer Managementansatz, in: Corporate Social Responsibility - Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis. Berlin, Heidelberg (Springer Gabler), S. 283–299.
- **Günther, E./Steinke, K.-H. (2016):** CSR und Controlling, Berlin, Heidelberg (Springer Gabler).
- **Haase, I. (2019):** Kommunikation in Open Innovation-Prozessen von kleinen Unternehmen Wiesbaden (Springer Gabler).
- **Maguire, K. (2020):** The Price of Football, Newcastle upon Tyne ((UK)Agenda Publishing).
- **Mayring, P. (2016):** Einführung in die qualitative Sozialforschung - Eine Anleitung zum qualitativen Denken, Weinheim, Basel (Beltz).

- **Meynhardt, T. (2013a):** Public Value - Organisationen machen Gesellschaft, in: OrganisationsEntwicklung, 2013b (4), S. 4–7.
- **Meynhardt, T. (2013b):** Öffentlichkeit wieder entdecken Oder: Warum wir alle voneinander abhängig sind, in: OrganisationsEntwicklung, 2013a (4).
- **Meynhardt, T. (2013c):** Public Value Scorecard (PVSC), in: OrganisationsEntwicklung, 2013c (4), S. 79–83.
- **Meynhardt, T. (2008):** Public Value – oder: Was heißt Wertschöpfung zum Gemeinwohl, in: Der moderne Staat, Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management, 2008 (2), S. 457–468.
- **Neßler, C./Fischer, M.-T. (2013):** Social-Responsive Balanced Scorecard: Wie Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung in Kennzahlen umsetzen, Wiesbaden (Springer Gabler).
- **Patyna, M.J. (2019):** Corporate Social Responsibility beim Hamburger SV, in: CSR und Fußball: Nachhaltiges Management als Wettbewerbsvorteil - Perspektiven, Potenziale und Herausforderungen, Berlin, Heidelberg (Springer Berlin Heidelberg), S. 131–146.
- **Prüß, C. (2019):** Corporate Social Responsibility im FC St. Pauli von 1910 e. V., in: CSR und Fußball: Nachhaltiges Management als Wettbewerbsvorteil - Perspektiven, Potenziale und Herausforderungen, Berlin, Heidelberg (Springer Berlin Heidelberg), S. 179–186.
- **Raith, D. (2013):** Mythos CSR - Zur Verwertung von Verantwortung und Beratung, Wiesbaden (Springer VS).
- **Roose, J./Schäfer, M.S./Schmidt-Lux, T. (2017):** Fans: Soziologische Perspektiven, Wiesbaden (Springer VS).
- **Schaltegger, S. (2011):** Von CSR zu Corporate Sustainability, in: Corporate Social Responsibility in kommunalen Unternehmen. Wiesbaden (VS Verlag für Sozialwissenschaften), S. 187–200.
- **Schihaneck, M. (2006):** Markenmanagemen im professionellen Teamsport, in: Sport und Gesellschaft - Sport and Society (3), S. 283–305.
- **Schmidpeter, R. (2014):** „Corporate Social Responsibility“ CSR: Paradigmenwechsel in der Unternehmensführung In: CSR und Sportmanagement - Jenseits von Sieg und Niederlage: Sport als gesellschaftliche Aufgabe, Berlin, Heidelberg (Springer Gabler), S. 96–101.

- **Schneider, A. (2015):** Reifegradmodell CSR - eine Begriffsklärung und -abgrenzung
In: Corporate Social Responsibility - Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis, Berlin, Heidelberg (Springer Gabler), S. 21–42.
- **Sontag, B. (2012):** Strategische Erfolgsfaktoren professioneller Sportorganisationen,
Wiesbaden (Springer Gabler).
- **Walker, T. (2013):** Der Stakeholderansatz als Fundament der CSR-Kommunikation,
in: CSR und Kommunikation - Unternehmerische Verantwortung überzeugend vermitteln, Berlin (Springer Gabler), S. 71–87.

Internet:

- **Abteilung Fördernde Mitglieder FC St. Pauli (kein Datum):** Fanladen FC St. Pauli,
<https://www.fcstpauli-afm.de/fan-und-vereinskultur/fanprojekte-und-organe/fanladen-st-pauli-57.htm> (Letzter Zugriff: 15. August 2020).
- **Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA (2020):** Borussia Dortmund gibt Ausblick auf die Ergebnisse für das Geschäftsjahr 2019/2020, <https://aktie.bvb.de/IR-News/Ad-Hoc-News/Borussia-Dortmund-gibt-Ausblick-auf-die-Ergebnisse-fuer-das-Geschaeftsjahr-2019-2020> (Letzter Zugriff: 15. August 2020).
- **Breuer, C. (2018):** Stakeholder-Ansatz,
<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/stakeholder-ansatz-46282/version-269567> (Letzter Zugriff: 15. August 2020).
- **Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2011):** Die DIN ISO 26000 „Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung von Organisationen“ – Ein Überblick,
https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a395-csr-din-26000.pdf%3F__blob%3DpublicationFile (Letzter Zugriff: 15. August 2020).
- **Bundesministerium für Arbeit und Soziales (kein Datum):** Neue CSR-Berichtspflicht für Unternehmen ab 2017, <https://www.csr-in-deutschland.de/DE/Politik/CSR-national/Aktivitaeten-der-Bundesregierung/CSR-Berichtspflichten/csr-berichtspflichten.html> (Letzter Zugriff: 15. August 2020).
- **Bundesministerium für Arbeit und Soziales (kein Datum):** Nachhaltigkeit und CSR, <https://www.csr-in-deutschland.de/DE/Was-ist-CSR/Grundlagen/Nachhaltigkeit-und-CSR/nachhaltigkeit-und-csr.html> (Letzter Zugriff: 15. August 2020).

- **Carini, M. (2019):** „Der Fußball braucht eine neue DNA“ - Andreas Rettig über Nachhaltigkeit, <https://taz.de/Andreas-Rettig-ueber-Nachhaltigkeit/!5596766/> (Letzter Zugriff: 15. August 2020).
- **Deloitte (2019):** Nachhaltigkeit in der Fußball-Bundesliga - Aktuelle Entwicklungen und Trends, <https://www2.deloitte.com/de/de/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/nachhaltigkeit-bundesliga.html> (Letzter Zugriff: 15. August 2020).
- **Deloitte LLP - Sports Business Group (2019):** World in motion - Annual Review of Football Finance 2019, <https://www2.deloitte.com/de/de/pages/consumer-business/articles/annual-review-of-football-finance.html> (Letzter Zugriff: 15. August 2020).
- **Deutscher Fußball-Bund e.V. (2014):** Deutsche Fussball Liga/Ligaverband., <https://www.dfb.de/bundesliga/ligainfos/dfligaverband/> (Letzter Zugriff: 15. August 2020).
- **Deutscher Fußball-Bund e.V. (2019):** 3. Liga - Saisonreport 2018/19, https://assets.dfb.de/uploads/000/212/419/original_Saisonreport_3Liga_20MB_21-10-2019.pdf?0 (Letzter Zugriff: 15. August 2020).
- **Deutscher Fußball-Bund e.V. (2020):** Fritz Keller: 5-Punkte-Plan für mehr Nachhaltigkeit im Fussball, <https://www.dfb.de/news/detail/fritz-keller-5-punkte-plan-fuer-mehr-nachhaltigkeit-im-fussball-215645/> (Letzter Zugriff: 15. August 2020).
- **Deutscher Fußball-Bund e.V. (kein Datum):** Das ist die 3. Liga, <https://www.dfb.de/3-liga/ligainfos/marke-3-liga/> (Letzter Zugriff: 15. August 2020).
- **DFL - Deutsche Fußball Liga GmbH (2015):** Handbuch für Fanbeauftragte - Saison 2015/16, https://www.kos-fanprojekte.de/fileadmin/user_upload/material/soziale-arbeit/Richtlinien-und-Regeln/dfl-dfb-handbuch-2015-screen.pdf (Letzter Zugriff: 15. August 2020).
- **DFL - Deutsche Fußball Liga GmbH (2016):** Verteilung der Medienerlöse für die Spielzeiten 2017/18 bis 2020/21, <https://www.dfl.de/de/hintergrund/vermarktung/dfl-medienerloes-verteilung/> (Letzter Zugriff: 15. August 2020).
- **DFL - Deutsche Fußball Liga GmbH (2020a):** DFL Wirtschaftsreport 2020, https://www.dfl.de/de/de_dfl_wirtschaftsreport_2020_m/ (Letzter Zugriff: 15. August 2020).
- **DFL - Deutsche Fußball Liga GmbH (2020b):** Lizenzierungsordnung (LO), <https://media.dfl.de/sites/2/2020/06/Lizenzierungsordnung-LO-2020-06-23-Stand.pdf> (Letzter Zugriff: 15. August 2020).

- **DFL - Deutsche Fußball Liga GmbH (kein Datum):** Strenges Erfolgssystem: Das Lizenzierungsverfahren, <https://www.dfl.de/de/hintergrund/licenzierungsverfahren/strenges-erfolgssystem-das-licenzierungsverfahren/> (Letzter Zugriff: 15. August 2020).
- **DFL - Deutsche Fußball Liga GmbH (kein Datum):** Fragen und Antworten zur 50+1-Regel, <https://www.dfl.de/de/aktuelles/fragen-und-antworten-zur-50-plus-1-regel/> (Letzter Zugriff: 15. August 2020).
- **Europäische Kommission (2011):** Eine neue EU-Strategie (2011-14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR), <https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2011/DE/1-2011-681-DE-F1-1.Pdf> (Letzter Zugriff: 15. August 2020).
- **Faszination Fankurve (2018):** „Pro Samstag 15:30 - Gegen eure Spieltagszerstückelung“, https://www.faszination-fankurve.de/index.php?head=Pro-Samstag-1530-Gegen-eure-Spieltagszerstueckelung&folder=sites&site=news_detail&news_id=19207 (Letzter Zugriff: 15. August 2020).
- **FC Bayern München AG (2019):** Rekordumsatz und Rekordgewinn für den FC Bayern München, <https://fcbayern.com/de/news/2019/09/pressemitteilung-geschaeftsjahr-2018-2019-rekordumsatz-und-rekordgewinn-fuer-den-fc-bayern-muenchen> (Letzter Zugriff: 15. August 2020).
- **FC Bayern München AG (2020):** Finde deinen Fanclub. Online im Internet: <https://fanclubs.fcbayern.de/fanclubs/index.jsp?lang=de#/fanclub-suche> (Letzter Zugriff: 15. August 2020).
- **FC St. Pauli e.V. (2009):** FC St. Pauli - Leitlinien, <https://www.fcstpauli.com/verein/leitlinien/> (Letzter Zugriff: 15. August 2020)..
- **FC St. Pauli e.V. (2019a):** Der FC St. Pauli etabliert neuen Führungskreis. Online im Internet: <https://www.fcstpauli.com/news/neue-struktur-beim-fc-st-pauli/> (Letzter Zugriff: 15. August 2020).
- **FC St. Pauli e.V. (2019b):** Rekordumsatz für den FC St. Pauli, <https://www.fcstpauli.com/news/fc-st-pauli-zum-achten-mal-in-folge-mit-konzernjahresueberschuss/> (Letzter Zugriff: 15. August 2020)..
- **FC St. Pauli e.V. (2020):** FC St. Pauli - Mitgliedschaft, <https://www.fcstpauli.com/verein/mitgliedschaft/> (Letzter Zugriff: 15. August 2020).

- **FC St. Pauli e.V. (kein Datum):** Vereinshistorie - Die Geschichte des FC St. Pauli, Internet: <https://www.fcstpauli.com/verein/historie/vereinshistorie/> (Letzter Zugriff: 15. August 2020).
- **Geißler, J. (2016):** Bundesliga-Tickets: Gar nicht mal so teuer, <https://www.sueddeutsche.de/sport/fussball-bundesliga-tickets-gar-nicht-mal-so-teuer-1.3132496> (Letzter Zugriff: 15. August 2020).
- **Hartmann, U. (2020):** Ohne Fans ist Fußball nicht mal halb so viel wert, <https://www.sueddeutsche.de/sport/bundesliga-geisterspiel-moenchengladbach-koeln-fans-1.4841852> (Letzter Zugriff: 15. August 2020).
- **imug Beratungsgesellschaft mbH (2016):** Nachhaltigkeit im Profifußball – Offensivspektakel oder Abwehrschlecht? Ein Blick auf die 1. Bundesliga, https://www.imug.de/fileadmin/user_upload/Downloads/imug_csr/imug_csr_studie_nachhaltigkeit_profifussball_2016.pdf (Letzter Zugriff: 15. August 2020).
- **Initiative Unser Fußball Die Erklärung:** Unser Fußball - basisnah, nachhaltig, zeitgemäß, <https://unserfussball.jetzt> (Letzter Zugriff: 15. August 2020).
- **Kawohl, J./Kalkbrenner, M./Manz, E. (2020):** Digitale Innovationen, Geschäftsmodelle und Ökosysteme in der Fußballbundesliga März 2020 <https://www.odgersberndtson.com/media/9288/studie-digitale-innovationen-geschaeftsmodelle-und-oekosysteme-in-der-fussballbundesliga.pdf> (Letzter Zugriff: 15. August 2020).
- **Klose, A./Schneider, T./Heitmann, H. (kein Datum):** Fußballfans – Mehr als nur ein Sicherheitsproblem, <https://www.kos-fanprojekte.de/index.php?id=207> (Letzter Zugriff: 15. August 2020).
- **Kollmann, T./Markgraf, D. (2018):** Crowdsourcing, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/crowdsourcing-51787/version-274938> (Letzter Zugriff: 15. August 2020).
- **KPMG Sports Advisory Practice (2020):** The European Elite 2020 - Football Clubs' Valuation, https://footballbenchmark.com/documents/files/KPMG%20The%20European%20Elite%202020_Online%20version_.pdf (Letzter Zugriff: 15. August 2020).
- **Kroemer, U. (2019):** Vom Streben nach Anerkennung, <https://www.zeit.de/sport/2019-05/rb-leipzig-dfb-pokalfinale-erkennung> (Letzter Zugriff: 15. August 2020).

- **Lin-Hi, N. (2019):** Corporate Social Responsibility.,
<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/corporate-social-responsibility-51589/version-371504> (Letzter Zugriff: 15. August 2020).
- **Maier, G.W./Bartscher, T./Nissen, R. (2018):** Management by Objectives,
<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/management-objectives-40709/version-264087> (Letzter Zugriff: 15. August 2020).
- **Markgraf, D. (2018):** Open Innovation,
<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/open-innovation-51786/version-274937> (Letzter Zugriff: 15. August 2020).
- **Oliver H. (kein Datum):** Keine blutigen Under Armour-Trikots für den FC St. Pauli!
Online im Internet: <https://www.change.org/p/fc-st-pauli-under-armour-als-trikotausrüster-des-fc-st-pauli-absetzen> (Letzter Zugriff: 15. August 2020).
- **Pilz, G.A./Wölki-Schumacher, F. (2010):** Übersicht über das Phänomen der Ultrakultur in den Mitgliedsstaaten des Europarates im Jahre 2009, https://www.kos-fanprojekte.de/fileadmin/user_upload/material/fan-ultrakultur/ultras-in-europa-pilz-woelki-schumacher-17012010.pdf (Letzter Zugriff: 15. August 2020).
- **Seyfried, T./Breuer, C./Breuer, W. (2018):** Stakeholder-Ansatz,
<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/stakeholder-ansatz-46282/version-269567> (Letzter Zugriff: 15. August 2020).
- **Simon, H./Clausen, G./Tacke, G. (2018):** Netzwerkeffekte,
<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/netzwerkeffekte-51385/version-274556> (Letzter Zugriff: 15. August 2020).
- **Sponsors (2019):** Fans fordern mehr soziales Engagement von Bundesliga-Clubs,
<https://www.sponsors.de/news/fussball/fans-soziales-engagement-bundesliga> (Letzter Zugriff: 15. August 2020).
- **Sponsors (2018):** Anzahl der Fanclubs der Fußball-Bundesligisten 2018/19
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1070072/umfrage/fussball-bundesligisten-anzahl-der-fanclubs/> (Letzter Zugriff: 15. August 2020).
- **Suchanek, A. (2018):** Corporate Citizenship,
<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/corporate-citizenship-31191/version-254753> (Letzter Zugriff: 15. August 2020).
- **Süddeutsche Zeitung Online (2018):** Montagsspiele werden abgeschafft,
<https://www.sueddeutsche.de/sport/bundesliga-montagsspiele-abgeschafft-1.4220768> (Letzter Zugriff: 15. August 2020).

