

Die Relevanz von Corporate Social Responsibility in deutschen
Profifußballclubs dargestellt am Beispiel des FC St. Pauli von
1910 e.V.

Tim Pinkle

Eingereichte Abschlussarbeit

zur

Erlangung des Grades

Bachelor of Arts

im Studiengang Sportmanagement

an der

Ostfalia - Hochschule für angewandte Wissenschaften

Erster Prüfer: Prof. Dr. Ariane Bagusat

Zweiter Prüfer: Dr. Otmar Dyck

Eingereicht am: 18.04.2018

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Abbildungsverzeichnis	IV
Tabellenverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VI
1 Einleitung.....	7
1.1 Zielsetzung der Arbeit	7
1.2 Aufbau und Vorgehensweise	8
1.3 Forschungsfragen der Arbeit.....	8
1.4 Begriffsabgrenzungen	9
2 Corporate Social Responsibility	11
2.1 Ursprung von Corporate Social Responsibility	11
2.2 Verschiedene Definitionsansätze	13
2.2.1 Definition der Europäischen Kommission von 2001 & 2011.....	13
2.2.2 Definition nach DIN ISO 26000.....	17
2.3 Perspektiven und Formen	19
2.3.1 Corporate Citizenship.....	19
2.3.2 Corporate Governance.....	20
2.4 Dimensionen der Nachhaltigkeit.....	20
2.5 Corporate Social Responsibility in der Wirtschaft.....	21
3 Relevanz von Corporate Social Responsibility in Deutschen Profifußballclubs	23
3.1 Vergleich des Corporate Social Responsibility in Profifußball-Ligen.....	23
3.2 Corporate Social Responsibility im Deutschen Fußball	25
3.3 Corporate Social Responsibility im Deutschen Profifußball	27
3.4 Corporate Social Responsibility in Deutschen Profifußballclubs.....	30
3.4.1 Corporate Social Responsibility bei der VfL Wolfsburg-Fußball GmbH.....	34
3.4.2 FC St. Pauli von 1910 e.V.	37
3.4.2.1 Die Geschichte des FC St. Pauli von 1910 e.V.....	37
3.4.2.2 Besonderheiten des FC St. Pauli von 1910 e.V. in Bezug auf sozial gesellschaftliches Engagement.....	39
3.4.2.3 Corporate Social Responsibility beim FC St. Pauli von 1910 e.V.....	41
4 Empirische Untersuchung.....	43
4.1 Qualitative Erhebung.....	43
4.1.1 Erhebungsmethodik	44
4.1.2 Vorstellung der Experten.....	45

4.1.3 Auswertungsverfahren	47
4.2 Aufgreifen der zentralen Fragestellung.....	47
5 Auswertung der Empirischen Untersuchung	49
6 Fazit.....	63
Anhang	64
Literaturverzeichnis.....	98
Eidesstattliche Erklärung	103

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit.....	21
Abb. 2: Verteilung der Förderung in Prozent	28
Abb. 3: Durchschnittliche Anteile der Finanzierung des Engagements in Prozent.....	32
Abb. 4: Durchschnittliche Verteilung der CSR nach Altersgruppen in Prozent	33
Abb. 5: Durchschnittliche geografische Verteilung des CSR der Clubs	33

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: CSR-Ranking International 2017.....	24
Tab. 2: CSR-Ranking National 2016.....	24
Tab. 3: Gesamtwert des Einsatzes für gesellschaftliche Zwecke	31

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Anl.	Anlage
Aufl.	Auflage
CC	Corporate Citizenship
CG	Corporate Governance
CR	Corporate Responsibility
CSR	Corporate Social Responsibility
DIN	Deutsches Institut für Normierung e.V.
DFL	Deutsche Fußball-Liga GmbH
EU	Europäische Union
e.V.	eingetragener Verein
FC St. Pauli	FC St. Pauli von 1910 e.V.
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
Hrsg.	Herausgeber
ISO	Internationale Organisation für Normierung
Kap.	Kapitel
Tab.	Tabelle
o.J.	ohne Jahr
o.S.	ohne Seite
S.	Seite
SV	Sport-Verein
URL	Uniform Resource Locator
VfL	Verein für Leibesübungen
VfL Wolfsburg	VfL Wolfsburg-Fußball GmbH
vgl.	vergleiche
Werder Bremen	SV Werder Bremen v. 1899 e.V.

1 Einleitung

Der FC St. Pauli und die Techniker-Krankenkasse erweiterten im Juli des Jahres 2017 ihre Partnerschaft unter der Intension, dass das gesellschaftliche Engagement gebündelt werden soll, um mit einem guten Beispiel voranzugehen (*FC St. Pauli 2017, o.S.*).

Die Aktion, die mit der erneuten Partnerschaft einherging, war „Bürste Hilfe leisten!“. Beim Heimspiel des FC St. Pauli gegen den 1. FC Kaiserslautern, am Freitag, den 13. Oktober, war diese Aktion geplant. Der Inhalt der Aktion war, dass Fans und Stadionbesucher dazu aufgerufen wurden, Zahnbürsten und Zahnpasta-Tuben zum Millerntor-Stadion mitzubringen und diese zugunsten einer Hamburger Hilfsorganisation zu spenden (*FC St. Pauli 2017, o.S.*).

Die Idee der Aktion basiert auf einer Studie über Mundgesundheit aus dem Jahr 2016. Daraus wurde erkenntlich, dass die Kariesverteilung bei Kindern aus sozial schwachen Familien deutlich höher ist, als bei Kindern aus sozial starken Familien. Daraus kann eine Abhängig zwischen Zahnpflege und Wohlstand abgeleitet werden (*Weltverbesserer 2018, o.S.*).

Der Aktionszeitraum betrug circa einen Monat und beinhaltete ein Heimspiel des FC St. Pauli und ein Auswärtsspiel des FC St. Pauli in Sandhausen. Außerdem gab es die Möglichkeit, in der Geschäftsstelle der Krankenkasse Zahnpflegeutensilien abzugeben. Bei Beendigung der Aktion konnte eine Anzahl von 15 972 gespendeten Zahnbürsten und Zahnpasta-Tuben verzeichnet und an die Hilfsorganisation übergeben werden (*Weltverbesserer 2018, o.S.*).

Anhand dieses simplen Beispiels wird deutlich, wie der Profifußball seine Präsenz in der Gesellschaft nutzen kann, um bei der Lösung sozialer Herausforderungen beizutragen.

Die vorliegende Forschungsarbeit soll sich mit der sozialen Verantwortung und dem gesellschaftlichen Engagement von Profifußballclubs beschäftigen und mit der Frage, ob die Umsetzung, eine Relevanz für die Clubs darstellt.

1.1 Zielsetzung der Arbeit

In der professionellen Sportbranche sind jede Entscheidung und jeder öffentliche Auftritt jeglicher Akteure des Clubs vorher geplant und dienen einen bestimmten Zweck.

Ziel der Bachelorarbeit soll es sein, die Relevanz von Corporate Social Responsibility (CSR) in deutschen Profifußballclubs zu untersuchen. Der FC St. Pauli von 1910 e.V. soll dabei als Beispiel dargestellt werden. Unterschiedliche Sichtweisen von verschiedenen Marktteilnehmern des Sportmarktes, als auch aus der Wirtschaft, sollen miteinander verglichen werden und Ergebnisse zur Beantwortung der Fragestellung bringen. Es soll ein Grundverständnis zum Thema CSR geschaffen werden. Ergänzt wird dies mit der Geschichte des FC St. Pauli von 1910 e.V. und dessen historischen und aktuellen Bezug zu sozialem Engagement und Unternehmensverantwortung. Unter dem Bezug auf dieses Wissen sollen

die Empirischen Untersuchungen ausgewertet werden und eine Empfehlung geben, ob die CSR-Arbeit in deutschen Profifußballclubs relevant ist.

Zur Beantwortung der Forschungsfragen wurden diese unter Relevanzaspekten konzipiert, die in Kapitel drei genauer vorgestellt werden.

1.2 Aufbau und Vorgehensweise

Die Erkenntnisgewinnung dieser Forschungsarbeit soll auf Grundlage einer empirischen Untersuchung geschehen. Die Untersuchung wird durch eine qualitative Untersuchung in Form von Experteninterviews vorgenommen.

Zu Beginn soll ein grundlegendes Verständnis zum Thema CSR geschaffen werden, welches die Arbeitsdefinition von CSR in der Arbeit bildet. Durch die Einordnung der Entstehungsgeschichte von CSR in den historischen Kontext, soll das Grundverständnis ergänzt werden. In Kapitel drei wird der Stand von CSR im deutschen Fußball dargestellt und mit *Best-Practice*-Beispielen aus dem Profifußball untermauert. Besonders der FC St. Pauli wird vorgestellt, da dieser beispielhaft in der Forschungsarbeit verwendet werden soll. Im vierten Kapitel wird die Vorgehensweise der empirischen Untersuchung und die Auswahl der Experten erklärt werden. Ausgewertet werden die Experten-Interviews mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse nach *Meuser/Nagel*.

Die Auswertung der Empirischen Untersuchung wird unter Berücksichtigung des Auswertungsverfahrens und der Forschungsfragen vorgenommen, wobei diese beantwortet werden sollen.

1.3 Forschungsfragen der Arbeit

Wie bereits angeführt, ist die gesellschaftliche und soziale Verantwortung, in einer sich ständig verändernden Welt, zu einem großen Faktor eines friedlichen und gesunden Miteinanders geworden. In der vorliegenden Forschungsarbeit soll dazu die Frage nach der Relevanz von CSR in deutschen Profifußballclubs dargestellt werden. Konkret sollen folgende Forschungsfragen empirisch untersucht und beantwortet werden:

1. Wie wird das Thema CSR im Profifußball von verschiedenen Marktteilnehmern gesehen?
2. Wie wichtig ist CSR in der Außendarstellung von Clubs?
3. Welche Auswirkungen und Chancen kann CSR darstellen?
4. Kann sich CSR auf den sportlichen Erfolg auswirken?

1.4 Begriffsabgrenzungen

In diesem Teil der Arbeit sollen Begriffe definiert werden, die zu einem besseren Verständnis der nachfolgenden Thematik dienen.

Clubs

Unter Clubs sind Vereine oder Kapitalgesellschaften im Fußball zu verstehen und werden als diese bezeichnet (*Deutsche Fußball Liga GmbH 2016, S. 3*).

Sportmarkt

Alle potentiellen Kaufinteressenten, die ihr Interesse am Sport in Form von Dienstleistungen oder Produkten nachfragen, beinhaltet den *Sportmarkt*. Ergänzt werden diese mit den Anbietern der jeweiligen Form. Gemeinsam bilden diese Akteure den *Sportmarkt* (*Hermanns/Riedmüller 2001, S. 37*).

Markenimage

Der Begriff *Markenimage* beschreibt die gefestigte Vorstellung eines Bezugsobjekts im Bewusstsein entscheidender Bezugsgruppen (*Burmann 2018, o.S.*).

Stakeholder

Der Begriff *Stakeholder* umfasst alle Akteure, die entweder das unternehmerische Handeln eines Unternehmens beeinflussen, oder davon beeinflusst werden. Zu unterscheiden ist zwischen internen Stakeholdern, z.B. Mitarbeiter, und externen Stakeholdern, z.B. Kunden oder Investoren (*Europäische Kommission 2001, S. 30*).

Greenwashing

Der Begriff *Greenwashing* beschreibt die zu unrechte Beanspruchung der Begrifflichkeiten der Nachhaltigkeit und des gesellschaftlichen Engagement. Damit ist der Zustand gemeint, dass Unternehmen ausgeben nachhaltig zu wirtschaften und verantwortungsvoll zu handeln, obwohl dies entweder gar nicht oder nur in minimaler Ausführung, in Beziehung auf die Folgen ihrer ökologischen und sozialen Auswirkungen des Kerngeschäfts, vorhanden ist. Besonders ist dieser Zustand bei Werbekampagnen zu beobachten (*Industrie- und Handelskammer Nürnberg für Mittelfranken 2018b, o.S.*).

Corporate Social Responsibility

Ein Wort, mit dem diese Begrifflichkeit übersetzt und zusammengefasst werden kann, ist die Unternehmensverantwortung. Oder wörtlich übersetzt heißt es: die gesellschaftliche soziale

Verantwortung. Diese Verantwortung kann auf unterschiedlichste Art und Weise gedeutet und definiert werden. Die häufigste Art des Verständnisses von Unternehmen ist die gesellschaftliche Verantwortung im Rahmen eines nachhaltigen unternehmerischen Handelns. Die angesprochene Verantwortung wirkt sich gegenüber der Gesellschaft aus, in der das Unternehmen als Akteur auftritt (*Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2018a, o.S.*).

Aufgrund dieser Definition ist in der Folgenden Arbeit teilweise auch von sozialer Verantwortung oder gesellschaftlichem Engagement stellvertretend für CSR die Rede, die Synonyme füreinander sind.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird meist auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für beiderlei Geschlecht.

2 Corporate Social Responsibility

Die Debatte um die Übernahme sozialer Verantwortung in Unternehmen hat in den letzten Jahren vor allem medial an Bedeutung gewonnen. Akteure aus allen wirtschaftlichen Bereichen beraten dabei über die Möglichkeiten der Unternehmen, zum Beispiel durch nachhaltiges Wirtschaften, ihren Teil zur Lösung aufkommender gesellschaftlicher Herausforderungen zu leisten. Beachtung soll in dieser Diskussion auch der beidseitige Nutzen, für Unternehmen und Gesellschaft, finden. Die Lösung dieser Thematik um CSR hat sich zu einem Fokus und Schwerpunkt der Managementlehre entwickelt (*Schmidpeter* 2015, S. 1).

In der Gesamtheit ist CSR in der gesellschaftlichen Debatte und den Managementansätzen in Unternehmen essenziell. Dabei könnte CSR im Rahmen der fortschreitenden gesellschaftlichen Herausforderungen zu einem der wichtigsten Themen der Wirtschaft des 21. Jahrhunderts werden (*Schmidpeter* 2015, S. 18).

Im folgenden Kapitel soll das Grundwissen der gesellschaftlichen und sozialen Verantwortung und CSR vermittelt werden. Zu Beginn soll der daher ein Blick auf den Ursprung und die Entwicklung des CSR genommen werden. Darauf folgt die Definition von CSR durch zwei der vorherrschenden Definitionen, der Europäischen Kommission des Jahres 2001 und 2011 und der Definition durch das Deutsche Institut für Normierung in Form der DIN 26000.

Im Folgenden wird CSR in den Rahmen der Corporate Responsibility eingeordnet und weitere Formen definiert. Ergänzend dazu folgt die Beschreibung der Nachhaltigkeitsdimensionen in Form des Drei-Säulen-Modells. Abgeschlossen wird dieses Kapitel mit der Sicht auf die Wirtschaft in Bezug auf CSR.

2.1 Ursprung von Corporate Social Responsibility

Zu Beginn des 21. Jahrhunderts tauchten die Begriffe des „Corporate Social Responsibility“, „Corporate Governance“ und „Corporate Citizenship“ im Zuge der Rechtfertigung von Unternehmensseite gegenüber der zivilgesellschaftlichen Ansicht der Globalisierung auf. Diese beinhalteten die sozial gesellschaftliche Verantwortung, meist großer internationaler Unternehmen, die sich durch ihre Kraft und wirtschaftliche Handlungsfähigkeit auszeichnen. Diese Verantwortung besteht daraus die wirtschaftlichen Möglichkeiten und Freiheiten, unter den Aspekten des bürgerschaftlichen Engagements und der Nachhaltigkeit, verantwortungsvoll zu gebrauchen. Als Folge daraus ergab sich die Entwicklung Unternehmen für deren Handlungen Verantwortlichkeiten zuzuschreiben, sodass diese ihre Möglichkeiten aktiv in gesellschaftlichem Engagement umsetzen. (*Raith* 2012, S. 2 f.).

In Deutschland lässt sich der Ursprung der sozialgesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen ins 19. Jahrhundert zurückverfolgen. Während der Globalisierung begannen Unternehmen sich in ihrem sozialen Umfeld für ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu engagieren. Dies geschah beispielsweise in Form von verschiedenen Bauten wie Schulen, Kulturstätten oder Wohnungen im Umkreis der Fabriken. Die Einführung von Sozialversicherungen, wie beispielsweise Kranken- und Rentenversicherung, ist die Folge aus der Erkenntnis der Unternehmen, dass die Kollektivarbeit zwischen Politik und Unternehmen essenziell für die Gesellschaft ist. Eine weitere Erkenntnis ist das Vertrauensverhältnis zwischen Unternehmen und den sozialen Akteuren, da der Faktor ‚Vertrauen‘ vor allem im Mitarbeiter- und Kundenverhältnis von hoher Bedeutung ist. In dieser Zeit wurde nicht nur die Basis der unternehmerischen und politischen Zusammenarbeit geschaffen, sondern auch Partnerschaften in Form von Arbeitnehmerverbänden entstanden. Dadurch, dass in Deutschland viele Unternehmen in Familienbesitz und Inhabergeführt sind, ist die Verankerung des sozialen und gesellschaftlichen Beitrags von Unternehmen, stärker, als es in anderen Staaten zu finden ist. Hierbei ist vor allem den mittelständischen und kleinen Unternehmen einen besonderen Wert zuzuordnen, da in diesen die langfristige Planung einen essenziellen Teil der unternehmerischen Selbstverständlichkeit darstellt. In den 1970ern wurde außerdem das unternehmerische Wirken in Bezug auf den Aspekt des Umweltschutzes durch entsprechende Gesetze reguliert. Zum Ende des 20. Jahrhunderts erlebte, auch in Deutschland, die Konzeption des Corporate Social Responsibility einen erneuten Auftrieb. CSR ist ein wesentlicher Bestandteil der Lösung in der Auseinandersetzung mit globalen Problemen und neuen Aufgabengebieten, weshalb es sowohl national, als auch international in vielen Regularien und Programmen integriert ist. Auslöser dieser Aufgabenstellung sind die negativen Folgen und neuen Herausforderungen der Globalisierung in Form von Klimawandel, Wachstum der Weltbevölkerung sowie mangelndem Zugang zu Bildung, Nahrung und Medizin. Beeinflusst durch die zunehmende Globalisierung, hat sich auch das CSR-Verständnis von Unternehmen gewandelt. In den Anfängen wurde CSR vor allem unternehmensseitig als eine Rechtfertigung des Handelns hinsichtlich der Gesellschaft verstanden, während es heutzutage als Teil der Gesellschaft verstanden wird, der in einen Wirkungskomplex mit anderen Teilnehmern eingebunden ist. Vor diesem Hintergrund wird das gesamte Geschäftsmodell einer Unternehmung für ein verantwortungsbewusstes Handeln sensibilisiert. Unternehmen sollen ihre Kernprozesse und Wertschöpfungsketten darauf ausrichten, dass sie die unmittelbare Verantwortung für Wirkungen ihres zu verantwortlichen Handelns übernehmen. Parallel dazu wurde diese Entwicklung in Form von in Kraft tretenden Leitprinzipien und Leitsätzen begleitet, wodurch der internationale Anspruch steigt. Besonders die verschiedenen Definitionsansätze für CSR trieben eine Diskussion an. Dabei ist CSR als Fundament der langfristigen Unternehmensstrategie zu verstehen und soll in sozialen,

ökonomischen und ökologischen Aspekten integriert sein und sich an den unternehmensrelevanten Stakeholdern ausrichten. Vor allem die Berichterstattungspflicht für bestimmte Unternehmen wurde im Jahr 2017 eingeführt, welche besonders die börsennotierten Unternehmen dazu verpflichtet, ihre Planungen und Umsetzungen zum Thema CSR offen zu legen. Diese Berichterstattung geschah in den vorherigen Jahren auf freiwilliger Basis. (*Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2018b, o.S.*).

2.2 Verschiedene Definitionsansätze

Die Begrifflichkeit des *Corporate Responsibility* schließt alle Aktivitäten der unternehmerischen Verantwortung gegenüber der Gesellschaft und Umwelt ein. Der Term dient als Überbegriff der Konzeptionen des *Corporate Social Responsibility*, *Corporate Citizenship* und *Corporate Governance*. Besonders die Gleichsetzung des Konzepts des CSR mit dem Oberbegriff des CR ist in den vergangenen Jahren erkennbar gewesen. Des Weiteren ist der Begriff des CSR in Wirtschaft, Finanzwelt und Gesellschaft zu einem Synonym für nachhaltiges und verantwortungsvolles Wirtschaften geworden. Viele Unternehmen fassen unter dem Begriff CSR ihre gesamten Tätigkeiten hinsichtlich ihrem gesellschaftlichen Engagement mit dem Fokus der sozialen Verantwortung zusammen, was an gesellschaftlichem Engagement und dem Bewusstsein der sozialen Verantwortung des Unternehmens geleistet wird. Der deutlichste Unterschied zwischen den drei Formen ist, dass CSR im Kerngeschäft des Unternehmens wirkt und damit das Konzept ist, dass am weitesten in das unternehmerische Handeln einwirkt, während CC und CG als zusätzliche Maßnahmen, neben dem Kerngeschäft, verstanden werden können (*Industrie- und Handelskammer Nürnberg für Mittelfranken 2018a, o.S.*).

Im Folgenden soll der Begriff des CSR anhand von zwei der vorherrschenden Definitionen beschrieben werden. Hierbei handelt es sich um die Definitionen der Europäischen Kommission aus den Jahren 2001 und 2011 und die Definition des Deutschen Instituts für Normung. Um die oben beschriebene Ambiguität des Begriffs CSR zu verdeutlichen, soll im Folgenden dieser anhand der zwei vorherrschende Definitionsansätze beschrieben werden. Dadurch wird hinsichtlich der Forschungsfragen dieser Forschungsarbeit sukzessive eine Definition erarbeitet, auf die sich die anschließenden Kapitel beziehen.

2.2.1 Definition der Europäischen Kommission von 2001 & 2011

Die europäische Kommission veröffentlichte in den Jahren 2001 und 2011 Richtlinien, die den Gegenstand von CSR für Unternehmen definieren sollen, um eine ganzheitliche Auseinandersetzung mit dem Thema sicherzustellen.

Bereits bei der Veröffentlichung im Jahr 2001 plante die Europäische Kommission eine Veröffentlichung eines weiteren Berichts, zu einem späteren Zeitpunkt. Durch die Auswirkungen der Wirtschaftskrise, des Jahres 2009, nahm das gesellschaftliche Bild der Wirtschaft einen schweren Schaden in der Bevölkerung. Die Folge daraus war eine starke Sensibilisierung der Bevölkerung für das unternehmerische Handeln und die Notwendigkeit einer transparenteren Wirtschaft. Durch diese Sensibilisierung der Bevölkerung, zu sozial gesellschaftlichen Aktivitäten der Unternehmen, möchte die Europäische Kommission mit dem Bericht langfristige Bedingungen für ein nachhaltiges und verantwortungsvolles Wachstum schaffen (*Europäische Kommission* 2011, S. 5 f.). Die Mitteilung der Europäischen Kommission aus dem Jahr 2011 ist daher ergänzend zum Grünbuch der Europäischen Kommission des Jahres 2001 zu sehen.

Grünbuch der Europäischen Kommission von 2001

Das Grünbuch der Europäischen Kommission von 2001 verfolgt das Hauptziel, dass alle Akteure durch einen Dialog, neue Wege finden, um soziale Verantwortung der Unternehmen zu unterstützen. Dabei sollen nicht bereits Ergebnisse vorgegeben werden, da diese einer intendierten Debatte konträr gegenüberstehen (*Europäische Kommission* 2001, S. 27).

Eine zunehmende Anzahl an Unternehmen spricht sich für das aktive Engagement zur sozialen Verantwortung aus, was dabei hilft, gemeinsame unternehmerische Werte in der europäischen Union festzulegen. Die Aktivität innerhalb dieser Verantwortung ist den Mitarbeitern genauso wie allen anderen Akteuren, die von der Geschäftstätigkeit beeinflusst werden, gegenüber auszurichten. Grund dieser Entwicklung ist die Antwort der Unternehmen, auf die Vorstellungen der Bürger, an die neue Rolle der Unternehmen in einer modernisierten und sich weiterentwickelnden Gesellschaft. Genauso wie das Wachstum der Wirtschaft, soll auch der Umweltschutz und der soziale Zusammenhalt innerhalb Europas ansteigen. Als wesentliche Faktoren, die den Ausschlag geben, dass soziale Verantwortung in Unternehmen weiterentwickelt werden muss, sind folgende zu nennen (*Europäische Kommission* 2001, S. 4):

- Investitionsentscheidungen müssen zukünftig maßgeblich von sozialen Faktoren beeinflusst werden.
- Die Umweltverschmutzung steigt durch das Handeln von Wirtschaftsunternehmen.
- Durch die Globalisierung entsteht eine neue Vorstellung und Erwartungshaltung der gesellschaftlichen Akteure gegenüber den Unternehmen.
- Unternehmen werden durch die modernisierte Medienlandschaft und neue Informationstechnologien immer transparenter in ihrer Arbeit.

Die soziale Verantwortung beschreibt grundsätzlich die freiwillige Aufgabe von Unternehmen, ihre Arbeitsweise darauf auszulegen, die Gesellschaft und die Umwelt bestmöglich zu gestalten und eine Verbesserung dieser in die Ziele ihrer Unternehmenstätigkeit einzubauen. Dabei ist ein wichtiger Bestandteil, dass über die gesetzlichen Bestimmungen hinaus, eine Konzeption entwickelt und umgesetzt wird. Die Vergangenheit, von Investitionen in neue Technologien zugute der Umwelt zeigt, dass sich das sozial gesellschaftliche Engagement durchaus positiv auf die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen auswirken kann. Als Beispiel hierfür kann die Investition in Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten der Arbeitnehmer genommen werden, die ein loyaleres und besseres Verhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer zur Folge haben (*Europäische Kommission* 2001, S. 7).

