



# Audit Committee Quarterly

extra

DAS MAGAZIN FÜR CORPORATE GOVERNANCE

**Audit Committee  
Institute e.V.**

Gefördert durch



## SPORTS GOVERNANCE

**Audit Committee Institute e.V. (ACI)**  
THE SQUAIRE • Am Flughafen 60549 Frankfurt am Main  
Telefon +49 69 9587-3040 Fax +49 1802 11991-3040  
E-Mail [aci@kpmg.de](mailto:aci@kpmg.de) [www.audit-committee-institute.de](http://www.audit-committee-institute.de)

**Prof. Dr. Remmer Sassen:**  
Nachhaltigkeitsmanagement im Profifußball



# Nachhaltigkeitsmanagement im Profifußball

Autor: **Prof. Dr. Remmer Sassen**



Der Sport bringt Menschen aus unterschiedlichsten Bereichen zusammen. Sportorganisationen nehmen daher eine integrative Aufgabe im Rahmen ihrer gesellschaftlichen Verantwortung wahr. Auch wenn der Profifußball im Vereinswesen verankert ist, kann ihm sicherlich eher ein unternehmerischer Charakter zugeschrieben werden. Im Unternehmenskontext wird für den Begriff der gesellschaftlichen Verantwortung der Terminus Corporate Social Responsibility genutzt, welcher wiederum häufig mit Nachhaltigkeit gleichgesetzt wird. Auch jenseits des Sports ist Nachhaltigkeit in aller Munde (z. B. Sustainable Development Goals, Fridays for Future). Bei der Adressierung von Nachhaltigkeitsthemen stehen soziale Themen in Sportorganisationen sicherlich automatisch stärker im Vordergrund. Nachhaltigkeit geht jedoch über soziale Themen hinaus und bezieht auch ökologische Fragen mit ein. Der vorliegende Beitrag geht den Fragen nach, wie die Profifußballvereine mit diesem Themenkomplex umgehen und wie ein zielgerichtetes Nachhaltigkeitsmanagement implementiert werden könnte.

Bei einer Durchsicht der Websites der 18 Bundesligisten der Saison 2019/2020 sind bei allen Vereinen zumindest Hinweise auf ein Bekenntnis zur sozialen und/oder ökologischen Verantwortung zu finden. Einige Vereine haben auch entsprechende Strategien oder Leitlinien veröffentlicht und CSR-Verantwortliche mit eigenen Stellen oder Abteilungen eingesetzt. Weiterhin existiert auch seit Kurzem eine CSR-Vollversammlung der Vereine der 1. und 2. Bundesliga, die sich jährlich trifft und gemeinsame Aktivitäten abspricht. Insofern sind im Profifußball grundsätzlich schon diverse nachhaltigkeitsbezogene Aktivitäten festzustellen. Fraglich bleibt jedoch, wie stark die Vereine die Nachhaltigkeitsidee in ihrer Strategie und in ihren operativen Prozessen berücksichtigen und damit ein zielgerichtetes Nachhaltigkeitsmanagement betreiben. Sofern koordinierte Aktivitäten existieren, würde es naheliegen, dies in Nachhaltigkeitsberichten transparent gegenüber den Stakeholdern zu dokumentieren. Um einen Einblick in das Aktivitätsniveau des Nachhaltigkeitsmanagements der Vereine zu bekommen, fasst Abbildung 1 die existierenden strukturierten Berichte mit Nachhaltigkeitsbezug der 18 Vereine der 1. Bundesliga der Saison 2019/2020, die als PDF auf den Websites der Vereine verfügbar sind, zusammen. Weitere Informationen, die auf anderen Kanälen (z. B. Website, Social Media) zur Verfügung gestellt werden, bleiben außer Acht. →

Abbildung 1: **Übersicht der existierenden Berichte mit Nachhaltigkeitsbezug der 1. Bundesliga, Stand: Saison 2019/2020**

VEREIN	TITEL DES BERICHTS	JAHR
FC Augsburg	–	
1. FC Union Berlin	–	
Hertha BSC	Sozialbericht	2019
Werder Bremen	Nachhaltigkeitsbericht	2015
Borussia Dortmund	Nachhaltigkeitsbericht	2018/19
Fortuna Düsseldorf	Soziale und gesellschaftliche Verantwortung – die Fortuna-DNA in der Praxis	2018/19
Eintracht Frankfurt	–	
SC Freiburg	–	
TSG Hoffenheim	–	
1. FC Köln	–	
RB Leipzig	–	
Bayer 04 Leverkusen	WIR.04. Bericht zur nachhaltigen Entwicklung	2017/18
1. FSV Mainz 05	–	
Borussia Mönchengladbach	–	
FC Bayern München	–	
SC Paderborn 07	–	
FC Schalke 04	–	
VfL Wolfsburg	Gemeinsam bewegen. Der CSR-Fortschrittsbericht des VfL Wolfsburg 2018	2018