- **Thommen, J.-P. (2018):** Anspruchsgruppen, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/anspruchsgruppen-27010/version-250673> (Letzter Zugriff: 15. August 2020).
- **Transfermarkt (2020):** Anzahl der Mitglieder der Vereine der 1. Fußball-Bundesliga (Stand: Februar 2020), <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/29723/umfrage/anzahl-der-mitglieder-ausgewaehlter-vereine-der-bundesliga/> (Letzter Zugriff: 15. August 2020).
- **Transfermarkt (kein Datum):** 2. Bundesliga - Zuschauerzahlen 18/19 - Erweitert., https://www.transfermarkt.de/2-bundesliga/besucherzahlen/wettbewerb/L2/plus/1?saison_id=2018 (Letzter Zugriff: ^
- **Wilson, M. (2013):** Corporate Sustainability: What is it and where does it come from?, <https://iveybusinessjournal.com/publication/corporate-sustainability-what-is-it-and-where-does-it-come-from/> (Letzter Zugriff: 15. August 2020).
- **YouGov (2017):** Wieso Fußballfans sich für einen Verein entscheiden, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/457174/umfrage/motive-fuer-fans-von-fussballvereinen-in-deutschland/> (Letzter Zugriff: 15. August 2020).
- **Zeppenfeld, B. (2020):** Gesamtergebnis der Fußball-Bundesligisten nach Steuern von der Saison 2005/2006 bis zur Saison 2018/2019, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/247084/umfrage/gesamtergebnis-der-vereine-der-fussball-bundesliga-nach-steuern/> (Letzter Zugriff: 15. August 2020).

8 Erklärung

Ich versichere, dass ich die vorliegende Arbeit ohne fremde Hilfe selbständig verfasst und nur die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe. Wörtlich oder dem Sinn nach aus anderen Werken entnommene Stellen sind unter Angabe der Quelle kenntlich gemacht.

In manchen Fällen ist ein spezieller Wortlaut durch Richtlinien der Hochschule oder des Unternehmens vorgegeben.

Ich erkläre mich damit

- einverstanden,
- nicht einverstanden

dass ein Exemplar meiner Bachelor- (Master-) Thesis in die Bibliothek des Fachbereichs aufgenommen wird; Rechte Dritter werden dadurch nicht verletzt. (Wenn das Unternehmen Bedenken gegen die Veröffentlichung der Bachelor- (Master-) Thesis hat, ist eine schriftliche Begründung der Firma erforderlich).

Hamburg, den

.....
(Unterschrift der/des Studierenden)

II Anhang

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	I
II.I Interview VfL Wolfsburg	II
II.II Interview SV Werder Bremen.....	XI
II.III Transkript – Interview mit Matthias Marcus (Schalke 04)	XXI
II.IV Interview mit Marieke Patyna (Hamburger SV)	XXXIV
II.V Interview App zur Erfassung von Fan-Meinungen*	XL
II.VI St. Pauli Fan-Organigram	XLV

II.I Interview VfL Wolfsburg

Experte:	Nico Briskorn
Klub:	VfL Wolfsburg
Position:	Director Corporate Social Responsibility
Datum und Uhrzeit der Durchführung:	05.02.2020; ab 13:00
Medium:	Per Telefon

Christoph Albers: *Zum Einstieg erstmal eine grundsätzliche Frage: Wie haben Sie, beim VfL Wolfsburg, den Begriff „CSR“ für sich definiert? Folgen Sie einer bestehenden Definition, haben Sie selbst eine Definition vorgenommen oder ist eine Definition gewissermaßen erst bei der eigentlichen Arbeit in diesem Bereich entstanden?*

Nico Briskorn: Wir folgen seit einigen Jahren dem Ansatz der Triple-Bottom-Line, also dem Einklang der Bereiche Ökonomie, Ökologie und Soziales. Das verwenden wir für uns als Richtlinie und nehmen das gewissermaßen als Grundlage unserer Definition für den Begriff der CSR. Allerdings ist auch das etwas, das sich erst im Laufe der Zeit entwickelt hat, seit wir 2010 mit der Arbeit in diesem Bereich begonnen haben.

CA: *Sie haben in einem etwas älteren Interview berichtet, dass Sie selbst den Anstoß für die CSR-Arbeit beim VfL Wolfsburg gegeben haben. Worin bestand ihre Motivation bzw. was hat Sie dazu gebracht dieses Thema einzubringen?*

NB: Ich hatte seit jeher Berührungspunkte mit sozialen Themen innerhalb des Klubs, die vor 2010 aber nicht in einer Abteilung, sondern in vielen verschiedenen Abteilungen des Klubs angesiedelt waren. Wir haben dann erstmal damit angefangen das alles zu strukturieren und Themenschwerpunkte zu erarbeiten. Letztendlich habe ich mich dem Thema der Nachhaltigkeit dann aber vor allem über die intrinsische Motivation genähert und wurde nicht gestoppt. 2009 habe ich dann ein Konzept geschrieben und es der Geschäftsführung vorgestellt, die dann auch die Chancen erkannt hat die ich skizziert habe. Also z.B.

unternehmerische Ziele zu erreichen, das eigene Image zu verbessern, Fans und Sponsoren an den Verein zu binden bzw. neue zu gewinnen, eine höhere mediale Reichweite zu erzielen und natürlich auch einen gesellschaftlichen Mehrwert zu kreieren. Die Führung des Klubs hat das also auch von vornherein zu 100 Prozent unterstützt.

Mein Ansatz war vor allem Chancen-orientiert an das Thema heranzugehen, als CSR als langfristiger Mehrwert für den Klub.

CA: *In dem Nachhaltigkeitsbericht, den der VfL Wolfsburg zuletzt 2016 veröffentlichte, wurde auch explizit darauf verwiesen, dass dieses Thema auf höchster Führungsebene fest verankert und Ihre Abteilung mit großen Kompetenzen ausgestattet sei. Daher würde mich interessieren, wie diese Verankerung realisiert wurde und um welche Kompetenzen es da explizit geht.*

NB: Nach der Verabschiedung des Konzeptes, wurde zum 1. Juli 2010 eine Stabstelle gegründet, die direkt an den damaligen Geschäftsführer, Thomas Röttgermann, angedockt wurde, was auch den Stellenwert ganz gut unterstrichen hat. Damit ging dann auch einher, dass eine Präsenz in den Bereichsleiter-Runden gegeben war, ein regelmäßiger Austausch mit den Geschäftsführern stattgefunden hat und wir mit gewissen Handlungsspielräumen ausgestattet wurden, indem wir ein eigenes Budget zur Umsetzung des gesellschaftlichen Engagements bekommen haben. Zudem sind wir bei allen anderen nachhaltigen Themen als interner Berater im Unternehmen unterwegs. In dieser Beraterrolle wurden uns insofern Kompetenzen eingeräumt, als dass wir verschiedene Projektteams gegründet haben. Da sei zum Beispiel das „Umweltteam“ genannt, wo es vor allem einen Austausch mit den operativ tätigen Kollegen gibt. Darüber hinaus haben wir bei einigen Projekten die Projektleitung überschrieben bekommen, sodass wir da auch maßgeblich für die Umsetzung verantwortlich sind.

CA: *Wie weit geht denn diese Beraterfunktion, betrifft sie alle Bereiche? Da würde mich insbesondere das Kerngeschäft bzw. vor allem der Bereich der Herren Fußball-Bundesliga Mannschaft interessieren. Haben sie da auch Einflussmöglichkeiten oder ist dieser besonders sensible Bereich davon ausgenommen? Beispielsweise ökologische Themen wären da ja, im Hinblick auf die vielen Reisen, durchaus von Interesse.*

NB: Tatsächlich ist auch dort über die Jahre ein Austausch gewachsen. Wobei auch das natürlich in erster Linie von den dort tätigen Personen abhängig ist, die ja auch durchaus mal wechseln. Der eine Verantwortungsträger schottet sich da vielleicht eher ab, während ein

anderer vielleicht auch sehr offen gegenüber solchen Themen ist. Grundsätzlich ist dieses Thema aber so stark im Verein etabliert, dass der Sport nicht darum herumkommt sich auch mit solchen Themen zu beschäftigen. Dementsprechend versuchen wir natürlich auch dort an gewissen Stellschrauben zu drehen. In den letzten Jahren wurden da auch schon gewisse Punkte umgesetzt.

Zum Kerngeschäft gehört für uns aber auch, das würde man sicherlich auch vermuten, der Jugend- bzw. Nachwuchsfußball. In unserer Wesentlichkeitsanalyse haben wir festgestellt, dass die externen Stakeholder vor allem hier die größte Verantwortung seitens des Klubs sehen, insbesondere bezogen auf die parallele Ausbildung – abseits der sportlichen Ausbildung. Dem versuchen wir mit dem VfL Campus und verschiedenen Kooperationen auch gerecht zu werden. Da sehen wir auch ein Stück weit einen Wettbewerbsvorteil, wenn es darum geht begehrte Nachwuchsspieler anzuwerben, was dann natürlich auch unmittelbar das Kerngeschäft betrifft.

Wir sind diesbezüglich auch gerade dabei ein neues Konzept für die nicht-sportliche Ausbildung fertigzustellen. Das sind wichtige Punkte, in denen wir auch inhaltlich mitdenken und die wir auch vorantreiben wollen.

Zu den ökologischen Themen: Den Druck in diesem Bereich gab es vor zehn Jahren sicherlich noch nicht so, das ist heute aber ganz anders. Damit einhergehend wird unsere Stimme da auch intern sicherlich ganz anders gehört. Das führt zum Beispiel auch dazu, dass wir uns mit dem Geschäftsführer Sport auch explizit über ökologische Themen austauschen, zum Beispiel im Hinblick auf das Thema Mobilität oder auch die Rasenheizung und deren Nutzung. Das sprechen wir dann auch mit den Platzwärtinnen, tauschen uns aber auch gleichermaßen mit der Geschäftsführung aus. Das Thema hat also definitiv Einzug in das Kerngeschäft gefunden.

CA: *Zunächst einmal würde ich noch gerne auf den Aspekt der Wechsel auf den Führungspositionen im sportlichen Bereich eingehen. Sehen Sie darin eine gewisse Gefährdung ihrer Ziele oder sehen Sie darin einfach eine Gegebenheit, die man einplanen muss? Oder gehen Sie sogar soweit, dass das ein Aspekt sein sollte, der irgendwann auch eine Voraussetzung für die Einstellung eines neuen Mitarbeiters in diesem Bereich sein sollte?*

NB: Nachhaltigkeit ist seit 2010 auch Teil unserer Markenwerte. Das heißt, dass sie auch in der Anwerbung von Talenten mitunter ein Teil der Gespräche ist. Die neuen Kollegen werden im Rahmen des Onboardings auch entsprechend geschult, wir unterrichten sie in diesen Themen und zeigen auf, wie sie auch mitwirken können. Das fängt schon am ersten Arbeitstag

an, an dem die neuen Mitarbeiter u.a. auch den Nachhaltigkeitsbericht ausgehändigt bekommen. Es gibt also mehrere Schritte im Prozess der Einbindung der neuen Kollegen.

Grundsätzlich ist das Thema also auch dahingehend ganz gut verankert, denke ich. Natürlich nicht zuletzt über die Markenwerte, aber eben auch weil es Teil der Zielvereinbarungsgespräche mit den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen ist. Außerdem ist die Nachhaltigkeit bzw. die Nachhaltigkeitsstrategie auch ein Teil der Unternehmensstrategie. Wir stellen also insgesamt schon sicher, dass dieses Thema die gebührende Beachtung findet, sodass es auch nicht von einzelnen Personen einfach rausgestrichen werden kann.

Darüber hinaus haben wir natürlich noch den Vorteil, dass der VfL Wolfsburg eine 100-prozentige Tochter des Volkswagen Konzerns ist. Wir haben auch viele gemeinsame Themen, wie z.B. Umweltschutz oder Vielfalt, identifiziert, die wir auch leben und nach außen kommunizieren. Dem kann sich ein neuer Geschäftsführer Sport dann auch nicht einfach so entziehen, auch wenn er dem gegenüber möglicherweise nicht so offen entgegensteht. Aber das haben wir ehrlich gesagt auch so in der Vergangenheit noch nicht erlebt.

CA: *Ein weiteres Thema, das sie bereits angerissen haben, ist die Möglichkeit der nicht-sportlichen Förderung bzw. der Ausbildung in der Talent-Akquise. Inwiefern sind solche Themen für junge Spieler bei der Auswahl eines Vereins relevant?*

NB: Ich selbst bin bei diesen Gesprächen nicht dabei, deshalb kann ich das nur schwer beurteilen. Aber ich bin davon überzeugt, dass die Eltern, die ja auch vielfach die Entscheidung für die jungen Spieler fällen, auf solche Themen achten.

Was wir in der Vergangenheit aber sehr wohl beobachten konnten ist, dass es im Frauen-Fußball, der beim VfL auch in professioneller Form angeboten wird, eine sehr wichtige Rolle gespielt hat, dass sich der Verein auch um die beruflichen Perspektiven der Sportlerinnen gekümmert hat. Dementsprechend sind wir davon auch vollauf überzeugt, was auch von der Tatsache untermauert wird, dass wir auch nochmal ein neues Konzept dazu auf den Weg bringen und es auch eine sehr hohe Priorität bei den Verantwortlichen des Sports genießt.

CA: *Ein anderer Aspekt, der schon im Gespräch immer wieder aufkam, ist die enge Verbindung zur Volkswagen AG. Inwiefern kann der VfL Wolfsburg davon profitieren, welche Unterschiede stellen Sie dabei fest oder kann das sogar manchmal ein Hemmnis für bestimmte Dinge sein?*

NB: Im Hinblick auf das Thema Nachhaltigkeit ist diese Verbindung für uns eigentlich durchweg positiv. Wir profitieren von ganz vielen Management-Prozessen und Tools, die Volkswagen über viele Jahre entwickelt und bei sich eingeführt hat und die wir jetzt adoptieren können. Angefangen von Compliance, bis hin zur nachhaltigen Beschaffung, da gibt es ganz viele Möglichkeiten über den Konzern, die wir in den Bereich Nachhaltigkeit einbringen können. Das untermauert dann auch nochmal den Stellenwert im Klub.

Ein gutes Beispiel ist, dass sich Volkswagen erst kürzlich neue Konzerngrundsätze auferlegt hat, die dann auch bei uns im Klub Einfluss erhalten haben und die unsere Themen, an denen wir schon seit Jahren arbeiten, wie z.B. Vielfalt und Klimaschutz, nochmal unterstützen.

Es gibt dann auch immer wieder Kooperationen, die uns helfen bestimmte Dinge nach außen zu tragen, z.B. wenn die Volkswagen AG den Platz des Trikotsponsorings für bestimmte Themen frei macht oder wir bestimmte Themen, beispielsweise im Rahmen eines Aktions-Spieltags, gemeinsam bespielen.

Insgesamt profitieren wir da auf jeden Fall voneinander.

CA: *Sie sprachen vorhin bereits vom Onboarding der neuen Mitarbeiter. Und auch im Nachhaltigkeitsbericht werden nochmal die Zielvereinbarungen mit den einzelnen Mitarbeitern angesprochen. Wie sehen solche Zielvereinbarungen denn konkret aus bzw. wie könnten sie aussehen und welche Anreizsysteme gibt es, um sicherzustellen, dass sie auch mit der entsprechenden Motivation verfolgt werden?*

NB: Bei uns gibt es immer sogenannte Mitarbeiter-Jahresgespräche, in denen Bezug genommen wird auf die CSR-Ziele, die auch im Nachhaltigkeitsbericht kommuniziert worden sind. Diese wurden ja auch zusammen mit den Kollegen und Kolleginnen erarbeitet und werden in dem Zuge auch auf die einzelnen Abteilungen runtergebrochen. Daran kann der jeweilige Vorgesetzte die Mitarbeiter dann messen. Diese Ziele sind allerdings nicht Bonus-relevant. Von daher gibt es in dem Sinne kein Anreizsystem dahinter, das wäre dann eher eine individuelle Vereinbarung mit dem jeweiligen Mitarbeiter.

CA: *Ein anderes Thema, das auch an diese eher interne Seite anknüpft, ist die mögliche Einführung einer CSR-Software, die im letzten Nachhaltigkeitsbericht angekündigt worden ist. Wie ist der Stand und welchen Beitrag kann so eine Software überhaupt leisten?*

NB: Das kann ich an dieser Stelle kurz machen: Wir haben die Software getestet, aber letztendlich nicht eingeführt. In diesem Test hat sich für uns herausgestellt, dass der Aufwand

und der Ertrag in keinem sinnvollen Verhältnis zueinanderstehen. Wir haben dabei festgestellt, dass wir mit der bisherigen Struktur und der Art und Weise, wie Daten erhoben und abgelegt werden, zufriedenstellend arbeiten können.