Obwohl CSR bisher meist in großen Unternehmen vollzogen wird, ist es eine Konzeption, die in jeder Art und Größe von Unternehmen umgesetzt werden kann. Besonders die kleinen und mittleren Unternehmen können zwar mit den finanziellen Mitteln der größeren Unternehmen nicht mithalten, leisten aber den größten Beitrag zur Beschäftigung und Leistung der Wirtschaft. In vielen Kleinunternehmen zählt CSR zur Selbstverständlichkeit, insbesondere in Bezug auf das Engagement im direkten Umfeld und der Gemeinschaft des Unternehmens (*Europäische Kommission* 2001, S. 7 f.).

Bereits einige sozial gesellschaftlich handelnde Unternehmen können einen Aufschwung aufgrund der Umsetzung von CSR bestätigen und sehen darin Faktoren, die zu einem Wachstum und einer Gewinnsteigerung führen werden. Bezüglich der Auswirkungen von CSR kann hier die Segmentierung in direkte und indirekte Auswirkungen vorgenommen werden. Direkte Auswirkungen zeigen ihre Wirkung z.B. bei der Motivationssteigerung der Mitarbeiter im Unternehmen, während indirekte Auswirkungen keinen direkten Einfluss einer Tätigkeit haben. Ein Beispiel hierfür kann die Umweltverschmutzung bei der Herstellung von Produkten eines Unternehmens sein, welche den Ruf des Unternehmens negativ beeinflussen kann. Als Folge daraus ist die Assoziation mit dem Namen und Image des Unternehmens unter Einfluss der Umweltverschmutzung zu sehen und führt in vielen Fällen zu einer negativen Haltung der Konsumenten gegen die Produkte dieses Unternehmens (*Europäische Kommission* 2001, S. 8). Die interne Dimension von CSR in Unternehmen erreicht in erster Linie die Mitarbeiterschaft. Vor allem die Schwerpunkte der Arbeitsbedingungen, gerechter Lohn und Weiterbildungsmöglichkeiten der Arbeitnehmer stehen hier im Fokus. Eine weitere interne Dimension von CSR ist das Ausrichten der Produktionsabläufe und der Ressourcenbeschaffung auf umweltbewusstes Handeln. Beide Wege bieten gleichermaßen die Chance zu gesellschaftlichem Engagement und potentieller Weiterentwicklung der Wettbewerbsfähigkeit (*Europäische Kommission* 2001, S. 9).

Neben der internen Dimension von CSR kann auch von der externen Dimension gesprochen werden. Das Handeln von Unternehmen zieht eine Vielzahl an Auswirkungen nach sich, die

ihr Ende nicht in der regionalen Gemeinschaft finden. Die Wirtschaft ist von multinationalen Lieferketten geprägt, die eine globale Vernetzung ermöglichen, mit denen auch eine internationale Verantwortung der Unternehmen einhergeht. Beispielhaft kann hierbei der internationale Kampf für Menschenrechte gesehen werden, die global essenziell sind und die Unterstützung jedes Kontinents bedarf (*Europäische Kommission* 2001, S. 12).

Obwohl eine Entwicklung der Unternehmen zu mehr sozialer Verantwortung erkennbar ist, fehlt es in vielen Fällen an der Implementierung von CSR in die Managementabläufe der Unternehmen. Die Integration von CSR kann nur vom Unternehmen selbst vorgenommen werden, genauso wie die spätere Umsetzung von CSR. Stakeholder des Unternehmens können lediglich durch ihr eigenes Handeln den Unternehmen einen Anlass zu gesellschaftlichem Engagement und verantwortungsbewussten Handeln geben (*Europäische Kommission* 2001, S. 17).

Mitteilung der Europäischen Kommission von 2011

Hierbei handelt es sich um die „Mitteilung der Europäischen Kommission an das Europäische Parlament, den Rat, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen“ (*Europäische Kommission* 2011, S. 1).

„Die Europäische Kommission hat die soziale Verantwortung der Unternehmen (corporate social responsibility = CSR) definiert als ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren“ (*Europäische Kommission* 2011, S. 4).

Ein wichtiger Bestandteil des CSR ist das Zusammenspiel der Stakeholder sowohl interner, als auch externer Zugehörigkeit, um sich den Vorstellungen und Herausforderungen der wandelnden Gesellschaft stellen zu können. Bei der Einführung einer internationalen Wirtschaftsordnung, die auf Nachhaltigkeit basiert, kann CSR einen Beitrag leisten, da es gezielte Werte vermitteln kann, wodurch ein stärkerer Zusammenhalt innerhalb der Gesellschaft entsteht (*Europäische Kommission* 2011, S. 4 f.).

Um den Fortschritt in den letzten Jahren deutlich zu machen, kann das Beispiel genannt werden, dass sich im Jahr 2006, 600 Unternehmen aus Europa der Einhaltung von zehn Grundsätzen des CSR verpflichtet haben, die von den Vereinten Nationen aufgestellt wurden. Bis zum Jahr 2011 stieg diese Zahl auf über 1900 Unternehmen (*Europäische Kommission* 2011, S. 4).

Nach der Definition aus dem Jahr 2001 stellte die Kommission in der Mitteilung vom Jahr 2011 eine neue Definition von CSR vor, die besagt, dass CSR „die Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft ist“ (*Europäische Kommission* 2011, S. 7).

Werden beide Definitionen des CSR verglichen, so kann abgeleitet werden, dass die Definition von 2011 vor allem einen größeren Bereich dem CSR zuordnet, für den es mehr Verantwortung zu übernehmen gilt. Außerdem definiert die Kommission CSR nicht mehr als eine Konzeption, die dem Unternehmen zu einem bestimmten Zweck dient, sondern sieht CSR als generelle Verantwortung des Unternehmens für all ihre unternehmerischen Handlungen. Das stellt einen großen Unterschied für Unternehmen dar und lässt darauf schließen, dass die Ausweitung der Definition notwendig war, um Unternehmen noch mehr zu sozial gesellschaftlichen Engagement zu veranlassen.

Damit Unternehmen bei der Bestrebung eines offiziellen CSR-Konzepts unterstützt werden können, schlägt die Europäische Kommission Leitlinien und Grundsätze vor, die zur Orientierung helfen sollen. Dabei handelt es sich zum Beispiel um die OECD-Leitsätze, zehn Grundsätze der Vereinten Nationen oder der ISO-Norm 26000. Gleichzeitig entwickeln sich diese Leitlinien genauso weiter, wie die Gesellschaft, in der sie wirken sollen, um damit für einen internationalen Rahmen des CSR zu stehen. CSR soll einen multidimensionalen Charakter vorzeigen, um in den wichtigsten Bereichen des menschlichen Miteinanders relevant zu sein. Beispielhaft können die Bereiche der Menschenrechte, Gleichstellen zwischen Mann und Frau oder Bekämpfung von Korruption genannt werden (*Europäische Kommission 2011, S. 8*).

Bisher treffen Unternehmen oft Entscheidungen gegen CSR und für den Ertrag. Die Umsetzung von CSR-Projekten kostet den Unternehmen Ressourcen auf verschiedenen Gebieten, denen kein kurzfristiger und messbarer Ertrag gegenübersteht. Aufgrund dieser Problematik, die meist in kleinen bis mittleren Unternehmen zu beobachten ist, und damit in der Mehrheit der Unternehmen, fordert die Kommission eine stärkere Belohnung von CSR durch den Markt (*Europäische Kommission 2011, S. 12*).

2.2.2 Definition nach DIN ISO 26000

Die DIN ISO 26000 stellt die erste Norm zur Thematik des CSR und der sozial gesellschaftlichen Verantwortung dar, die universell alle Organisationen anspricht. Veröffentlicht wurde die deutsche Fassung der Norm im Jahre 2011 unter dem Mitwirken von über 450 Experten mit sechs Jahren Erarbeitungszeit. Durch die Norm soll mithilfe der Bundesregierung eine größere Bekanntheit von CSR in den Unternehmen erreicht werden, die gleichzeitig klare Hilfestellungen bei der Umsetzung gibt. Der wesentliche Unterschied der Norm, im Vergleich mit anderen Leitlinien, wie zum Beispiel den OECD-Leitsätzen, ist die Universalität der Norm für Unternehmen. Zu differenzieren ist hierbei, dass die letztendliche Auseinandersetzung mit CSR im Unternehmen ein großes Maß an Individualität bedarf, da Unternehmen sich durch ihre besonderen Charakteristika wesentlich unterscheiden und diese

die Auslegung der gesellschaftlichen Verantwortung vorgeben (*Bundesministerium für Arbeit und Soziales* 2011, S. 6 ff.).

Die DIN ISO 26000 definiert CSR als „die Verantwortung einer Organisation für Auswirkungen ihrer Entscheidungen und Aktivitäten auf die Gesellschaft und die Umwelt durch transparentes und ethisches Verhalten, das zur nachhaltigen Entwicklung, Gesundheit und Gemeinwohl eingeschlossen, beiträgt, die Erwartungen der Anspruchsgruppen berücksichtigt, anwendbaren Recht einhält und im Einklang mit internationalen Verhaltensstandards steht, in der gesamten Organisation integriert ist und in ihren Beziehungen gelebt wird“ (*Bundesministerium für Arbeit und Soziales* 2011, S. 11).

In der Definition soll vor allem der Gedanke erkennbar sein, dass jede Entscheidung und Tat des Unternehmens, direkte und indirekte Auswirkungen auf die Gesellschaft und ihre Umwelt mit sich zieht. Daraus resultierend soll es die gesellschaftliche Pflicht der Unternehmen sein, dass diese ihr unternehmerisches Handeln in allen Bereichen, unter Berücksichtigung dieser Auswirkungen, ausübt und zur einer nachhaltigen Verbesserung beiträgt. Perspektivisch sollen Unternehmen über die nächste Generation hinaus eine passende Konzeption entwickeln, um einen Teil dazu beizutragen, den Wohlstand der Gesellschaft auch für kommende Generationen sicherzustellen. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Unternehmen sowohl in der innerbetrieblichen Arbeit, als auch der außerbetrieblichen Arbeit verantwortungsbewusst handeln soll. Vergleichbar ist diese Ansicht mit der dem traditionellen Leitbild des ‚ehrbaren Kaufmanns‘ (*Bundesministerium für Arbeit und Soziales* 2011, S. 11). Um die Wahrnehmung des CSR sicherstellen zu können, benennt die Norm sieben Grundsätze von CSR, die im Folgenden genannt werden (*Bundesministerium für Arbeit und Soziales* 2011, S. 12 f.):

1. Rechenschaftspflicht
2. Transparenz
3. Ethisches Verhalten
4. Achtung von Interessen der Anspruchsgruppen
5. Achtung der Rechtsstaatlichkeit
6. Achtung internationaler Verhaltensstandards
7. Achtung der Menschenrechte

Ergänzt werden die Grundsätze mit weiteren sieben Kernthemen, die dabei helfen sollen, Schwerpunktbereiche für CSR setzen zu können. Dabei steht die Organisationsführung im Zentrum und wird unter wechselseitiger Abhängigkeit von den sechs weiteren Kernthemen beeinflusst. Die sieben Kernthemen des CSR werden im Folgenden genannt (*Bundesministerium für Arbeit und Soziales* 2011, S. 14):

- Organisationsführung

- Menschenrechte
- Umwelt
- Konsumentenangelegenheiten
- Einbindung und Entwicklung der Gemeinschaft
- Arbeitspraktiken
- Faire Betriebs- und Geschäftspraktiken

Abschließend fasst die Norm eine systematische Vorgehensweise zusammen, die bei der Implementierung von CSR in Unternehmen unterstützen soll. Zu Beginn steht die Bildung eines Bewusstseins und die damit verbundene Schaffung der Kompetenz zum Thema CSR im Vordergrund. Im nächsten Schritt folgt die Justierung des gesamten Unternehmens auf CSR. Damit verbunden ist die Anpassung aller Leitlinien, Wertebildern und Strategien innerhalb des Unternehmens, sodass die sozial gesellschaftliche Verantwortung im ganzen Unternehmen verankert ist. Der dritte und letzte Punkt der Implementierung von CSR im Unternehmen, ist Integration von CSR in alle Systeme der Führung und Steuerung des Unternehmens. Hierbei handelt es sich um einen langfristigen Prozess, der die Unternehmenskultur verändert und daher nur in Form eines gesundes Wachstums entstehen kann (*Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2011, S. 25*).

2.3 Perspektiven und Formen

Die drei Konzeptionen des Corporate Citizenship, des Corporate Governance und des Corporate Social Responsibility bilden drei Ebenen der sozial gesellschaftlichen Verantwortung, denen unterschiedliche Ursprünge zugeordnet werden können (*Raith 2012, S. 65*).

Der erneute Aufgang des CG-Begriffs kann auf die mehrfachen Finanzskandale in der Zeit um das Jahr 2000 zurückgeführt werden, aufgrund derer CG eine Reaktion darstellen sollte. Das Konzept des CC sollte den Bürgern verdeutlichen, dass sich die Unternehmen als Bestandteil der Gesellschaft sehen, während CSR die unternehmerische Antwort auf die Folgekosten und der Kritik an der neuen international globalisierten Arbeitsteilung, die soziale und ökologische Folgen nach sich zog, war (*Raith 2012, S. 69*).

2.3.1 Corporate Citizenship

Corporate Citizenship bezeichnet die gesellschaftliche Arbeit und angenommene Verantwortung durch die das Unternehmen ihr Handeln in einem bürgerschaftlichen Nutzen darstellen kann. Damit hat CC einen politischen Anspruch, da unter strategischem Zweck

gesellschaftliches Engagement geleistet wird, fernab vom geschäftlichen Tätigkeitsbereich. (Raith 2012, S 70 ff.) Durch CC verfolgt ein Unternehmen das Ziel, in der Gesellschaft das Bild des ‚guten Bürgers‘ abzugeben. Klassische Beispiele des CC sind die Errichtung von Stiftungen und Sponsoringmaßnahmen in Form von Spenden (Suchanek/Lin-Hi/Günther 2018, o.S.).

Ein weiteres Merkmal, dass CC unter dem bürgerschaftlichen Engagement kennzeichnet, ist, dass es einen wechselseitigen Nutzen aller involvierten Partner bringen soll. Außerdem ist die gesellschaftliche Aktivität des CC nicht nur der finanziellen Hilfeleistung zuzuschreiben, sondern enthält auch den Einsatz anderer unternehmerischer Ressourcen, wie zum Beispiel die Freistellung von Mitarbeitern für soziale Arbeit (Raith 2012, S. 70).

2.3.2 Corporate Governance

Das Konzept des *Corporate Governance* beschreibt das Verhältnis zwischen dem Unternehmen, in Form von Managementebene, Kontrollgremium, z.B. Aufsichtsrat, Anteilseigner und den Stakeholdern verschiedener Art. Ergänzend dazu soll CG einen Rahmen vorgeben, in dem sowohl die Vorgehensweise, als auch die Kontrolle zur Erreichung der Unternehmensziele definiert ist (Europäische Kommission 2001, S. 28).

Durch den vorgegebenen Rahmen soll CG für die Transparenz des Unternehmens und für ein Mitspracherecht der Stakeholder sorgen, damit die Rechtmäßigkeit und Rentabilität sichergestellt werden kann. Vor allem soll die Beziehung zwischen Unternehmen und Anteilseignern und potentiellen Anlegern positiv sein, damit der Kapitalfluss sichergestellt wird (Raith 2012 S. 76 f.). Besonders die verschiedenen Interesselagen der Stakeholder stellen die Gefahr von beeinflussbarem Handeln dar, dem CG die Gelegenheit stark einschränken soll (v. Werder 2018, o.S.).

2.4 Dimensionen der Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit und CSR haben sich in der Gesellschaft zu Synonymen entwickelt (vgl. Kapitel 2.2). Aufgrund dessen sind Modelle der Nachhaltigkeit auch auf die Konzeption des CSR zu übertragen.

Ein Nachhaltigkeitsmodell, das unterschiedliche Dimensionen der Nachhaltigkeit aufzeigt, ist das Dreisäulenmodell. Schwerpunkt des Modells soll die Sichtbarkeit sein, dass die Umsetzung eines nachhaltigen unternehmerischen Handelns auf der Basis dreier Dimensionen basiert. Außerdem zielt es darauf ab, aufzuzeigen, dass die Dimensionen parallel zueinander umsetzbar sind und sich nicht gegenseitig ausschließen. Bei der

erfolgreichen Umsetzung der drei Dimensionen ist ein nachhaltiges Wirtschaften in allen Bereichen sichergestellt (Corsten/Roth 2011, S.1 f.).

Die drei Säulen bestehen aus der Ökologischen, der Ökonomischen und der sozialen Dimension (vgl. Abb. 1 S. 21). Das Modell wird auch als Dach der Nachhaltigkeit bezeichnet, wobei allen drei Säulen eine gleiche Wichtigkeit zugeordnet ist (Pufé 2014, o.S.)

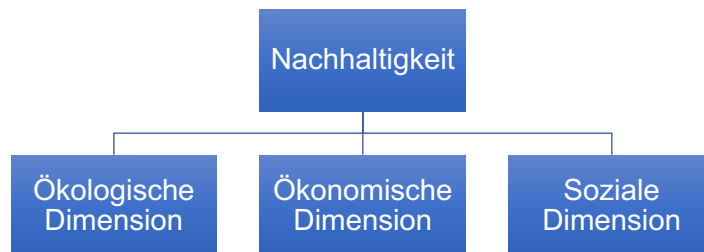


Abb. 1: Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Corsten/Roth 2011, S. 2

2.5 Corporate Social Responsibility in der Wirtschaft

In der Wirtschaft spielt die Frage der Rentabilität bei jeglichen Entscheidungsfindungen eine große Rolle. Diese Frage wird von Unternehmen auch im Zusammenhang mit CSR gestellt und berücksichtigt, wenn es um die Umsetzung geht. Die Annahme der zusätzlichen Kosten durch CSR, steht der ökonomischen Notwendigkeit für den unternehmerischen Erfolg gegenüber. Das Konzept des CSR als *Business Case* stellt daher den Schwerpunkt dar, dass Unternehmen ernstes Interesse an sozial gesellschaftlichen Engagement, aufgrund ökonomischer Gründe, haben. Ergänzend hierzu ist zu sagen, dass bei der Idee des *Business Case* des CSR, betriebswirtschaftliche Leistungssteigerung als Folge von CSR vorausgesetzt wird (Schreck 2015, S.70).

Diese Sichtweise von CSR kann den Unternehmen eine neue Perspektive geben, da gesellschaftliche Erwartungshaltungen mit unternehmerischen Zielen verknüpfbar wären. Dadurch würde CSR in der Wirtschaft von Unternehmen als wesentlicher Erfolgsfaktor und als Chance auf eine bessere Positionierung im Markt gesehen werden. Damit steigt die Bereitschaft von Unternehmen, CSR zu implementieren und gleichzeitig die Frage der Rentabilität zu berücksichtigen. Eine Voraussetzung dieser Annahmen ist die Erwartungshaltung der Gesellschaft gegenüber Unternehmen. Diese kann zumindest in Bezug auf eine Basis an gewissen Grundsätze bestätigt werden. Beispiele hierfür sind vor allem die Einhaltung von Mindestarbeitnehmerechten, sowie der verantwortungsvolle Umgang mit der

Umwelt und die Legitimität moralischer Geschäftspraktiken in Form von keiner Manipulation, keinem Betrug und keiner Korruption (*Schreck* 2015, S. 71 ff.).

Ein Beispiel für eine erfolgreiche Verknüpfung von unternehmerischen und gesellschaftlichen Zielen und CSR als *Business Case*, sind die hochwertige und ökologisch geprägte Herstellung von Produkten, die neue Märkte eröffnen und höhere Preise rechtfertigen können. Ein weiteres Beispiel ist die positive Reputation die durch CSR entstehen kann und somit für neue Investoren und Sponsoren im Unternehmen sorgen können. Ergänzend dazu kann CSR auch instrumentalisiert werden, um die Gewinnerzielung zu erhöhen. Ein Beispiel dafür ist die Bereitschaft der Kunden, mehr Geld für Produkte zu investieren, wenn zum Beispiel bei der Herstellung gewisse Standards in Bezug auf den Umweltschutz und Arbeitnehmerrechte eingehalten werden (*Schreck* 2015, S. 73 f.). Diese Möglichkeit möchte ein Unternehmen nutzen und schafft daher eine Notwendigkeit, dass das Unternehmen, die von Kundenseite geforderten Standards einhält, weil eine Umsatzerhöhung damit einhergehen kann.

Auch das Gegenteil der Kostensenkung durch CSR findet bei Unternehmen Beachtung. Besteht die Möglichkeit einer geringeren Kostenentstehung bei der Produktion durch Faktoren des Umweltschutzes, schafft diese Möglichkeit eine Argumentation, dass Unternehmen Umweltschutzfaktoren berücksichtigen sollten (*Schreck* 2015, S.74).

Nach dieser Betrachtung kann zusammengefasst werden, dass Unternehmen einer gesellschaftlichen Erwartungshaltung gegenüber stehen, die durch die Modernisierung und Globalisierung der internationalen Welt, weiter steigen wird. Der *Business Case* des CSR stellt daher eine Möglichkeit dar, dass Unternehmen gesellschaftliches Engagement mit Zielen des unternehmerischen Handelns verbinden können.

3 Relevanz von Corporate Social Responsibility in Deutschen Profifußballclubs

Der Fußball nimmt in Deutschland eine einzigartige Stellung in der Gesellschaft ein. Fußball ist die Sportart, die sich der größten Popularität erfreut. Der Bekanntheitsgrad der Bundesliga liegt bei 99,9 Prozent und mehr als 30 Millionen Menschen beschreiben sich selbst als Interessenten des Fußballs. Dadurch, dass mehr als sieben Millionen Menschen aktive Mitglieder in Fußballvereinen sind, verbindet der Fußball, wie keine vergleichbare Institution, Menschen aller Herkunft. Dabei spielt der Fußball eine große Rolle bei der Wertevermittlung in unserer Gesellschaft und bietet, in einer sich schnell verändernden Welt, eine Konstante, die Menschen zusammenbringt. Zusätzlich befindet sich der Profifußball, dank der hohen Popularität, in einer starken finanziellen Situation (*Rauball* 2014, S. XIII).

Aus dieser Situation heraus, ergibt sich für den Profifußball eine gesellschaftliche Verantwortung, seine Strahlkraft für eine Vorbildfunktion in der Nachhaltigkeit und sozialen Verantwortung zu nutzen (*Rauball* 2014, S. XIII f.).

In diesem Kapitel soll es um die angesprochene Verantwortung in Form von CSR im Profifußball gehen. Dabei soll die Situation des Profifußballs in der Umsetzung von CSR beschrieben werden.

Die Frage der Relevanz soll durch die Beantwortung der Forschungsfragen in Kapitel fünf aufgezeigt werden. Die Forschungsfragen sind so konzipiert, dass sie die Relevanz in Bezug auf die Faktoren der gesellschaftlichen Erwartungshaltung, Markenimage, Kundenbindung und des sportlichen Erfolgs auswerten sollen.

3.1 Vergleich des Corporate Social Responsibility in Profifußball-Ligen

Im internationalen Vergleich sind Unterschiede in der Umsetzung und Auseinandersetzung mit CSR festzustellen. Bei einem internationalen Vergleich lässt sich sagen, dass Dänemark mit der *Superliga* führend im Profifußball, im Thema CSR, ist. Nachfolgend ist England mit der *Premier League* als zweitstärkste Liga in Bezug auf CSR zu betrachten. Die Bundesliga belegt in einem internationalen Vergleich den dritten Rang, vor der schottischen *Premiership* und der US-amerikanischen *Major League Soccer* (vgl. Tab. 1, S. 24). Weitere europäische Nationen und Ligen, die in den ersten zehn Plätzen eines internationalen Vergleichs zu nennen sind, sind die spanische *La Liga* auf dem sechsten Platz, die niederländische *Eredivisie* auf dem siebten Platz und die österreichische Bundesliga auf dem zehnten Platz. Damit stammen sieben von zehn Ligen in einem internationalen Vergleich zum Thema CSR aus Europa. Grund hierfür könnte sein, dass der Fußball in Europa eine große Popularität genießt und die europäische Wirtschaft, im Vergleich zu anderen Kontinenten, Vorteile aufzeigen kann. Nicht-

europäische Ligen sind neben den USA, die japanische *J-League* auf dem achten Platz und die brasilianische *Série A* auf dem neunten Platz (*Responsiball* 2017, o.S.).

Land	Liga	Platzierung
Dänemark	<i>Superliga</i>	1
England	<i>Premier League</i>	2
Deutschland	Bundesliga	3
Schottland	<i>Premiership</i>	4
USA	<i>Major League Soccer</i>	5

Tab. 1: CSR-Ranking International 2017

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an *Responsiball* 2017, o.S.

International belegt Deutschland mit der Bundesliga den dritten Platz im Bereich CSR. Auch national sind Unterschiede in der CSR-Arbeit der Clubs zu erkennen, wodurch zu einer weiteren Rangfolge geschlossen werden kann.

Im Bereich des CSR in Deutschland, ist der VfL Wolfsburg führend, gefolgt von Werder Bremen auf Platz zwei. Die ersten fünf Plätze komplettieren Borussia Mönchengladbach, der SC Freiburg und Mainz 05. Besonders zu nennen ist, dass der FC Bayern München, als mit Abstand national und international erfolgreichster Club Deutschlands, in einer CSR-Tabelle den siebten Platz belegt. Auch die zweiterfolgreichste Mannschaft der letzten Jahre in Deutschland belegt mit Borussia Dortmund in der CSR-Tabelle den 16. Platz. Hinter dieser Platzierung folgen nur noch der SV Darmstadt auf Platz 17 und RB Leipzig belegt mit Platz 18 den letzten Platz (vgl. Tab. 2, S. 24).