Insgesamt zeigt sich, dass lediglich sechs der 18 Bundesligavereine einen Bericht mit Nachhaltigkeitsbezug erstellt haben. Allein schon die Titel der Berichte legen nahe, dass die Vereine unterschiedliche Schwerpunkte im Hinblick auf ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten legen oder nur eine der Nachhaltigkeitsdimensionen (Sozialbericht) ansprechen. Einige Berichte erscheinen nur einmalig, sodass keine regelmäßige Berichterstattung vorliegt, die die Aktivitäten über die Jahre transparent und vergleichend darstellt. Ein Plan-Ist-Vergleich ist insofern in der Regel bisher nicht möglich. Weiterhin wurden Berichte teils in Anlehnung an die Saison, teils in Anlehnung an das Kalenderjahr erstellt. Im Ergebnis zeigt allein schon der Blick auf die Transparenz im Nachhaltigkeitskontext, dass »Luft nach oben« im Hinblick auf ein zielgerichtetes Nachhaltigkeitsmanagement mit der Implementation von nachhaltigkeitsbezogenen Strategien und Prozessen im Profifußball besteht.

Neben der Eigenverantwortung der Vereine, entsprechende Strategien und Prozesse im Rahmen eines Nachhaltigkeitsmanagements einzurichten, bestehen auch gesetzliche Regelungen mit Nachhaltigkeitsanforderungen. So sind etwa gemäß § 289b HGB kapitalmarktorientierte Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern und einer Bilanzsumme von über 20 Mio. EUR bzw. Umsatzerlösen von über 40 Mio. EUR verpflichtet, eine nichtfinanzielle Erklärung in ihren Lagebericht aufzunehmen, die gemäß § 289c HGB Informationen zu Umwelt-, Sozial- und Arbeitnehmerbelangen, zur Achtung von Menschenrechten sowie Bekämpfung von Korruption beinhalten soll. Auch wenn diese gesetzliche Anforderung nicht alle Bundesligavereine betrifft, besteht doch eine gewisse Ausstrahlungswirkung aufgrund des öffentlichen Interesses an der Bundesliga.

Abschließend stellt sich die Frage, wie es gelingen kann, ein zielgerichtetes Nachhaltigkeitsmanagement mit geeigneten Strukturen und Prozessen durch die Vereine zu implementieren. Ein mögliches, vergleichsweise einfaches und flexibles Instrument könnte der Deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK) des Rats für Nachhaltige Entwicklung (RNE) sein. Abbildung 2 zeigt die strukturelle Aufteilung des DNK in vier Bereiche (Strategie, Prozessmanagement, Umwelt und Gesellschaft) mit insgesamt 20 Kriterien. Für die Kriterien werden wiederum ausgewählte Leistungsindikatoren bereitgestellt, die branchen- und organisationsindividuell angepasst werden können.

Grundsätzlich handelt es sich beim DNK um einen für alle Unternehmensformen geeigneten Transparenzstandard zur Nachhaltigkeitsberichterstattung, der 2010 im Rahmen eines Multi-Stakeholder-Dialogs entwickelt wurde. Neben der Nachhaltigkeitsberichterstattung kann die Anwendung des DNK weiteren Zielen dienen. Er kann sowohl zur Reflexion der eigenen unternehmerischen Nachhaltigkeitsleistung, zur Strategieentwicklung als auch zur Implementation von Nachhaltigkeit genutzt werden. Der DNK ist insbesondere für Einsteiger gut geeignet und bietet einen niedrigschwelligen Einstieg in strukturierte Nachhaltigkeitsaktivitäten aufgrund seiner Fokussierung auf das Wesentliche. Darüber hinaus ermöglicht der Kodex die Implementierung von Nachhaltigkeit in der Organisation anhand eines anerkannten Standards und kann zur Transparenzherstellung gegenüber Stakeholdern genutzt werden.

Für eine Vereinheitlichung der Nachhaltigkeitsberichterstattung im Profifußball wäre es sicherlich hilfreich, einen Leitfaden zur Anwendung des Nachhaltigkeitskodex mit den zentralen Themen (z. B. der Umgang mit Flugreisen, die Mobilität der Fans oder das Abfallkonzept im Stadion) für diesen Sektor zu entwickeln. ←

Abbildung 2: **Struktur des DNK**

NACHHALTIGKEITSKONZEPT		NACHHALTIGKEITSASPEKTE	
<b>Strategie</b> Kriterien 1–4	<b>Prozessmanagement</b> Kriterien 5–10	<b>Umwelt</b> Kriterien 11–13	<b>Gesellschaft</b> Kriterien 14–20
<ul style="list-style-type: none"> <li>• strategische Analyse und Maßnahmen</li> <li>• Wesentlichkeit</li> <li>• Ziele</li> <li>• Tiefe der Wertschöpfungskette</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verantwortung</li> <li>• Regeln und Prozesse</li> <li>• Kontrolle</li> <li>• Anreizsysteme</li> <li>• Beteiligung von Anspruchsgruppen</li> <li>• Innovations- und Produktmanagement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inanspruchnahme natürlicher Ressourcen</li> <li>• Ressourcenmanagement</li> <li>• klimarelevante Emissionen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitnehmerrechte</li> <li>• Chancengerechtigkeit</li> <li>• Qualifizierung</li> <li>• Menschenrechte</li> <li>• Gemeinwesen</li> <li>• politische Einflussnahme</li> <li>• gesetztes-/richtlinienkonformes Verhalten</li> </ul>