CA: *Ich würde gerne auch nochmal auf das Thema der Kooperationen zu sprechen kommen. Welche Anforderungen stellen Sie an mögliche Partner im Rahmen der CSR-Aktivität, insbesondere im Bezug auf die Werte und die Glaubwürdigkeit? Haben Sie da bestimmte Anforderungsprofile oder sind das immer Einzelfallentscheidungen?*

NB: Das sind tatsächlich immer Einzelfallentscheidungen, die wir gemeinsam mit dem Vertrieb vornehmen. Wir achten natürlich darauf, dass es Unternehmen sind, die zu uns passen, aber das machen die Unternehmen ihrerseits auch nicht anders. Von daher lässt sich das Thema sehr gut vermarkten, weil die systematische und authentische Umsetzung beim VfL bemerkt und als solche angenommen wird. Das zieht dann wiederum Unternehmen an, die noch nicht im Sport unterwegs waren, aber sich auch Nachhaltigkeit auf die Fahne geschrieben haben und dann auch die Plattform Fußball ein Stück weit nutzen wollen, um bestimmte Themen zu befeuern und möglich Projekte umzusetzen. Dadurch haben wir auch schon Unternehmen wie die Memo AG oder den Duden Verlag gewinnen können, die im Nachhaltigkeitskontext auch mit-führend sind. Der Duden Verlag ist zum Beispiel sonst noch gar nicht im Bereich Fußball aufgetreten, das ist dann auch am Ende des Tages ein wirtschaftlicher Mehrwert. Das bestätigt uns dann auch in unserer Chancen-orientierten Sichtweise, die wir schon 2010 eingenommen haben.

CA: *An dieser Stelle würde ich dann auch gerne den Fokus auf die Fans legen. Wie stellen Sie die Partizipation der Fans sicher, bzw. wie sorgen Sie dafür, dass diese möglichst groß ausfällt, und wie wichtig ist das für den Erfolg der CSR-Aktivitäten?*

NB: Die Fans sind sehr wichtig für uns, weil sie auch die Hauptanspruchsgruppe für uns sind. Die Stadiongänger, die uns alle zwei Wochen besuchen, die Mannschaft unterstützen und damit auch wesentlich zum sportlichen Erfolg beitragen. Und das ist letztendlich ja auch der Unternehmenszweck, der sportliche Erfolg. Von daher ist es uns natürlich sehr wichtig, dass sie sich mit den Themen identifizieren und das setzt wiederum voraus, dass diese auch zum Klub passen. Im besten Fall sind die Fans dann auch gleichzeitig Multiplikatoren und tragen diese Themen auch nach außen. Deswegen ist uns das auch unglaublich wichtig und ich glaube, dass wir dahingehend auch noch eine Menge Potenzial haben. Punktuell ist es uns sicherlich auch schon gelungen die Fans für bestimmte Themen zu sensibilisieren, sei es für das Thema Ökologie, z.B. mittels eines Aktionsspieltages rund um das Fahrrad oder

Klimawettbewerbe, aber die Aktivierung ist in solchen Themenfeldern in der Regel deutlich schwieriger. Einfacher ist es da im Bereich des gesellschaftlichen Engagements, weil die Identifikation mit den Themen da in der Vergangenheit deutlich höher war. Auch weil wir sie da gut miteinbeziehen konnten, wie z.B. beim „Gemeinsam Bewegen Tag“, an dem eigene Projekte eingereicht werden konnten.

Wir versuchen die Fans aber auch stärker als Experten miteinzubinden und sie dahingehend wirklich ernst zu nehmen. Wir beschäftigen uns zum Beispiel intensiv mit dem Thema der Unisex-Toiletten und haben in der Fan-Szene auch Menschen gefunden, die in diesem Bereich durchaus eine gewisse Expertise haben. Wir suchen da ganz bewusst den Austausch und binden sie mit ein. Wir probieren dazu auch immer wieder Dialog-Formate zu schaffen und sind regelmäßig bei Fan-Rat Sitzungen dabei. Ich selbst war auch bei den letzten beiden Sitzungen und habe CSR-Themen vorgestellt.

Insgesamt gibt es sicherlich noch Luft nach oben, aber das ist für uns unglaublich wichtig.

CA: *Haben Sie denn das Gefühl, dass solche Dinge auch immer wichtiger werden für die Fans oder ist es am Ende doch so, dass der sportliche Erfolg der einzig wichtige Gradmesser ist?*

NB: Grundsätzlich haben glauben wir schon, dass es Fans wichtig ist, dass sich Vereine gesellschaftlich engagieren. Das bezieht sich aber vorrangig auf das soziale Engagement. Das haben wir sogar schon mal so im Rahmen von Umfragen abgefragt. Wir merken auch, dass soziales Engagement zunehmend als Treiber einer Entwicklung eines positiven Gesamtbilds eines Klubs wahrgenommen wird, das sehen wir an unserem jährlichen Marken-Tracking und an gewissen KPIs. Und wir stellen auch im Zuge gesellschaftliche Diskurs fest, dass das Thema Ökologie an Beachtung gewinnt. Das Interesse, so würde ich es sagen, war in den letzten Jahren auch schon da, aber das war in der Aktivierung immer schwierig. Das dürfte uns in der Zukunft etwas leichter fallen. Aber das geht natürlich auch mit der gesamtgesellschaftlichen Entwicklung einher.

CA: *Sie haben nun immer wieder den Markenkern des VfL Wolfsburg angesprochen. Andere Vereine haben Versuche mit einer eigenen CSR-Marke unternommen, die dann zumindest zum Teil für sich stehen sollte, um die Aktivitäten in diesem Bereich etwas vom Kerngeschäft und dessen Schwankungen zu lösen. Versuchen Sie da beim VfL ähnlich zu handhaben oder soll da keine Trennung vorhanden sein?*

NB: Letztendlich haben wir einen Markenkern des VfL. In diesem Kern stecken auch die Werte, aus denen wir die Initiative „Gemeinsam Bewegen“ geformt haben. Sie ist also

keineswegs losgelöst zu betrachten. In der Außendarstellung soll sie aber natürlich das Dach für die CSR-Aktivitäten bzw. das gesellschaftliche Engagement des Vereins sein. Die Initiative soll dazu beitragen, dass wir nach außen hin eine gemeinsame Sprache sprechen und unsere Schwerpunkte vermitteln können.

Der Link zum sportlichen Erfolg: Wir wollen, z.B. durch ein besseres Image, natürlich dazu beitragen, dass wir am Ende auch Pokal in die Luft strecken können, was dann ja auch dem Unternehmenszweck gleichkommt. Demzufolge verbinden wir das mit den unternehmerischen Zielen. Aber ich glaube nicht, dass es da einen direkten Einfluss vom sportlichen Erfolg gibt, denn auch in sportlich wenig erfolgreichen Zeiten funktionieren CSR-Themen. Natürlich ist es so, dass man, wenn man auf einer Erfolgswelle reitet, auch nochmal anders profitieren kann, weil dann auch alle untergeordneten Themen, wie zum Beispiel CSR, besser kommuniziert werden können. Also wenn, dann sehe ich da eher eine positive Verstärkung.

CA: *Sie haben eben gesagt, dass Sie im Endeffekt vor allem dazu beitragen wollen, dass das Unternehmensziel des sportlichen Erfolgs erreicht werden kann. Wie sehen Sie da die Verbindung zwischen CSR-Aktivität und sportlichem Erfolg? Geht das immer mittelbar über den wirtschaftlichen Erfolg, der einen wichtigen Einfluss auf den sportlichen Erfolg hat, oder sehen Sie auch einen direkteren Weg?*

NB: Letztendlich haben wir bestimmte Prinzipien, die wir bei der Projektauswahl verfolgen. Wir haben dabei in erster Linie auch unternehmerische Ziele, die wir dabei verfolgen, wie ich bereits sagte. Wir achten, neben den sozialen oder ökologischen Aspekten, immer auch darauf, dass die Themen eine gewisse mediale Strahlkraft besitzen, damit wir auch das Bild als vorbildliches, nachhaltiges Unternehmen transportieren und als gutes Beispiel vorangehen können.

Ein Weg ist dabei natürlich über die Vermarktungserlöse, die Gewinnung neuer Sponsoren und vielleicht auch die Gewinnung neuer Fans, wobei das ungleich schwieriger zu messen ist. Das sind dann ganz klassische unternehmerische Ziele, die auch einen wirtschaftlichen Impact haben, in dem Sinne also durchaus ein Business-Case, der am Ende auch auf den wirtschaftlichen Erfolg einzahlt.

Ein anderer Weg wäre aber auch, dass man mehr Fans als Stadionbesucher gewinnt, die dann für eine bessere Stimmung sorgen können, was auch einen Einfluss auf den sportlichen Erfolg haben kann. Da gibt es am Ende eine Vielzahl von Verknüpfungen, wie CSR dann auch zum sportlichen Erfolg beitragen kann.

CA: *Zum Abschluss würde ich Sie gerne nochmal mit einem Zitat von Ihnen aus dem Jahr 2014 konfrontieren: "Erfolgreicher Fußball braucht jedoch Nachhaltigkeit. Nur wer den Fußball ganzheitlich begreift und die Rahmenbedingungen langfristig anlegt, wird dauerhaft auf der Erfolgsspur landen." Wie stehen Sie heute dazu, insbesondere im Hinblick auf die veränderten Rahmenbedingungen?*

NB: Ich würde es tatsächlich heute noch genau so sagen. Ich bin heute sogar noch überzeugter davon denn je. Ich glaube, dass ein Fußballklub nur dann erfolgreich bestehen kann, wenn er eine nachhaltige Strategie verfolgt und langfristig an den Themen arbeitet. Genauso glaube ich, dass es der Liga guttun würde, im Wettbewerb mit anderen europäischen Top-Ligen, wenn man sich dem Thema des nachhaltigen Wirtschaftens noch stärker annehmen würde. Zum Beispiel in Form einer Verankerung in der Lizenzierung oder durch eine Zertifizierung. Auch da, durch veränderte Rahmenbedingungen, die eine nachhaltige Entwicklung positiv befeuern würde, könnte man die Liga in der Wahrnehmung verbessern, was die Chancen im Wettbewerb erhöhen könnte.

Insgesamt bin ich also voll auf der Überzeugung, dass erfolgreicher Fußball Nachhaltigkeit benötigt.

CA: *Ein schönes Schlusswort. In diesem Sinne danke ich Ihnen für Ihre Zeit und die ausführlichen Ausführungen zu den Fragen. Ich wünsche Ihnen noch einen angenehmen Tag.*

II.II Interview SV Werder Bremen

Experte:	Anne-Kathrin Laufmann
Klub:	SV Werder Bremen
Position:	Direktorin CSR-Management/Fan- und Mitgliederbetreuung
Datum und Uhrzeit der Durchführung:	19.02.2020; ab 11:00
Medium:	Per Telefon

Christoph Albers: *Als Einstieg erstmal eine ganz grundsätzliche Frage: Welche Definition des Begriffs „Corporate Social Responsibility“ verwenden Sie? Orientieren Sie sich an einer bestehenden Definition, haben Sie eine eigene Definition vorgenommen oder ist das Verständnis erst dabei entstanden?*

Anne-Kathrin Laufmann: Wir haben anfänglich schon eine grobe Definition entwickelt, aber es hat sich trotzdem noch bei der eigentlichen Arbeit weiterentwickelt. Wir haben uns gefragt, wo unsere Kernaufgaben und unsere Kernkompetenzen liegen und welche gesellschaftlichen Anforderungen es gibt, und daraus haben wir dann die Schwerpunkte für unsere CSR-Arbeit abgeleitet. Natürlich haben wir auch gleich gesagt, dass wir gesellschaftliche Verantwortung übernehmen wollen, gerade in den Bereichen Sport, Umwelt und Mitarbeiter. Dabei versuchen wir die Aspekte Ökonomie, Ökologie und Soziales so gut es geht in Einklang zu bringen.

CA: *Als Sie 2007 bei Werder Bremen angefangen haben, hieß ihr Zuständigkeitsbereich noch „Sozialmanagement“, im Laufe ihrer Arbeit wurde dieser Bereich dann aber zur Abteilung „CSR“, wie er heute noch heißt. Hat sich ihr Verständnis des Themenkomplexes damit auch verändert oder hat sich lediglich der Name verändert?*

AKL: Mit dieser Umbenennung und der damit einhergehenden Strategie-Änderung hat sich auch das Verständnis verändert. Als ich 2007 anfang, ging es nicht um CSR im heutigen Sinne, sondern lediglich um soziales Engagement. Es ging damals in erster Linie darum, wie man der

Region mit der Sportförderung von Jugendlichen und in anderen sozialen Fragen helfen kann. Die Arbeit war dementsprechend eher philanthropisch ausgerichtet. Im Zuge meiner Arbeit habe ich aber auch mitbekommen, dass das Thema „CSR“ immer mehr an Bedeutung gewann. Es war plötzlich in aller Munde und das war es zu Beginn meiner Tätigkeit noch ganz anders. Erst im Laufe der Zeit wurde es immer wichtiger und so war es auch bei uns, das hat sich Stück für Stück entwickelt. Wir haben dann auch festgestellt, dass es um mehr geht, als sich nur sozial zu engagieren, sondern vielmehr auch darum, eine bestimmte Haltung zu haben und diese zu vertreten. Auch die Frage danach, wie man das Geld erwirtschaftet, wie geht man mit den Mitarbeitern um und so weiter. Dadurch hat sich das auch auf operativer Ebene nach und nach entwickelt und ausgeweitet, vom Sozialmanagement hin zu einer Idee des nachhaltigen Managements.

CA: *Im Zuge dieser Neuausrichtung hat sich ja auch ihre Strategie verändert. Wie stellen Sie sicher, dass diese Strategie fest im Verein verankert ist und auch unabhängig von den handelnden Personen verfolgt wird?*

AKL: Zunächst einmal ist das in unserer Vereinssatzung festgeschrieben. Werder Bremen besteht in dem Sinne ja aus dem Verein und der KG, die beide sehr eng miteinander verzahnt sind. Zum Beispiel ist einer der Geschäftsführer der KG auch Präsident des Vereins. Und da haben wir das Thema in der Vereinssatzung verortet. Zudem ist der Bereich CSR auch eine Direktion, die direkt an die Geschäftsführung angeschlossen ist. Damit ist der Bereich auch in der Unternehmensstruktur fest verankert und auch vollkommen unabhängig von zum Beispiel meiner Person. Die Position ist damit auch so hoch angesiedelt, dass sie nur mit einem ganz erheblichen Aufwand, zum Beispiel der Satzungsänderung, abgeschafft werden könnte. Ein gutes Beispiel kommt gerade auf uns zu: Ich gehe demnächst in Elternzeit, sodass ein Kollege aus der Direktorebene das Thema übernimmt, um sicherzustellen, dass die Themen vorangetrieben werden können. Außerdem ist CSR auch ein Teil der Strategieentwicklung für die kommenden Jahre, wir haben uns fest vorgenommen eine Vorreiterrolle im Hinblick auf die Übernahme sozialer Verantwortung zu sein. Das ist in dem Zuge auch niedergeschrieben worden, sodass auch da gewährleistet ist, dass dieses Thema nicht vernachlässigt wird.

CA: *Neben der strategischen Verankerung, ist es natürlich auch sehr wichtig, dass es im Alltag fest verankert ist. Wie stellen Sie das bei Ihren Mitarbeitern sicher? Gibt es individuelle CSR-Zielvereinbarungen oder gibt es sonstige Anreizsysteme, die dafür sorgen sollen, dass diesem Thema die angemessene Aufmerksamkeit zu Teil wird?*

AKL: Es kommt dabei in erster Linie darauf an, in welchem Bereich die Mitarbeiter tätig sind. Bis jetzt haben wir noch nicht in allen Bereichen CSR-Themen in den Zielvereinbarungen verankert. Wir sind aber gerade dabei eine sogenannte „Road to“ durchzuführen. In diesem Fall heißt das, dass wir durch alle Abteilungen gehen und Aufklärung betreiben. Es soll klar werden, was CSR eigentlich ist, was in dem Rahmen gemacht wird und, dass es sich dabei um ein Unternehmensthema handelt und nicht nur um ein Abteilungs- oder Projektthema. Dadurch soll vermittelt werden, was CSR für Werder Bremen allgemein bedeutet und was das auch für einen einzelnen Mitarbeiter in seinem Bereich bedeuten kann. Dazu habe ich heute zum Beispiel auch noch einen Workshop mit unseren Bereichen Liegenschaften, Vereinsangelegenheiten und Einkauf. Da wollen wir auch herausarbeiten, welche Themen da auf die Mitarbeiter zukommen könnten und welche Themen von besonderer Relevanz sind. Wir sind im Zuge dessen auch gerade dabei das alles zu sammeln, auszuwerten und zu gewichtigen, um daraus dann auch ggf. Ziele abzuleiten. Wobei wir vorrangig mit Teamzielen und weniger mit Zielen für einzelne Mitarbeiter arbeiten. Wir sind also gerade in der Erarbeitung dessen.

CA: *Im Rahmen meiner Recherche bin ich darauf aufmerksam geworden, dass Sie eine CSR-Dachmarke entwickelt haben, um die CSR-Aktivitäten ein wenig vom sportlichen Abschneiden in der Fußball-Bundesliga zu entkoppeln. Aktuell ist die sportliche Situation ja durchaus als kritisch zu bewerten, wie würden sie den Erfolg dieser Maßnahme in Hinblick darauf bewerten?*

AKL: Wir sind momentan tatsächlich dabei uns wieder von dieser eigenen CSR-Marke zu trennen. Vielmehr soll die Werder-Raute symbolisch für all das stehen, was Werder Bremen macht. Zu der Zeit war es vielleicht die richtige Maßnahme, um die Neuausrichtung kommunikativ transportieren zu können, doch wir sind der Meinung, dass wir jetzt keine eigene Marke, wie eben „Werder bewegt“, mehr brauchen.