Platzierung	Club der Bundesliga	Platzierung	Club der Bundesliga
1	VfL Wolfsburg	10	Bayer Leverkusen
2	Werder Bremen	11	FC Ingolstadt
3	Borussia Mönchengladbach	12	Eintracht Frankfurt
4	SC Freiburg	13	TSG 1899 Hoffenheim
5	Mainz 05	14	FC Schalke 04
6	1.FC Köln	15	Hamburger SV
7	FC Bayern München	16	Borussia Dortmund
8	Hertha BSC	17	SV Darmstadt
9	FC Augsburg	18	RB Leipzig

Tab. 2: CSR-Ranking National 2016

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an *imug Beratungsgesellschaft für sozial-ökologische Innovationen mbh* 2016, S. 14

3.2 Corporate Social Responsibility im Deutschen Fußball

Das gesellschaftliche Interesse am Fußball ist in Deutschland unvergleichbar. Der Fußball bindet, wie keine andere Sportart, viele Menschen am Wochenende live im Stadion, vor dem Fernseher oder in der Nachberichterstattung. In der Saison 2016/2017 konnten die ersten beiden Spielklassen im deutschen Profifußball erstmals die Marke von vier Milliarden Euro Erlöse überschreiten, in dem sie 4,01 Milliarden Euro Erlösen konnte. Ein weiterer Höchstwert waren mehr als 19 Millionen Zuschauer, die die 612 Spiele der beiden Ligen in den Stadien mitverfolgt haben. Außerdem waren es in der genannten Saison über 54 000 Menschen, die direkt oder indirekt beschäftigt waren in der Bundesliga und 2. Bundesliga (*Deutsche Fußball Liga GmbH* 2018, S. 1 ff.). Sowohl Werbe-, als auch Medienerlöse verzeichneten in der Saison 2016/2017 eine Steigerung (*Deutsche Fußball Liga GmbH* 2018, S. 12).

Auch in der Jugendarbeit investierten die Clubs über 163 Millionen Euro in Nachwuchsleistungszentren, was einen Anstieg von 54 Prozent von der Saison 2012/2013 bis zur Saison 2016/2017 bedeutet (*Deutsche Fußball Liga GmbH* 2018, S. 25).

Diese Zahlen und Steigerungen an Investitionen lassen darauf schließen, dass der Fußball ein starkes Wachstum erfährt. Die Clubs der beiden höchsten Ligen treten als Arbeitgeber für viele Menschen auf und haben daher eine Verantwortung gegenüber ihrer Mitarbeiter. Die finanziellen Bedingungen und jährlichen Erlössteigerungen in den Ligen, lassen deutlich werden, dass der Profifußball eine wirtschaftliche Kraft entwickelt hat und wirtschaftlich agiert. Außerdem sind Stadien zentrale Treffpunkte der Gesellschaft, da große Mengen an Menschen regelmäßig an Veranstaltungen teilnehmen.

Für das gesellschaftliche Engagement der Bundesliga und 2. Bundesliga tritt die Bundesliga-Stiftung als übergeordnete Organisation auf und vereint bundesweit sozial gesellschaftliche Projekte des Profifußballs. Die Schwerpunkte der Bundesliga-Stiftung lassen sich anhand von drei Gruppen definieren (*Deutsche Fußball Liga GmbH* 2018, S. 26):

- „Gesundes und Aktives Aufwachen“
Kindern und Jugendlichen soll die Möglichkeit gegeben werden, in der Gesellschaft aufzuwachsen und eine gerechte Chance auf eine bestmögliche Entwicklung gegeben werden.
- „Integration und Teilhabe“
Die Herkunft, Religion oder persönliche Einschränkungen sollen keine Rolle bei einer Chancengerechtigkeit in Deutschland spielen. Kinder und Jugendliche sollen ohne Einfluss dieser Faktoren, ihre Potenziale entfalten können.
- „Spitzensport“

Leistungssportler in Deutschland sollen ökonomisch unterstützt werden, damit sie sich sorgenfrei auf ihren ausübenden Sport konzentrieren können. Diese Unterstützung soll vor allem olympischen und paralympischen Sportlern gelten.

Wird diese Entwicklung von einem ökonomischen Standpunkt betrachtet, kann gesagt werden, dass Clubs der Bundesliga mit einem DAX-Unternehmen zu vergleichen sind. An dieser Stelle müssen sich Profifußballclubs genauso mit sozial gesellschaftlicher Verantwortung, mit CSR, befassen, wie andere Wirtschaftsunternehmen, da es in den Clubs nicht nur um den sportlichen Erfolg auf dem Platz geht, sondern auch um viele weitere wirtschaftliche Faktoren. Des Weiteren agieren Profifußballclubs in größten Teilen nicht als gemeinnütziger Verein, sondern als Unternehmen, was durch die Ausgliederung der Lizenzfußballabteilungen in andere Rechtsformen in vielen Vereinen untermauert wird. Den Fußball zeichnet eine hohe Emotionalität aus, die einen Großteil der Identifikation von Fans mit dem Club darstellt. Diese Emotionalität, ergänzt mit dem großen medialen Interesse am Fußball, bietet eine einzigartige Chance, Einfluss zu nehmen und Botschaften zu übermitteln. Das unterscheidet Profifußballclubs und Wirtschaftsunternehmen voneinander, da die Vorbildfunktion des Fußballs einmalig ist. Diese Faktoren werden damit ergänzt, dass der Fußball in allen gesellschaftlichen Bereichen Interesse erfährt und somit die Möglichkeit besitzt, Botschaften, auch in Bezug auf CSR, in die breite Masse der Gesellschaft zu übertragen (*imug Beratungsgesellschaft für ökologische Innovationen mbh* 2016, S. 2).

Um CSR professionell zu betreiben, ist es essenziell, das Thema nachhaltig und strukturell im Club zu integrieren. Hierbei sind vor allem die Faktoren des Mitarbeiterumgangs und der Gestaltung der Lieferketten, die sowohl sozial-, als auch umweltverträglich zu gestalten sind, wichtig (*imug Beratungsgesellschaft für ökologische Innovationen mbh* 2016, S. 7). Des Weiteren ist der regionale Bezug eines Clubs auf sein unmittelbares Umfeld wichtig. Die Region bildet die Basis der CSR-Arbeit und ein Club hat entsprechend jedem Akteur der Gesellschaft gegenüber die Verantwortung seines Umfelds. Hierbei ist für die Clubs vor allem das Engagement in der Stadt, die sie bundesweit in Wettbewerben präsentieren, wichtig, um die Nähe und Verbundenheit der Fans zu sichern. Diese Projektarbeit im CSR kann wiederum eine Vorbildfunktion für die Bürger darstellen und eine Motivation schaffen, dass auch diese mehr soziales gesellschaftliches Engagement leisten. Die Simplizität des Fußballs schafft außerdem eine überregionale Komponente, die es Clubs ermöglicht, CSR auch in anderen Regionen zu platzieren, da es keiner Erklärung des Fußballsports bedarf (*imug Beratungsgesellschaft für ökologische Innovationen mbh* 2016, S. 11).

In der heutigen Lage bestehen viele Unterschiede bei der Ausübung von CSR in den Clubs. Zwar befassen sich viele Clubs bereits mit diesem Themenbereich, jedoch ist die Umsetzung, z.B. in der Berichterstattung, bei vielen Clubs nicht optimal. Es ist festzustellen, dass es bei

CSR um ein Themenfeld handelt, mit dem die Clubs unerfahren sind (*imug Beratungsgesellschaft für ökologische Innovationen mbh* 2016, S. 13).

3.3 Corporate Social Responsibility im Deutschen Profifußball

Die deutsche Fußball Bundesliga und die 2. Bundesliga bilden die beiden höchsten Spielklassen des deutschen Fußballs. Insgesamt werden in diesen Ligen jährlich ungefähr 20 Millionen Euro in circa 300 Projekten und Maßnahmen umgesetzt, um sich der gesellschaftlichen Verantwortung zu stellen. Hierbei leisten alle 36 Clubs der beiden Ligen ihren Beitrag und übernehmen sowohl gesellschaftliche, als auch soziale Verantwortung. Innerhalb einer Saison verzeichneten die Clubs ungefähr 15 Millionen Euro Einsatz für freiwillige gesellschaftliche Leistungen. Damit gehen ungefähr 750 000 unterstützte Bürger einher. Bezug nehmen diese Zahlen nur auf Projekte, die nicht in den Regularien oder Lizenzierungsaufgaben festgelegt sind (*Deutsche Fußball Liga GmbH* 2018, S. 1 f.).

Bei den meisten Projekten der Clubs stehen regionale Ansätze im Fokus. Die Bundesliga-Stiftung betreibt wiederum rund 70 Prozent ihrer Projekte auf bundesweiter Ebene und schafft damit das Dach des Engagements für die Gesellschaft der Bundesligisten aus beiden Ligen. Um für diese Themen zu sensibilisieren und aufmerksam zu machen, soll bewusst die große Bekanntheit des Fußballs, mit der Botschaften an mehr als sieben Millionen Menschen kommuniziert werden können, genutzt werden (*Bundesliga-Stiftung* 2013, S. 6).

Die Clubs der Bundesliga und der 2. Bundesliga setzen bei ihrem sozial gesellschaftlichen Engagement verstärkt auf einen regionalen Bezug und individualisieren ihre Projekte entsprechend der Bedürfnisse und Herausforderungen ihres Umfelds. Dabei wollen sie sich als Vorbild einsetzen und sich ihrer sozialen Verantwortung gegenüber der Gesellschaft bewusst sein (*Bundesliga-Stiftung* 2013, S. 10).

Das Engagement der Bundesliga-Stiftung umfasst derzeit in einem Geschäftsjahr mehr als 50 Projekte, in denen rund 28 000 Bürger von der gesellschaftlichen Hilfe direkt profitieren. Finanziell betrachtet stehen diesen Projekten circa 2,4 Millionen Euro an Investitionen entgegen (*Bundesliga-Stiftung* 2013, S. 7).

Die Stiftung soll vor allem inhaltlich ergänzend zu den Projekten der beteiligten Akteure agieren und gelungene Projekte der Clubs auf andere Clubs übertragen, um Erfolgsgeschichten in allen Bereich zu adaptieren. Bundesweit soll die Stiftung die Übersicht der Projekte bewahren und eine nationale Einheit der gesellschaftlichen Aktivitäten des Profifußballs schaffen. Als weitere Aufgabe versteht die Bundesliga-Stiftung das Setzen von neuen Impulsen, um die Akteure des Fußballs über Entwicklungen und Priorisierungen neuer gesellschaftlicher Herausforderungen aufmerksam zu machen. Dabei nimmt besonders die große mediale Reichweite des Fußballs und der Clubs in Deutschland eine wichtige Stellung

ein, da auf diesem Wege, Kampagnen und Projekte in kurzer Zeit vielen Menschen nähergebracht werden kann (*Bundesliga-Stiftung* 2013, S. 10).

Regional treten besonders die Clubs und bundesweit besonders die Bundesliga-Stiftung für die sozial gesellschaftliche Verantwortung ein. Hinzuzufügen sind hierbei auch die Engagements ehemaliger Fußballprofis der Bundesliga in eigenen Stiftungen. Das Hauptaugenmerk dieser Stiftungen liegt auf Projekten mit den Zielgruppen Kinder und Jugendlichen, wobei ungefähr drei Millionen Euro jährlich investiert werden. Die Ausrichtung auf die Zielgruppe der Kinder haben diese drei Akteure gemeinsam. In den Projekten der Bundesliga-Stiftung beziehen sich rund 75 Prozent auf Kinder und Jugendliche, während das gesellschaftliche Engagement der 36 Clubs circa drei Prozent aller Kinder in Deutschland bis 12 Jahren erreicht (*Bundesliga-Stiftung* 2013, S. 7). Aufzuteilen ist das Engagement der Bundesliga-Stiftung außerdem in die Verteilung des Engagements nach Art der Förderung. Besonders hervorzuheben ist, dass die Förderung sich nicht nur auf Projekte des Fußballs begrenzt. Sportler anderer Sportarten nehmen mit 20 Prozent einen genauso hohen Prozentteil der Förderung ein, wie die Förderung von Kindern (vgl. Abb. 2, S. 28). Insgesamt lässt sich sagen, dass rund 85 Prozent des Engagements auf Kinder, Menschen mit Behinderung, Integration, und Sportler anderer Sportarten entfallen. Diese vier Bereiche bilden die Schwerpunkte (*Bundesliga-Stiftung* 2013, S. 17).

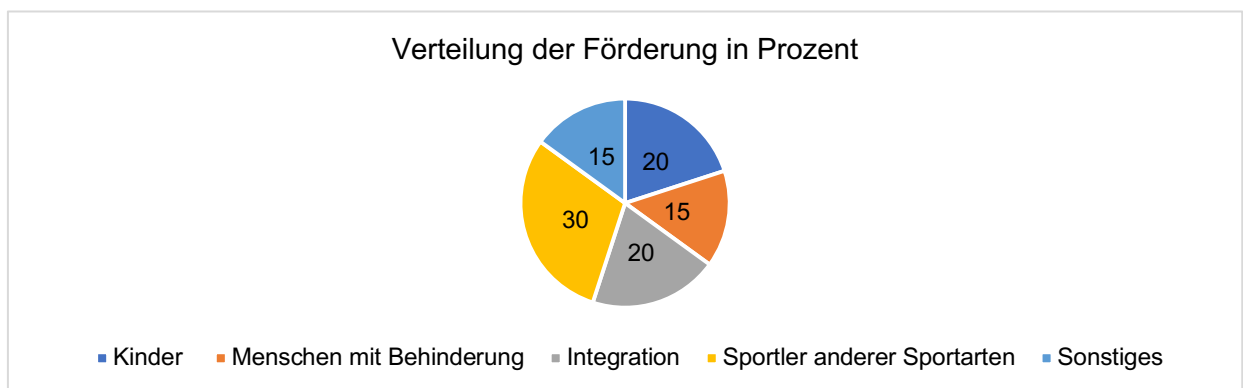


Abb. 2: Verteilung der Förderung in Prozent

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an *Bundesliga-Stiftung* 2013, S. 17

Das sozial gesellschaftliche Engagement der Bundesliga-Stiftung setzt auf Prestigeprojekte, die die wesentliche mediale Aufmerksamkeit beziehen und die gesellschaftliche Teilnahme einfordern sollen. Hierbei sind folgende besonders zu nennen (*Bundesliga-Stiftung* 2013, S. 18 ff.):

- Das Projekt „Fußball trifft Kultur“ verbindet den Fußball mit Bildung. Kindern aus sozial schwachen Verhältnissen soll ein Zugang zur Bildungsförderung ermöglicht werden,

bei der die Begeisterung am Fußball den Zugang schaffen soll. Unterstützt wird dieses Projekt von sechs Clubs aus der Bundesliga und einem gemeinnützigen Unternehmen, sodass es rund 300 Kinder unterstützen kann.

- Der „Barrierefrei ins Stadion“ Reiseführer soll auch Menschen mit Behinderung eine Möglichkeit zu Stadionbesuchen geben. Dabei handelt es sich um einen regelmäßig aktualisierten Bericht, der zu einer gleichberechtigten Teilhabe jeglicher Teilnehmer des gesellschaftlichen Miteinander führen soll.
- Das Projekt „Lernort Stadion“ offeriert außerschulische Zusammenarbeit mit Jugendlichen im Bereich Bildung und Jugendarbeit. Zusammen mit zwölf Bundesliga-Clubs werden gewaltaffinen und teilweise rechtsextremen Jugendlichen, die Themen Rassismus und Migration nähergebracht. Insgesamt erreicht das Projekt circa sieben Tausend Jugendliche.
- Die Aktion „Geh‘ Deinen Weg“ unterstützt das Thema Integration in Bezug auf Stipendienprogramme zur Ermöglichung von Universitätsabschlüssen. Begleitet wird diese Aktion von Bundeskanzlerin Angela Merkel.
- Die Kampagne „Integration. Gelingt spielen.“ bildet das Dach der Integrationsprogramme des Fußballs. Der Integration durch Fußball wird bundesweit ein hoher Stellenwert zugeordnet. Dem nimmt sich der Profifußball an und übernimmt diese gesellschaftliche Verantwortung in vielen Projekten und Kampagnen.

Die Bundesliga-Stiftung sieht das gesellschaftliche Engagement als eine essenzielle Bedingung für den Zusammenhalt einer Gesellschaft und der Demokratie. Das Pflichtbewusstsein dieser bildet den Grundstein für die Bewältigung neuer gesellschaftlicher Herausforderungen, wie beispielweise der Globalisierung oder dem demografischen Wandel. Wichtig ist daher die Zusammenarbeit aller gesellschaftlichen Akteure, um die Gestaltung der Zukunft als noch wichtigere Aufgabe anzusehen. Es ist ein klares Wachstum erkennbar, was darauf schließen lässt, dass das Bewusstsein der sozial gesellschaftlichen Verantwortung, bereits stärker in der Gesellschaft verwurzelt ist. Im Bereich der Stiftungen lag die Anzahl der Stiftungen bürgerlichen Rechts im Jahr 2012 bei circa 19 500. Zusätzlich dazu üben mehr als 36 Prozent der Bürger über 14 Jahren ein freiwilliges Engagement aus (*Bundesliga-Stiftung* 2013, S. 9).

Beispielhaft für die Verantwortung die sich der Profifußball innerhalb der Gesellschaft annimmt, sind vor allem die Fanarbeit und die ökologischen Maßnahmen aller Clubs der Bundesliga, welche seit 2013 in einem Bundesliga-Umweltreport dargestellt werden. Das Engagement zeichnet jedoch die Vielfältigkeit aus, da es bei der Initiierung regionaler und bundesweiter Projekte einer starken Individualisierung bedarf, um auf die Bedürfnisse der Zielgruppen einzugehen. Ein Faktor, der die Akteure des Profifußballs vor große Aufgaben

stellt ist, dass die mediale Aufmerksamkeit hauptsächlich des sportlichen Handelns gewidmet ist und somit den Großteil des Interesses der Fans und Medien einnimmt. Somit sind regionale Projekte und Kampagnen in anderen Regionen oft nicht von Interesse, was eine Sensibilisierung erschwert (*Bundesliga-Stiftung* 2013, S. 10). Zusammenfassend kann geschlussfolgert werden, dass gesellschaftliche Projekte, Kampagnen und Aktivitäten der Clubs nur regional beachtet werden und sich der bundesweiten Aufmerksamkeit entziehen.

Nachdem eine Basis für sozial gesellschaftliches Engagement des Profifußballs geschaffen wurde, soll in der zukünftigen Entwicklung eine stärkere Vernetzung der Clubs untereinander erfolgen. Dazu trägt eine jährliche Vollversammlung der 36 Clubs bei, bei dem der Austausch, Kooperationen und das Lernen voneinander, im Fokus stehen. Die Arbeit der Clubs soll im Zuge dessen nicht nur regional wirken, sondern durch clubübergreifende Konzeptionen erweitert werden, um sich der sozialen Verantwortung des Profifußballs in Deutschland zu stellen (*Bundesliga-Stiftung* 2013, S. 21).

3.4 Corporate Social Responsibility in Deutschen Profifußballclubs

Verantwortliche Personen der Clubs der Bundesliga und der 2. Bundesliga stellen dem sozialen Engagement eine immer höhere strategische Bedeutung zu. Das Engagement aller 36 Clubs der beiden Ligen geht über die Vorgaben der Lizenzierung hinaus. Die begünstigten Personen und die Projekte, die von sozial gesellschaftlichen Aktivitäten der Clubs profitieren, hat sich in den letzten drei Jahren verdoppelt. Die Verdopplung betrifft außerdem den Einsatz von Ressourcen für die Umsetzung der Aktivitäten. Beispielhaft ist dies an der Personalbereitstellung zu erkennen. Im Jahr 2013 stellten bereits 20 von 36 Clubs hauptamtliche Mitarbeiter, dessen Schwerpunkt die sozial gesellschaftlichen Aktivitäten der Clubs sind. Führend agiert hier der SV Werder Bremen, der eine Abteilung von zehn Mitarbeitern stellt. Durchschnittlich stellen Clubs zwischen ein und zwei Mitarbeiter in diesem Bereich. Bei 16 von 20 Clubs wiederum ist der Bereich in verschiedenen Bereichen angeordnet, in den meisten Fällen in der Marketing- oder Kommunikationsabteilung (*Bundesliga-Stiftung* 2013, S. 24).

Bei den Investitionen für CSR zwischen Bundesliga und 2. Bundesliga stellt sich eine klare Diskrepanz des finanziellen Einsatzes dar, welche auf die verfügbaren Mittel zurückzuführen ist. Während der Saison 2012/2013 investierten Clubs der Bundesliga 12,2 Millionen Euro für CSR-Projekte, während es bei Clubs der 2. Bundesliga 2,9 Millionen Euro waren. Summiert setzten Bundesliga-Clubs im genannten Zeitraum 15,1 Millionen Euro für CSR-Projekte ein. Die Kosten des Einsatzes von Clubs für sozial gesellschaftliche Projekte lässt sich auf vier Kernbereiche aufteilen: Sachspenden, Kommunikative Unterstützung, Personal und

Geldmittel. Hierbei bilden die Bereiche der Sachspenden und der kommunikativen Unterstützung die am meist praktizierten Formen. Im Fokus der Unterstützung durch Sachspenden stehen dabei besonders Aktionen die ermäßigten Eintritt zu Heimspielen der Clubs bieten oder Fanartikel, die vergeben werden, während sich die Unterstützung in Form von kommunikativer Unterstützung darin beläuft, dass Werbeflächen zur Verfügung gestellt werden mit denen Projekte oder Organisationen ihren Bekanntheitsgrad steigern können (*Bundesliga-Stiftung 2013, S. 26*).

Um die Investitionen in einen größeren und verständlichen Rahmen zu stellen, ist zu sagen, dass die genannten 15,1 Millionen Euro ungefähr 0,6 Prozent des Umsatzes der Saison 2011/2012 der Bundesliga und der 2. Bundesliga gleichkommen. Wird diese Summe in Vergleich zu einem mittelständischen Unternehmen außerhalb des Sports gestellt, investiert ein Profifußballclub circa dreimal so viel für CSR-Projekte. Das Engagement der Clubs der Bundesliga und 2. Bundesliga beträgt bezüglich der Beteiligung an Projekten, 100 Prozent. In Unternehmen des Mittelstands hingegen engagieren sich circa 73 Prozent. Werden diese Werte ins Verhältnis zwischen Einsatz für CSR und Umsatz gestellt, ist darzustellen, dass mittelständische Unternehmen circa 0,17 Prozent ihres Umsatzes in Projekte mit sozial gesellschaftlichen Engagements investieren. Clubs aus beiden Fußball-Ligen investieren hingegen 0,61 Prozent ihres Umsatzes in Projekte dieser Art (vgl. Tab. 3, S. 31) (*Bundesliga-Stiftung 2013, S. 26*).

	Einsatz	Umsatz	Verhältnis
Clubs	15,1 Millionen Euro	2 466 Millionen Euro	0,61 %
Mittelstand	3 Milliarden Euro	1 789 Milliarden Euro	0,17 %

Tab. 3: Gesamtwert des Einsatzes für gesellschaftliche Zwecke

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an *Bundesliga-Stiftung 2013, S. 26*

Ein Vergleich mit Unternehmen ist zugleich auch mit Bedacht vorzunehmen, da Clubs aufgrund der einzigartigen Stellung des Sports in der Gesellschaft Besonderheiten aufweisen, die sie grundlegend von klassischen Unternehmen unterscheidet. Besonders hervorzuheben ist, dass Clubs zu 71 Prozent ihr sozial gesellschaftliches Engagement aus dem eigenen Etat bezahlen (vgl. Abb. 3, S. 32). Darauf folgt ein Anteil von 15 Prozent der Finanzierung durch Spenden, weitere 8 Prozent aus zweckgebundenen Sponsorengeldern und 6 Prozent aus Erträgen aus Stiftungskapital der Stiftungen und Sonstigem (vgl. Abb. 3, S. 32) (*Bundesliga-Stiftung 2013, S. 27*).

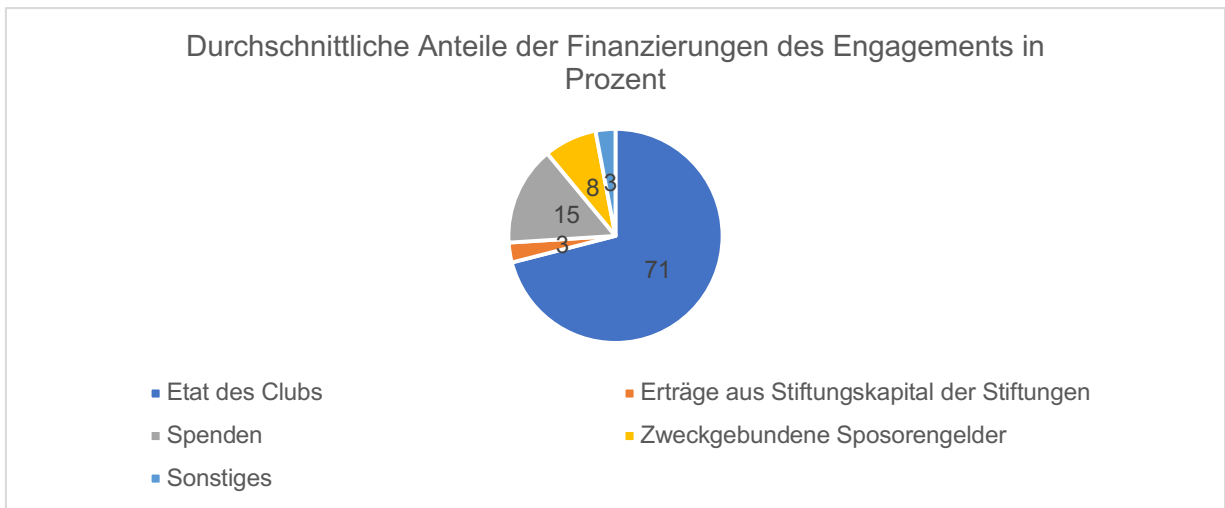


Abb. 3: Durchschnittliche Anteile der Finanzierung des Engagements in Prozent

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an *Bundesliga-Stiftung 2013*, S. 27

Clubs aus der Bundesliga erreichen mit ihren CSR-Projekten rund 591 000 Menschen, was circa 77 Prozent der rund 768 000 Mensch ausmacht, die beide Ligen durch ihre Projekte unterstützen und fördern. Damit erreichen Clubs aus der 2. Bundesliga rund 177 000 Menschen, was einen Anteil von 23 Prozent darstellt. Rechnerisch lässt sich dadurch sagen, dass ein Club aus der Bundesliga durchschnittlich rund 25 000 Personen mit seinen Projekten begünstigt, während es bei einem Club aus der 2. Bundesliga rund 10 000 Personen sind. Um rechnerisch einen Schritt weiter zu gehen, kann gesagt werden, dass fast ein Prozent der deutschen Bevölkerung direkt vom gesellschaftlichen Engagement eines Profifußballclubs profitiert (*Bundesliga-Stiftung 2013*, S. 27).

Vor allem Kinder und Jugendliche bis 18 Jahren profitieren von sozialen Projekten der Clubs. Auf diese beiden Zielgruppen beziehen sich 72 Prozent der Aktivitäten (vgl. Abb. 4, S. 33). Dabei betragen beide Anteile jeweils 36 Prozent, während 20 Prozent des Engagements an Erwachsene und acht Prozent an Senioren gerichtet ist (vgl. Abb. 4, S. 33) (*Bundesliga-Stiftung 2013*, S. 29).

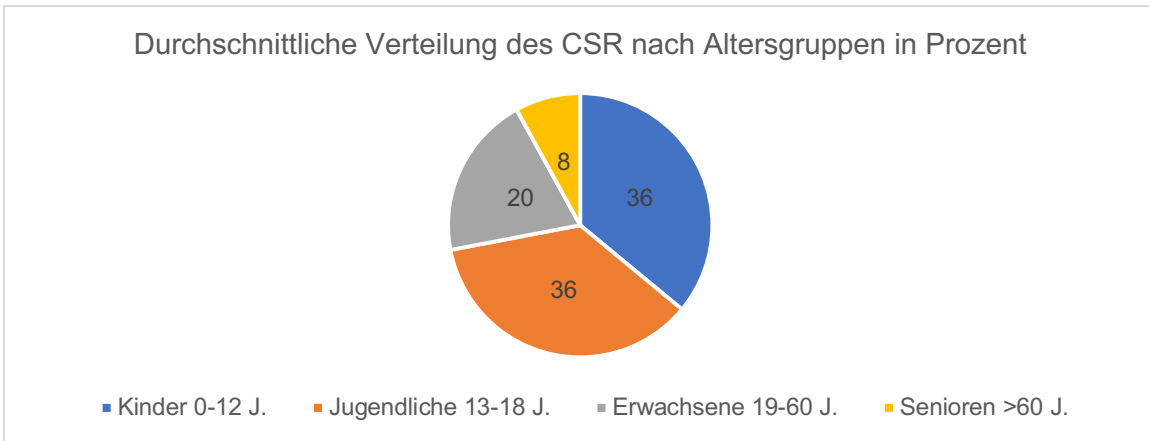


Abb. 4: Durchschnittliche Verteilung der CSR nach Altersgruppen in Prozent

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an *Bundesliga-Stiftung* 2013, S. 29

Wie bereits in Kapitel 3.2 beschrieben, befasst sich das Engagement der Clubs hauptsächlich mit einem regionalen Bezug der Clubs. Rund 85 Prozent der Projekte beziehen sich auf die Heimatregion von Fans und Club (vgl. Abb. 5, S. 33). Das nationale und internationale Engagement der Clubs umfasst drei bzw. fünf Prozent, während sieben Prozent der Projekte in anderen Regionen innerhalb Deutschlands wirken (vgl. Abb. 5, S. 33). Hierbei ist hervorzuheben, dass Internationale Projekte einen größeren Anteil besitzen als nationale bundesweite Projekte (*Bundesliga-Stiftung* 2013, S. 29).

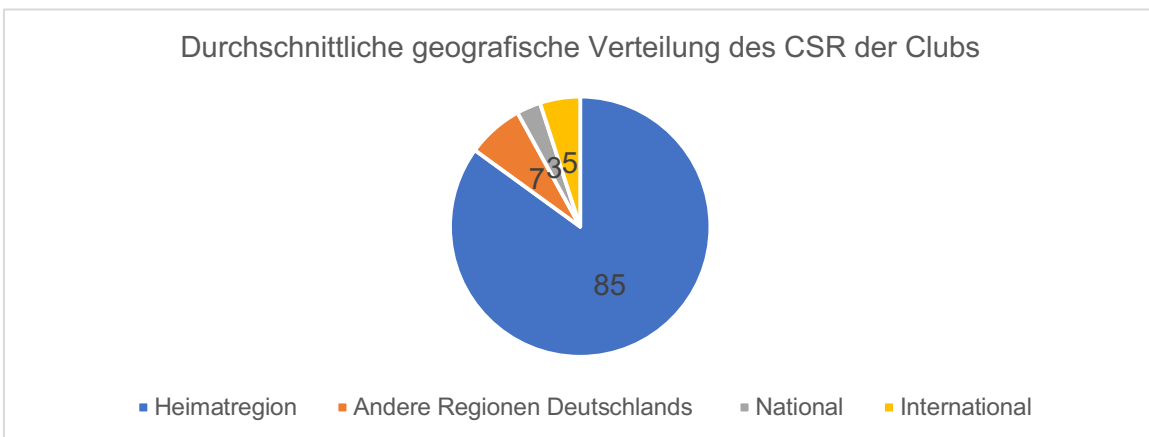


Abb. 5: Durchschnittliche geografische Verteilung des CSR der Clubs

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an *Bundesliga-Stiftung* 2013, S. 29

Auch zukünftig soll das gesellschaftliche Engagement in Clubs vorangetrieben werden. Personelle Erweiterungen und der Ausbau von kommunikativer Unterstützung sehen 33 der 36 Clubs als wichtiger Faktor ihrer Planung, bei der Entwicklung ihrer CSR-Arbeit, an. Besonders eine Ressourcenerweiterung des Personals hat starke Auswirkungen auf die Infrastruktur innerhalb eines Clubs und der Langfristigkeit der Planung. Unterschiede sind in

Bezug auf der Erhöhung der Projekte zu erkennen. Während 24 der 36 Clubs neue Projekte und Kampagnen imitieren wollen, wollen sich 12 der 36 Clubs um den Ausbau der bereits vorhandenen Aktivitäten bemühen. Damit einhergehend wollen 28 der 36 Clubs die Zahl der direkt profitierenden Menschen erhöhen, während 8 der 36 Clubs sich auf die Intensivierung der bisher unterstützten Personen entscheiden (*Bundesliga-Stiftung 2013, S. 30*).

3.4.1 Corporate Social Responsibility bei der VfL Wolfsburg-Fußball GmbH

Der VfL Wolfsburg ist Nachhaltigkeitsmeister 2016/2017. Der Club führt die Bundesliga im Thema Nachhaltigkeit und CSR an. Besonders in Bezug auf regionales Engagement führt der VfL Wolfsburg jegliche Vergleiche an und ist Spitzenreiter in diesen Themengebieten (*imug Beratungsgesellschaft für sozial-ökologische Innovationen mbh 2016, S. 13*).

Die VfL Wolfsburg-Fußball GmbH ist seit 2001 100-prozentiges Tochterunternehmen des Volkswagen Konzerns. Die größten Erfolge konnte der Club 2009 mit dem Gewinn der Meisterschaft der Bundesliga und 2015 mit dem Sieg im DFB-Pokal für sich verzeichnen. Außerdem spielt der Club seit 1997 durchgängig in der Bundesliga. Durch die Zugehörigkeit zu Volkswagen ist der Club regional verwurzelt, mit einer starken Bindung zur Stadt Wolfsburg, welche auch die Gründungsstadt von Volkswagen ist. Aufgrund dieses regionalen Bezugs sind die langfristigen Interessen der Clubs nicht nur auf finanzielle oder sportliche Ziele ausgelegt, sondern vor allem auf die Steigerung der Attraktivität der Stadt und Region Wolfsburg (*VfL Wolfsburg-Fußball GmbH 2016, S. 8*).

Der VfL Wolfsburg sieht das nachhaltige Handeln als Grundstein des erfolgreichen Fußballs. Wichtig ist hierbei, neben der Nutzung der Wirtschaftskraft zum Allgemeinwohl, auch die Verbundenheit zu regionalen Partnern mit denen gemeinsam für ein starkes Umfeld gesorgt werden kann. Das gemeinsame Wachstum von Stadt und Club stehen im Vordergrund und bedürfen gegenseitiger Hilfe (*VfL Wolfsburg-Fußball GmbH 2016, S. 13*).

Das Engagement des VfL Wolfsburg im CSR geht auch über regionale Grenzen hinaus. Mit der Kampagne ‚Wolfsburg United‘ hilft der Club vor allem Kinder und Jugendlichen in Brasilien und Mexiko für ein besseres Aufwachsen in benachteiligten Verhältnissen. Besonders hilfreich ist hierbei die Unterstützung des Volkswagen Konzerns (*VfL Wolfsburg-Fußball GmbH 2016, S. 14*).

Damit CSR zum Selbstverständnis übergeht, hat der VfL Wolfsburg dieses Thema sowohl als eigenständige Abteilung, als auch auf Führungsebene, im Club integriert. Die eigene CSR-Abteilung untersteht direkt einem Teil der Geschäftsführung. Im Jahr 2016 beinhaltete die CSR-Abteilung vier hauptamtliche Mitarbeiter, die in Vollzeit an CSR-Projekten arbeiten. Des Weiteren stehen die Mitarbeiter der Abteilung als Berater innerhalb des Clubs für andere

Abteilungen zur Verfügung, um CSR im gesamten Club zu festigen (*VfL Wolfsburg-Fußball GmbH* 2016, S. 16). Gebündelt werden alle Initiativen des CSR unter dem Dach ‚Gemeinsam bewegen‘, das aus vier Säulen (Bildung, Gesundheit, Umwelt und Integration) besteht. Alle CSR-Aktivitäten sollen in diesem Rahmen gemeinsam von Fans, Sponsoren, Partnern und dem Club angetrieben und gleichermaßen umgesetzt werden (*VfL Wolfsburg-Fußball GmbH* 2016, S. 17).

Die konkreten Ziele der CSR- und Nachhaltigkeitsprojekte des VfL Wolfsburgs sind in fünf Kategorien eingeordnet, die sowohl öffentlich kommuniziert, als auch durch öffentliche Einhaltungstermine für die Allgemeinheit sichtbar und kontrollierbar sind. Das CSR und Nachhaltigkeit zum Grundverständnis des Clubs gehören, soll durch die offene Kommunikation von Maßnahmen, Zielen und Ergebnisständen gezeigt werden. Auch bei nicht-erreichten gesetzter Ziele wird diese Kommunikation fortgeführt und soll ein maximales Maß an Transparenz ermöglichen. Dieses Vorgehen soll Maßstäbe setzen und die selbstkritische Auseinandersetzung soll eine Vorbildfunktion für andere Clubs einnehmen, um größtmöglichen Erfolg bei CSR zu erzielen (*VfL Wolfsburg-Fußball GmbH* 2016, S. 27).

Durch den Betrieb vieler Anlagen und eines Fuhrparks ist der ökologische Aspekt ein wichtiger Bestandteil des CSR beim VfL Wolfsburg. Effizient sollen die ökologischen Auswirkungen optimiert werden, um sie möglichst gering zu halten. Um die Umwelt so wenig wie möglich zu belasten, arbeiten drei Mitarbeiter an der Ressourceneffizienz des VfL Wolfsburgs. Ein gesetztes Ziel in diesem Bereich ist, die CO₂-Emission des gesamten Clubs um ein Viertel im Vergleich zum Jahr 2011, zu reduzieren. Dieses Ziel ist vor allem langfristig angelegt und wird von Neubauten zur Erweiterung von Arbeitsflächen zurückgeworfen. Trotz der Zugehörigkeit zum Volkswagen Konzern und der Partnerschaft in vielen Bereichen mit dem Automobilhersteller, es ist ein weiteres Ziel des Clubs die nachhaltige und umweltschonende Mobilität zu fördern. Maßnahmen hierbei sind die Ermäßigung von Zugtickets für Mitarbeiter und die Bereitstellung von Fahrrädern auf dem Gelände (*VfL Wolfsburg-Fußball GmbH* 2016, S. 43 ff.). Ein weiterer Schritt war die Umstellung auf erneuerbare Stromquellen im Jahr 2011, wodurch jährlich circa 3 600 Tonnen CO₂-Emission eingespart werden konnten (*VfL Wolfsburg-Fußball GmbH* 2016, S. 48).

In der Saison 2014/2015 konnte der VfL Wolfsburg mit einer Kampagne für die Erhaltung von Bäumen, Fans für ökologisches Engagement sensibilisieren. Gemeinsam haben Fans, Spieler und Angestellte des Clubs im Jahr 2015, für jedes geschossene Tor der genannten Saison einen Baum gepflanzt. Rund 100 Fans engagierten sich an diesem Projekt und pflanzten insgesamt 1 266 Bäume (*VfL Wolfsburg-Fußball GmbH* 2016, S. 49).

Als Arbeitgeber ist der VfL Wolfsburg seinen Mitarbeitern gesellschaftlich gegenüber verpflichtet Verantwortung zu übernehmen. Der Club beschäftigt 420 Mitarbeiter, aufgeteilt in die Kategorien Angestellte, Trainer und Vertragsspieler, die jeweils ihren wesentlichen Beitrag

zum Erfolg des Clubs leisten. In Zusammenarbeit mit dem Volkswagen-Konzern bemüht sich der Club alle Mitarbeiter sowohl zu mentaler, als auch körperlicher Gesundheit zu verhelfen. Eine Form dieser Unterstützung ist zum Beispiel die Hilfe, Jugendspielern zu einer zweiten Karriere neben der ambitionierten Profifußball-Karriere, zu ermöglichen. Nicht jeder Spieler in einer Jugendmannschaft wird den Sprung in den professionelle Profifußball schaffen, weshalb der Club sowohl Spielern, als auch Angestellten die Möglichkeit gibt, Weiter- und Ausbildungen in Partnerunternehmen in Anspruch zu nehmen. Beispiel hierfür ist der ‚VfL Campus‘, der Spielern parallel zur Ausbildung im sportlichen Bereich eine Möglichkeit geben soll, schon während der aktiven Karriere eine akademische Ausbildung zu absolvieren, um für ein Karriereende vorzusorgen. Im Jahr 2016 nahmen bereits 100 Menschen an Aus- und Weiterbildungen am VfL-Campus teil. Ein weiteres Beispiel ist die Einführung eines Programms für Mitarbeiter, welches alle zwei Jahre die Möglichkeit geben soll, an *Corporate Volunteering*-Projekten teilzunehmen (VfL Wolfsburg-Fußball GmbH 2016, S. 31 ff.).

Fußballclubs wie der VfL Wolfsburg verfügen über eine große mediale Reichweite, die gleichermaßen mit der Verantwortung der richtigen Kommunikation einhergeht. Ein weiterer Bereich auf dem Ziele gesetzt wurden, ist die Gesellschaft, die durch die Öffentlichkeitswirkung des Clubs aufgrund der hohen Popularität des Sports, erreicht wird. Der VfL Wolfsburg möchte diese Reichweite nutzen, um Entwicklungen anzustoßen und auf gesellschaftliche Herausforderungen aufmerksam zu machen. Ein beispielhaftes Projekt ist die Initiierung eines außerschulischen Lernprojekts, bei dem Kinder in der Umgebung des Clubs spielend an Bildung, durch den Fußball, herangeführt werden sollen. Des Weiteren ist ein gesetztes Ziel die Sensibilisierung für Menschen mit Behinderung im Fußball. Im Jahr 2016 wurde dazu ein Veranstaltungstag initiiert, der Menschen ohne Behinderung in Simulationen Erfahrungen eines Blindenfußballers erleben lassen konnten. Durch derartige Projekte können Fußballfans, durch eigene Erfahrungen, für das Thema Inklusion sensibilisiert werden. Auch dem Thema der Flucht von Menschen aus anderen Ländern steht der Club offen gegenüber und organisiert seit dem Jahr 2015 Trainingseinheiten für Geflüchtete, um durch den Fußball die Integration zu erleichtern. Das gemeinsame Sporttreiben schafft die Basis für weitere Aktionen des Integrationsprozesses, den der Club mit Partnern vorantreiben möchte. Dabei ist auch die Zusammenarbeit mit der Fangemeinde wichtig, wie ein Beispiel zeigt, in dem Fans Fußballschuhe für Geflüchtete gesammelt haben, um das Fußballspielen zu ermöglichen (VfL Wolfsburg-Fußball GmbH 2016, S. 55 ff.).

Die Fans und Mitglieder des Clubs sind nicht nur in angesprochenen Projekten wichtig, sondern vor allem auch beim gesamten Wirken eines Profifußballclubs. Aufgrund dessen sind auch in diesem Bereich CSR-Ziele beim VfL Wolfsburg gesetzt worden. Die Emotionalität und Identifikation der Fans und Mitglieder mit dem Club ist eine Chance gemeinsame Aktionen zu gestalten und dafür zu begeistern. Wesentliche Voraussetzung dafür ist der offene Austausch

und Dialog zwischen den Beteiligten. Das gesetzte Ziel ist daher der regelmäßige Austausch zwischen Vertretern der Fans und der Geschäftsführung des Clubs für eine gemeinsame Ausrichtung und den Grundstein für sportlichen und wirtschaftlichen Erfolg. Ein Beispiel für die Nähe zwischen Fans und Club sind regelmäßige Besuche von Spielern des Bundesliga-Teams in Fanclubs der Region (*VfL Wolfsburg-Fußball GmbH* 2016, S. 64 ff.).

3.4.2 FC St. Pauli von 1910 e.V.

Die vorliegende wissenschaftliche Arbeit soll in ihrer Thematik auf den FC St. Pauli bezogen werden. Daher ist es notwendig, den Club des FC St. Pauli vorzustellen und die Entstehung im historischen Kontext zu erläutern. Zu Beginn soll daher die Geschichte des Clubs erklärt werden und im Anschluss die Besonderheiten des Clubs in Bezug auf das gesellschaftliche Engagement dargestellt werden. Anschließend werden Projekte des praktizierten CSR des FC St. Pauli vorgestellt.

3.4.2.1 Die Geschichte des FC St. Pauli von 1910 e.V.

Die Geschichte des FC St. Pauli von 1910 e.V. beginnt schon vor dem Gründungsjahr 1910. Im Jahr 1907 führte der ‚Turnverein Hamburg – St. Pauli‘ eine Fußballmannschaft an, die 1910 dem Norddeutschen Fußball-Verband beitrug. Erst 1924 trennte sich der Turnverein von der Fußballmannschaft und es wurde der FC St. Pauli von 1910 e.V. gegründet (*FC St. Pauli* 2018d, o.S.). Das offiziell kommunizierte Gründungsdatum des FC St. Pauli von 1910 e.V. fällt auf den 15. Mai des Jahres 1910. Nach dem Eintritt in den Norddeutschen-Fußballverband, folgte ab dem Jahr 1911 der Punktspielbetrieb einer Fußballmannschaft des Vereins (*Martens* 1999, S. 61).

Im Jahr 1919 stieg der FC St. Pauli zum ersten Mal in die oberste Liga des deutschen Fußballs auf. Die darauffolgenden 1920er Jahre verliefen sportlich wechselhaft, da es immer wieder sowohl zu Aufstiegen, als auch zu Abstiegen der Fußballmannschaft kam. Der Aufstieg in die höchste Spielklasse gelang im Jahr 1930, worauf der Verein im Jahr 1931 im Achtelfinale der Norddeutschen Meisterschaft die Saison beendete (*Martens* 1999, S. 71ff.)

In der Nachkriegszeit, nach dem Jahr 1945, musste der FC St. Pauli die Schäden des Krieges verkraften, da der ganze Stadtteil Hamburgs größtenteils zerstört war, was zur Folge hatte, dass es kein Heim-Stadion zur Austragung der Spiele gab. Durch die Unterstützung einer regionalen Schlachtereierei aus dem Stadtteil gelang es dem Verein, zahlreiche damalige Spitzenfußballer für den Verein zu gewinnen. Außerdem konnte im Jahr 1946 das neue Heim-Stadion auf dem Heiligengeistfeld in Hamburg mit einem Testspiel gegen Schalke 04

eingeweiht werden. Erster Höhepunkt der Vereinsgeschichte war der Gewinn der Stadtmeisterschaft in der Saison 1946/1947 (*FC St. Pauli* 2018d, o.S.).

Mit der Gründung der Bundesliga 1963 spielte der Verein in der Regionalliga, da eine Teilnahme an der neuen Liga verweigert wurde. Erst im Jahr 1974 wurde die 2. Bundesliga geschaffen, in welcher der FC St. Pauli am Spielbetrieb teilnehmen durfte (*Martens* 1999, S. 151f.). Der Aufstieg in die Bundesliga konnte im Jahr 1977 gefeiert werden, worauf der Verein ein Jahr später, im Jahr 1978, wieder in die 2. Bundesliga abstieg. Seit der Saison 1986/1987 spielt der FC St. Pauli im professionellen Fußball in der Bundesliga oder der 2. Bundesliga, mit Ausnahme der Saisons 2003/2004 bis 2006/2007, in denen sich der Verein in der Regionalliga Nord wiederfand. Bis heute ist das Heim-Stadion des FC St. Pauli das ‚Millerntor-Stadion‘, das im Jahr 1961 im Hamburger Stadtteil St. Pauli gebaut wurde (*Niegel* 2010, S.21). Ein weiterer Erfolg des FC St. Pauli, der vor allem medial und von den Fans gefeiert wurde, war der Sieg gegen den FC Bayern München am sechsten Dezember des Jahres 2002. Der FC Bayern München hatte damals den Titel des ‚Welpokalsiegers‘ inne, weshalb sich vor allem die Fangemeinde nach diesem Spiel den Titel ‚Welpokalsiegerbesieger‘ gab (*FC St. Pauli* 2018d, o.S.).

Neben dem offiziellen Emblem des Vereins wird der FC St. Pauli vor allem durch den Totenkopf repräsentiert. Die Geschichte hinter dem Totenkopf als Zeichen des Vereins, begann in den 1980er Jahren, als sich viele Bewohner der Hamburger Hafenstraße im Stadion wiederfanden die zur derzeitigen Besetzerszene Hamburgs gehörten. Außerdem identifizierte sich ein Großteil der Bewohner aus dem Stadtteil mit dieser Gruppierung. Der Hauptbestandteil der Besucher des Stadions bestand aus Anwohnern des Stadtteils, die sich als Zugehörige der ‚alternativen linken Szene‘ sahen. Zeichen dieser Szene war eine Piratenflagge, die dadurch das erste Mal den Weg ins Millerntor-Stadion fand. Somit kam erstmals die Assoziation der ‚Andersartigkeit‘, unter dem Motto ‚Arm gegen Reich‘ mit der Fanszene des FC St. Pauli zustande. Die sportliche Entwicklung dieser Zeit förderte diese Entwicklung, da der Verein mit minimalen finanziellen Mitteln den Aufstieg von der dritthöchsten bis zur höchsten deutschen Spielklasse schaffte. Aufgrund dieser Faktoren entstand bei Club, Fans und in der Außendarstellung die Rolle des ‚unerschrockenen Piratenvereins‘, der als Außenseiter im Profifußball mitwirkte und dem die Piratenflagge als Zeichen diente. Seit dem Jahr 2000 hat der FC St. Pauli offiziell die Rechte an dem Logo und verwendet es im Merchandising-Konzept, was in der Saison 2000/2001 mit der Darstellung des Totenkopfs auf dem Heim-Trikot einen ersten Höhenpunkt fand (*FC St. Pauli* 2018d, o.S.).

3.4.2.2 Besonderheiten des FC St. Pauli von 1910 e.V. in Bezug auf sozial gesellschaftliches Engagement

Bis auf wenige Erfolge in der Zeit nach dem 2. Weltkrieg kann der FC St. Pauli keine nationalen oder internationalen Pokale oder Meisterschaften im Fußball verzeichnen. Der Club wird in Deutschland unter anderem mit Erfolglosigkeit und beschränkten finanziellen Mitteln verbunden. Trotz dieser Assoziation erfreut sich der FC St. Pauli, ohne gravierende Image-Wechsel vorgenommen zu haben, seit mehr als 20 Jahren einer großen Popularität. Der FC St. Pauli stellt ein Phänomen dar, welches der Gemeinschaft ein Bewusstsein und Wertegefühl vermittelt (*Martens* 1999, S.15). Im Folgenden soll die Besonderheit des FC St. Pauli in der Gesellschaft beschrieben werden.

Der Stadtteil St. Pauli wandelte sich in den Anfängen der 1980er Jahre erheblich. Während er bisher für die Rotlichtszene Hamburgs bekannt war, mussten zu dieser Zeit viele Gaststätten und Unternehmen im Stadtteil schließen. Aufgrund dieser Entwicklung sanken die Mieten und lockten junge Menschen, in Form von Studenten und Künstlern an, die bald den Stadtteil besiedelten. Vermehrt etablierte sich eine linke politische Ausrichtung unter den Bürgern im Stadtteil, die in der Fanszene des FC St. Pauli einen bisher unbesetzten Raum einnahmen. Von dieser Entwicklung profitierte vor allem der Club selbst, da es zu einer erheblichen Vergrößerung der Anhängerschaft kam (*Martens* 1999, S. 16f.). Ein weiterer Aspekt der Ansiedlung junger Leute im Stadtteil und im Umfeld des Clubs, war die Entstehung von Kneipen und Discotheken. Dieser Umstand machte einen Besuch für Besucher eines Heimspiels am Millerntor, attraktiver, da er zugleich die Möglichkeit gab, im Anschluss zum Spiel das Nachtleben Hamburgs zu entdecken. Der FC St. Pauli lockte in Hamburg immer mehr Anhänger der politischen linken Szene an, die eine Verbindung zum Club spürten (*Niegel*, 2010, S. 23).

Die politische Stellungnahme wurde Teil des Stadionerlebnisses im Millerntor-Stadion, was dazu führte, dass der FC St. Pauli als erster Club in Deutschland in der Stadionordnung ein Verbot sowohl sexistischer, als auch rassistischer Äußerungen aufnahm. Dieses Verbot lässt sich auf das Engagement und die Einflussnahme der Fanszene des FC St. Pauli zurückführen (*Niegel* 2010, S. 23), welche gleichzeitig das Bild des rebellierenden Images des Clubs vermittelte (*Martens* 2004, S. 11). Hierbei ist nochmals die bereits erwähnte Mitnahme der Totenkopfflagge ins Millerntor-Stadion als weiteres Zeichen dieses Images zu sehen.