Aber man muss natürlich auch klar sagen, dass eine Entkopplung nicht wirklich möglich ist. Sollte Werder beispielsweise tatsächlich in die zweite Bundesliga absteigen, kann man sich ja ausmalen, dass bestimmte Budgets aufgrund der finanziellen Einbußen zurückgefahren werden müssten. Das soll allerdings nicht heißen, dass der Verein dann nicht mehr für bestimmte Themen steht, es ginge dann eher darum, dass manche Projekte vielleicht nicht oder nicht in dem Ausmaß durchgeführt werden könnten oder dass er sich um Spenden oder Fördermittel bemühen müsste, um die Finanzierung dessen zu ermöglichen. An der Grundhaltung und den Grundwerten würde aber mit Sicherheit nicht gerüttelt werden. Das wäre auch völlig verkehrt.

CA: *Da Sie ja eben auch schon kurz auf das Thema Kommunikation angespielt haben, würde ich Sie gerne mit einem etwas älteren Zitat von Ihnen aus Ihrem Beitrag zum Sammelband „CSR und Kommunikation“ konfrontieren. Dort schrieben Sie Folgendes: "Noch ist das Engagement in den Augen der Stakeholder nettes „Beiwerk“ zum nächsten Heimspiel und weniger ziel-orientiertes, messbares Handeln von verantwortlichen Unternehmen.“ Wie stehen Sie heute dazu?*

AKL: Das würde ich heute ganz sicher nicht mehr so sagen. Das hat sich in den letzten Jahren stark verändert, es handelt sich sicherlich nicht mehr nur um Beiwerk, sondern eine Unternehmensphilosophie.

CA: *In diesem Kontext spielen sicherlich auch die Sponsoren eine wichtige Rolle und auch im Hinblick auf einige CSR-Aktivitäten bedarf es bestimmt auch immer wieder starker Partner. Welche Anforderungen stellen Sie denn an Ihre Partner für ihre CSR-Projekte? Gibt es ein gewisses Anforderungsprofil oder ist es tatsächlich jedes Mal eine Einzelfallentscheidung? Oder sind Sie auch in der Position, um bestimmte Partner abzulehnen?*

AKL: Es kommt immer ganz darauf an, um welche Inhalte es geht. Das sollte sehr differenziert betrachtet werden. Wir arbeiten mit einigen Partnern inhaltlich sehr eng zusammen, das sind aber vornehmlich NGOs, wie zum Beispiel die SoS-Kinderdörfer. Wenn es sich um eine solche, stark inhaltlich geprägte Zusammenarbeit handelt, achten wir ganz stark darauf, ob diese Partner zu uns und unseren Werten passen. Auf der anderen Seite haben wir aber auch Sponsoren, die den grundsätzlich Profi-Fußball mit ihrem Sponsoring unterstützen, wie zum Beispiel Wiesenhof, bei denen man abwägen muss, zwischen wirtschaftlicher Notwendigkeit und dem möglichen Reputationsverlust. Da müssen wir eine scharfe Analyse der Chancen und Risiken vornehmen und entscheiden, ob wir uns das leisten können. Bei NGOs, bei denen dementsprechend kein Geld dranhängt, ist es natürlich immer etwas anderes, als bei Sponsoren, von deren Geld wir in gewisser Weise auch abhängen.

Aber wir haben, im Bereich CSR, auf der anderen Seite auch unsere Themen oder Projekte und wenn ein Unternehmen, wie eben z.B. Wiesenhof, nicht dazu passt, dann können wir diese Unternehmen in diesem Kontext auch nicht mitnehmen.

Ein anderes Beispiel ist da auch unser neuer Sponsor „toutou“, ein asiatischer Wettanbieter, der auf unserem Trikotärmel für sich wirbt. Das ist nichts Außergewöhnliches, da nahezu alle Bundesligisten einen Wettanbieter unter seinen Sponsoren hat, doch es stellt sich die Frage, wie man das begleitet. Im Zuge dessen kann man als Verein zum Beispiel über Spielsucht

aufklären, als wichtige Maßnahme. Wir haben für uns auch klar entschieden, dass wir, wenn wir z.B. in Schulen auftreten, kein Logo von „toutou“ auf unserer Kleidung tragen werden. Damit muss der Sponsor dann auch leben können, das ist klar kommuniziert.

CA: *Eine andere Frage, gerade im Bezug auf den Profi-Fußball, die sich mir stellt, ist, ob Sie auch bestimmte CSR-Themen in den sportlichen Bereich mit reintragen können. Ist die Bundesliga-Mannschaft von CSR-Überlegungen betroffen oder ist dieser Bereich davon weitestgehend ausgenommen?*

AKL: Ausgenommen ist dieser Bereich davon sicherlich nicht. Ich habe zum Beispiel selbst vor nicht allzu langer Zeit vor der Profi-Mannschaft gesprochen. Ich habe den Spielern vorgestellt für welche Werte Werder steht und welche Programme wir durchführen, um ihnen eben auch zu zeigen, was wir machen und dass Werder eben mehr ist als nur 90 Minuten Profi-Fußball jedes Wochenende. Und wir haben auch einige Profi-Spieler, die uns auch immer wieder bei Projekten unterstützen, wobei wir das auch nicht immer medial nutzen. Die Spieler kommen dann auch von sich aus einfach mal mit und gucken sich das an. Sie können dann auch bestimmte Einheiten selbst durchführen oder ähnliches.

Ein anderes Beispiel ist, dass Sebastian Langkamp die Idee eines Prämiensystems zugunsten unserer Stiftung an uns herantrug. Pro Punkt zahlt demnach jeder Spieler 50 Euro, die dann an die Stiftung gehen, um soziale Projekte zu unterstützen. Die Verzahnung ist also schon recht eng.

Ich würde sagen, dass die Mehrzahl der Spieler schon ungefähr weiß, was wir machen und dass auch einige Spieler von sich aus auf uns zukommen, wie eben Sebastian Langkamp oder auch Davy Klaassen und Fin Bartels. Die sind regelmäßig in unseren Büros und tauschen sich mit uns aus, was man machen könnte. Es kann sich sicherlich nicht jeder damit so identifizieren, aber es gibt da auf jeden Fall eine gute Verbindung.

Der Trainer der Profi-Mannschaft, Florian Kohfeldt, war, um ein anderes Beispiel zu nennen, auch mal mit im Kosovo. Wir haben ja auch internationale Projekte, bei denen wir in Entwicklungsländer gehen, um sogenannte „Young Coaches“ auszubilden. Und da war er eben mit dabei, allerdings in seiner Zeit als er Juniorentrainer bei Werder war. Aber er war mit dabei, hat dort junge Leute ausgebildet und hat einen besonderen Zugang dazu. Ebenso Tim Borowski, der als ehemaliger Spieler im Traineeprogramm bei uns war.

CA: *Das Stichwort Nachwuchsarbeit würde ich gerne aufgreifen. Inwiefern sind CSR-Maßnahmen in diesem Bereich wichtig für Werder? Gerade im Hinblick auch auf Aus- und*

Weiterbildungsangebote. Ist das ein Argument für junge Spieler, das möglicherweise auch den Ausschlag für Werder geben könnte, auch im Hinblick auf möglich Bedenken der Eltern, o.ä.?

AKL: Wir, als Werder Bremen bieten selbst auch aus. Zum Beispiel haben wir die Ausbildung zum Sport- und Fitnesskaufmann angeboten, jetzt ist es ein anderer Ausbildungsberuf. Dieses Angebot wollen wir natürlich vornehmlich jungen Sportlern zur Verfügung stellen, wobei es sich, weil wir ja ein Sportverein sind, nicht nur auf die Fußballer, sondern auch auf anderen Sportler bezieht.

Gerade für diejenigen, die an unserem Nachwuchsleistungszentrum trainieren, ist das eine sehr gute Möglichkeit, weil wir natürlich ganz anders auf deren besondere Anforderungen Rücksicht nehmen können, als es andere Unternehmen könnte. Gerade Dinge wie Trainingseinheiten am Vormittag, Reha-Termine oder Fitnessprogramme berücksichtigen wir selbstverständlich ganz anders.

Dazu bieten wir aber auch Praktika an, was gerade für die Spieler der U19- und U23-Teams ganz interessant ist. Die sind dann in der Regel auf ein Jahr angelegt und bieten den Teilnehmern auch die Möglichkeit eigene Programme durchzuführen. Zum Beispiel betreuen zwei U19-Spieler derzeit ein Behinderten-Sportprogramm an einer Schule, drei andere Spieler bieten wiederum jeden Montag an einer Kinderklinik ein Bewegungsangebot für krebserkrankte Kinder an. Wir binden diese jungen Sportler also auf jeden Fall auch bei uns ein und stellen immer wieder auch fest, dass sie in ihrer Persönlichkeitsbildung davon sehr profitieren können.

CA: *Sie haben ja auch bereits ihr internationales Engagement, gemeinsam mit der Scort Foundation, angesprochen. Wie handhaben Sie den Spagat zwischen der regionalen Verwurzelung und dem internationalen Fokus, auch in Sachen Vermarktung und Präsenz, dem ein Bundesliga-Verein mittlerweile geradezu zwangsläufig zu bewältigen hat? Gibt es da eine geregelte Gewichtung oder ist das immer Einzelfall-abhängig?*

AKL: In unserem Bereich ist das immer auf Projektbasis zu betrachten. Wir arbeiten schon seit 2007 mit der Scourt Foundation zusammen und sind in dem Rahmen, je nach Kapazität, mal mehr und mal weniger in Entwicklungsländern unterwegs. Wir richten uns als Werder Bremen aber momentan auch internationaler aus und werden demnächst auch nach Vietnam gehen, um uns da auch langfristig zu engagieren und im Markt zu positionieren. Dabei wollen wir unsere Philosophie von hier auch dorthin mitnehmen und vor Ort Projekte umsetzen. Die wirtschaftliche Komponente, die logischerweise auch eine wichtige Rolle spielt, soll auf jeden

Fall um diese soziale Komponente ergänzt werden. Wir hoffen, dass wir Anfang April soweit sind, dass wir das auch nach außen hin kommunizieren können und wollen dann auch vor Ort sein. Allerdings müssen wir auch gucken, wie sich die Situation rund um das Corona-Virus entwickelt.

Aber auch darüber hinaus wird die Zusammenarbeit mit der Scourt Foundation weiter Bestand haben. Wir müssen aber natürlich schauen, wie viel Kapazität wir dann noch dafür haben. Wir müssen unsere Trainer dann nämlich auch gleich mindestens eine Woche dorthin schicken und diese Trainer kommen für gewöhnlich aus der Fußballschule, aus unserem Nachwuchsleistungszentrum oder aus unserem Community-Bereich. Da wir diese Trainer dann auch für Vietnam brauchen werden, müssen wir dann ein bisschen abwägen, was sinnvoll wäre.

CA: *Durch die Präsenz in Vietnam erhofft sich Werder sicherlich auch die Gewinnung neuer Fans. Und beim Thema „Fans“ würde ich auch gerne anschließen. Wie sind die Fans, vor allem die regionalen Fans, in die Strategie eingebettet? Welche Rolle spielen sie in Ihren Plänen, z.B. auch als mögliche Multiplikatoren?*

AKL: Wir als Werder Bremen haben das große Glück, dass wir eine sehr aktive Fanszene haben, die sich schon automatisch für bestimmte Themen einsetzt, ohne dass wir sie in der Form aktivieren müssen. Natürlich hat aber auch jeder die Möglichkeit sich bei uns ehrenamtlich einzusetzen. Wir haben ein Stadionverbot-Programm, bei dem wir die betroffenen Menschen wieder mit einbinden, indem wir eine Art Sozialarbeit leisten. Also es gibt da viele Optionen und eine enge Verzahnung, aber wie gesagt, wir haben schon eine sehr aktive Fanszene, sodass sich das im Grunde gegenseitig bespielt.

CA: *Und wie nehmen Sie die Entwicklung bei den Fans selbst war. Haben Sie das Gefühl, dass CSR-Themen für die Fans relevanter, interessanter werden?*

AKL: Ja, definitiv. Man merkt, dass die Fans deutlich sensibler werden. Wir spüren, dass die Fans viel mehr darauf schauen, ob das glaubwürdig ist, was wir machen. Ein gutes Beispiel: Unsere bekommen seit Jahren ihre Autos von unserem Sponsor Volkswagen gestellt. Das hat über viele Jahre wenig Interesse auf sich gezogen. Seit das Thema Umweltschutz aber eine deutlich größere Präsenz hat, ist jetzt auch medial die Frage aufgetaucht, wie es sein könne, dass sich der Verein für Umweltschutz einsetzt, aber die Profis trotzdem SUVs fahren würden. Da herrscht eine ganz andere Sensibilität und man gerät auch deutlich schneller in die Kritik, wenn irgendwas nicht so gut ist.

CA: *Und wie begegnen Sie bzw. Werder Bremen dieser „neuen“ Anspruchshaltung der Fans?*

AKL: Wir hören und das natürlich genau und nehmen das sehr ernst. Wir versuchen möglichst transparent damit umzugehen. Um bei dem Beispiel zu bleiben: Die Spieler bekommen, auch wenn sie noch SUVs fahren können, keine „größeren“ Motoren mehr. Eine entsprechende Elektro-Linie konnte uns VW dagegen zum Beispiel noch nicht liefern und es fehlt uns auch noch eine gewisse Ladestationen-Infrastruktur. Eine komplette Elektro-Flotte wäre so nicht umsetzbar gewesen. Daher haben wir uns vorerst dafür entschieden, dass wir aber zumindest den CO₂-Ausstoß verringern wollen. Es gibt also nur noch die Energieeffizienzklassen A+, A und B, die Klassen C und D sind damit ausgeschlossen. Es ist also auch schon wichtig, dass man deutlich macht, was intern passiert, gerade wenn es sich nicht mit dem deckt, was extern berichtet wird. Wir versuchen natürlich immer besser zu werden, aber das geht nur im Dialog und mit möglichst großer Transparenz. Aber es gibt auf der anderen Seite auch Themen, bei denen wir klar sagen müssen, dass diese für uns keine große Relevanz haben, die nicht zu unseren Schwerpunktthemen passen. Da muss es auch eine klare Abgrenzung geben.

CA: *Was würde Ihnen dazu, als erster Gedanke, einfallen?*

AKL: Wir hatten zum Beispiel kürzlich eine Anfrage zu Thema Darmkrebs, ob wir als Bundesligist auf dieses Thema aufmerksam machen könnten. Natürlich ist das ein wichtiges Thema, aber da mussten wir auch sagen, dass das, als Krankheit, nicht unbedingt zu den Themen zählt, für die wir vorrangig Haltung zeigen, für die wir einstehen. Da muss man auch abwägen.

CA: *Nach der Planung und der Durchführung von Maßnahmen, ist natürlich auch die Kontrolle und Bewertung von Maßnahmen ein wichtiger Teil der CSR-Arbeit. Welche Kennzahlen nutzen Sie in diesem Kontext vornehmlich und woran bemessen Sie den Erfolg von Maßnahmen?*

AKL: Das ist nicht immer ganz einfach. Eine Möglichkeit ist die Betrachtung der Teilnehmerzahlen. Aber wir sind zusätzlich auch gerade eine Kooperation mit der Universität Rotterdam und eine mit einem Sportinstitut hier in Bremen. Dabei geht es darum unsere Projekte dahingehend zu evaluieren, ob unsere Sportprogramme zu einer Persönlichkeitsentwicklung beitragen. Das werden wir in den kommenden drei Jahren mit der Universität Rotterdam evaluieren. Und mit dem Institut aus Bremen werden wir unsere Programme im Hinblick auf die Gesundheitsförderung evaluieren. Da haben wir aber noch keine Kennzahlen.

Ansonsten kann man auch die Teilnehmer nach ihrer Zufriedenheit befragen. Im Hinblick auf den Umweltschutz sind wir ohnehin energieauditpflichtig, da bekommen wir über das Energieaudit, das wir in regelmäßigen Abständen durchführen lassen müssen, entsprechende Kennzahlen bezüglich des Energieverbrauchs.

Darüber hinaus gibt es jetzt noch von der Dekra eine Art Siegel, bei dem man sich im Hinblick auf CSR prüfen lassen kann.

Da gibt es also ganz verschiedene Systeme, aber wir haben noch kein Qualitätsmanagement- oder Umweltmanagementsystem. Das haben wir alles noch nicht.