In den folgenden Jahren nahm die Professionalisierung des Fußballs zu. Der Verein, die Medien und die Fans bemühten sich zu einer Darstellung, dass es allen Beteiligten des Vereins um mehr als nur dem sportlichen Erfolg und Fußball geht, und sorgten dafür, dass ein Kultstatus um den Club geschaffen wurde, der auch Ligaunabhängig wirkt (*Schmidt-Lauber* 2005, S. 9 f.).

Set dem Jahr 2009 ist der FC St. Pauli der erste Club aus der Bundesliga oder 2. Bundesliga, der Leitlinien verabschiedet hat. Diese Leitlinien sollen eine Orientierung für Mitarbeiter, Mitglieder, Fans und andere Beteiligte im Umfeld des Clubs darstellen und den Rahmen des gegenseitigen Miteinanders bestimmen. Erarbeitet wurden diese in einem Kongress mit Vertretern aller Bereiche und wurden nach anschließender Ausarbeitung vom Präsidium des FC St. Pauli, bindend festgelegt. Im Folgenden werden Ausschnitte dieser Leitlinien des FC St. Pauli vorgestellt (*FC St. Pauli 2018e, o.S.*):

- Als Teil der Gesellschaft versteht sich der FC St. Pauli in allen Bereichen (Mitglieder, Fans und Mitarbeiter) von gesellschaftlichen Herausforderungen aller Art betroffen.
- Über die Grenzen des sportlichen Bereichs hinaus, möchte der FC St. Pauli für gesellschaftliches Engagement und soziale Verantwortung einstehen und sich dieser annehmen.
- Die Verknüpfung aufgrund der Herkunft mit dem Stadtteil St. Pauli ist wichtiger Bestandteil der gesellschaftlichen und politischen Verantwortung für den FC St. Pauli. Im Zuge der Identifikation mit den dort lebenden Menschen, darf das nicht vernachlässigt werden.
- Unabhängig des sportlichen Erfolgs steht der FC St. Pauli für eine Identifikation mit einem Lebensgefühl und als Zeichen des authentischen Fußballs.
- Das gegenseitige Miteinander soll von den Werten des Respekts und der Toleranz bestimmt sein.
- Mit der ständigen Reflektion des eigenen Handelns, soll jeder Beteiligte Verantwortung übernehmen und als Vorbild für Kinder und Jugendliche auftreten.
- Im Millerntor-Stadion und anderen Plätzen des FC St. Pauli, gibt es keine Unterteilung in zwei Wertigkeiten von Fans. Jeder soll nach dem Grundsatz der Toleranz auf seine eigene Art und Weise Fan sein, solange keine Regeln gebrochen werden.
- Die Fanszene des FC St. Pauli bildet den Grundstein der Emotionalisierung und damit auch die Basis der Vermarktungsfähigkeit des Clubs.
- Bei der Auswahl von Sponsoren oder anderen Partnern aus der Wirtschaft, achtet der FC St. Pauli darauf, dass Unternehmen und Produkte die gelebten Werten und die Ansicht auf soziale, politische und gesellschaftliche Verantwortung, teilen.

Auch der FC St. Pauli befindet sich trotz der Geschichtsträchtigkeit im gesellschaftlichen Wandel und der modernen Weiterentwicklung, worin die Gefahr bestehen kann, dass die Merkmale, die den Club ausmachen, verloren gehen könnten (*Schmidt-Lauber 2005, S. 57 f.*)

3.4.2.3 Corporate Social Responsibility beim FC St. Pauli von 1910 e.V.

Der FC St. Pauli wurde im Jahr 2017 für sein außergewöhnliches Engagement und sein CSR ausgezeichnet, welches der Club seit Jahren durchführt. Im Rahmen der Veranstaltung einer Schweizer Stiftung wurde der Preis übergeben, der in den vorherigen Jahren neben dem SV Werder Bremen auch internationalen Clubs, z.B. aus Liverpool und London, übergeben wurde (*Hamburger Abendblatt* 2017, o.S.).

Aus den vorherigen Teilen der Arbeit kann bereits entnommen werden, dass das gesellschaftliche Engagement und die soziale Verantwortung beim FC St. Pauli einen großen Stellenwert einnimmt und in den Leitlinien des Vereins verankert sind. Im Folgenden sollen die Projekte des CSR beim FC St. Pauli vorgestellt und erklärt werden, sodass ein Überblick geschaffen wird, wie der Club die Umsetzung in konkreten Projekten ausführt.

Das Dach der sozialen Projekte des FC St. Pauli und seinen Partnern bildet die Plattform ‚KIEZHELDEN‘. Diese soll einen zentralen Anlaufpunkt für alle bieten, die sich an sozial gesellschaftlichen Projekten beteiligen wollen und dabei zu helfen, andere zu begeistern (*FC St. Pauli* 2018a, o.S.).

Eines der aktuellen CSR-Projekte des FC St. Pauli widmet sich des drohenden Aussterbens der Bienen. Seit zwei Jahren möchte der FC St. Pauli auf das Aussterben von Bienen aufmerksam machen. Bienen sind für einen Großteil unserer Nahrungsmittel verantwortlich, da diese ohne die Bestäubung durch die Tiere, nicht erzeugt werden würden. Die Verantwortung, die die Bienen durch die notwendige Insektenbestäubung unserer Nahrung haben, möchte der FC St. Pauli aufgreifen und siedelt daher zwei Bienenvölker im eigenen Stadion an, die Honig produzieren und Pflanzen bestäuben sollen. Gleichzeitig ist der Club damit der erste Produzent von Honig aus einem Bundesliga-Stadion. Das angestrebte Ziel hierbei ist vor allem die Sensibilisierung für das Aussterben dieser Tierart. Dafür wird das Projekt mit Schulen im Stadtteil geteilt, aus denen Kinder Einblicke bei der Ernte des Honigs im Sommer bekommen sollen, um ein Empfinden für das sensible Ökosystem zu bekommen. Ergänzt wird das Projekt durch den Verkauf von eigenen Blumenmischungen des FC St. Pauli, mit denen die Anwohner Futter für die Tiere kaufen und säen können und somit ihren eigenen Anteil leisten können, um das Aussterben zu verhindern (*FC St. Pauli* 2018b, o.S.).

Ein weiteres Projekt, welches einen sozialen Schwerpunkt setzt, ist die ‚Laut gegen Nazis‘-Kampagne. Mit dieser Kampagne möchte der Club auf die immer noch vorhandene Gewalt rechtsextremistischer Menschen aufmerksam machen, die seit 1990 jährlich rund 3 000 Opfer fordert. Das Projekt wurde im Jahr 2004 gegründet und verfolgt das Ziel, den Menschen mit rechtsextremistischem Gedankengut keinen Platz zu geben, ihre politische Sichtweise mithilfe von Gewalt auszuleben. Dabei steht vor allem die Beratung und Unterstützung von Initiativen im Fokus die das gleiche Ziel verfolgen. Dabei soll ein Netzwerk geschaffen werden, das

Akteure vereint und die Kraft gegen Rechtsextremismus bündeln soll. Größte öffentliche Aufmerksamkeit erzeugen dabei Gegendemonstrationen in Großstädten oder Konzerte von bekannten Bands und Künstlern. Mit diesen großen medialen Auftritten soll die mediale Wirksamkeit der meist populären Partner genutzt werden, um auf dieser Bühne sowohl für die Herausforderung gegen Rechtsextremismus zu sensibilisieren, als auch den Widerstand in der Gesellschaft zu stärken. Im Jahr 2013 konnte das Projekt über 80 Veranstaltungen organisieren und dabei mit acht Partnerstädten zusammenarbeiten. Trotz einiger Auftritte, die medial große Wirkung erzielen, soll der Schwerpunkt des Projekts auf der inhaltlichen Aufklärung liegen, bei der sowohl mit Bund, als auch mit Partnern aus der Wirtschaft, zusammenarbeitet wird. Das Engagement soll auch über die Grenzen des Rechtsextremismus hinaus gehen und die Aufklärungsarbeit in den Themenfeldern der Homophobie, Flüchtlingspolitik und rassistischen Gedankenguts anstoßen. Aufgrund der Ereignisse um die Organisation ‚PEGIDA‘ in den Jahren 2014 und 2015 ist deutlich zu erkennen, dass die Arbeit zu dem Themen, ein stetiger Prozess ist und neue Herausforderungen mit sich bringt (*FC St. Pauli 2018b, o.S.*).

Nachdem die ersten beiden vorgestellten Projekte die ökologischen und sozialen Dimensionen von CSR abgedeckt haben, wird ein drittes Beispiel der CSR-Arbeit beim FC St. Pauli unter den Aspekten der ökonomischen Dimension aufgeführt.

Der FC St. Pauli unterstützt mit dem ‚Viva con Agua de Sankt Pauli e.V.‘ einen Verein, der sich nachhaltig für den Zugang aller Menschen weltweit zu sauberem Trinkwasser einsetzt. Besonders die Sensibilisierung dafür, dass es viele Menschen auf der Welt gibt, die kein Zugang zu dem selbstverständlichen Gut des Wassers haben, steht hier im Vordergrund aller Aktionen. Mithilfe von Veranstaltungen, die den Spaß und die Lebensfreude in der Vordergrund stellen, möchte dieses Projekt Unterstützung und Unterstützer gewinnen (*FC St. Pauli 2018b, o.S.*).

Gegründet wurde der gemeinnützige Verein von Benjamin Adrion, einem ehemaligen Fußballprofi des FC St. Pauli, nach einem Trainingslager im Jahre 2005 auf Kuba, beidem dieser auf das Problem aufmerksam geworden ist. Im Jahr 2006 folgte die offizielle Gründung des Vereins. Im Jahr 2009 folgte die Auszeichnung Benjamin Adrions mit dem Bundesverdienstkreuz, stellvertretend für den Verein. Als weiterer Schritt in die Langfristigkeit wurde 2010 die ‚VcA-Stiftung‘ gegründet und im Jahr 2014 konnte die Zahl der ehrenamtlichen Helfer auf 6 000 Menschen in über 40 Städten in Europa erhöht werden. Bereits ein Jahr später stieg die Zahl der ehrenamtlichen Helfer auf über 10 000 Menschen an und im Jahr 2015 wurde eine Projekt-Station in Uganda, als erstes nicht-europäisches Land, eröffnet (*Viva con Agua Sankt Pauli 2018, o.S.*).

4 Empirische Untersuchung

In den bisherigen Kapiteln dieser Arbeit wurde deutlich, dass CSR zu einem wichtigen Bestandteil der Unternehmen geworden ist. Besonders Wirtschaftsunternehmen werden einer gesellschaftlichen Erwartungshaltung gegenübergestellt, der es sich zu stellen gilt. Trotz der hohen Wichtigkeit dieses Themas ist auch deutlich geworden, dass es verschiedene Definitionsansätze gibt und keine allgemeingültige universelle Formel, die die Umsetzung für Unternehmen vorgibt, existiert. Das CSR-Konzept benötigt eine individuell angepasste Strategie auf die Charakteristika des Unternehmens. Fußballclubs sehen sich aufgrund der historischen Form des gemeinnützigen Vereins grundlegend in der Pflicht, gesellschaftliche Herausforderungen aufzunehmen. Diese Auffassung der Selbstverständlichkeit kann aber auch zu einer Stagnation des verantwortungsvollen Handelns führen. Die Erwartungshaltung gegenüber klassischen Wirtschaftsunternehmen ist deutlich höher, als gegenüber Profifußballclubs, die deutliche Steigerungen an wirtschaftlichen Mitteln verzeichnen können. Obwohl der Profifußball in Deutschland bereits viele Projekte des CSR umsetzt, gibt es große Unterschiede innerhalb der Profifußballclubs über die Relevanz von CSR und dessen Umsetzung.

Vor diesem Hintergrund soll die vorliegende Forschungsarbeit, anhand einer empirischen Untersuchung in Form von Experteninterviews, eine Antwort auf die Frage der Relevanz von CSR in deutschen Profifußballclubs geben. Ziel der Arbeit ist daher die Beantwortung der Forschungsfragen durch den Vergleich der Experteninterviews der verschiedenen Bereiche. Der Vergleich soll durch ein *Benchmark* vorgenommen werden.

Benchmark

Der Begriff *Benchmark* beschreibt einen Vergleichswert, der durch einen Prozess erlangt wird. Bei diesem Prozess wird von *Benchmarking* gesprochen. Der Vergleichswert bietet die Möglichkeit, Wissen zu adaptieren und zu erlernen (Weber 2018, o.S.).

4.1 Qualitative Erhebung

Im Folgenden Teil soll die qualitative Erhebung vorgestellt werden. Beginnend mit der Methodik der Erhebung, sollen im zweiten Teil die Experten vorgestellt werden, die im Rahmen der empirischen Untersuchung befragt wurden. Im Teil der Erhebungsmethodik soll auch die Art der Durchführung erläutert werden. Die Auswahl der Experten geschah aufgrund einer bestimmten Zugehörigkeit zu einer Gruppe, die genauer beschrieben und erklärt werden soll. Bevor die Interpretation und der Bezug zur zentralen Fragestellung der Arbeit das Kapitel abschließen, werden die Experteninterviews zusammengefasst und ausgewertet.

4.1.1 Erhebungsmethodik

Um Erkenntnisse im Bereich des CSR in deutschen Profifußballclubs gewinnen zu können und die zentralen Fragestellungen zu beantworten, wurde eine qualitative Analyse in Form von Interviews verschiedener Experten durchgeführt.

Als Experten dieses Themengebiets wurden jeweils zwei Experten aus den Bereichen der Profifußballclubs, der Wirtschaftsunternehmen und der Sportvermarktungsagenturen ausgewählt. Mit dieser Gruppierung sollte sowohl die interne Sicht der deutschen Profifußballclubs, als auch die Sicht von Agenturen dargestellt werden. Ergänzt werden die beiden Sichtweisen mit der von Wirtschaftsunternehmen, die nicht im Sportmarkt mitwirken. Eine genauere Erklärung der Auswahl der Experten soll im nächsten Kapitel schließt sich im nächsten Kapitel an.

Die qualitative Erhebung wurde in Form von sechs Experteninterviews durchgeführt. Diese Interviews fanden alle in mündlicher Form unter vier Augen statt. Zur Befragung wurde ein Leitfragebogen entwickelt, der sich minimal, z. B. in Form von Namens- und Beispieländerungen, von Experte zu Experte unterscheidet. Zur späteren Transkription der Interviews wurden diese, unter Zustimmung der Experten, aufgezeichnet. Bei der Transkription der Interviews wurde eine sachliche Interpretation vorgenommen und auf Pausen und Verzögerungslaute verzichtet, da es keine hermeneutische Interpretation ist. Die Transkriptionen aller Interviews sind dem Anhang enthalten. Der Leitfragebogen ist in drei Bereiche aufgeteilt. Im ersten Bereich soll das Grundverständnis von CSR des Experten abgefragt werden und zum Thema hinführen. Im zweiten Bereich des Leitfragebogens soll die unternehmensspezifische Auffassung und Umsetzung von CSR beantwortet werden, die bereits den Bezug zum Profifußball aufbaut. Abschließend soll im dritten Teil des Fragebogens der Bezug zum Profifußball und zum FC St. Pauli, auf den die Beispiele der qualitativen Erhebung bezogen werden, hergestellt werden. Im Leitfragebogen soll auf die Beantwortung der Forschungsfragen hingearbeitet werden. Außerdem wurden die Fragen offen gestellt, das dem Interviewten ein Freiraum für Ausführungen gegeben ist.

Die Experteninterviews basieren auf einem Leitfragebogen, der im Folgen abgebildet werden soll:

1. Was verstehen Sie unter gesellschaftlichem Engagement und sozialer Verantwortung von Unternehmen?
2. Was fällt Ihnen als Erstes zum Thema Corporate Social Responsibility ein?
3. Wie wichtig ist das Thema, und die Auseinandersetzung mit, CSR in der heutigen Zeit?

4. Wie sollten sich, Ihrer Meinung nach, Profifußballclubs, ähnlich wie klassische Wirtschaftsunternehmen, dieser gesellschaftlichen und sozialen Verantwortung stellen müssen und CSR leisten?
5. Welche gesellschaftlichen Rahmenbedingungen müssen gegeben sein, damit CSR wirksam sein kann?
6. Wie sieht ihr Unternehmen das Thema CSR und wie stellt es sich dieser sozialen Verantwortung?
7. Welche Vorteile bzw. Nachteile sehen Sie bei einer starken Umsetzung von CSR-Projekten im Fußball?
8. Wie sehen Sie die Zukunft des CSR in deutschen Profifußballclubs?
9. Wie sehen Sie den Club FC St. Pauli in Verbindung mit dem Thema CSR?
10. Welche betrieblichen Rahmenbedingungen müssen gegeben sein, damit CSR wirksam sein kann?
11. Wie ist eine solche „nicht-sportliche Komponente“ auf die Marke eines Profifußballclubs, wie der FC St Pauli, wirksam?
12. Was sind Ihrer Meinung nach Faktoren, an denen man den Erfolg oder Misserfolg von CSR messen kann?
13. Warum würden Sie sagen, dass Ihrer Meinung nach, das Thema CSR relevant für deutsche Profifußballclubs ist?

Anzumerken ist, dass das Interview von *Sandro Seifert* stellvertretend für die Vermarktung des FC St. Pauli durch *U! Sports* als Ergänzung zum Interview von *Christian Prüß* zu sehen ist. Da die Vermarktung einen wesentlichen Bestandteil der Arbeit eines Profifußballclubs darstellt, agieren Vermarktungs-Abteilung und CSR-Abteilung im Einklang und teilen daher die gleichen Auffassungen in Bezug auf CSR im Club. Um daher eine Dopplung zu vermeiden, wurde der Fokus im Interview mit *Seifert* auf die vermarktungsspezifischen Fragen gelegt und der Fragebogen entsprechend gefiltert.

4.1.2 Vorstellung der Experten

Die Auswahl der Experten wurde aufgrund einer Sortierung in drei Gruppen vorgenommen. Bei den Gruppen handelt es sich um die Gruppen der klassischen Wirtschaftsunternehmen, die nicht im Sportmarkt aktiv sind, aber trotzdem eine regionale Nähe zum FC St. Pauli vorweisen, die Gruppe der deutschen Profifußballclubs, die selbstverständlich den Fokus dieser Arbeit darstellen und die Gruppe der Agenturen des Sports, die eine weitere Sichtweise auf deutsche Profifußballclubs, als Produkt ihrer Arbeit, mitbringen.

Im Folgenden sollen die Experten in den jeweiligen Gruppen vorgestellt werden:

Deutsche Profifußballclubs:

- *Christian Prüß* – CSR-Leiter des FC St. Pauli von 1910 e.V.
Seit fast zehn Jahren ist Christian Prüß Leiter des CSR und gehört der Marketing-Abteilung des FC St. Pauli an. Er ist damit erster Hauptverantwortlicher im Thema CSR und hat bei der Implementierung von CSR im Club beigetragen (*FC St. Pauli 2018c*, o.S.).
- *Anne-Kathrin Laufmann* – Direktorin CSR-Management des SV Werder Bremen
Als Direktorin des CSR-Managements bei Werder Bremen leitet sie eine Abteilung von elf Mitarbeitern und tritt im Unternehmen als Beraterin zum Thema CSR auf. Seit 2012 leitet sie den CSR-Bereich und ist seit 2006 Teil des Clubs (*Werder Bremen 2018*, o.S.)

Sportagenturen:

- *Nico Rieber* – *Consulting Director* bei Jung von Matt/Sports GmbH
Bereits nach seinem Studium zum Bachelor in Medienkommunikation und Journalismus arbeitete Nico Rieber bei der Bionade GmbH im Bereich des CSR. Darauf folgten weitere Unternehmen, in denen er im Bereich der strategischen Planung aktiv war. Auch in der Vermarktungsagentur Jung von Matt arbeitet er seit 2015 in der strategischen Planung und stieg vom Senior Strategy Consultant, im Jahr 2017 zum Consulting Director auf (*Xing 2018a*, o.S.).
- *Sandro Seifert* – Manager Marketing bei U!Sports GmbH c/o FC St. Pauli von 1910 e.V.
Als Manager Marketing beschäftigt sich Sandro Seifert mit dem vermarktungsspezifischen Marketing des FC St. Pauli (*U!Sports 2018*, o.S.). Nach seinem Bachelor-Studium im Sportmanagement hat er bereits bei der SpVgg Greuther Fürth im Marketing eines Profifußballclubs gearbeitet (*Xing 2018b*, o.S.).

Experten aus der Wirtschaft:

- *Stefan Dierks* – *Category Leader CR Product + Strategy* bei der Tchibo GmbH
Seit dem Jahr 2002 arbeitet Stefan Dierks bei der Tchibo GmbH in Hamburg. Seit dem Jahr 2006 ist er im Bereich des *Corporate Responsibility* tätig und ist zuständig für die Nachhaltigkeit im Unternehmen. Außerdem ist er Dozent an der Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde. Des Weiteren ist Stefan Dierks im Beirat verschiedener Bündnisse und Ausschüsse der Nachhaltigkeit vertreten (*Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde 2018*, o.S.).
- *Michael Thomsen* – Berater für gesellschaftliches Engagement

Michael Thomsen tritt seit dem Jahr 2017 als CSR-Berater für Unternehmen, Organisationen, Kommunen und Behörden auf. In den Jahren zuvor war er unter anderem als CSR-Manager bei Barclaycard Barclays PLC Deutschland, als Geschäftsführer des Nestwerk e.V. und als Projektleiter des WM FanOffice Hamburg 2006 tätig. Im Jahr 2006 wurde er außerdem als „Hamburger des Jahres“ in der Kategorie „Fairness & Courage“ ausgezeichnet (Thomsen 2018, o.S.).

Zu der Vorstellung der Experten ist anzumerken, dass *Michael Thomsen* zum Zeitpunkt des Interviews, dem 27.02.18, zwar im Beruf als Berater tätig war, aber bereits als CSR-Leiter des FC St. Pauli ab dem 01.03.18 feststand. Trotzdem vertritt er im Interview die Sichtweise eines unabhängigen CSR-Beraters aus Hamburg.

4.1.3 Auswertungsverfahren

Die Experteninterviews sollen mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet werden, die sich auf die Informationsgewinnung konzentriert. Dabei werden die Antworten und Auskünfte der Experten zu einem Konzept der Informationssammlung zusammengetragen (Bogner/Littig/Menz 2014, S. 72). Bei dieser Auswertung steht die qualitative Inhaltsanalyse nach Meuser/Nagel im Vordergrund. Hierbei steht vor allem die Gemeinsamkeit der Informationen in den Interviews im Fokus. Dadurch wird der Inhalt auf die wesentlichen Vergleichswerte reduziert, die zur Beantwortung der Fragestellung als wichtig angesehen werden (Meuser/Nagel 2009, S. 476 f.). Wie bereits zu Beginn von Kapitel vier beschrieben, soll es dabei um einen Vergleich der Sichtweisen der verschiedenen Gruppen gehen und mit einem *Benchmark* zu vergleichen sein, da ein Bezug zum FC St. Pauli vorgenommen wird. Im Folgenden sollen die Arbeitsschritte der qualitativen Inhaltsanalyse vorgestellt werden (Meuser/Nagel 2009, S. 476 ff.):

1. Paraphrasierung der Interviews
2. Thematische Einordnung zur Auswertung der Interviews
3. Thematischer Vergleich der Interviews
4. Konzeptualisierung der Interviews
5. Auswertung und Generalisierung

4.2 Aufgreifen der zentralen Fragestellung

Bevor die Experteninterviews in Kapitel fünf in Bezug auf die Forschungsfragen ausgewertet und interpretiert werden, sollen diese nochmals vorgestellt werden. Das folgende Kapitel dient

zur Beantwortung der aufgeführten Forschungsfragen und stellt den Hauptgegenstand der vorliegenden wissenschaftlichen Arbeit dar.

Die Forschungsfragen werden im Folgenden nochmal dargestellt:

1. Wie wird das Thema CSR im Profifußball von verschiedenen Marktteilnehmern gesehen?
2. Wie wichtig ist CSR in der Außendarstellung von Clubs?
3. Welche Auswirkungen und Chancen kann CSR darstellen?
4. Kann sich CSR auf den sportlichen Erfolg auswirken?

5 Auswertung der Empirischen Untersuchung

In diesem Teil der Forschungsarbeit soll die Auswertung der empirischen Untersuchung vorgenommen werden. Nach der Durchführung des, in Kapitel vier genannten, Auswertungsverfahrens, soll der Bezug zu den Forschungsfragen hergestellt werden.