CA: *Noch eine spezifischere Frage dazu: Ein anderer Bundesliga-Verein hatte die Einführung einer CSR-Software geplant, verzichtete aber letztlich doch darauf. Gab es auch bei Werder Bremen Bestrebungen in diese Richtung?*

AKL: Bei uns kam mal vor ein paar Jahren das Thema der „CSR Balanced Scorecard“ auf. Wir haben uns allerdings dazu entschieden die Kosten, die die Einführung dessen mit sich bringen würde, lieber in unsere Projekte zu stecken, als in eine Software. Eine solche Software wäre eventuell „schön“, aber wir mussten eine Abwägung hinsichtlich der Kosten und des Nutzens treffen und für uns erschien das nicht sinnvoll zu sein. Das soll nicht heißen, dass es nicht irgendwann nochmal interessant werden könnte, doch für den Moment ist es kein Thema

CA: *Ein anderer Punkt in diesem Kontext ist natürlich die Kommunikation und damit einhergehend die Berichterstattung. Werder Bremen hat im Jahr 2015 einen Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht und angekündigt, dass Mitte 2017 ein weiterer folgen sollte. Allerdings ist seitdem kein weiterer Bericht veröffentlicht worden. Wie ist es dazu gekommen? Soll auch zukünftig keiner mehr folgen?*

AKL: Zu der Zeit war lag die Begründung ganz einfach darin, dass die benötigten Kapazitäten für ein solches Projekt nicht vorhanden waren. Ich selbst war zu der Zeit in Elternzeit und es gab auch sonst niemanden, der das hätte auffangen können. Ein solcher Bericht ist in der Erstellung sehr aufwändig und muss auch dementsprechend umfangreich begleitet werden. Es war uns also aufgrund einer gewissen Ressourcenknappheit nicht möglich.

Seit meiner Rückkehr beschäftigen wir uns zudem in erster Linie damit, wie wir dieses Thema noch mehr und mehr ins Unternehmen tragen können, sodass wir vor allem strategische und strukturelle Arbeit leisten. Daher haben wir für uns festgestellt, dass er einfach wenig sinnvoll

wäre, einen Bericht rauszubringen, der schon in wenigen Monaten nicht mehr wirklich aussagekräftig wäre.

Dazu kommen auch die hohen Kosten, die die Erstellung eines solchen Bericht mit sich bringt. Diese liegen grob geschätzt bei 30.000 bis 40.000 Euro. Das sind dann natürlich auch Ausgaben, die für Werder Bremen bedeutsam sind und da muss man dann auch abwägen, ob es das wirklich wert wäre, gerade im Hinblick darauf, dass bestimmte andere Dinge dann nicht möglich wären. Solche Summen können nicht einfach so zusätzlich investiert werden.

Außerdem haben wir ja auch noch die bereits angesprochenen Evaluationsprojekte, von denen wir uns wertvolle Kennzahlen versprechen. Die sollten in einem solchen Bericht dann bestenfalls auch Berücksichtigung finden.

All das zusammengenommen führt dann dazu, dass wir zunächst einmal von der Erstellung eines solchen Berichts absehen. Wir müssen uns da auch eingestehen, dass wir das Ziel 2017 nicht eingehalten haben, 2020 ebenfalls nicht, aber vielleicht schaffen wir es 2021 oder 2022, wenn die Voraussetzungen stimmen. Wir wollen es nämlich auch gleich richtig machen.

CA: *Dann möchte ich mich in aller Form für Ihre Zeit und ihre ausführlichen Antworten bedanken und wünsche Ihnen noch einen angenehmen Tag!*

II.III Transkript – Interview mit Matthias Marcus (Schalke 04)

Experte:	Matthias Marcus
Klub:	FC Schalke 04
Position:	Koordinator CSR
Datum und Uhrzeit der Durchführung:	28.04.2020; ab 09:00
Medium:	Per Telefon

Christoph Albers: *Zu Beginn möchte ich Ihnen eine Frage stellen, die ich allen Interview-Partnern einleitend stelle: Welcher Definition des Begriffs/Konzepts CSR verfolgen Sie oder haben sie eine eigene Definition vorgenommen oder ist ein Verständnis vielleicht sogar aus der Praxis entwickelt?*

Matthias Marcus: Bei uns treffen eigentlich sogar zwei der von Ihnen genannten Aspekte zu. Vieles hat sich bei uns erst aus der Praxis ergeben, was sind Schwerpunkte und wie verstehen wir CSR, aber wir haben auch, unter anderem aus dem Stakeholder-Dialog und eben der praktischen Arbeit, ein eigenes Verständnis beziehungsweise ein Abteilungsverständnis entwickelt. Da wir aber eine eigenständige Abteilung im e.V. sind, haben wir gewissermaßen unser eigenes CS-Verständnis entwickelt. Wir bedienen mittlerweile alle „klassischen“ Felder, aber es ist im Profi-Fußball nicht immer ganz einfach den Wirtschaftsdefinitionen zu folgen, weil es eben kein ganz klassisches, wirtschaftliches Unternehmen, wie z.B. aus dem produzierenden Gewerbe, ist, auch wenn die Umsätze einem normalen mittelständischen Unternehmen entsprechen.

CA: *Sie haben eben bereits ganz kurz die Stakeholder angesprochen. Konnten bzw. haben Sie die in Ihrer Strategieentwicklung miteinbezogen und welche Einflussmöglichkeiten hatten sie ggf. dabei? Insbesondere die Stakeholder-Gruppe der Fans.*

MM: Die Fans sind für uns definitiv eine ganz zentrale Stakeholder-Gruppe, die wir auf jeden Fall berücksichtigen. Da Schalke 04 bekanntermaßen auch immer noch ein eingetragener

Verein ist, ist das auch unumgänglich. Da berücksichtigen wir von den Fan-Clubs, über die aktive Fan-Szene und die Ultragruppen, zu denen wir tatsächlich auch engen Kontakt haben und mit denen wir auch eigene Projekte durchführen, bis hin zu „normalen“ Mitglieder alle möglichen Untergruppen. Da muss man dann aber auch wieder eigene Themenbereiche definieren, seien es sport-pädagogische Gesundheitsprojekte oder Müllentsorgung im Stadion. Da werden die Fans auf jeden Fall miteinbezogen, weil wir natürlich auch ein Stück weit auf deren Hilfe angewiesen sind.

Und dann auch nochmal wie wir da bisher gemacht haben: Wir haben zum Stakeholder-Dialog eingeladen und uns mit unterschiedlichen Vertretern von Stakeholdern, von Vorständen, über Aufsichtsräte, bis hin zur Stadt und Vertretern von Fan-Organisationen getroffen, unsere Themen diskutiert und feste Themenfelder definiert, die für die jeweiligen Stakeholder wichtig sind. Für die Fans stehen beispielsweise fast immer soziale Themen im Vordergrund und auch der Fokus auf die Stadt Gelsenkirchen hat sich als zentral herausgestellt. Das ist natürlich auch irgendwo naheliegend, weil der Verein aus der Stadt kommt und sie genug Probleme hat, was uns auch absolut bewusst ist.

CA: *Sie haben eben auch nochmal darauf hingewiesen, dass Schalke 04 ja weiterhin in der Form eines e.V. besteht. Wie wirkt sich das auf Ihre Arbeit aus?*

MM: Ich würde gar nicht unbedingt sagen, dass das einen primären Einfluss auf unsere Arbeit hat. Als mitgliedergeführter Verein können wir aber vielleicht in gewisser Weise authentischer und näher auftreten, gerade was z.B. gesellschaftliche Themen angeht, als es meines Erachtens eine Aktiengesellschaft tun könnte, wie beispielsweise Borussia Dortmund, ohne das in irgendeiner Form abwertend zu meinen, da ich auch die Kollegen aus Dortmund sehr schätze. Aber in meinem ganz persönlichen Empfinden wirkt es nochmal authentischer, wenn man als e.V. aus einer Arbeiterstadt kommt. Auch im Hinblick auf die Kommunikation kann man das meiner Meinung nach besser zusammenbringen.

Was das Budget angeht, würde ich aber nicht sagen, dass das einen großen Einfluss hat, denn diesbezüglich befindet sich Schalke 04, auch wenn die Zahlen für die CSR-Budgets nicht offiziell vorliegen, wahrscheinlich in den Top 5 im Bundesliga-Vergleich.

CA: *Sie haben ja schon leicht auf die Strukturen angespielt und da würde ich gerne nochmal einhaken. Mein letzter Stand war, dass es im Verein eine eigenständige CSR-Abteilung, die der Direktion „Fans, Mitglieder und Sicherheit“ zugeordnet ist, und die Stiftung „Schalke hilft“*

gibt, wobei beides gemeinschaftlich geleitet wird. Wie wird diese Struktur in der Praxis umgesetzt?

MM: Da muss ich Sie leider zunächst mal korrigieren, da Sie offenbar noch das alte Organigramm gefunden haben. Wir haben seit knapp einem Jahr eine leicht veränderte Struktur. Die CSR-Abteilung ist nun nicht mehr der Direktion „Fans, Mitglieder und Sicherheit“ zugeordnet, sondern ist nun Teil einer größeren Direktion, die den Namen „Fans und Services“ trägt. Im Rahmen der Umstrukturierung wurde die Anzahl der Direktionen verringert und es wurden jeweils mehr Themen in einer Direktion zusammengefasst. Allerdings ist der Direktor gleichgeblieben.

Wir sind jetzt auch nicht mehr nur die Abteilung CSR, sondern die Abteilung „CSR und Mitglieder“, sodass meinem direkten Vorgesetzten jetzt, neben der Abteilung CSR, auch die Abteilungen Mitglieder, also das komplette Mitgliederwesen, und alle Breitensportabteilungen unterliegen. Als e.V. haben wir nämlich nicht nur die Fußball-Abteilung, sondern u.a. auch eine Basketball-Abteilung, eine Handball-Abteilung, eine Tischtennis-Abteilung, eine Leichtathletik-Abteilung und eine Blindenfußball-Abteilung.

Dementsprechend ist unser Team natürlich auch deutlich größer geworden. Unter unserem Leiter Sebastian Buntkirchen wurden deshalb drei Koordinatoren eingesetzt, die die jeweiligen Bereiche koordinieren und die Hauptansprechpartner sein sollen. Ich selbst bin in dieser Rolle eben z.B. für den Bereich CSR und seine acht festangestellten Mitarbeiter verantwortlich.

CA: *Ergeben sich aus dieser neuen Struktur denn auch für Ihre Arbeit neue Möglichkeiten? Und wenn ja, wie können Sie davon profitieren?*

MM: Ja, definitiv ergeben sich daraus gewisse Synergien. Gerade durch die Sport-Abteilungen ergeben sich für unsere CSR-Arbeit einige Möglichkeiten, beispielsweise für sportpädagogische Angebote oder Gesundheitsangebote für Senioren. Da muss man auch sagen, dass unser CSR-Gedanke, und das war Herrn Buntkirchen auch sehr wichtig, auch zentral in dem Abteilungsgedanken steckt und dass sich andere Themen, wie z.B. auch Mitgliederprojekte oder die Projekte der Sportabteilungen, z.B. das Jugend-Fördertraining der Handballer, die an Schulen Sportprojekte anbieten, sich daran orientieren. So können wir vor allem auch in der Direktion als interner Dienstleister, als Ideengeber und Steuermechanismus agieren und mit den sportlichen Kompetenzen der einzelnen Abteilungen etwas bewegen. Um das zusammenzufassen: Ja, die neue Struktur bietet einige Vorteile. Nicht zuletzt auch weil wir jetzt eine viel größere „Manpower“ haben, ein Team von fast 30 Leuten, die sich u.a. auch

mit CSR-Themen befassen. Dadurch haben wir natürlich auch eine deutlich größere Strahlkraft und Durchdringung als vorher.

Der Vollständigkeit halber möchte ich aber dann auch nochmal auf die Stiftung „Schalke hilft“, die Schalke gGmbH zu sprechen kommen, die ich bisher noch nicht angesprochen habe. Es gibt, wie eben dargestellt, die Abteilung CSR, die ein eigenes Budget aus dem e.V. zur Verfügung hat, und dann eben die Stiftung, die gGmbH. Das ist eine gemeinnützige GmbH, die durch Spendengelder, die Verfolgung von Schwarzmarkt, einer Spende vom e.V. und einem großen Golfturnier jedes Jahr satzungsgebunden Geld ausschüttet. Sie konzentriert sich relativ stark auf die Talentförderung von sozial-benachteiligten Kindern und ist in diesem Sinne eine ganz klassische Stiftung, die Geld an Projekte vergibt und sie finanziell fördert, damit andere Projekte oder Projektpartner ihre Arbeit damit finanzieren können. Diese obliegt administrativ auch der Abteilung CSR im e.V., so ist Herr Buntkirchen, der ja auch Leiter unserer Abteilung ist, auch der einzige Angestellte und der Geschäftsführer der gGmbH. Aber alles, was wir im sozialen und gesellschaftlichen Bereich machen, wird unter der Dachmarke „Schalke hilft“ kommuniziert, unabhängig davon, ob es aus den Geldern des e.V. oder der gGmbH finanziert wird. Es findet also zu einem gewissen Grad eine Vermischung statt, aber es liegt ja auch administrativ in einer Hand.

CA: *Sie haben nun auch schon einige Projekte angesprochen und ein Aspekt, der mit in der Recherche zu diesem Interview immer wieder untergekommen ist und den u.a. auch Herr Buntkirchen in einem anderen Interview gesondert hervorhob, ist die Wirksamkeit. Wie messen Sie die Wirksamkeit von Maßnahmen und Projekten, wie definieren Sie Ziele und welche möglichen KPIs betrachten Sie?*

MM: Ja, wir versuchen unsere Wirksamkeit zu messen. Wir arbeiten diesbezüglich auch sehr eng mit unserer Business Intelligence Abteilung zusammen, die uns im Grunde projektbezogene Tools schreibt, die wir den jeweiligen Projektleitern vor Ort an die Hand geben. In den Zeiten des immer weitreichenderen Datenschutzes wird es aber immer schwieriger gewisse Daten zu sammeln. Aber natürlich definieren wir für uns gewisse KPIs, die uns interessieren, z.B. das Einzugsgebiet oder ganz simple Dinge wie Teilnehmerzahlen, das Alter der Teilnehmer. Daraus abgeleitet versuchen wir dann, so gut wie möglich, die Wirksamkeit zu messen, was für unsere Arbeit interessant ist. Zudem versuchen wir, also Sebastian Buntkirchen und ich, regelmäßig, so ungefähr quartalsweise, die Ergebnisse, die ich von den Projektverantwortlichen bekomme und aufbereite, zu bewerten, sie mit unserer Strategie abzugleichen und daraus Rückschlüsse zu ziehen. Da scheuen wir dann auch nicht

davor zurück Projekte, falls sie nicht zu uns passen, zu beenden, um neue Projekte beginnen zu können. Wir haben auch genug Ideen, die wir noch in der Hinterhand haben. Aber vor der Corona-Krise hatten wir auch so viele Projekte laufen, dass es nicht sinnvoll gewesen wäre noch neue Projekte anzustoßen, da wir sie sonst nicht hätten umsetzen können, wie wir es von uns selbst erwarten würden.

CA: *Ein anderer Ansatz ist wäre natürlich auch der Versuch die Wirksamkeit der Maßnahmen anhand von finanziellen Auswirkungen zu bewerten. Versuchen Sie das auch umzusetzen oder ist das kein großes Thema bei Schalke 04?*

MM: Bisher wurde das nicht mehrheitlich umgesetzt. Aber unser Marketing-Vorstand Herr Jobst hat auch verstanden, welches Potenzial in diesem Bereich steckt. Man sieht auch klar, dass das Interesse der Sponsoren wesentlich größer ist, als zum Beispiel vor drei Jahren. Um es mal plakativ auszudrücken: Man braucht einem Sponsor nicht mehr damit zu kommen, dass er einmal drei Spieler für eine Autogrammstunde, Bandenwerbung und dreimal im Jahr eine Social Media Aktion bekommt. Wir merken, dass die Sponsoren proaktiv danach fragen, ob wir gemeinsam bestimmte Projekte in bestimmten Bereichen umsetzen können. Ein klassisches Beispiel wäre da eine Krankenkasse, die ein Gesundheitsprojekt für Kinder und Jugendliche aufsetzen wollen. Solche Dinge sind den Sponsoren mittlerweile häufig lieber, als zum Beispiel „nur“ ein Werbespot, der vor dem Spiel auf dem Schalker „Videowürfel“ im Stadion abgespielt wird. Eine genaue Bemessung in Kennzahlen ist dabei nicht immer ganz einfach, aber das wird von unserem Marketing-Vorstand natürlich positiv aufgenommen. Es ist also keineswegs mehr so, dass es heißt „CSR kostet nur viel Geld und bringt keinen Mehrwert“, im Gegenteil, die Leute verstehen, dass es einen großen Mehrwert bringen kann. Diesen zu messen aber mal mehr und mal weniger schwer.

Ich verwalte aber u.a. auch das Nachhaltigkeitsmanagement der Veltins-Arena, da wiederum ist es deutlich einfach das in Zahlen auszudrücken. Wenn wir z.B. eine gewisse Menge an Bechern in einen Recycling-Kreislauf geben und wiederbekommen und dadurch weniger Müllentsorgung haben und Geld einsparen können, lässt sich das natürlich gut in monetären Beträgen ausdrücken. Solche Projekte können dementsprechend auch immer schnell umgesetzt werden. Ähnlich ist es, wenn man die Flutlichtanlage austauschen und damit einen gewissen Betrag an Energiekosten einsparen würde oder wenn man Regenwasser sammelt, um damit die Plätze zu bewässern, um den Wasserverbrauch und dessen Kosten einzusparen. Im Feld der ökologischen Nachhaltigkeit ist es also deutlich einfacher, als im Feld der sozialen und gesellschaftlichen Nachhaltigkeit.

CA: *Ein anderes Thema, das aber durchaus eng damit verbunden ist, ist die interne Kommunikation. Wie stellen Sie sicher, dass alle Mitarbeiter „an Bord“ sind und gibt es auch ggf. Ziele, CSR-Ziele, und Anreize, die dafür sorgen sollen, dass die Mitarbeiter, auch aus anderen Abteilungen, einen Beitrag zur CSR leisten?*

MM: Ja, sowohl als auch. Zur internen Kommunikation haben wir beispielsweise ein Intranet, wie es fast jedes Unternehmen hat, indem wir über unsere Themen berichten können. Zudem haben wir die Möglichkeit, dass sich Mitarbeiter in klar definierten Projekten, die zumeist gesellschaftliche Themen fokussieren, einbringen können und dafür während der Arbeitszeit freigestellt werden, also das, was man als „Corporate Volunteering“ bezeichnet. Das ist zwar noch nicht so groß und beschränkt sich bisher lediglich auf drei Projekte, es soll aber ausgeweitet werden, nicht zuletzt, weil die leitenden Angestellten sehen, dass es einen menschlichen und persönlichen Mehrwert mit sich bringt. Deshalb haben wir von unserem Vorstand auch vollste Rückendeckung für dieses Thema.

Aber ist auch definitiv so, dass die Zustimmung dafür in der jüngsten Vergangenheit nochmal deutlich zugenommen hat. Meine Vermutung ist, dass das auf den gesamtgesellschaftlichen Trend zurückzuführen ist. Gerade der Bereich der ökologischen Nachhaltigkeit hat, natürlich auch durch die „Fridays for Future“ Bewegung rund um Greta Thunberg, nochmal richtig Fahrt aufgenommen. Das nachhaltige Stadion-Management lag vorher zum Beispiel komplett bei der Arena-Management GmbH, einer Tochtergesellschaft des Vereins, die das vorher eigenständig und durchaus umfangreich gemacht haben, mittlerweile wird das aber auch durch die CSR-Abteilung, insbesondere durch meine Person, gesteuert. Oder auch der Bereich des Merchandising, da finden auch sehr regelmäßig Termine zu den Themen nachhaltige Produktion und nachhaltige Lieferketten statt, die auch jeweils von Mitgliedern der CSR-Abteilung begleitet, besetzt und betreut werden, sodass wir auch unser Knowhow einbringen können. Das ist inzwischen echt eine gelebte Praxis geworden, zum Beispiel auch beim Vertrieb im Hinblick auf Sponsoren. Wenn der Vertrieb beispielsweise einen bestimmten Sponsor gewinnen will, der vielleicht ein gesteigertes Interesse an einem Projekt zum Thema nachhaltige Mobilität hat, dann kontaktieren und die Kollegen und fragen uns, ob wir dazu Input haben und Vorschläge machen könnten. Das ist dann auch das, was ich mit „internen Dienstleister“ meine, die anderen Abteilungen nehmen uns da auch von sich aus dazu, wenn es um solche Themen geht.

CA: *Gibt es denn auch spezielle Anreizsysteme, die die Mitarbeiter dazu bewegen sollen sich verstärkt einzubringen? Oder in dem Sinne auch spezielle Nachhaltigkeitsziele, die in*

Zielvereinbarungsgesprächen zu den eigentlichen Zielen der Abteilungen/der Mitarbeiter hinzukommen und an denen die Mitarbeiter gemessen werden?

MM: So in der Form gibt es das bei uns noch nicht. Es ist zwar noch nicht spruchreif, aber an dieser Stelle sei gesagt, dass dieses Thema schon beim Vorstand platziert worden ist, sodass ich es nicht ausschließen würde, dass das in Zukunft irgendwann etabliert wird. Ich bin eigentlich sogar guter Dinge, dass das kommen wird, aber bis jetzt gibt es das noch nicht.

Es gibt aber auch so schon Abteilungen, die von sich aus Initiative zeigen. Das sind dann oft kleine Dinge, wie z.B. selbstständiges Mülltrennen. Dann hat vielleicht nicht mehr jeder Mitarbeiter einen Mülleimer an seinem Arbeitsplatz, sondern es gibt zwei Mülleimer für eine Einheit, einen für Papier und einen für Restmüll. Die Eigeninitiative finden wir dann auch sehr loblich, aber klar, dass sind dann erstmal überschaubare Dinge. Aber da möchte ich mir nicht anmaßen, das auf unsere Arbeit zurückzuführen. Das würde ich dann auch eher auf die gesamtgesellschaftliche Entwicklung zurückführen und darauf, dass die Leute mehr und mehr verstehen, wie es um unsere Umwelt bestellt ist.

Man merkt in dem Zuge aber auch, dass sich solche kleinen Dinge auch rumsprechen und andere Abteilungen dann nachziehen, weil sie das gut finden und die Ansichten teilen. Sowas geht bei unserer Unternehmensgröße natürlich auch nochmal ein bisschen einfacher, weil wir deutlich familiärer sind, als ein Unternehmen der Größe von Thyssen Krupp oder ähnliches.

CA: *Wir waren nun viel beim Thema der internen Kommunikation, aber die externe Kommunikation ist, wenn es um CSR geht, ebenfalls von großer Bedeutung. Ein Nachhaltigkeitsbericht ist in diesem Zusammenhang natürlich ein naheliegender Aspekt dessen. Schalke 04 hatte in der Vergangenheit bereits verlauten lassen, dass ein solcher Bericht in Planung sei. Bisher ist noch keiner veröffentlicht worden, deshalb wollte ich mal Fragen, wie der aktuelle Stand ist und welche Probleme es ggf. gibt?*

MM: Bezüglich der Probleme muss ich ganz offen zugeben, dass die in erster Linie finanzieller Natur sind. Das ist dann auch ein recht mühseliges Thema, das auch in meinem Verantwortungsbereich liegt. Ich habe schon damit begonnen, den Bericht zu strukturieren. Also wir wissen, wie er aussehen soll, aber wir wissen noch nicht zu einhundert Prozent, ob es ein Nachhaltigkeitsbericht werden soll oder eher ein Tätigkeitsbericht. Dadurch, dass wir ein e.V. sind, sind wir ja, im Gegensatz zu den Kollegen aus Dortmund und München, die aufgrund ihrer Rechtsform berichtspflichtig sind, nicht berichtspflichtig, auch wenn wir sonst alle Voraussetzungen erfüllen. Das Gesetz dazu war aber auch für uns der Auslöser, dass wir

uns nochmal mit Nachdruck um dieses Thema gekümmert haben, auch wenn wir es als e.V. nicht müssen. Wir haben das Thema in der Folge dann auch beim Vorstand platziert, der dann auch anfangs sehr begeistert davon war. Wir haben daraufhin einen externen Beratungsdienstleister dazu genommen, der unser Team bei gewissen Sachen auch stark entlastet und uns mit seinem Knowhow bereichert hat. Dessen Mitarbeiter haben mit uns dann auch ganz klassische Dialoge durchgeführt, mit allen Vorständen, Direktoren und Bereichsverantwortlichen, die für einen möglichen Bericht interessant wären, anhand der Stakeholder-Dialoge, die wir zuvor durchgeführt haben. Ob es nun ein Nachhaltigkeitsbericht wäre, der auch einer Prüfung standhalten würde, oder ein reiner Tätigkeitsbericht, wie ihn zum Beispiel Bayer 04 Leverkusen erstellt hat.

Zusammengefasst aus den Dialogen haben wir dann nochmal Themen, Schwerpunkte und Anspruchsgruppen identifiziert, die für die jeweiligen Vorstände, Direktoren und Bereichsverantwortlichen interessant wären. Anschließend haben wir teamintern, auf Grundlage dessen und mithilfe der Berater, den Bericht nochmal strukturiert. Dann hat die Profi-Mannschaft aber die Qualifikation für einen europäischen Wettbewerb verpasst, sodass Geld fehlte und es wurde entschieden, dass der Bericht erstmal zurückgestellt werden müsse. Das ist leider der Nachteil des schnelllebigen Geschäfts Profi-Fußball. Ende des Jahres 2019 kam dann aber auch wieder das Signal vom Vorstand, dass das Projekt doch wieder aufgenommen werden soll und dann kam jetzt die Corona-Krise und die Arbeit wurde abermalig gestoppt. Das ist zusammengefasst der Stand.

Es ist also sowohl vom Vorstand als auch von uns gewünscht einen solchen Bericht so schnell wie möglich zu veröffentlichen, in welcher Form auch immer, wobei mein Wunsch ganz klar ein prüfungsstandhafter Bericht wäre. Stand jetzt ist es aber erstmal auf Eis gelegt, weil wir das Ganze so nicht stemmen können, auch mit der Beratungsagentur, die wir aber brauchen, für die erforderliche Manpower, ihre Erfahrung und natürlich auch das Knowhow. Das wären dann nämlich auch wiederum Aufwendungen, die nicht unbeträchtlich sind und die Schalke momentan einfach für das Kerngeschäft Fußball benötigt.

CA: *Sie haben ja nun bereits daraus angespielt, dass der sportliche Erfolg auch einen ganz wesentlichen Einfluss auf die CSR-Arbeit nimmt.*

MM: In gewisser Art und Weise. Unsere Projekte und so weiter werden trotzdem umgesetzt, da gibt es keine Einschränkungen dadurch. Aber bei dem Bericht wir, alles in allem, sicherlich von einem sechsstelligen Betrag. Da müssen die Vorstände, das kann ich auch voll und ganz verstehen, klare Prioritäten setzen und sich die Frage stellen, wie wichtig es ist, dass der

Bericht jetzt oder in sehr naher Zukunft veröffentlicht wird. Wir werden den Bericht irgendwann veröffentlichen, das steht völlig außer Frage. Aber da bin ich, auch wenn ich den Bericht natürlich auch unbedingt veröffentlichen möchte, auch voll und ganz bei unserem Vorstand. Eigentlich sollte der Bericht ja auch im Sommer, bei der Mitgliederversammlung veröffentlicht werden. Diese findet aber ohnehin nicht statt und dann können wir ihn auch problemlos noch um ein halbes Jahr verschieben. Bei uns besteht ja nicht der Druck, wie bei anderen Vereinen, die verpflichtet sind, den Bericht bis zu einem bestimmten Zeitpunkt zu veröffentlichen. In dem Sinne ist es ja gewissermaßen auch ein „nice to have“.

CA: *Worauf ich aber an der Stelle noch hinaus möchte, ist die Frage, wie der sportliche Erfolg die Wahrnehmung ihrer Maßnahmen ggf. beeinflussen kann, gerade in Bezug auf die Fans. Ist die Akzeptanz davon abhängig, wie es sportlich läuft?*

MM: Das ist eigentlich das Schöne an unserem Bereich, wir haben eine konstante Akzeptanz. Wenn Schalke schlecht spielt, kommen unsere Maßnahmen trotzdem gut an. Auch wenn die Presse, wie jetzt in der Corona-Zeit darüber schreibt, wie schlecht Schalke finanziell dastehen würde, kommt es trotzdem gut an, wenn wir uns jetzt mit Fans austauschen und auch Maßnahmen in Gelsenkirchen umsetzen, um den Menschen vor Ort zu helfen. Das ist dann auch kommunikativ ein guter Nebeneffekt. Um das abzukürzen: Unsere Akzeptanz ist völlig unabhängig von der sportlichen Situation, was natürlich auch angenehm ist.

CA: *Sie kommen immer wieder auf die Fans zu sprechen und auch in meiner Thesis soll es ja insbesondere auch um sie gehen, deshalb würde ich da gerne nochmal einhaken. Welche Rolle spielen die Fans bei Ihnen und welche Funktionen können sie einnehmen? Treten sie auch als kritische Beobachter Ihrer Arbeit oder auch als Ideengeber auf? Spüren Sie manchmal Druck von den Fans, gewisse Themen umzusetzen, gerade im Zuge des bereits angesprochenen, gesellschaftlichen Trends? Oder können sie sogar als Multiplikatoren in Erscheinung treten?*

MM: Als Multiplikatoren, ja, das ist auch wünschenswert, gewollt und von uns angestrebt. Als Beispiel: Wir haben vom Verein aus regionale Ansprechpartner, die auf Ehrenamts-Pauschal angestellt sind und für eine jeweilige Region in Deutschland in der Funktion tätig sind. Die nutzen wir sehr gerne für unsere Themen, um die dann auch in die jeweiligen Regionen zu tragen.

Druck bekommen wir von den Fans dagegen so gut wie gar nicht zu spüren, weil sie, so würde ich das einschätzen, ziemlich zufrieden sind mit unserer Arbeit, da wir ja auch sehr viel aus

Eigeninitiative heraus anstoßen. Dadurch, dass wir aber ein e.V. sind, hätten sie natürlich grundsätzlich sehr gute Möglichkeiten Druck auszuüben. Auf jeden Fall deutlich bessere Möglichkeiten, als in anderen Rechtsformen. Aber wir beziehen die Fans, wie gesagt, auch sehr mit in unsere Projekte ein und wir machen viele Projekte für die Fans und viel am Standort Gelsenkirchen, der bekanntermaßen auch ein sozial schwacher Standort ist und sehr unter dem Strukturwandel zu leiden hatte und weiterhin hat. Deshalb haben wir den Eindruck, dass unsere Fans in dieser Hinsicht eigentlich sehr glücklich sind mit uns.

Und wir beziehen auch die aktive Fanszene stark mit ein, primär die Ultras Gelsenkirchen, unsere größte Ultragruppe, mit denen ich in einem fast wöchentlichen Austausch stehe. Die machen auch wiederum ziemlich viel aus ihrer Eigeninitiative heraus und stoßen auch bei uns was an. Aber auch wenn wir etwas am Standort Gelsenkirchen machen wollen und sie mitnehmen wollen, dann gehe ich auf sie zu und versuche sie dafür zu gewinnen. Die Ultras haben auch nochmal eine Reichweite in andere Kreise, eine Strahlkraft und natürlich auch eine unglaubliche Manpower für die Umsetzung.

Fans haben in Summe also auf jeden Fall einen Einfluss, aber sie üben in unserem Fall keinen negativen Einfluss, im Sinne von „das müsst ihr jetzt echt mal machen“, aus, vielmehr schätzen sie unsere Arbeit und sind mehr als nur bereit uns zu helfen, wenn sie können. Als mitgliedergeführter Verein versuchen wir natürlich auch unsere Fans möglichst viel einzubeziehen und möglichst viel für unsere „Vereinsfamilie“ anzubieten.

CA: *Ein letzter, größerer Themenblock, den ich noch ansprechen wollte, ist der des Kerngeschäfts, des Profi-Fußballs. In welchem Zusammenhang steht das Kerngeschäft zu den CSR-Zielen, inwieweit betrifft das auch die Profi-Mannschaft und inwiefern kann die CSR-Arbeit einen Beitrag zum sportlichen Erfolg beitragen?*

MM: Zum sportlichen Erfolg? Schwierig. Der einfachste Hebel ist natürlich der über die Sponsorengewinnung und -bindung. Der Zusammenhang da besteht in dem Fall darin, dass ein Sponsor ein gesteigertes Interesse an den CSR-Aspekten hat, in den Verein investiert und damit Geld zur Verfügung stellt, mit dem z.B. Spielergehälter oder Ablösesummen für Transfers bezahlt werden können. So könnte das dann auf das Kerngeschäft Profifußball einzahlen. Die Spieler in CSR-Maßnahmen einzubeziehen ist mal mehr und mal weniger gut und/oder einfach. Die Spieler sind natürlich auch allesamt Individuen, manche gehen eigeninitiativ auf uns zu sagen bieten sich an, manche haben aber auch gar keine Lust darauf. Deshalb gehen wir auch nur ganz selten proaktiv auf die Mannschaft zu und sagen, was wir machen wollen. Aber wir beispielsweise zu Weihnachten gehen wir auf die Mannschaft zu und

stellen vor, was wir geplant haben. Das geht normalerweise an den Trainer und den Sportvorstand, die das dann mit zur Mannschaft nehmen. Zu Weihnachten machen dann eigentlich auch alle mit. Aber wir möchten das auch niemanden aufzwingen oder aufdrängen, aber wir finden es andersrum natürlich sehr gut, wenn sich jemand aus Eigeninitiative bei uns meldet und etwas machen will. Wir initiieren dann auch gerne selbst Projekte mit denen.

Etwas anderes ist es dann aber bei Aktionsspieltagen, die von der DFL jährlich ausgerufen werden, an denen dann bestimmte Botschaften verbreitet werden sollen, da muss die Mannschaft dann natürlich einbezogen werden.