Die Thematik des CSR wird in Deutschland durch entsprechende Leitlinien und Rahmenbedingungen für Unternehmen festgelegt. Diese werden anschließend in einem nationalen Aktionsplan ausgearbeitet, an dem sich die Unternehmen orientieren sollten. Jedes Mitglied der Gesellschaft, das beinhaltet auch Unternehmen, besitzt eine soziale Verantwortung gegenüber der Gesellschaft. Somit kann CSR damit definiert werden, wie ein Akteur der Gesellschaft seine Verantwortung wahrnimmt. Hierbei wird in drei Dimensionen, der ökologischen, ökonomischen und sozialen Verantwortung unterschieden (vgl. Anl. 1, S. 66). Diese drei Dimensionen können noch von einer vierten ergänzt werden. Dabei handelt es sich um den Bereich des Mehrwerts des Produkts und des Unternehmens selbst. Darunter wird die Existenz und Daseinsberechtigung des Unternehmens und des Produkts des Unternehmens im gesellschaftlich nachhaltigen Kontext beleuchtet. Ein Beispiel hierfür ist der in Kapitel 3.3 beschriebene ‚Viva con Agua de Sankt Pauli e.V.‘. Sowohl die Gründung, als auch die Rendite des erzeugten Produkts des Unternehmens, zielen darauf ab, das globale Problem des mangelnden Trinkwassers zu lösen. Wird diese Dimension mit einbezogen, ist die Aufgabe von CSR, diese vier Bereiche zu bündeln und als Unerlässlichkeit im Unternehmen zu integrieren (vgl. Anl. 6, S. 92 f.). Zusammenfassend kann das unternehmerische Handeln auf Grundlage von CSR, als ökologisch vertretbares, sozialverträgliches und ökonomisch gesundes Handeln dargestellt werden. Dabei sollte sich das Unternehmen als Teil der Gesellschaft sehen, das einen positiven und negativen Einfluss in ihrem Umfeld ausübt (vgl. Anl. 4, S. 83). Wichtig ist hier, dass der Beitrag des Unternehmens in der Gesellschaft, klar auf Freiwilligkeit beruht und damit die Grenzen der vorgegebenen Richtlinien überschreitet (vgl. Anl. 5, S. 88). Profifußballclubs sollten sich in diesem Sinne als Gestalter ihres Umfelds sehen und CSR in allen Handlungsfeldern ihrer Tätigkeiten wiederfinden. Daraus soll eine Situation entstehen, die sowohl dem Club, als auch der Gesellschaft einen Nutzen bringt. Eine Besonderheit des Profifußballs stellt dar, dass CSR in den Kernbereichen integriert sein soll, aber trotzdem eine Unabhängigkeit geschaffen werden muss. Vor allem durch die Unvorhersehbarkeit des Sports und die daraus resultierende kurzfristige Planung, z.B. durch einen Abstieg, ist CSR teilweise unabhängig vom sportlichen Kerngeschäft zu betrachten. Außerdem ist CSR im Profifußball durch eine Vielfältigkeit und Heterogenität geprägt (vgl. Anl. 2, S. 72 & Anl. 3, S. 79).

Die Auseinandersetzung mit dem Thema CSR, ist in Unternehmen und Profifußballclubs heutzutage essenziell. Es trägt einen wesentlichen Beitrag dazu, dass die Lebensgrundlage der Menschheit erhalten bleiben kann. Durch moderne Informationstechnologien ist die Menschheit global aufgeklärter als vor circa 20 Jahren. Daraus resultiert, dass Differenzen im Lebensstandard auch in Entwicklungsländern bekannt sind und ein Bedürfnis nach Wohlstand hervorruft. Dabei muss CSR helfen, die Art und Weise, wie der Wohlstand erlangt wird, nachhaltig zu gestalten, um diesen auch für nachkommende Generation sicherstellen zu können. Das trägt einen wesentlichen Beitrag zum internationalen und nationalen sozialen Frieden bei. Auch der Profifußball muss sich als Akteur der Gesellschaft dieser Verantwortung stellen (vgl. Anl. 1, S 66 ff.). Durch den stattfindenden Wandel innerhalb der Gesellschaft entstehen neue Herausforderungen, die nur als Gemeinschaft gelöst werden können. Die Lösung dieser Herausforderungen und der Wohlstand in der Gesellschaft, stellen einen wesentlichen Faktor des Unternehmenserfolgs dar. In der heutigen Zeit der Transparenz und Kundennähe, z.B. durch Social-Media-Kanäle, stehen Unternehmen unter dem Druck, sich als gesellschaftlicher Akteur einzubringen und darüber zu berichten. Profifußballclubs entstammen zwar dem Ursprung des eingetragenen Vereins, der gemeinnützig ist, treten aber heutzutage überwiegend in der Rechtsform eines Wirtschaftsunternehmens auf. Daraus lässt schließen, dass Clubs, die Wirtschaftsunternehmen sind, auch die Verantwortung eines klassischen Wirtschaftsunternehmens gegenüber der Gesellschaft annehmen müssen. Clubs, die gemeinnützige Vereine sind, sollten sich der Verantwortung annehmen, weil sie wie ein Wirtschaftsunternehmen agieren, trotz der grundlegenden gemeinnützigen und sozialen Ausrichtung (vgl. Anl. 6, S. 92 ff.). Besonders ein negativer Einfluss auf die Gesellschaft besitzt medial eine große Kraft, weshalb CSR ein wichtiges Instrument zur Selbstvermarktung darstellt. Dabei kann durch eine positive mediale Berichterstattung über CSR eines Unternehmens, eine attraktive Außendarstellung der Unternehmenskultur für potentielle Kunden erzeugt werden. Essenziell ist dabei jedoch das passende Verhältnis zwischen medialem Auftritt und realer Umsetzung von CSR, sodass kein Eindruck des *Greenwashings* entsteht, der das Gegenteil bewirkt (vgl. Anl. 4, S. 83). Als populärste Sportart Deutschlands, kann der Fußball seine Strahlkraft nutzen, um die Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen Themen zu fördern. Dabei können sowohl Clubs aus den ersten beiden Ligen, als auch Clubs aus unteren Ligen als Vorbild vorangehen (vgl. Anl. 5, S. 89). Zu erkennen ist außerdem, dass die Ursprünglichkeit des gemeinnützigen Vereins in den Clubs verloren zu gehen droht, da der Fokus meist auf wirtschaftlichem Handeln liegt, um sportlich erfolgreich zu sein. Anhand der Beispiele der „50+1“-Regel, oder der Diskussion um die Austragungsländer der FIFA-Weltmeisterschaften, wird deutlich, dass die Glaubwürdigkeit des Fußball erschüttert ist und unter dem wirtschaftlichen Druck leidet. Der Profifußball sollte, durch seine Sonderfunktion in der Gesellschaft, ein Vorbild für klassische Unternehmen darstellen und davon Gebrauch

machen, da die Strahlkraft eines Profifußballclubs weit über die eines mittelständischen Unternehmens hinausgeht (vgl. Anl. 2, S. 73 & Anl. 3, S. 80). In der Zukunft ist es wichtig, dass Profifußballclubs CSR und Marketing trennen, sodass die Glaubwürdigkeit erhöht wird (vgl. Anl. 6, S. 95). Besonders bei den Clubs, die international führend sind, wird CSR ein wichtiger Faktor sein, sich voneinander abzugrenzen und sich durch lokale Verbundenheit auszuzeichnen (vgl. Anl. 4, S. 85). Außerdem sind stärkere Vorgaben seitens der DFL wichtig, um CSR voranzutreiben, z.B. durch die Aufnahme von CSR-Richtlinien in das Lizenzierungsverfahren. Einen weiteren Ansatz stellt die Bindung von Einnahmen aus TV-Geldern an CSR-Aktivitäten dar (vgl. Anl. 2, S. 76 f. & Anl. 3, S. 81).

Für die Umsetzung von CSR bedarf es gesellschaftlicher und betrieblicher Rahmenbedingungen. Im Wettbewerb werden dafür zunächst Grundregeln benötigt, die Unternehmen, die sich im Bereich CSR einsetzen und dadurch höhere Investitionskosten und Produktpreise haben, vor einem Wettbewerbsnachteil beschützen. Trotz der Regelung muss es möglich sein, dass sich Unternehmen durch die unterschiedliche CSR-Ausrichtung differenzieren können (vgl. Anl. 1, S. 67). Im Unternehmen sind die Faktoren des klaren Kommitment der Geschäftsführung, der klaren Verantwortlichkeit für CSR und die Bereitschaft, die Kernprozesse des Unternehmens im Sinne des CSR zu verändern, wichtig (vgl. Anl. 1, S. 70). Gesamtgesellschaftlich ist die Bereitschaft für einen offenen Dialog zwischen allen Beteiligten der Grundstein, um Herausforderungen gemeinsam zu bewältigen. Die Offenheit muss durch eine Sensibilisierung erzeugt werden, die die Notwendigkeit des Dialogs auf Augenhöhe aufzeigt (vgl. Anl. 6, S. 93). Dabei können CSR-Aktivitäten den ‚Stein des Anstoßes‘ darstellen, der in der Gesellschaft zu einem Wandel und einer Gesprächsbereitschaft führt. Auf die Bemühungen und den Antrieb des CSR von Unternehmen kann der Staat, mithilfe gesetzlicher Maßnahmen, aufbauen (vgl. Anl. 4, S. 84). Im Unternehmen ist dafür die Bereitstellung von Ressourcen eine Grundvoraussetzung, um CSR zu leisten. Dabei sind sowohl finanzielle, als auch zeitliche Ressourcen bereitzustellen. Ein weiterer Bestandteil ist die Implementierung von CSR in der Unternehmenskultur, damit Mitarbeiter CSR in der Arbeit des Unternehmens integrieren (vgl. Anl. 4, S. 86). Im Profifußball ist zu erkennen, dass z.B. in England, Clubs vom Staat und der Liga finanziell unterstützt werden und damit in der Lage sind, große Stiftungen mit mehr als 30 Mitarbeitern zu erschaffen. Darin differenziert sich CSR in deutschen Profifußballclubs, von anderen Ländern. Dazu ist erneut das Thema der größeren Unterstützung seitens der DFL aufzugreifen. Eine Verantwortung ist den Medien zuzuschreiben. Die Medien bilden die Plattform der Berichterstattung und sind somit essenziell in der Außendarstellung jeglicher Aktivitäten von CSR. Außerdem tragen sie einen Teil der Entscheidung, ob die Assoziation und Darstellung positiv oder negativ in der Gesellschaft ausfällt. Aufgrund dessen ist den Medien eine

gesellschaftliche Verantwortung zuzuschreiben, die Berichterstattung im Sinne der Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen auszulegen (vgl. Anl. 2, S. 74).

Die Tchibo GmbH verfolgt beim Thema CSR das Ziel, ihre Geschäftsstrategie zu 100 Prozent nachhaltig auszulegen. Dabei kann gesagt werden, dass dieses Vorhaben dadurch erleichtert wird, dass es ein Unternehmen im Familienbesitz ist, dass die langfristige Planung, einer Planung in Börsenzyklen vorzieht. Aufgrund der historischen Entwicklung des Familienunternehmens, wird die gesellschaftliche Verantwortung als Grundvoraussetzung des unternehmerischen Handelns gesehen (vgl. Anl. 1, S. 68). Jung von Matt ist sich der Auswirkungen ihrer Produkte auf die Gesellschaft bewusst. Gleichzeitig wird es als gesellschaftliche Verpflichtung angesehen, dass bei einem passenden Vermittler, ein Thema im Sinne von CSR, in einem Kontext des Fußballs, angesprochen wird. Dabei sollen Einzelfallentscheidungen getroffen werden, keine Kategorisierung durch Leitlinien (vgl. Anl. 4, S. 84). In der Vermarktungssicht von U!Sports ist die Notwendigkeit entstanden, dass die inhaltliche Stärke des Sponsoring-Themas gesteigert werden muss, damit der Inhalt in der heutigen medialen Berichterstattung Beachtung findet. Außerdem ist eine stärkere Fokussierung der Unternehmen auf den Bereich der CSR-Partnerschaft zu erkennen. Dabei wird versucht, die Plattform des FC St. Pauli zu nutzen und die Möglichkeit zu geben, dass sich Menschen beteiligen können (vgl. Anl. 5, S. 89 f.). Auf der Ebene der Profifußballclubs wird CSR ganzheitlich gelebt und ist zu einem Thema geworden, dass jede Abteilung für sich behandelt und verantwortet. Aufgrund dessen, dass die wirtschaftliche Gesundheit des Clubs die Grundvoraussetzung für jegliche Aktivität stellt, ist bei CSR auch die Abwägung zwischen finanziellen Aspekten und dem Nutzen, der daraus entstehen könnte, vorzunehmen (vgl. Anl. 2, S. 74). Der FC St. Pauli weist ein historisch gewachsenes Interesse der Fans, Mitarbeiter und Mitglieder gegenüber gesellschaftlicher Themen auf. Dieses Interesse und die Auseinandersetzung damit, bestimmt die Identität des Clubs. Daraus resultierte die Entscheidung, CSR in Form einer Stabstelle im Verein unterzubringen, während es zu Beginn im Marketing angesiedelt war. Dadurch soll sichergestellt werden, dass eine ganzheitliche Umsetzung und Beachtung von CSR im Club passiert (vgl. An. 3, S. 80).

CSR stellt in Unternehmen ein Wagnis dar, weil in die Zukunft investiert wird und der Rückfluss unklar ist. Die Herausforderung ist, das Gleichgewicht zwischen Zukunftsinvestitionen und Aufrechterhaltung der Liquidität und Operationalität des Unternehmens, zu finden. Ein großer Nutzen von CSR ist, dass die Verfügbarkeit von Produkten, im Falle einer Veränderung der Unternehmenslage, sichergestellt werden kann. Dieser Vorteil kann z.B. durch langfristige Lieferantenbeziehungen entstehen und kann z.B. zu einer höheren Kunden- oder Mitarbeiterloyalität führen. Das Markenbild kann durch CSR positiv differenziert werden (vgl. Anl. 1, S. 69). CSR ist als *Business-Case* auf Langfristigkeit ausgelegt und monetär nicht abzubilden. Abbildbar sind z.B. das Markenimage, die Mitarbeiterzufriedenheit und die

Kundengewinnung. Der Schwerpunkt jedes Unternehmens liegt in der Rendite, die überlebenswichtig für das Unternehmen ist. Die Rendite ermöglicht das gesellschaftliche Engagement, das in Krisenzeiten einen wichtigen Faktor für das Unternehmen darstellen kann (vgl. Anl. 6, S. 94 & Anl. 3, S. 81). Bei der Produktentscheidung der Kunden, z.B. eine Fanzugehörigkeit zu einem Club, kann CSR beitragen, das Markenimage zu stärken, um die Entscheidung zu beeinflussen. Die Aufklärung von Kunden wird in dem Zusammenhang wichtiger, da es ein Faktor in der Kaufentscheidung ist (vgl. Anl. 6, S. 94). Um CSR als *Business-Case* etablieren zu können, ist eine Messbarkeit nötig, damit die Geschäftsführung und andere Wirtschaftspartner von der Relevanz überzeugt werden können (vgl. Anl. 6, S. 97). Im Profifußball gibt CSR den Clubs die Möglichkeit, das Kundengefüge auf einem wertebasierten Gefüge aufzubauen. Dadurch entsteht die Möglichkeit, sich über den sportlichen Erfolg hinaus, am Markt zu etablieren (vgl. Anl. 6, S. 96). In Profifußballclubs kann CSR zu einer Stärkung der Marke führen, sodass z.B. mehr Besucher ins Stadion kommen (vgl. Anl. 1, S. 69). Das ist einer von vielen Vorteilen unter Markenbildungsaspekten, den CSR hervorrufen kann. In den Aspekten des Markenimages und der Markenstärke, liegt die Messbarkeit von CSR. Trotz des langfristig angesetzten Erfolgs von CSR, kann anhand dieser Parameter, eine Messung vorgenommen werden, bevor die Resultate in Form von Umsatz und Absatz deutlich werden (Anl. 4, S. 85 f.). Die Akzeptanzsteigerung in der Fanszene ist ein weiterer Faktor, der CSR relevant für Profifußballclubs macht. Sowohl bei Mitarbeitern, als auch bei Fans kann die Akzeptanz von CSR deutlich höher sein, als bei klassischen Sportsponsoring. Außerdem ist ein Sponsoring im CSR-Kontext mit einer längerfristigen Laufzeit ausgelegt, was zu einer größeren Planungssicherheit für die Clubs führt. Nicht nur in der Fanbindung, auch in der Sponsorenbindung wird dadurch eine längerfristige Bindung erzeugt, die zu einem Vorteil in Krisenzeiten führen kann (vgl. Anl. 5, S. 90 f.). Zu beachten ist bei einer starken Konzentration auf CSR, dass die Balance zwischen dem Mehrwert für den Club und für die Gesellschaft erreicht wird. Eine Orientierung von CSR abseits des Kerngeschäfts kann zu einem Qualitätsverlust führen, der zu einer Unglaubwürdigkeit führt. Aufgrund dessen ist die Fokussierung von CSR auf Qualität, anstatt Quantität, zu setzen. Zusätzlich muss CSR in Profifußballclubs mit dem sportlichen Vorgehen konkurrieren, das ein deutliches Spannungsverhältnis darstellt. Begründet ist dies mit der Gegenseitigkeit des kurzlebigen Fußballs und der langfristigen Nachhaltigkeit. Es wird bereits deutlich, dass der Fußball in Deutschland großen Wert darauf legt, dass die Werte des Fußballs erhalten bleiben und trotz der Kommerzialisierung bestehen bleiben (vgl. Anl. 2, S. 75). Zusammengefasst können die Vorteile des CSR in eine finanzielle Dimension eingeordnet werden. Es ist ein Rücklauf der Abfrage klassischer Sportsponsorings erkennbar, da Wirtschaftspartner Werte und Geschichten transportieren wollen. Dabei dienen CSR-Projekte als Grundlage einer veränderten Art des Sponsorings. In der Gesellschaft findet ein Wandel statt, der die

Notwendigkeit von nachhaltigem Handeln in den Fokus der Kundenbindung stellt (vgl. Anl. 3, S. 80 f.).

Der FC St. Pauli besitzt aufgrund der historischen Entwicklung eine besondere Stellung im deutschen Profifußball in Bezug auf das Thema CSR. Dem Club gelingt die Übereinstimmung zwischen der Marke des Clubs und dem sozialen Engagement, wie keinem zweiten in Deutschland. Aufgrund dieser Stellung, muss der Club als Vorbild vorangehen und davon profitieren. Das Markenimage, das mit dem Verein verbunden ist, steht für ein bestimmtes Lebensgefühl und eine Lebenseinstellung (vgl. Anl. 1, S. 69). Der FC St. Pauli hat in der Außendarstellung das Maximum an sozialer Verantwortung erreicht, was den Kern der Marke bildet. Dabei steht die Wertevermittlung in einem stärkeren Zusammenhang mit dem Club, als der sportliche Erfolg. Der Ursprung liegt darin, dass diese Entwicklung von der Fanszene getrieben ist und vor circa 30 Jahren vom Club angenommen wurde. Dadurch wurde eine Kundenbindung erreicht, die eine Identifikation mit dem Club, unabhängig vom sportlichen Erfolg, bildet (vgl. Anl. 6, S. 96). Deutlich wird das darin, dass sich der FC St. Pauli trotz der Zweitliga-Zugehörigkeit und dem ausbleibenden sportlichen Erfolg, vermarktungstechnisch unter den besten zehn Clubs Deutschlands befindet. Der Club stellt eine maximale Diskrepanz zum Thema *Greenwashing* dar (vgl. Anl. 4, S. 85). Grund der stark verwurzelten sozialen Verantwortung, ist die strukturelle, langfristige, professionalisierte und gewachsene Identifikation mit dieser Verantwortung, sowohl seitens des Clubs, als auch seitens der Fanszene, über viele Jahrzehnte (vgl. Anl. 3, S. 81).

Am Beispiel des FC St. Pauli kann dargestellt werden, dass CSR eine Chance darstellt, sowohl Kunden, als auch Fans und Sponsoren, unabhängig vom sportlichen Erfolg, langfristig und nachhaltig zu binden.

Nach der Zusammenfassung und Paraphrasierung können die Experteninterviews in Textabschnitte eingeteilt werden, die durch Schlüsselbegriffe beschrieben werden können.

Im Abschnitt des grundlegenden Verständnisses von CSR definieren die Experten ihre branchenspezifische Bedeutung des Begriffs. Dabei soll herausgestellt werden, welche Erwartungshaltung CSR mitbringt und welche Rolle ein Unternehmen bzw. Profifußballclub in der Gesellschaft einnimmt.

Darauf folgend wird CSR im heutigen Profifußball beschrieben. Im Mittelpunkt der Betrachtung steht die Auseinandersetzung von Profifußballclubs mit dem Thema CSR und die Notwendigkeit dieser. Dabei wird vor allem deutlich, dass Profifußballclubs als Wirtschaftsunternehmen gesehen werden und sich der Verantwortung nicht entziehen können, auch wenn einzelne Clubs die Rechtsform des Vereins innehaben. In einem größeren Kontext wird dargestellt, dass sich die Notwendigkeit von CSR und dem nachhaltigen Handeln als essenziell für die Entwicklung der Weltbevölkerung in den kommenden Jahren darstellt.

Weiterführend werden sowohl gesellschaftliche, als auch betriebliche Rahmenbedingungen von den Experten vorgestellt. Inhaltlich stellen die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen die Vorgaben und Richtlinien von Staat und DFL in den Fokus, wobei es sich in Bezug auf die DFL um einen Wunsch der Clubs handelt. Die betrieblichen Rahmenbedingungen beinhalten vor allem die Integration von CSR in die Gesamtheit des Unternehmens und die Bereitstellung von Ressourcen. Ergänzend dazu, wird das Kommitment der Geschäftsführung in den Fokus gestellt.

Einen weiteren Abschnitt bildet die Darstellung der unternehmensspezifischen Auffassung von CSR der Experten in ihren entsprechenden Unternehmen. Die Experten erklären, wie in ihren Unternehmen CSR umgesetzt wird und welche Ziele verfolgt werden.

Die Chancen und Auswirkungen von CSR in Profifußballclubs werden nachfolgend erläutert. Im Fokus steht die Kundenbindung, die durch CSR, unabhängig vom sportlichen Erfolg, hergestellt werden kann. Neben der Fanbindung werden auch neue Arten der Sponsorenbindungen dargestellt, deren Entwicklung erkannt werden kann. Besonders der Bezug auf eine verschlechterte Lage eines Clubs, z.B. in Form eines Abstiegs, wird hier berücksichtigt.

Abschließend wird die wahrgenommene Beziehung zwischen der Thematik des CSR und des FC St. Pauli erläutert. Vor allem die Übereinstimmung des Markenimages und der CSR-Aktivitäten des Clubs werden genannt. Ergänzend wird dargestellt, dass der FC St. Pauli in Deutschland eine Vorreiterstellung im Thema des CSR und der sozialen Verantwortung gegenüber der Gesellschaft einnimmt. Diese sieht in der Fanszene ihren Ursprung und ist das Produkt eines jahrzehntelangen Prozesses der Identifikation zwischen Fans und Club.

Zu Beginn des Vergleichs der Experteninterviews lässt sich sagen, dass ein ähnliches Grundverständnis bei allen Experten erkennbar ist, was eine Grundlage des CSR darstellt. Darüber hinaus waren Unterschiede in der Sichtweise von bestimmten Faktoren der CSR-Konzeption erkennbar, die im folgenden Teil der Forschungsarbeit herausgearbeitet werden sollen.

Das grundlegende Verständnis von CSR war sehr ähnlich in den Interviews. Die Vertreter der Wirtschaft konzentrieren sich in ihrer Ausführung vor allem auf die verschiedenen Dimensionen der Nachhaltigkeit und CSR. Dabei ist erkennbar, dass vor allem Grundsätze und Leitlinien im Vordergrund stehen, die die Rahmenbedingungen der Unternehmen vorgeben sollen (vgl. Anl. 1, S. 66 & Anl. 6, S. 92). Diese Leitlinien werden im grundsätzlichen Verständnis der Sportagenturen nicht aufgeführt. Diese sehen CSR und die soziale Verantwortung gegenüber der Gesellschaft, als den Einfluss und Beitrag, den Unternehmen innerhalb ihres Umfelds leisten. Besonders die Entwicklung zu einer transparenteren Beziehung zwischen Kunden und Unternehmen, stellt eine neue Herausforderung dar. Auch

hier werden die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit genannt (vgl. Anl. 4, S. 83 & Anl. 5, S. 88). Das lässt darauf schließen, dass die Dimensionen der Nachhaltigkeit, das Drei-Säulen-Modell, eine fest verankerte Darstellungsweise in der Wirtschaft bilden. Im Fokus der Profifußballclubs steht beim Grundverständnis von CSR, die Notwendigkeit, dass CSR betrieben wird. Die themengesteuerte Arbeit im CSR ist vor allem in der Region der Clubs aufzubauen. Außerdem muss sich der Fußball der Heterogenität und Vielfältigkeit der Bezugsgruppen anpassen. Der Fußball hat die grundlegende Aufgabe, gemeinnützig zu agieren und ist daran interessiert, eine Situation zu schaffen, von der sowohl Gesellschaft, als auch Club profitieren können (vgl. Anl. 2, S. 72 & Anl. 3, S. 79). Bei einem Vergleich wird deutlich, dass sich die Grundverständnisse nur in Teilaspekten unterscheiden. Die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit werden von allen Experten genannt und dienen als Kategorisierung von Nachhaltigkeit in allen Bereichen. Außerdem ist erkennbar, dass in der klassischen Wirtschaft eine stärkere Verankerung von Leitlinien vorhanden ist. Die Experten des Sportmarkts nennen keine Leitlinien, sondern verstehen den Sport als grundlegend verantwortungsvoll gegenüber der Gesellschaft.

In der Bedeutsamkeit des CSR im heutigen Profifußball teilen die Experten die Meinung, dass diese sehr hoch einzustufen ist. *Dierks* und *Prüß* stellen in ihren Ausführungen vor allem den gesellschaftlichen Wandel in den Fokus, der ein nachhaltiges Wirtschaften braucht, um für den Wohlstand kommender Generationen zu garantieren (vgl. Anl. 1, S. 66 f. & Anl. 3, S. 79). Zu erkennen ist, dass Einigkeit darüber besteht, dass durch die Modernisierung der Informationstechnologien, eine höhere Erwartungshaltung an die Clubs gerichtet ist. Direktes *Feedback* der Kunden und eine höhere Aufklärung sorgen dafür, dass Clubs einer Berichterstattungserwartung seitens der Kunden entgegen treten (vgl. Anl. 2, S. 73 & Anl. 4, S. 83 & Anl. 6, S. 93).