Aber sonst haben wir relativ wenig Einfluss auf das, was auf dem Platz und in der Mannschaft passiert. Am Spieltag selbst haben wir, insbesondere durch Maßnahmen hinsichtlich der ökologischen Nachhaltigkeit, Einfluss auf gewisse Themen rund um das Stadion und die Mobilität rund herum, aber das wirkt sich dann auch weniger auf die Mannschaft, als vielmehr auf die Zuschauer aus.

CA: *Ein anderer Aspekt, der im Grunde auch zum Kerngeschäft gehört, gerade auch beim FC Schalke 04 ist ja auch die Jugendausbildung. Da wäre beispielsweise der Aspekt der außersportlichen Ausbildung wichtig. Haben Sie da bestimmte Projekte? Also z.B. ein Angebot von Ausbildungsplätzen oder ähnliches? Und wenn ja, haben Sie das Gefühl, dass das auch einen Einfluss auf die Entscheidung von jungen Spielern für oder gegen Ihren Verein haben könnte?*

MM: Das machen wir tatsächlich noch nicht ganz so lange. Deshalb kann ich Ihnen auch nicht seriös sagen, ob oder welchen Einfluss das auf die Entscheidung der jungen Spieler hat. Aber ich möchte es wagen ein bisschen zu spekulieren und würde stark vermuten, dass das einen Einfluss haben kann. Wir nehmen die jungen Spieler auch gerne mit in unsere Projekte und bieten den Spielern Praktikumsplätze bei uns an. So können sie an Projekten für sozialbenachteiligte Kinder oder Jugendliche und an gerade an Sport-Projekten teilnehmen, wo sie ihre Kernkompetenzen natürlich auch gut einbringen und uns auch weiterhelfen können. Abgesehen davon hat unsere Jugendakademie, die „Knappenschmiede“, auch pädagogische Leiter, die sich um die Jugendspieler kümmern, aber nicht zur CSR-Abteilung gehören, die sich aber wiederum mit einem Pädagogen, der bei uns in der CSR-Abteilung ist, regelmäßig austauschen. Da kommt dann auch wieder das Stickwort „interner Dienstleister“ in Spiel. Wir betreiben mit den jungen Spielern u.a. auch politische Bildung, so haben wir zum Beispiel mit der U16 und U17 eine Gedenkstättenfahrt gemacht, wir haben aber auch mal eine „Mythos Tour“ mit denen gemacht, sozusagen auf den Spuren des FC Schalke 04 durch

Gelsenkirchen. Wir versuchen da Angebote zu schaffen, dass sich die Spieler auch mit dem Standort Gelsenkirchen identifizieren. In der Hinsicht müssen wir uns auch nichts vormachen, wir sind in einer Zeit angekommen, in der auch U15-Spieler für horrenden Summen aus Süddeutschland verpflichtet werden, die dann nach Gelsenkirchen kommen. Da müssen wir dann natürlich auch versuchen den Standort und die Geschichte der Stadt, die ja schon besonders ist, mit dem Bergbau und dem Bezug als „Kumpel-Verein“, zu vermitteln. Über diesen Hebel kann man es dann vielleicht auch schaffen eine Identifikation herzustellen, wobei das auch immer vom Spieler selbst und deren Charakter abhängt, ob das gelingt. Da sind die Unterschiede mitunter auch einfach sehr groß. Aber das kann man durch soziale Themen und gesellschaftliches Engagement deutlich besser schaffen, als würde man gar nichts machen.

Wenn dann z.B. der FC Bayern bei einem Spieler, der dann vielleicht 19 oder 20 Jahre alt ist, anklopft und ihnen dann vielleicht eine halbe Million Euro mehr bietet, dann wäre es natürlich schon schön, wenn der eine oder andere dann sowas sagt wie „ihr habt in den letzten Jahren so viel für mich getan und ich finde den Standort cool, ich identifiziere mich mit den Leuten, ich mag was ihr hier macht, ich weiß, dass keine reiche, aber eine herzliche Stadt ist, eine multi-kulturelle Stadt und ich selbst komme aus einer multikulturellen Familie und ich kann mich besser hiermit identifizieren und bleibe deshalb, zumindest etwas länger in Gelsenkirchen“. Das ist meine Hoffnung, dass wir vielleicht dahinkommen. Da wir das noch nicht so lange machen, kann ich nicht genau sagen, wie sich das dann wirklich gestaltet. Aber ich habe zumindest die Hoffnung und auch das Feedback der Jungs, das die an die pädagogischen Leiter gegeben haben. Da kamen dann auch durchaus Rückmeldungen, dass manche Jungs zum Beispiel auch an ihrem trainingsfreien Nachmittag an einem Projekt weiter mithelfen wollen. Sowas könnte sich dann in ein paar Jahren, wenn solche Jungs an der Schwelle zum Profi-Fußballer stehen und die Wahl zwischen vier, fünf Top-Klubs haben, vielleicht dazu führen, dass der eine oder andere sich dann ganz bewusst für den mittleren Top-Klub Schalke 04 entscheidet.

Da versuchen wir hinzukommen, ich habe die realistische Hoffnung, dass wir das schaffen, aber ich habe keine belegbaren Zahlen, insofern war das jetzt mein persönliches Empfinden diesbezüglich.

CA: *Dann sind wir auch fast schon am Ende angekommen, nur eine letzte Frage bleibt noch: Was ist der nächste Schritt in der CSR-Arbeit des FC Schalke 04, was ist der nächste große Punkt, den Sie angehen wollen?*

MM: Da möchte ich vor allem einen Punkt nennen, den wir schon ausführlich besprochen haben, den Nachhaltigkeits- oder Tätigkeitsbericht. Das Thema genießt für mich ganz hohe Priorität und dann ist da auch noch ein neues Projekt, das geplant ist, bei dem aber, aufgrund der aktuellen „Corona-Krise“, noch nicht viel passiert ist. Es geht dabei darum, auf einer Fläche im Stadion, in Kooperation mit einer regionalen Stiftung, den größten außerschulischen Lernort Deutschlands zu schaffen. Aber mehr darf ich dazu an dieser Stelle noch nicht sagen.

CA: *Dann möchte ich mich ganz herzlich für Ihre Zeit und die ausführlichen Antworten bedanken und wünsche Ihnen viel Erfolg bei allen künftigen Projekten!*

II.IV Interview mit Marieke Patyna (Hamburger SV)

Experte:	Marieke Patyna
Klub:	SV Werder Bremen
Position:	Vorstandsreferentin – Stabstelle CSR
Datum der Durchführung:	28.04.2020;
Medium:	Schriftlich per E-Mail

Christoph Albers: *Zum Einstieg eine Frage, die ich all meinen Interview-Partnern vorab stelle: Welcher Definition der Idee „Corporate Social Responsibility“ folgen Sie? Orientieren Sie sich an einer bestimmten Definition (und wenn ja, an welcher?), haben Sie eine eigene entwickelt oder hat sich ein Verständnis erst im Laufe Ihrer Arbeit in diesem Themengebiet entwickelt?*

Marieke Patyna: Wir orientieren uns an der Definition der Europäischen Kommission aus dem Jahr 2011, „wonach CSR ‚die Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft‘ ist“ (Europäische Kommission, 2011, S. 7). Darüber hinaus orientieren wir uns an der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung. Intern etablieren wir den weiter gefassten Begriff Corporate Responsibility.

CA: *Im Zentrum der CSR-Aktivität steht die Stiftung, „Der Hamburger Weg“, unter welcher die Aktivitäten im Hinblick auf die Themenschwerpunkt Bildung, Soziales und Sport gebündelt sind. Doch wie stellen Sie die Verknüpfung zum Kerngeschäft, dem Profi-Fußball, sicher?*

MP: Für die Initiierung und Entwicklung unserer CSR-Aktivitäten ist unser Kerngeschäft ausschlaggebend. Vor diesem Hintergrund beschäftigen wir uns intensiv mit der Frage, wie zukunftsfähige Entwicklungen aus sozialer, ökologischer und ökonomischer Sicht aussehen und wie wir uns angesichts sich verändernder Rahmenbedingungen positionieren können. Die Arbeit der HSV-Stiftung „Der Hamburger Weg“ ist dem Bereich Corporate Citizenship zuzuordnen. In den Säulen Bildung, Soziales und Sport können wir bestmöglich eigenen Input liefern und eine HSV-Nähe herstellen, die uns hilft, unsere Ziele zu erreichen. Dabei geht es

nicht nur um den Fußball, sondern auch um die damit verbundenen Emotionen und die Gemeinschaft der HSV-Familie.

CA: *Der HSV betont dabei insbesondere die Verantwortung für den Nachwuchs. Können Sie, durch Ihre CSR-Arbeit, auch einen Beitrag dazu leisten, wenn es darum geht Nachwuchsspieler für den HSV zu gewinnen bzw. sie an den HSV zu binden? Gerade auch im Hinblick auf die außersportliche Weiterbildung?*

MP: In der Annahme, dass die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch ein Unternehmen sich positiv auf dessen Employer Branding auswirkt, können CSR-Aktivitäten im Wettbewerb um die besten (Nachwuchs-)Mitarbeiter und Spieler eine Rolle spielen.

Wir bieten unseren Nachwuchsspielern z. B. die Möglichkeit, sich im Hamburger Weg Klassenzimmer zu engagieren (siehe <https://www.hsv.de/index.php?id=11490>, <https://www.hsv.de/index.php?id=11497>).

CA: *In Ihrem Beitrag zum Sammelband „CSR und Fußball“ haben Sie sich vor allem dem Thema des Corporate Volunteering angenommen. Dort nennen Sie Vorteile im Hinblick auf das Employer Branding und auch für die Zusammenarbeit mit Partnern/Sponsoren. Zunächst einmal zu den Mitarbeitern: Gibt es neben den CV-Angeboten auch Zielvereinbarungen und ggf. entsprechende Anreizsysteme mit den Mitarbeitern im Hinblick auf CSR-Ziele? Oder setzen Sie in dieser Hinsicht vor allem auf die intrinsische Motivation der Mitarbeiter?*

MP: Wir arbeiten nicht mit mitarbeiterspezifischen Zielvereinbarungen für CSR-Aktivitäten, sondern mit projektspezifischen CSR-Zielen.

Das unternehmerische Selbstverständnis, gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen, wirkt als Motivator

CA: *Nun zu den Sponsoren und Partnern: Glaubwürdigkeit ist ein wesentlicher Schlüssel, wenn es um eine erfolgreiche CSR-Arbeit geht. Gibt es bei Ihnen Anforderungsprofile für Partner/Sponsoren, die an Ihren CSR-Aktivitäten partizipieren wollen? Wie gehen Sie insgesamt mit Sponsoren um, wenn Sie die Glaubwürdigkeit gefährden?*

MP: Gemeinsam mit unserem Vermarkter Lagardère Sports führen wir persönliche Gespräche mit potenziellen Hamburger Weg Partnern und prüfen, in welchen Bereichen ein gemeinsames CSR-Verständnis besteht.

In regelmäßigen Partnermeeting tauschen wir uns mit den Hamburger Weg Partnern aus und können so gewährleisten, dass sich alle Partner hinter den Stiftungsprojekten versammeln.

CA: *Sie heben in dem genannten Buch-Beitrag auch die besondere Rolle der Profi-Fußballer, die an den CV-Maßnahmen teilnehmen, hervor. Wie funktioniert die Zusammenarbeit mit der Profi-Mannschaft und welche Vorteile könnten sich auch für diese aus den CSR-Aktivitäten ergeben?*

MP: Die Lizenzspielermannschaft nimmt jedes Jahr geschlossen am Hamburger Weg Weihnachtstag teil (siehe <https://www.hsv.de/der-hamburger-weg/846-wuensche-beim-12-hamburger-weg-weihnachtstag-erfuellt>). Weitere Termine werden projektspezifisch mit dem Bereich Sport (Teammanagement) abgestimmt.

Das Engagement der Lizenzspieler kann sich positiv auf deren Reputation auswirken.

CA: *Der Begriff des „Storytelling“ fiel mir, in Ihrer Ausführung im genannten Beitrag, immer wieder ins Auge. Da ist dann auch die Verbindung zum Marketing nicht weit. Wie verbinden Sie die die CSR-Aktivitäten mit dem Markenbild des HSV und welche Werte stehen im Fokus? Haben Sie bestimmte Werte im Vorfeld festgelegt, die auch insbesondere für die Fans von Bedeutung sind?*

MP: Unsere CSR-Aktivitäten sind mit der Fragestellung verknüpft, wie wir uns als Club nachhaltig weiterentwickeln und als Marke positionieren können. Die CSR-Themenfelder leiten wir konsistent aus der Markenidentität ab. Dabei stehen Werte wie Respekt, Teamgeist und Fair Play im Mittelpunkt.

CA: *Der Fokus meiner Thesis liegt ja insbesondere auf der Stakeholdergruppe der Fans. Wie berücksichtigen Sie die Fans in Ihren Maßnahmen, welchen Wert haben Sie dabei und wie können Sie sie mitnehmen (ggf. als Multiplikator nutzen), um den Effekt zu vergrößern?*

MP: Unser CSR-Ansatz steht traditionell im Zusammenhang mit dem Stakeholdermanagement des Clubs. Das Zusammenspiel mit internen und externen Stakeholdern haben wir in unserem Leitbild (hier) definiert.

Beispiel: Wir setzen auf einen zukunftsorientierten Austausch mit Fans aller Altersgruppen (vgl. <https://www.hsv.de/fans/fandialog/saf>). Darüber hinaus haben wir Fans die Möglichkeit gegeben, sich kreativ zu engagieren. Um dauerhaft ein Zeichen gegen Diskriminierung zu

setzen, steht seit März 2018 über den Blöcken 18C und 19C der aus der Fanszene stammende Slogan „love hamburg – hate racism“ (vgl. <https://youtu.be/4Q7CISnRgqk>).

Beispiel: Im Rahmen unserer Stiftungsarbeit binden wir die HSV-Fans z. B. mit der 1-Euro-Ticketspende (siehe <https://www.hsv.de/ticketspende>) und beim alljährlichen Hamburger Weg Weihnachtstag ein (siehe <https://www.hsv.de/der-hamburger-weg/846-wuensche-beim-12-hamburger-weg-weihnachtstag-erfuellt>).

CA: *Bleiben wir nochmal bei den Fans: Inwiefern können Fans auch als Inputgeber im Hinblick auf mögliche Themen und/oder als kritische Betrachter, die Ansprüche stellen und Schwachstellen aufzeigen, dienen? Und wie beurteilen Sie die Entwicklung der Ansprüche der Fans an die Vereine, haben sie da Gefühl, dass mehr erwartet wird, dass das Thema CSR für Fans an Relevanz gewinnt?*

MP: Uns erreichen regelmäßig Anfragen aus der Fanszene, die wir intern anhand unseres Leitbildes und unserer Markenwerte prüfen und ggf. zusammen mit Fans umsetzen.

Beispiel: Die Stadionordnung für das Volksparkstadion wurde 2019 aktualisiert. Auf Initiative des Netzwerkes Erinnerungsarbeit (<http://netzwerk-erinnerungsarbeit.de/>) wurde ein Antidiskriminierungsparagraf in die Stadionordnung (§ 3) aufgenommen: „Im Geltungsbereich der Stadionordnung nach § 1 sind jegliche Formen von Rassismus, Sexismus, Homophobie, Antisemitismus, Antiziganismus sowie alle weiteren Formen gruppenbezogener Menschenfeindlichkeit verboten.“ Im Sinne des Antidiskriminierungsparagrafen wurde im Januar 2020 im Volksparkstadion die Anlauf- und Schutzstelle Ankerplatz geschaffen. Der Ankerplatz ist ein sicherer Hafen für Hilfe- und Ratsuchende, die am Spieltag Diskriminierung und/oder Gewalt (mit-)erlebt haben. Die Schaffung der Anlauf- und Schutzstelle wurde vom Netzwerk gegen Sexismus und sexualisierte Gewalt (<http://www.fussball-gegen-sexismus.de/>) unterstützt, das im November 2019 ein Handlungskonzept gegen sexualisierte Gewalt im Zuschauer*innensport Fußball veröffentlicht hat. Weitere Informationen: <https://www.hsv.de/news/hsv-schafft-anlauf-und-schutzstelle-im-volksparkstadion>.

Das steigende gesamtgesellschaftliche Interesse an Nachhaltigkeit im Allgemeinen spiegelt sich auch in der Fanszene wider.

CA: *Da das Wort „Stakeholder“ ja bereits gefallen ist, würde ich gerne auch noch kurz darauf zu sprechen kommen. Sie erwähnten, dass das Stakeholder-Management in enger Verbindung zur CSR-Aktivität stehen würde. Was sind für Sie die wichtigsten Stakeholder und*

wie haben Sie die Stakeholder identifiziert und strukturiert (auch ggf. gerne im Hinblick auf methodische Ansätze)?

MP: In Anlehnung an Heinrich und Schmidpeter (2018) lassen sich im Sinne einer 360-Grad-Stakeholder-Perspektive vier Gruppen von CSR-Stakeholdern nach Handlungsfeldern (Arbeitsplatz, Umwelt, Markt, Gemeinwesen) unterscheiden. Eine Priorisierung nach Wichtigkeit ist themenabhängig.