Wesentliche Unterschiede stellen sich in der Anforderung der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen zwischen den Experten dar. In Bezug auf die betrieblichen Rahmenbedingungen nennen alle Experten das Kommitment der Geschäftsführung, die Integration in die Unternehmenskultur und die Bereitstellung von Ressourcen als Notwendigkeit. Gesellschaftlich sehen die Experten der Profifußballclubs vor allem eine strengere Reglementierung der DFL als notwendig an (vgl. Anl. 2, S. 73 & Anl. 3, S. 80). Das zeigt, dass die Implementierung des CSR im Fußball nur bedingt stattgefunden hat. In der Wirtschaft sind bereits gesetzliche Vorgaben gelegt, während der Dachverband der Fußball-Liga bisher nur minimale Vorgaben in der Lizenzierungsordnung aufgenommen hat. Übereinstimmende Sichtweisen sind dabei, dass Clubs, die große Investitionen im CSR leisten, kurzfristig benachteiligt werden, da eine Belohnung durch den Markt erst langfristig zu erwarten ist (vgl. Anl. 1, S. 67).

In der unternehmensspezifischen Umsetzung von CSR wird deutlich, dass die Wirtschaftsunternehmen, in Form von Tchibo, eine Tradition der sozialen Verantwortung vorweisen, die den Grundstein für das heutige gesellschaftliche Engagement bildet (vgl. Anl. 1, S. 68). Verglichen mit der Umsetzung der Profifußballclubs, wird deutlich, dass beide Gruppen die Gemeinsamkeit haben, auf ein historisch gewachsenes Engagement aufzubauen (vgl. Anl. 2, S. 74).

Bevor der Vergleich der beschriebenen Chancen und Auswirkungen von CSR auf Profifußballclubs vorgenommen wird, soll die Wahrnehmung des FC St. Pauli mit CSR beschrieben werden. Alle Experten sehen den FC St. Pauli als Vorreiter des CSR im deutschen Profifußball und attestieren dem Club maximale Identifikation mit der sozial gesellschaftlichen Verantwortung. Trotzdem findet CSR kein Ende, da es ein stetiger Prozess ist, der kein definierbares Ende findet (vgl. Anl. 1, S. 70 & Anl. 2, S. 77).

In der Auswertung der Chancen und Auswirkungen, die CSR im Profifußball darstellen kann, stimmen die Experten in den Punkten überein, dass CSR auf Langfristigkeit ausgelegt ist und die Vorteile von CSR, die Nachteile bei weitem übersteigen. CSR gibt dem Club die Möglichkeit, die Kunden langfristig zu binden, ohne sich vom sportlichen Erfolg abhängig zu machen. Während die Experten der Sportagenturen vor allem eine langfristige Planungssicherheit in der Vermarktungssituation sehen (vgl. Anl. 5, S. 90), sehen die Experten aus Wirtschaft und Profifußballclubs eine Möglichkeit, das Markenimage zu stärken und eine Wertevermittlung in den Mittelpunkt der Identifikation zu stellen (vgl. Anl. 6, S. 96). Das Potential, sich als Club unabhängig vom sportlichen Erfolg aufzustellen, ist, das wird aus den Interviews deutlich, eine ‚Überlebensformel‘ für Profifußballclubs.

Die Konzeptualisierung soll im folgenden Teil der Forschungsarbeit unter der Betrachtung der vorhergegangenen Kapitel dieser Arbeit vollzogen werden.

Bei einem Vergleich des Grundverständnisses von CSR aus den Experteninterviews mit den Definitionen aus Kapitel 2.2.1 und Kapitel 2.2.2 wird deutlich, dass ein ähnliches Grundverständnis in der gesamten Wirtschaft vorherrscht. Die Definitionsansätze in den verschiedenen Bereichen der Experten weichen, in Bezug auf die Fokussierung der Bezugsgruppen, voneinander ab, basieren jedoch auf dem gleichen Ansatz. Damit decken sich die Erkenntnisse aus den vorherigen Kapitel mit dem Grundverständnis aus den Experteninterviews. Außerdem wird die Entwicklung, die bereits bei der Weiterentwicklung der Definition der Europäischen Kommission deutlich wurde, dass CSR eine ganzheitliche Implementierung im Unternehmen verlangt, da sich die gesellschaftliche Verantwortung auf das gesamte unternehmerische Handeln bezieht, auch in den Experteninterviews erkennbar. Die beschriebenen Dimensionen und das Drei-Säulen-Modell (vgl. Kap. 2.3, S. 19) der

Nachhaltigkeit finden eine große Bedeutung in der Auffassung von CSR aller Akteure. Diese beiden Faktoren, Definitionen und Dimensionen, bilden den Grundstein für CSR.

Der deutsche Profifußball und die Akteure im Umfeld dessen, sind sich ihrer sozialen Verantwortung bewusst und nehmen sich gesellschaftlichen Herausforderungen an. Damit wird die, in Kapitel 3.3 dargestellte, CSR-Arbeit belegt. Der Fortschritt der Clubs befindet sich bereits in einen Entwicklungsstand, in dem eine Fokussierung auf die Qualität der CSR-Projekte, einer quantitativen Vorgehensweise vorausgestellt ist. Daraus kann auf eine Entwicklung geschlossen werden, die die Anfänge einer Integration von CSR bereits abgeschlossen hat. Das CSR-Konzept ist im Profifußball implementiert. Im folgenden Entwicklungsschritt sind die Erkenntnisse aus der Verteilung von Fördermitteln und der geografischen Verteilung des Engagement (vgl. Kap. 3.3, S. 27) zu bewerten und zu evaluieren. Die Clubs sind gegenüber einer Bewertung ihrer Aktivitäten aufgeschlossen, da CSR bisher nur schwer messbar ist und Vergleichswerte nicht vorhanden sind, um die Investitionen unter einer höheren Renditewahrscheinlichkeit einzusetzen. Unter den Clubs befinden sich bereits Vorreiter im CSR-Bereich, die aufgrund verschiedener Faktoren einen Vorsprung auf diesem Gebiet aufweisen können. Beispielsweise der VfL Wolfsburg kann durch die Zugehörigkeit und die starke Unterstützung des Volkswagen-Konzerns (vgl. Kap. 3.4.1, S. 34) das CSR-Wissen aus der Wirtschaft für sich nutzen und führt damit die Bundesliga im Thema der Nachhaltigkeit an (vgl. Kap. 3.1, S. 23). Auch andere Faktoren können zu einer Expertise des CSR im Profifußball führen, wie der SV Werder Bremen zeigt, der aufgrund von jahrelanger Erfahrung und regionaler Verbundenheit, CSR zu einem abteilungsübergreifenden Verständnis innerhalb des Clubs gemacht hat.

Der FC St. Pauli nimmt durch seine historische Entwicklung (vgl. Kap. 3.4.2.1, S. 37) eine einzigartige Stellung im Profifußball ein. Die in Kapitel vier beschriebene *Benchmark* kann aufgrund der Ergebnisse aus den Experteninterviews, auf den FC St. Pauli angewandt werden, da dieser einen Vergleichswert und eine Vorbildfunktion in der CSR-Arbeit, in Beziehung auf das Markenimage, darstellt.

Die Erwartungshaltung der Gesellschaft gegenüber klassischer Wirtschaftsunternehmen muss auch auf Profifußballclubs übertragen werden, da diese wie Wirtschaftsunternehmen handeln oder in einer Rechtsform eines Wirtschaftsunternehmens aus dem ursprünglichen Verein ausgegliedert sind. Für die Clubs, die die Rechtsform eines Wirtschaftsunternehmens gewählt haben, stellt neben der Gesellschaft, auch der gesetzliche Rahmen eine Erwartungshaltung, die mit Pflichten untermauert ist. Die Pflicht des gesellschaftlichen Engagements bezieht sich auf die Clubs, die in der Form des gemeinnützigen Vereins am Wettbewerb teilnehmen. Die Gemeinnützigkeit, die bei der Gründung des ‚e.V.‘ im Vereinsregister bestätigt wurde, bildet

die Grundlage der Vereinsarbeit und verpflichtet in gleichem Maße gegenüber sozial gesellschaftlicher Verantwortung.

Die Akteure der Wirtschaft sehen im Fußball die Möglichkeit, auf der Bühne des populärsten Sport Deutschlands, zu nachhaltigem und verantwortungsvollem Handeln zu sensibilisieren. Die einzigartige Stellung des Fußballs in der Gesellschaft bietet die Möglichkeit, die Gesellschaft in einer großen Masse zusammenzuführen und anzusprechen. Keine Institution schafft eine vergleichbare Identifikation und Emotionalität für Themen, auf die die Gesellschaft aufmerksam gemacht werden muss, um die Herausforderungen einer sich entwickelnden und wandelnden Gesellschaft zu bewältigen. Aufgrund dessen wird dem Fußball eine große Rolle von Staat, Wirtschaft und Bevölkerung zugeordnet, die vorhandenen Möglichkeiten nutzen, um einen Beitrag sozialer Verantwortung zu leisten.

Die Clubs selbst haben sich der Verantwortung angenommen und in ersten Schritten die CSR-Konzeption implementiert. Dabei ist festzustellen, dass die Wirtschaft einen Vorsprung des Wissens und Erfahrungen bezüglich Nachhaltigkeit und CSR vorweisen kann, den der Profifußball erst noch erlernen muss. Dabei kann die Wirtschaft einen wesentlichen Teil dazu beitragen, dass der Profifußball sein vollständiges Potential im CSR ausschöpfen kann. Können die Clubs das Wissen der Wirtschaft bezüglich CSR und Nachhaltigkeit adaptieren, ist von einer effizienteren Umsetzung des erwarteten gesellschaftlichen Engagements zu rechnen, was dazu beitragen würde, dass die Sensibilisierung für Themen und die Lösung von Herausforderungen einen wesentlichen Fortschritt erfahren würde. Eine große Hoffnung der verschiedenen Marktteilnehmer ruht auf dem Profifußball, diese Entwicklung einzuschlagen.

In der Außendarstellung unterscheidet sich CSR von klassischen Wirtschaftsunternehmen und Profifußballclubs. Während Wirtschaftsunternehmen CSR ausüben, aber die gesellschaftliche Erwartungshaltung gegenüber der Unternehmen nicht grundsätzlich sozial sind, ist ein Profifußballclub, aufgrund der ursprünglichen Form eines gemeinnützigen Vereins, einer anderen Erwartungshaltung entgegengesetzt. Der Druck auf einen Club ist höher und bezieht durch die tägliche mediale Präsenz ein Medium, das vor allem den sportlichen Erfolg in den Fokus stellt. Der sportliche Erfolg ist aufgrund dessen schwer, durch ein CSR-Projekt, medial zu übertreffen. Dabei kommt es außerdem zu einem Spannungsverhältnis zwischen dem sportlichen Bereich und CSR. Während der sportliche Erfolg sich durch seine Kurzlebigkeit auszeichnet, beruht die Konzeption des CSR auf Langfristigkeit. Besonders bei der Entscheidungsfindung finanzieller Investitionen des Clubs, spielt dieses Spannungsverhältnis eine entscheidende Rolle. Dabei wird die Investition in den sportlichen Bereich, der eine unmittelbare Rendite, z.B. beim Kauf eines neuen Stürmers durch Spielzeit und geschossene Tore, der Investition in CSR, deren Rendite unsicher ist und in der Zukunft liegt, gegenübergestellt. Diese Entscheidung ist sowohl schwer in der Außendarstellung zu kommunizieren, als auch intern zu treffen. In der Akzeptanz ist die Investition in den sportlichen

Erfolg bisher in den meisten Fällen die bevorzugte Variante, da die Stakeholder der Clubs am sportlichen Erfolg interessiert sind. Wird die Entscheidung zum Beispiel zugunsten des CSR-Projekts und gegen die Investition in neue Spieler getroffen, bestimmt die Auswirkung auf den sportlichen Erfolg die Folgen in der Außendarstellung. Bei einem positiven sportlichen Verlauf, trotz der nicht-Investition, bleibt die Außendarstellung der Entscheidung positiv und CSR wird als Maßnahme der Investition anerkannt. Bei z.B. einem drohenden Abstieg, fällt jedoch die Legitimität der CSR-Investition in der Außendarstellung schwer, da als Folge daraus, der fehlende sportliche Erfolg abgeleitet werden kann. In dieser Sichtweise muss der Fußball eine Entwicklung nehmen, dass CSR und der sportliche Bereich getrennt werden, damit keine Spannungen bezüglich Investitionen des Clubs auftreten. Dabei spielen vor allem die Medien eine große Rolle, die verantwortungsvolle Berichterstattung leisten müssen, um zu helfen, gesellschaftliches Engagement in der Außendarstellung zu legitimieren. Hier muss auch berücksichtigt werden, dass Clubs verantwortungsvoll, aber auch wirtschaftlich handeln müssen. Dabei muss die optimale Balance zwischen vertretbarem wirtschaften und gesellschaftlichem Engagement gefunden werden. Der FC St. Pauli hat es geschafft, dass sich der sportliche Erfolg in der medialen Berichterstattung, dem sozial gesellschaftlichen Engagement unterordnet.

Da Profifußballclubs auch z.B. in den Bereichen des Merchandisings auftreten, gilt hier besonders, sich an den Vorbildern aus den Wirtschaftszweigen zu orientieren, um auch in sportfernen Bereichen verantwortungsvoll und nachhaltig zu handeln. Auch die Expansion in Bereiche außerhalb des Sporttreibens, spielt in der Außendarstellung eine große Rolle. Die Fanszene identifiziert sich mit einem Club, da dieser gewisse Werte vermittelt, die die Anhängerschaft teilt. Dabei ist es von großer Bedeutung, in allen Bereichen der Clubs die gelebten Werte zu berücksichtigen und vertretbare Entscheidungen zu treffen. Der Club repräsentiert durch seine Aktionen nicht nur die Mitarbeiter, sondern die ganze Region, in der er als Gestalter auftritt.

CSR stellt damit die essenzielle Chance für Clubs dar, sich unabhängig des sportlichen Erfolgs zu definieren. Wird bei der angesprochenen Identifikation der Anhänger mit dem Club, der sportliche Erfolg in den Mittelpunkt gestellt, sind die Auswirkungen bei Erfolglosigkeit für den Club verheerend. Durch CSR kann die Identifikation auf der Basis einer Wertevermittlung passieren, die den Club und Fans miteinander verbindet. Die Loyalität von Mitarbeitern, Fans, Sponsoren und Stadionbesuchern wird wesentlich erhöht, wenn die Identifikation auf einer gemeinsamen Einstellung gründet. Das bezieht sich auf einen Kredit, den die beteiligten Akteure in einer Krisenzeit, z.B. in Form eines Abstiegs, dem Club gegenüber zurückzahlen, der die Loyalität nochmals zum Ausdruck bringt.

Durch die Werte, für die der Club einsteht, wird eine Marke aufgebaut, die ein Markenimage kreiert. Der Aufbau eines starken Markenimages stellt für die Clubs die Möglichkeit dar, die

Kundenentscheidung zu beeinflussen. Diese Entscheidung beruht nicht nur auf qualitativen Eigenschaften, sondern wird durch das Markenimage mitbestimmt. Dabei bietet die Marke die Chance, sich im Markt zu differenzieren, unabhängig vom sportlichen Erfolg. Darüber hinaus ist der Aufbau einer Marke, aufgrund vieler Studien, Literatur und Erfahrungen berechenbarer, als es im sportlichen Bereich, durch die Unvorhersehbarkeit des Sports, der Fall ist. Eine starke Marke lockt außerdem starke Wirtschaftspartner an. Dadurch wird der Club attraktiver für Sponsoren und kann darüber hinaus, ein Sponsoring, über die Grenzen des klassischen Sportsponsorings hinaus, anbieten und ermöglichen. Die Konzentration auf die Inhalte des Sponsorings sind in der heutigen Zeit der ‚Reizüberflutung‘ ein wesentliches Differenzierungsmerkmal. Dabei kann die Reichweite von Sponsor und Club addiert werden, um auf gesellschaftliche Herausforderungen hinzuweisen und gemeinsame Lösungsansätze zu finden. Diese Art des Sponsorings bietet auch in der Fanszene eine Akzeptanzsteigerung. Abseits des sportlichen Erfolgs und der steigenden Kommerzialisierung des Fußballs, z.B. durch die steigenden TV-Gelder, bietet CSR die Möglichkeit, zu den Ursprüngen der gemeinnützigen Vereinsarbeit zurückzukehren. Dadurch kann die regionale Verwurzelung des Clubs gestärkt werden, die die Grundlage jeglicher Internationalisierungsarbeit bildet. Nur mit einer starken Basis in der Heimatregion ist die nationale und internationale Expansion des Clubs und des CSR möglich, da mit dieser vor allem die Glaubwürdigkeit einhergeht. Der FC St. Pauli stellt ein Beispiel dar, dass die Verbundenheit zur Heimat, die Grundlage zur Internationalisierung bildet. Obwohl sich der Club als Stadtteil-Verein sieht und CSR auf das unmittelbare Umfeld bezieht, begeistert der Club international viele Fans, die Fanclubs in der ganzen Welt gründen und die Marke transportieren. Dabei steht die Wertevermittlung im Fokus der internationalen Botschaft, die Grundlage der Identifikation und Emotionalisierung der Marke.

In der bisherigen Arbeit wurde deutlich, dass CSR im Kerngeschäft integriert werden muss, um es erfolgreich umzusetzen. Das Kerngeschäft eines Profifußballclubs ist unmissverständlich der sportliche Bereich und der Wettbewerb in der Liga. Hierbei kann wieder das Spannungsverhältnis, aufgrund der Gegensätzlichkeit, der Kurzlebigkeit des sportlichen Bereichs und der Langfristigkeit von CSR, aufgeführt werden. Wird jedoch ein langfristiges Gesamtbild des Prozesses betrachtet, kann erschlossen werden, dass beide Faktoren in einem Wirkungskreislauf in Verbindung stehen. Um das ursprüngliche Beispiel zu nennen, muss bei einer Investition die Entscheidung getroffen werden, ob in die sportliche Leistungsfähigkeit, z.B. in Form eines neuen Spielers, investiert wird, die eine direkte Rendite und Rückflüsse verspricht, oder ob in CSR investiert wird, die keine sichere, aber langfristige Rendite in Aussicht stellt. Dabei kann auch bei einer Investition in CSR, eine langfristige Leistungssteigerung des sportlichen Bereichs erkannt werden. Kurzfristig leidet der sportliche Erfolg gegebenenfalls darunter, dass finanzielle Mittel in gesellschaftliche Projekte investiert

werden. Die CSR-Investition verspricht die Einzahlung auf das Markenimage des Clubs, wobei eine langfristige Verzinsung, in Form von stärkerer Kundenbindung und höheren Vermarktungspotentialen, vorhersehbar ist. Unter der Kundenbindung ist die Bindung der Fans, der Sponsoren und der Stadionbesucher, unter dem Aspekt der Loyalität, zu verstehen. Die langfristige Kundenbindung ermöglicht eine Planungssicherheit für den Club, der mit der kurzfristigen Rendite der Investition in den sportlichen Bereich, nur bedingt erreichbar wäre. Eine langfristige Planbarkeit stellt gleichzeitig eine ökonomische Steigerung dar, weil Rückflüsse der Kunden, z.B. in Form von Merchandising oder Tickets, sichergestellt sind und finanzielle Mittel bilden. Die ökonomische Leistungssteigerung führt wieder zur ursprünglichen Investitionsentscheidung zurück, die nun unter anderen Vorzeichen zu betrachten ist. Durch die Steigerung der finanziellen Mittel ist neuerdings die Investition in beide Bereiche möglich. Dadurch kann die Marke gestärkt werden und eine Investition, z.B. in Form eines neuen Stürmers, getätigt werden, die sowohl langfristige Ziele, als auch die kurzfristigen Ziele, z.B. in Form des Aufstiegs, erreichen kann. Der sportliche Erfolg und die Leistungssteigerung des sportlichen Bereichs bilden damit einen Faktor, der die Marke stärkt und die Kundenbindung festigt. Trotz der Vorteile von CSR ist nochmals festzuhalten, dass der kurz- und langfristige sportliche Erfolg das klare Kerngeschäft der Profifußballclubs darstellt. Aufgrund dessen ist die Balance zwischen beiden Faktoren als elementare Aufgabe zu sehen. Wird der sportliche Erfolg im Verhältnis zur Nachhaltigkeit und des ökonomischen Erfolgs betrachtet, ist festzustellen, dass diese drei Faktoren einen Wirkungskreislauf bilden. Durch einen kurzfristigen Verlust der sportlichen Leistungsfähigkeit, kann durch CSR ein umso größerer Erfolg in der Langfristigkeit erzielt werden.

6 Fazit

Aufgrund der Erkenntnisse, die die vorliegende Forschungsarbeit aufzeigen konnte, ist festzustellen, dass CSR in deutschen Profifußballclubs eine essenzielle Beachtung in der Arbeit darstellen muss. In den Forschungsfragen wurde die Relevanz von CSR in deutschen Profifußballclubs deutlich positiv bewertet.

Die CSR-Konzeption findet ihren Ursprung in der Wirtschaft und gewann in den letzten Jahren an zunehmender Bedeutung. Begründet ist diese Entwicklung in einem gesellschaftlichen Wandel, der globale Herausforderungen, z.B. den Klimawandel, stellt. Dadurch wird es in der Zukunft von großer Bedeutung sein, das wirtschaftliche Handeln im Sinne der Nachhaltigkeit auszulegen, um einen Wohlstand für zukünftige Generationen zu sichern. Die Sensibilisierung zur Notwendigkeit steht sowohl individuell, als auch gemeinschaftlich dabei im Fokus. Durch die wachsende wirtschaftliche Kraft von Profifußballclubs, stehen auch diese der gesellschaftlichen Erwartungshaltung gegenüber. Die soziale Verantwortung muss über die unternehmensinternen Grenzen hinaus übernommen werden. Die Entwicklung der Clubs in Rechtsformen von Wirtschaftsunternehmen beinhaltet die gesetzliche Pflicht der Nachhaltigkeitsumsetzung, ebenso, wie die Ursprünglichkeit des gemeinnützigen Vereins, jeden Club zum Engagement im Sinne der Gesellschaft verpflichtet.

Im deutschen Profifußball wird bereits an der Umsetzung von CSR gearbeitet und die Notwendigkeit der Auseinandersetzung scheint implementiert zu sein. Dabei ist allerdings eine Differenz in der Umsetzung erkennbar, sodass einige Clubs deutlich fortgeschrittener agieren, als andere. CSR kann für Profifußballclubs viele Chancen bieten, sich am Markt zu differenzieren und die Abhängigkeit vom sportlichen Erfolg zu minimieren, um eine langfristige Planungssicherheit zu gewährleisten. Der FC St. Pauli kann dabei mit einer größtmöglichen Unabhängigkeit zwischen dem Markenimage und dem sportlichen Erfolg, als Beispiel genannt werden.

Die Beantwortung der Forschungsfragen der vorliegenden Arbeit konnte unter den Aspekten der gesellschaftlichen Erwartungshaltung, Kundenbindung, Markenimage und Auswirkungen auf den sportlichen Erfolg darstellen, dass die Relevanz von CSR in deutschen Profifußballclubs vorhanden ist. Es kann ein Wirkungskreislauf der Dimensionen des sportlichen Erfolgs, des ökonomischen Erfolgs und des gesellschaftlichen Engagement konzeptualisiert werden. Damit erlangt die CSR-Konzeption eine Relevanz in allen Dimensionen deutscher Profifußballclubs.

Am Beispiel des FC St. Pauli konnte dargestellt werden, dass der Club ein *Benchmark* im deutschen Profifußball darstellt, der als Vorreiter, zur Adaptierung von CSR für andere Clubs, dienen kann.

Anhang

Anhangsverzeichnis

Anlage 1: Transkription Experten-Interview Stefan Dierks – Tchibo GmbH.....	66
Anlage 2: Transkription Experten-Interview Anne-Kathrin Laufmann – SV Werder Bremen	72
Anlage 3: Transkription Experten-Interview Christian Prüß – FC St. Pauli	79
Anlage 4: Transkription Experten-Interview Nico Rieber – Jung von Matt/Sports.....	83
Anlage 5: Transkription Experten-Interview Sandro Seifert – U!Sports GmbH	88
Anlage 6: Transkription Experten-Interview Michael Thomsen – CSR-Berater.....	92

Anlage 1: Transkription Experten-Interview Stefan Dierks – Tchibo GmbH

Millerntor-Stadion, 09.03.2018, 16-17 Uhr

Was verstehen Sie unter gesellschaftlichem Engagement und sozialer Verantwortung von Unternehmen?

Das ganze Thema gesellschaftliches Engagement bzw. Verantwortung von Unternehmen ist ja in einem bestimmten Rahmen, dieser Rahmen wird durch entsprechende Richtlinien und Vereinbarungen der Vereinten Nationen festgesetzt und zwar gibt es auf der Ebene der vereinten Nationen einmal die Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte, die auch entsprechend von jedem Mitgliedsstaat der Vereinten Nationen wiederum über einen nationalen Nationsplan Wirtschaft und Menschenrechte in konkrete Aktionen runtergebrochen wird und werden muss, auch in Deutschland gibt es einen solchen nationalen Aktionsplan, aber diese Prinzipien gelten natürlich auch in gewisser Hinsicht unmittelbar für die Unternehmen. Ein anderer Rahmen ist das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung der Vereinten Nationen, aktuell insbesondere konkretisiert mit den siebzehn, 2015 veröffentlichten, Sustainable Development Goals. Auch diese geben eine wesentliche Maßgabe vor, an denen sich Unternehmen auch entsprechend orientieren sollten. Die SDGs beinhalten nicht nur soziale, sondern auch Umweltaspekte und viele weitere, auch ökonomische Aspekte. Ergänzend dazu sind die SDGs wiederum von den Mitgliedsstaaten in nationale Nachhaltigkeitsstrategien umzusetzen. Auch das ist in Deutschland schon erfolgt, wird aber weiterhin auch kontinuierlich erfolgen. Auch hier gibt es wieder unmittelbare Auswirkungen auf die Unternehmen. Letztendlich: diese Leitbilder, Ziele, Prinzipien und natürlich noch viele weitere wie die Genfer Menschenrechtskonvention, die ILO-Kernarbeitsnormen und viele weitere internationale Abkommen und Vereinbarungen bilden den Rahmen für alle Beteiligten, aber eben auch für die Unternehmen.

Was fällt Ihnen als Erstes zum Thema Corporate Social Responsibility ein?