CA: *Ein anderer wichtiger Punkt, im Anschluss an die Durchführung von Maßnahmen, ist das Controlling dieser. Wie bewerten Sie den Erfolg von Maßnahmen und mit welchen Kennzahlen arbeiten Sie da? Nutzen Sie bestimmte Methoden (Balanced Scorecards, o.ä.) oder eine spezielle Software-Lösung?*

MP: Im Rahmen einer qualitativen Evaluation ist für uns entscheidend, dass unsere CSR-Aktivitäten nachhaltig konzipiert sind. Die Kennzahlen für die quantitative Evaluation sind themenabhängig. Beispiel: Unsere Rothosen-Kollektion wird in einer Green Factory in Indien produziert. In diesem Kontext werden u.a. Kennzahlen zum Energiebedarf, dem Wasserverbrauch und CO₂-Emissionen erhoben. Weitere Informationen: <https://www.hsv.de/news/hsv-besucht-green-factory-in-indien>.

Wir nutzen keine spezielle Software-Lösung.

CA: *Das Thema der Kommunikation schließt im Grunde daran an. Der HSV war der erste deutsche Profi-Verein, der einen CSR-Report veröffentlicht hat, im Jahr 2009. Auch 2011 wurde ein CSR-Report veröffentlicht. Eine neuere Auflage konnte ich allerdings nicht mehr finden, woran liegt das? Sind solche Reporte nicht mehr geplant bzw. wie gehen Sie mit Nachhaltigkeitsberichten im Rahmen des Jahresabschlusses um?*

MP: Seit der Eintragung der HSV-Stiftung „Der Hamburger Weg“ am 13.08.2015 haben wir für jedes Stiftungsjahr (Saison 2015/16, 2016/17, 2017/18 und 2018/19) eine Dokumentation veröffentlicht, die online unter <https://www.hsv.de/stiftung> abrufbar ist. Mit unserer Stiftungsarbeit tragen wir zur Umsetzung der Sustainable Development Goals 3, 4, 10 und 17 bei.

Der Lagebericht der HSV Fußball AG wurde bisher nicht um eine nichtfinanzielle Erklärung erweitert.

CA: *Im Profi-Fußball herrscht, aufgrund der Abhängigkeit vom sportlichen Abschneiden, ein sehr unruhiges Geschäftsklima. Wie begegnen Sie dem und welchen Einfluss hat das auf Ihre Arbeit (vielleicht auch am Beispiel des Abstiegs in der Saison 2017/18)?*

MP: Durch die Stiftung ist eine beständige und institutionalisierte Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung sichergestellt.

CA: *Zum Abschluss würde ich Sie gerne noch um einen kleinen Ausblick bitten: Was sind Ihre Ziele für die nähere Zukunft bzw. welche Projekte sind für Sie richtungsweisend?*

MP: Die Stadt Hamburg gehört mit dem Volksparkstadion zu den Spielorten der UEFA EURO 2024. Dementsprechend beschäftigen wir uns mit den Vorbereitungen für eine nachhaltige Turnierausrüstung.

Im Rahmen der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung möchten wir uns mit unseren CSR-Aktivitäten an der Umsetzung der Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen in Hamburg beteiligen, indem wir mit unseren Projekten einen kleinen Beitrag zu einigen der 17 Sustainable Development Goals der Agenda 2030 leisten.

CA: *Dann möchte ich mich abschließen für Ihre Zeit, Mühe und die Antworten bedanken und wünschen ihnen viel Erfolg bei Ihren zukünftigen Projekten.*

II.V Interview App zur Erfassung von Fan-Meinungen*

Experte:	<i>Anonym</i>
Unternehmen	<i>Anonym</i>
Position:	Gründer und Geschäftsführer
Datum und Uhrzeit der Durchführung:	19.02.2020; ab 11:00
Medium:	Per Telefon

**Der Interviewpartner wollte namentlich nicht genannt werden und bat auch darum den Namen des Unternehmens zu anonymisieren.*

CA: *Zum Einstieg eine kurze, aber wichtige Frage: Wie ist die Idee entstanden, eine App zu entwickeln, die sich versucht die Meinung von Fußball-Fans abzubilden?*

A: Ein ganz wichtiger Punkt, war für mich die Betrachtung der vorherrschenden Kräfteverhältnisse - einige, wenige Personen, die ganz viel Einfluss haben, wie z.B. Dietmar Hopp bei der TSG Hoffenheim oder Dietrich Mateschitz bei RB Leipzig, und sehr, sehr viele Personen, die kaum oder gar keinen Einfluss haben, die Fans. Da war die Schieflage klar zu erkennen und das war dann auch der Punkt, wo wir den Bedarf gesehen haben, die Meinungen von Fußball-Fans zu aggregieren, sie zu einer starken Einheit zu verdichten und die Kräfteverhältnisse wieder in ein besseres Gleichgewicht zu bringen. Und deshalb, eine Bewertungsplattform für Fußball-Fans. Dadurch sollen dann natürlich auch positive Effekte für Fußball-Fans und die Attraktivität und Nachhaltigkeit im Fußball generiert werden.

Und vielleicht nochmal an einem konkreteren Beispiel: Zu dem Zeitpunkt war die Vereinsführung meines Vereins, des 1. FC Köln, nicht besonders mitgliederfreundlich, eher das Gegenteil. Da habe mich mir dann auch gedacht, dass es doch nicht wahr sein könne, dass im Sport, wo fast alles transparent ist, Ergebnisse, Tabellen, Laufdaten, usw., nur die Meinung der Fans nicht. Ich konnte nirgends sehen, wie die aggregierte Meinung der Fans ist, z.B. in Hinblick auf die Arbeit von Wolfgang Overath als Präsident und erst recht nicht im

Vergleich zu den anderen 17 Vereinspräsidenten der Bundesliga-Klubs. Das war dann so meine persönliche Betroffenheit.

CA: *Wie siehst du den aktuellen Stand eurer Arbeit, anhand der bisherigen Erfahrungen, die ihr sammeln konntet? Wir das gut angekommen oder gab es eine erste Ernüchterung, dass die Fans womöglich doch nicht so meinungsfreudig sind?*

A: Wir spüren ganz klar, dass das bisher gut angenommen wird. Unsere KPIs entsprechen dem, was wir uns versprochen haben und wir spüren auch ganz klar, dass wir mit unserer Arbeit einen gewissen Bedarf erfüllen können, der bei den Fans vorhanden ist. Aber es kam für uns natürlich auch nicht ganz überraschend, dass es ein Grundanliegen der Fans ist, ihre Meinung zu bestimmten Themen auszudrücken. Es gibt da ja auch eine ganze Reihe von wissenschaftlichen Untersuchungen, die das auch herausgearbeitet haben. Das kann man zum Beispiel auch ganz einfach anhand Exit-and-Voice-Theory erklären. Um mal beim Beispiel zu bleiben: Wenn jemand mit der Vereinsführung des 1. FC Köln nicht zufrieden ist, wird derjenige trotzdem nicht direkt zum Leverkusen-Fan, was dann der „Exit“ wäre. Stattdessen würde der derjenige eher versuchen seine Meinung hervorzubringen und eine Verbesserung zu erwirken – im Sinne von „Voice“. Das ist einer von ganz vielen Gründen, warum sich Menschen und in diesem Fall Fans äußern.

CA: *Ihr arbeitet auch mit Vereinen und Verbänden zusammen und habt u.a. mit vier Vereinen der 3. Liga und Regionalliga eine Kooperation gestartet. Wie läuft die Arbeit mit den Vereinen ab und welche Ziele verfolgen die Vereine mit der Zusammenarbeit?*

A: Das lässt sich wahrscheinlich am besten mit unter dem Begriff Marktforschung zusammenfassen bzw. Customer-/Fan-Feedback. Customer-Feedback wäre dann eher ein Ausdruck der BWL und weil bei uns natürlich die Fans im Fokus stehen und die Bezeichnung „Kunde“ für sie ein Reizpunkt darstellt, sprechen wir von Fan-Feedback. Und es trifft ja sonst auch nicht wirklich zu, Fans sind ja auch mehr als nur Kunden. Sie haben eine viel engere und weitreichende Verbindung zum Klub und sind mit ihrer Unterstützung sehr wichtig für diese. Den Begriff der Marktforschung würde man ja eher dann verwenden, wenn man einen Markt noch nicht so richtig kennt, aber die Klubs kennen ihre Fans ja durchaus, deshalb sprechen wir lieber von Fan-Feedback. Und da holen sich die Vereine dann Feedback ein, wie zufrieden die Fans beispielsweise mit dem Ticketing, Catering, Merchandising und so weiter sind. Und dafür stellen wir dann Datenauswertungen zur Verfügung.

Auf der anderen Seite ist es aber natürlich auch für die Fans gut, weil sie ihre Stimme abgeben und zeigen können, wo sich die Klubs verbessern können.

CA: *Haben die Klubs denn auch Interesse daran diese Möglichkeiten zu nutzen, um sich Meinungen hinsichtlich ihrer CSR-Arbeit einzuholen? Oder bezieht sich das eher auf die genannten Aspekte?*

A: Grundsätzlich könnten die Klubs die App natürlich auch sehr gut dafür nutzen, z.B. auch um nachvollziehen zu können, ob sie sich verbessert haben oder ähnliches. Vor nicht allzu langer Zeit hatten wir beispielsweise auch eine Umfrage, wie sympathisch man die Sponsoren seines Klubs findet. Als Köln-Fan konnte ich dabei z.B. bewerten, wie sympathisch ich u.a. Rewe, Ford und Gaffel finde. Und daraus haben wir dann ein Ranking gebildet, inkl. eines aggregierten Rankings, bei dem man dann sehen konnte, welcher Klub es geschafft hat möglichst sympathische Sponsoren auszuwählen bzw. bei welchem Klub Sponsoren als besonders sympathisch wahrgenommen werden. Der SC Freiburg, der dabei am besten abgeschnitten hat, hat das dann z.B. auch für Social Media Posts benutzt.

CA: *Haben die Klubs denn auch schon aktiv nach CSR-Aspekten gefragt, beispielsweise ob sich die Fans von ihnen mehr soziales Engagement wünschen würden oder ist das bisher noch nicht aufgekommen?*

A: Das ist ein Thema, das auf jeden Fall ernstgenommen wird. Mehr kann ich dazu nicht sagen.

CA: *Viele Klubs haben ja mittlerweile auch schon eigene Apps entwickelt. Welche Vorteile habt ihr als unabhängige App und welche Potenziale lassen sich damit erschließen?*

A: Die Unabhängigkeit ist natürlich ein ganz massiver Vorteil. Bei einer nicht-unabhängigen App, kann man sich natürlich auch nie ganz sicher sein, ob das auch alles so stimmt. Das könnte ein Verein die Zahlen beispielsweise auch schönen, um bestimmte Dinge besser zu verkaufen. Doch nicht nur das, auch schon bei der Stimmabgabe könnte das dazu führen, dass Fans, die das etwas kritischer sehen, gar nicht erst teilnehmen. Wenn der DFB oder die DFL so etwas durchführen würde, wären die Zweifel und deren Auswirkungen sicherlich sogar noch größer, als bei den Vereinen.

Darüber hinaus kann ein Klub so ein Angebot ja auch gar nicht sinnvoll unterbreiten. Ein Verein würde über die eigene App ja fast ausschließlich die eigenen Fans erreichen, womit nur ein Teilziel erreicht werden würde. Nehmen wir mal das Beispiel Catering. Wenn das Catering des

1. FC Köln z.B. mit 3,8/5 Sternen bewertet werden würde, könnte man vielleicht annehmen, dass das gut sei. Wenn man das aber mit anderen Vereinen, wie Borussia Mönchengladbach, Borussia Dortmund oder Schalke 04 vergleichen könnte, könnte der Verein das viel besser einschätzen. Wenn der BVB beispielsweise mit 4,8/5 Sternen bewertet werden würde, wäre die Bewertung des 1. FC Köln nicht mehr so gut. Kurz gesagt: Eine unabhängige App kann eine Bezugsgröße liefern, die eine vereinseigene App nicht liefern könnte. Die Erkenntnisse einer Umfrage wären somit mehrdimensional. Das kann ein einzelner Klub nicht leisten. Darüber hinaus lebt eine Plattform wie unsere auch vor allem vom Austausch und der Kommunikation. Wenn man das auf Klubebene machen würde, wäre es auf Dauer womöglich etwas eintönig.

CA: *Und wie siehst du euer direktes Geschäftsumfeld? Gibt es noch anderweitige Bestrebungen die Meinungen von Fans abzubilden und wie sieht es generell in Branche aus, wie ist die Bereitschaft sich wirklich der Meinung von Fans anzunehmen?*

A: Der Wettbewerb hält sich stark in Grenzen, das was wir machen, gibt es in der Form sonst noch nicht. Es gibt zwar auch noch andere Ansätze, aber grundsätzlich ist es schon so, dass die Schwäche der Branche in dieser Hinsicht unsere Stärke ist. Bei vielen anderen Medienunternehmen gibt es kaum Interaktion. Nehmen wir mal den *Kicker* als Beispiel. Der hat ja immer seine „Frage der Woche“. Das ist eine Frage pro Woche, bei der die Fans nach Feedback gefragt werden. Eine! Wir machen das dagegen jeden Tag vielfach.

CA: *Deine Ausführungen lassen vermuten, dass du das Gefühl hast, dass die Meinungen der Fans bisher deutlich zu wenig abgefragt werden, richtig?*

A: Genau! Ich bin der Überzeugung, dass da noch viel Luft nach oben ist. Und wenn ist es oftmals nicht so weitreichend, bei *transfermarkt.de* kann man darüber abstimmen, wie viel ein Spieler wert ist, bei *OneFootball* kann man darüber abstimmen, wer ein Spiel wohl gewinnen wird, doch es geht selten darüber hinaus.

CA: *Welches Potenzial siehst du denn in diesem Thema, in der stärkeren Berücksichtigung der Fans? Glaubst du, dass es realistisch ist, dass die Meinung der Fans auch in angemessener Weise berücksichtigt wird?*

A: Ich bin da guter Dinge. Gerade in der aktuellen Situation rund um COVID-19 wird es für die Klubs auch sichtbar, wie wichtig die Fans für sie eigentlich sind. Die Situation ist gewissermaßen auch eine historische Chance, um nötige Veränderungen herbeizuführen. Es dürfte deutlich geworden sein, dass die Vereine und Verbände es nicht lange durchhalten

können, wenn sie komplett an den Fans „vorbeiregieren“. Die Einsicht, dass man gemeinsam besser sein kann, scheint mir schon durchaus Einzug erhalten zu haben. Ich hoffe, dass der Stein diesbezüglich ins Rollen kommt. Die durchaus kritischen und selbstkritischen Töne einiger Verantwortlicher des DFB und der DFL, die in den Wochen dieser Krise getätigt wurden, geben da auch durchaus Anlass zur Hoffnung.

Aber letztendlich ist es ja auch so, die Klubs werden das Feedback der Fans brauchen, um besser werden zu können. In anderen Branchen wird ohnehin schon sehr viel Aufwand betrieben, um an das Feedback der Kunden zu kommen, während wir im Fußball die paradoxe Situation haben, dass sich die Klubs teilweise den Fan-Meinungen regelrecht verschließen. Das ergibt im Grunde genommen ja gar keinen Sinn.

CA: *Da wir unseren Blick bereits auf die Zukunft gerichtet haben, würde ich abschließend auch gerne noch danach fragen, was eure nächsten Schritte sind. Was sind eure Pläne für die nahe Zukunft?*

A: Für uns wird es in den kommenden Monaten vor allem darum gehen noch etwas mehr „Flughöhe“ zu gewinnen, was Downloads und User angeht. Und dann werden wir auch nochmal stärker in die Vermarktung gegenüber den Klubs gehen. Wir sind zwar schon ein paar Kooperationen mit Klubs der dritten und vierten Liga eingegangen, haben aber gemerkt, dass es für die Klubs der ersten beiden Ligen enorm wichtig ist, dass man eine gewisse Größe, was Download- und User-Zahlen angeht, mitbringt. Deshalb schieben wir den Fokus auf die Zusammenarbeit mit größeren Klubs erstmal ein bisschen nach hinten und werden erstmal selbst größer.

Ein anderer Punkt, wenn wir hier über CSR reden, ist natürlich auch, dass man Personen erwischen muss, die CSR auch dementsprechend ernstnehmen und unsere App nutzen wollen, um das zu unterstreichen. Diesbezüglich werden wir in den nächsten Monaten dann auch noch aktiv werden.

CA: *Ihr betont in euer „Mission“ ja auch, dass ihr auch einen gesellschaftlichen Wert mit eurer Arbeit schaffen wollt. In Zusammenarbeit mit den Vereinen könnte dann ja auch ein deutlich größerer Wert geschaffen werden, oder?*

A: Exakt, darum geht es.

CA: *Ein schönes Schlusswort. In diesem Sinne möchte ich mich für die Zeit und die Antworten bedanken und wünsche euch viel Erfolg für die Zukunft!*

II.VI St. Pauli Fan-Organigramm