Letztendlich hat jedes Mitglied der Gesellschaft eine Verantwortung einen Beitrag zur Gesellschaft zu leisten. Es gibt nach wie vor diese drei Dimensionen Ökologisch, Ökonomisch und Sozial. Unternehmen sind Mitglieder der Gesellschaft als juristische Person, die durch natürliche Personen auch entsprechend repräsentiert werden. Die Corporate Social Responsibility, wobei Social mit „Gesellschaft“ und nicht mit „sozial“ zu übersetzen ist, bedeutet nichts anders als wie nimmt ein Individuum oder eben auch ein Unternehmen seine gesellschaftliche Verantwortung in den vorhin genannten Rahmen war.

Welche Assoziationen haben Sie zu Schlagwörtern oder Kampagnen zu diesem Thema?

Da fallen mir jetzt nur die Verfahrensweisen ein, um dem entsprechend nachzukommen. Da bin ich jetzt vielleicht zu sehr im Fach gerade. Auch eine Kampagne kann ich jetzt nicht nennen, da bin ich zu tief im Thema.

Wie wichtig ist das Thema, und die Auseinandersetzung mit, CSR in der heutigen Zeit?

Sie ist essenziell. Sie ist deswegen essenziell, weil es darum geht, ich muss mal auf diese Ebene gehen, schaffen wir es als Menschheit unsere Lebensgrundlage zu erhalten oder eben nicht. Wir haben momentan zwischen 7,5 und 7,8 Milliarden Menschen auf der Welt. 2050 werden es voraussichtlich um die 10 Milliarden Menschen sein. Durch die heutigen Informationstechnologien, die zur Verfügung stehen, wissen viele Menschen auch in den wenig entwickelten Regionen durchaus darüber Bescheid, wie es anderen Menschen in entwickelten und wohlhabenden Regionen geht. Daraus entstehen bestimmte persönliche

Bedürfnisse und auch ganz konkrete Bedarfe. Prinzipiell ist jeder Mensch gleich viel wert, es gibt also keinen Anlass irgendjemandem diese Bedarfe zu verwehren. Die große Frage ist, wenn alle einen ähnlichen Lebensstandard haben wollen, wie in den entwickelten Staaten, wie wollen wir es machen und es so gestalten, dass uns nicht die natürlichen Lebensgrundlagen innerhalb kürzester Zeit dafür fehlen, um diesen Standard dauerhaft aufrecht zu erhalten. Das heißt wiederum, dass die Art und Weise wie wir unseren Wohlstand erwirtschaften und gestalten, dass wir das fundamental verändern müssen. Im Hinblick darauf, und das sind jetzt nur einige Maßgaben, eine Dekarbonisierung der Wirtschaftsweise im Sinne des Klimaschutzes mit Hinblick auf Schließen von Stoffkreisläufen, mit Hinblick auf Ressourcenschonung und -Effizienz, mit Hinblick auf naturverträgliche schonende Verfahren im Sinne von Erhaltung der Biodiversität, um mal drei wesentliche Schlagworte in dem Zusammenhang zu nennen. Plus: Wie kann in diesen ganzen Zusammenhängen der soziale Frieden sowohl international als auch national aufrechterhalten werden. Das sind viele große Fragen. Aber ganz klar ist, ohne Antworten auf diese Fragen, werden die Gesellschaften und die darin befindlichen Unternehmen nicht dauerhaft bestehen bleiben können.

Welche gesellschaftlichen Rahmenbedingungen müssen gegeben sein, damit CSR wirksam sein kann?

CSR in Unternehmen oder generell?

CSR in Unternehmen. Weil wir uns jedoch noch im grundlegenden Teil der Fragen befinden, können Sie gerne auf beide Gebiete eingehen und den Unterschied kurz erläutern.

Eine wesentliche Frage, die sich ja stellt ist, welches Gesellschaftssystem ist denn das zielführende vor diesen ganzen Hintergründen. Da erleben wir ja gerade den Niedergang der einen Supermacht, die ihre eigenen Werte verlässt, aber lange für ein bestimmtes Gesellschaftsmodell stand, jetzt aber wenig erfolgreich momentan damit ist. Dann gibt es einen anderen Staat wie China, mit einem ganz anderen Gesellschaftsmodell, der an vielen Stellen sehr erfolgreich mit diesem Modell ist. Ganz klar ist aber auch, dass das chinesische Modell viele der vorhin genannten Werte in Hinblick auf Freiheit, auch die internationale Menschenrechtskonvention, gesellschaftliche Teilhabe, Kernarbeitsnorm der vereinten Nationen und so weiter, dass dieses Modell diese Punkte nicht ermöglicht. Von der Sache und den Prinzipien her scheint das nicht der richtige Weg zu sein. Was glaube ich ganz klar ist, wenn wir uns das mal auf Unternehmen anschauen, zunächst einmal brauchen wir einen nicht-verzerrten Wettbewerb, das heißt es muss auch irgendwo bestimmte Grundregeln geben, an die sich alle auch zu halten haben, um eben zu vermeiden, dass die die sich engagieren, schlechter im Wettbewerb dastehen, weil Sie mehr investieren und damit vielleicht sogar höhere Endpreise für ihre Produkte aufrufen müssen und damit einen Wettbewerbsnachteil haben. Trotzdem muss es auch möglich sein, sich im Markt individuell als Unternehmen zu differenzieren, auch über das Thema. Das ganze muss irgendwo von den Aufwänden her umsetzbar sein. Ich persönlich bin der Überzeugung, dass wir ganz neue Formen von Kooperationen brauchen entlang der Wertschöpfungsketten und auch darüber hinaus. Die Herausforderungen sind so groß und so komplex, dass einzelne Akteure, ob jetzt aus Wirtschaft oder aus Gesellschaft oder aus staatlicher Seite, nicht mehr in der Lage sind diese Herausforderungen alleine zu stemmen oder zu lösen, sondern man braucht ganz neue Formen der Kooperationen.

Welche gesellschaftlichen Rahmenbedingungen müssen gegeben sein, damit Corporate Social Responsibility wirksam sein kann? Kurz ein Beispiel dazu: Tchibo bietet keine Plastiktüten mehr beim Einkauf in den Shops an. Wie muss dazu auch die Bevölkerung für solche Themen sensibilisiert werden, sich dieser Verantwortung anzunehmen?

Das ist eine der größten Herausforderungen, dass bei all dem, was von den Unternehmen getan wird, der Kunde da auch den Weg mitgehen muss. Da fehlt es an vielen Stellen noch an gesellschaftlichem Bewusstsein. Da ist schon einiges passiert, das Plastiktütenbeispiel was Sie anbringen ist ein Beispiel dafür, wo in relativ kurzer Zeit bei weiten Teilen der Bevölkerung ein Bewusstseinswandel erfolgt ist. Das ist durchaus prinzipiell möglich. Das war jedoch ein Beispiel, das relativ wenig stark in die Bequemlichkeit der Endkunden eingegriffen hat. Bei anderen Themen ist dies deutlich komplexer. Auch hier ist wiederum die Frage, wie kann auch der Staat für Rahmenbedingungen sorgen, dass Unternehmen, die sich engagieren, nicht benachteiligt werden. Einen Bewusstseinswandel in der Bevölkerung zu erzielen, das ist eine Frage von Generationen und nicht von wenigen Monaten oder Jahren.

Wie sollten sich, Ihrer Meinung nach, Profifußballclubs, ähnlich wie klassische Wirtschaftsunternehmen, dieser gesellschaftlichen und sozialen Verantwortung stellen müssen und CSR-Arbeit leisten?

Wie eingangs erwähnt, hat jedes Mitglied der Gesellschaft eine Verantwortung und eine Verantwortung sich dieser Verantwortung zu stellen. Generell möchte ich gerne sagen, dass nach meinem persönlichen Eindruck, der Fußball dies an einigen Stellen bereits tut. Wenn ich da an den integrativen Charakter des Fußballs denke in den Amateurbereichen der Vereine, wo nicht überall, aber an vielen Stellen, auch unabhängig der Herkunft, Geschichte, sozialem Status gemeinschaftlich in Mannschaften Fußball gespielt, gemeinschaftlich Fußball geschaut wird und gemeinschaftlich Ehrenamtsarbeit geleistet wird. An dieser Stelle leistet der Fußball bereits einen erheblichen Beitrag zum Zusammenhalt der Gesellschaft. Das ist bereits ein wesentlicher Punkt. Ein weiterer Punkt ist natürlich, wenn wir darüber nachdenken, wie sind denn die Wertschöpfungsketten für die Produkte, wie z.B. Merchandisingartikel, aber auch Catering in den Stadien etc. gestaltet, dann hat auch natürlich jeder Fußballclub eine Verantwortung und sollte diese auch wahrnehmen und kann auch hier an dieser Stelle einen wesentlichen Beitrag und Vorbildsbeitrag leisten für die Gesellschaft insgesamt.

Wie sieht ihr Unternehmen das Thema Corporate Social Responsibility und wie stellt es sich dieser sozialen Verantwortung?

Tchibo ist ein Familienunternehmen, ein Unternehmen im Familienbesitz. Das erleichtert an manchen Stellen das CSR, oder CR (Corporate Responsibility) wie wir es nennen, da Familienunternehmen eher in Generationen denken, als in kurzfristigen Börsenzyklen. Das muss nicht immer bei börsennotierten Unternehmen so sein, dass sie so denken, aber natürlich gibt es erstmal eine andere Grundvoraussetzung bei Familienunternehmen. Sofern die Familie sagt, sie möchte das Unternehmen über die nächsten Generationen hinweg im Familienbesitz behalten, wird das auch bei der langfristigen Perspektive der Geschäftsstrategie berücksichtigt, bzw. das Fremdmanagement was ggf. eingesetzt wird, dazu angehalten wird. Das ist bei Tchibo so der Fall, das genau diese Perspektive dort eingenommen wird. Wir sehen es bei Tchibo als Teil unserer gesellschaftlichen Verantwortung, Nachhaltigkeit kontinuierlich in unsere Geschäftsstrategie weiter zu integrieren. Damit begonnen haben wir 2006. Wir haben das Ziel einer hundert Prozent nachhaltigen Geschäftsstrategie und dabei orientieren wir uns insbesondere, nicht nur ,aber insbesondere, an den vorhin genannten Leitlinien und Leitprinzipien Wirtschaft und Menschenrechte und SDGs, plus noch all die anderen Konventionen, die ich vorhin angerissen habe.

Welche Vorteile bzw. Nachteile sehen Sie bei einer starken Umsetzung solcher Projekte im Profi-Fußball?

Generell ist es immer ein Wagnis, sich über den Durchschnitt hinaus oder sehr aktiv für Nachhaltigkeit zu engagieren in der Umgestaltung der Kernprozesse, weil darüber reden wir am Ende des Tages. Wir reden nicht über irgendwelche Marketingaktionen, das kann man

immer machen, aber die sind nur dann begründet und kein „windowdressing“ oder „grün Färbung“ des Unternehmens oder des Clubs, wenn dahinter auch ernsthafte Programme stehen, die wirklich die Kernprozesse und Sortimente der Organisation betreffen. Das sind immer Investitionen in die Zukunft. Ob sich diese Investition rentiert, kann man annehmen, kann man hoffen, man kann es aber nicht wissen, sondern das zeigt sich in der Zukunft. Die Herausforderung dabei ist immer die richtige Balance zu finden zwischen Investitionen in die Zukunft und gleichzeitig Aufrechterhaltung der Operationalität der Organisation und natürlich auch der Liquidität der Organisation. Das ist die Herausforderung, hier das richtige Mittelmaß zu finden. Das betrifft Unternehmen genauso wie Fußballclubs.

Worin sehen Sie denn die größten Vorteile, wenn man Corporate Social Responsibility umsetzt?

Die größten Vorteile sind zunächst einmal durch eine andere Gestaltung der Lieferketten, auch der Lieferantenbeziehungen, hier sich Vorteile dahingehend zu erwirtschaften, die Lieferketten und damit die Verfügbarkeit von Produkten und Rohmaterialien auch dauerhaft zu sichern. Das heißt, sich auch Vorteile zu erwirtschaften, im Falle, dass die Lage mal anders wird. Im Idealfall erzeugt man auch gewisse Effizienzsteigerungen in den Lieferketten, z.B. durch langfristige Lieferantenbeziehungen, die dazu beitragen, dass es deutlich weniger Abstimmungsbedarf, Missverständnisse, Fehlerquellen usw. gibt. Im Idealfall gibt es noch die Möglichkeit, sich auch positiv im Wettbewerb zu differenzieren, das eigene Markenbild auch entsprechend zu stärken. Das ist nicht immer unbedingt direkt mit höheren Abverkäufen verbunden, aber mit einer höheren Kundenloyalität und einer Stärkung der Marke. Man verringert natürlich auch systemisch und systematisch Risiken. Und zwar sowohl Compliance Risiken, es werden Gesetze oder sonstige Art von Regelungen gebrochen, als auch reputative und kommunikative Risiken, im Sinne von kritischen Anspruchsstellern, Medien, Nicht-regierungs-Organisationen usw., die in der Öffentlichkeit die Organisation beschuldigen, bestimmte Dinge nicht einzuhalten oder zu berücksichtigen.

Wie sehen Sie den Club FC St. Pauli in Verbindung mit dem Thema CSR?

Der FC St. Pauli ist natürlich einer der Profifußballclubs in Deutschland, nicht der einzige, es gibt auch noch andere, jedoch nicht viele, der für das Thema prädestiniert ist. Seit den 80er Jahren hat der FC St. Pauli einen Wandel durchlebt. Der Verein hat sich jetzt und auch weiterhin ganz deutlich positioniert als eine Organisation, die sich für Demokratie, für Teilhabe, für Gleichberechtigung, gegen Diskriminierung, gegen Homophobie, gegen Nationalsozialismus und sonstige „Umtriebe“ einsetzt. Wenn sich der FC St. Pauli nicht um dieses Thema kümmert, wer soll es denn dann noch machen. Besser kann es zur Marke gar nicht passen. Es ist schon fast so, dass man sagt, dass man die Marke darüber gar nicht mehr weiter stärken kann, sondern die Marke weiter nur unterfüttern kann und Risiken mindern. Auf der anderen Seite auch, dass der FC St. Pauli im Profifußball der erste Club ist, der dieses Thema ganzheitlich angeht, hat er nichtsdestotrotz die Möglichkeit, voran zu gehen und nichtsdestotrotz einen weiteren positiven reputativen Schub zu bekommen. Also es passt einfach, es muss gemacht werden und der FC St. Pauli kann hier mit sehr gutem Beispiel vorgehen und kann davon auch nochmal profitieren.

Wie ist eine solche „nicht-sportliche Komponente“ auf die Marke eines Profifußballclubs, wie der FC St Pauli, wirksam?

Also gerade der FC St. Pauli steht ja nicht nur alleine für Fußball. Er steht für eine bestimmte Lebenseinstellung und für viele Menschen vielleicht sogar für ein Lebensgefühl. Der FC St. Pauli hat hier noch einmal die Möglichkeit zu sagen, das ein rundum gutes Gefühl herrscht, weil alles Wesentliche berücksichtigt wird und man sich an der Stelle nochmal entsprechend stärker aufstellen kann. Ich möchte nicht sagen, dass es momentan eine komplette Leerstelle

ist, aber da kann noch ein stärkerer „Asset“ gesetzt werden und sollte auch gemacht werden. Es gibt andere Vereine, die sich dort deutlich anders positioniert haben. Für die wird es dann eher darum gehen, Risiken zu minimieren. Die Mitglieder und Fans erwarten es vielleicht nicht unbedingt, aber es ist dann mehr eine Risikominimierung im Sinne eines Hygienefaktors, den ich hier berücksichtige und darauf achte, wo die Produkte herkommen, die ich den Fans und Mitgliedern anbiete.

Wie sehen Sie die Zukunft des CSR in deutschen Profifußballclubs?

Also gerade wenn wir jetzt über Vereine sprechen, die regional oder lokal wirken, in den niedrigeren Klassen, gibt es hier natürlich eine Möglichkeit. Damit rede ich dann auch über Sachen, die der FC St. Pauli auch macht: sich im Stadtteil, in der Stadt oder im Ortsteil entsprechend zu engagieren, für ein besseres Miteinander und Menschen positiv zusammenbringen. Hier kann man vor allem Gelegenheiten schaffen, für den Ort und die Gemeinschaft vor Ort sich zu treffen, zusammenzufinden und bestimmte Möglichkeiten schaffen, die den Mensch vor Ort das Leben leichter machen. Auch wenn es darum geht, dass man nicht alleine zuhause sitzt, sondern dass man sich trifft und etwas gemeinsam organisiert. Ob das jetzt direkt den Club betrifft, oder das Umfeld des Clubs, z.B. eine KiTa oder Nachbarschaftshilfe, kann den Club nochmal deutlich stärken, weil der Club, das Stadion o.ä., der Ankerpunkt der Aktivitäten der Gemeinschaft ist. Das kann durchaus dazu verhelfen, mehr Fans, mehr Interessierte ins Stadion zu bekommen, wenn ein Spiel stattfindet. Oder im Breitensport ist eine Möglichkeit die Mitglieder und Fans zu motivieren, mal zu z.B. einem Bowlingabend zu gehen.

Welche gesellschaftlichen Rahmenbedingungen müssen gegeben sein, damit CSR wirksam sein kann?

Ganz wichtig ist zunächst einmal, dass man das Kommittent der Geschäftsführung oder der Eigentümer braucht. Man muss gemeinsam sagen, dass man das will, dazu steht und langfristig sieht. Das ist erst einmal die Grundvoraussetzung. Die zweite Voraussetzung ist eine klare Verantwortlichkeit. Damit muss bestimmt sein, wer dafür da ist diese Themen voranzutreiben, wer es koordiniert, wer welche Aufgabe hat, wie die Berichtslinie an die Geschäftsführung erfolgt. Das ist ganz wichtig. Dann ist es wichtig, die Bereitschaft zu haben, sich die Kernprozesse anzuschauen. Hier auch wirklich zu schauen, wo wir die Auswirkungen unserer Aktivitäten haben und wie wir an genau diesen wesentlichen Auswirkungen arbeiten und vermindern können. Diese Bereitschaft muss da sein. Und dann braucht man natürlich einen langen Atem, Konsequenz und Flexibilität. Das sind dann viele Einstellungsfragen. Aber so organisatorisch strukturell ist ganz wichtig: klares Kommittent der Organisation, klare Verantwortlichkeiten, Bereitschaft an den Kernthemen zu arbeiten und Erarbeiten von konkreten Programmen, die dann auch abgearbeitet und nachgehalten werden.

Was sind Ihrer Meinung nach Faktoren, an denen man den Erfolg oder Misserfolg von CSR messen kann?

Das hängt natürlich immer viel davon ab, worüber wir sprechen. Ich sage es mal so, man kann es erstens daran sehen, wenn die wesentlichen Anspruchssteller es wahrnehmen. Das ist schon mal ganz wichtig. Das heißt es kommt bei denen, denen ich auch zeigen möchte, dass ich mich engagiere, an. Und wenn die sagen, dass Sie es wahrgenommen haben und gut finden, und vielleicht kritisch hinterfragt haben und immer noch gut finden, ist das ein wesentliches Anzeichen dafür, dass man nicht so viel falsch gemacht hat. Ein anderer Punkt wäre für mich, um nochmal zurück auf die Kernprozesse und Kernsortimente zu kommen, zu sagen, dass man hier wesentliche Umstellungen erreicht hat. Im Hinblick darauf, dass wir deutlich stärker auf Umwelt und soziale Aspekte achten und auch nachweisen können, über ganz konkrete Verträge, Zertifizierungen und sonstige Wirkungen, die wir auch wirklich sehen und messen und nachweisen können. Das muss nicht immer nur quantitativ sein, kann auch

qualitativ sein. Wenn ich dann auch noch den kommunikativen Output habe, dann habe ich schon viel erreicht.

Warum würden Sie sagen, dass Ihrer Meinung nach, das Thema CSR relevant für deutsche Profifußballclubs ist?

Es hat Relevanz, weil kein Weg mehr daran vorbeigeht. Der gesellschaftliche und auch der legislative Rahmen ist schon gesetzt oder wird momentan gesetzt. Man kommt gar nicht dran vorbei. Und wie schon gesagt, der Fußball spielt eine wichtige Rolle in der deutschen Gesellschaft. Der Fußball hat an vielen Stellen eine Vorbildrolle für die deutsche Gesellschaft und diese Rolle sollte er an dieser Stelle auch wahrnehmen, ganz klar. Meine Empfehlung wäre immer vorne dran zu sein, anstatt zu irgendetwas gezwungen zu werden, was man nicht möchte.

(ENDE)

Anlage 2: Transkription Experten-Interview Anne-Kathrin Laufmann – SV Werder Bremen

Weser-Stadion, 16.03.2018, 10-11 Uhr

Was verstehen Sie unter gesellschaftlichem Engagement und sozialer Verantwortung von Unternehmen?

Also gesellschaftliche Verantwortung und soziales Engagement würde ich jetzt nochmal differenziert sehen von CSR allgemein. Als Unternehmen ist man natürlich ein gesellschaftlicher Akteur und trägt entsprechend genauso Verantwortung in der Gesellschaft, wie jeder Einzelne. Das heißt, dass Unternehmen, wenn sie sich gesellschaftlich engagieren oder Verantwortung übernehmen, einfach schauen, wie verhalte ich mich in der Region z.B. zum Thema Umweltschutz. Da fallen für mich zum Beispiel auch Themen am Stadion rein wie Gewalt, Anti-Diskriminierung, aber auch solche Themen wie Infrastruktur. Außerdem wie gestalte ich das Umfeld in Zusammenarbeit mit der Stadt, dass man einen gemeinsamen Nenner findet. Einfach auch schauen, welche Probleme gibt es in der Region und in der Stadt und wie kann ich mich daran beteiligen. Als Beispiel ist Bremen im Thema Bildung immer so ein bisschen Schlusslicht, also wie können wir unseren Beitrag leisten, das Thema Bildung in der Stadt mehr zu stärken. Als großer Sportverein natürlich auch das Thema Bewegung, dort mit in die Schulen zu gehen, in die Kindergärten. Das heißt sich wirklich als Gestalter der Region für die Gesellschaft zu verstehen. Das würde ich unter gesellschaftlicher Verantwortung und in gleichem Maße sozialem Engagement, da fallen für mich auch alle anderen Themen wie Inklusion, Migration, Teilhabe rein, verstehen. Das wären für die primären Faktoren, die ich darunter verstehen würde.

Was fällt Ihnen als erstes zum Thema Corporate Social Responsibility ein?

Da habe ich immer gleich die Definition im Kopf: Es sollte auf Freiwilligkeit basieren, es geht über die gesetzlichen Rahmenbedingungen hinaus und auch die Bereiche Wirtschaftlichkeit, Gesellschaft und Umwelt vereinen soll. Im Prinzip ist es nachhaltiges Managen, nachhaltiges Wirtschaften. Dort auch wieder die Verantwortungsübernahme, mit seinen Ressourcen schonend umgehen, das Thema: wie gehe ich mit meinen Mitarbeitern um, Work-Life-Balance oder Anreizsysteme. Dann auch: wie lebe ich das Thema Vielfalt im Unternehmen. Das sind natürlich so Faktoren, die beim Thema CSR nochmal dazu kommen zum gesellschaftlichen Engagement. Das heißt CSR ist einfach etwas größer und ist auch eine Unternehmensphilosophie, die auch ganzheitlich im Unternehmen gelebt werden muss. Man muss einfach auch wirtschaftlich bleiben. Es geht nicht nur darum etwas Gutes zu tun, sondern am Ende auch zu sagen, da entsteht eine Win-Win-Situation.

Wie wichtig ist das Thema, und die Auseinandersetzung mit, CSR in der heutigen Zeit?

Ich merke das auch bei anderen Unternehmen, die an mich herantreten, dass das immens wichtig ist in der heutigen Zeit. Als wir angefangen haben, war das alles noch ein bisschen in den Kinderschuhen und oft gab es auch diese Frage: warum eigentlich, warum wir das eigentlich tun. Mittlerweile stellt sich einfach keiner mehr diese Frage. Wenn man sich die gesellschaftlichen Probleme einfach anschaut, dann muss was getan werden. Man sieht das ja auch an den Sustainable Development Goals (SDGs), die gesetzt wurden, dass jeder seinen Beitrag letztendlich dazu leisten muss, dass wir lebens- und handlungsfähig bleiben. Das wir eine Welt schaffen, in der auch noch mehrere Generationen leben können. Und deswegen ist das wichtig, es wird auch immer wichtiger. Unternehmen müssen auf jeden Fall immer mehr Aufgaben auch in dem Bereich übernehmen, was der Staat gar nicht mehr alleine trage kann. Was mich bei dem Thema so ein bisschen „nervt“ ist aber immer diese Zuordnung der Verantwortung. Die Frage, wer jetzt genau Verantwortung tragen soll. Dabei geht es bei CSR gar nicht unbedingt um diese Frage, sondern jeder hat seinen Teil dazu beizutragen. Ich finde

beispielsweise bei Familienunternehmen ist das ganz schön. Die haben immer noch diese Werte des „ehrenbaren Kaufmanns“ und es ist dort eine totale Selbstverständlichkeit. Die konnten damals wahrscheinlich mit dem Begriff CSR gar nichts anfangen, weil es für die einfach das gelebte Wirtschaften in ihrem Familienunternehmen ist. Also wie gesagt: Absolut enorm wichtig dieses Thema.

Wie sollten sich Ihrer Meinung nach Profifußballclubs, ähnlich wie Wirtschaftsunternehmen, dieser gesellschaftlichen und sozialen Verantwortung stellen müssen und CSR-Arbeit leisten?

Ich sage mal, da eigentlich jeder Fußballclub irgendwie mal ein Sportverein ist oder war, steckt dieser Gemeinwohlgedanke im Prinzip in jedem Fußballclub. Das sollte eigentlich gegeben sein, sodass das schon so eine Art Basis und Grundgedanke sein sollte. Das ist natürlich nicht mehr so, wenn man sich das anguckt, wie die ganzen Profifußballclubs agieren, dass die eigentlich fernab von dem sind, wie sie eigentlich mal entstanden sind. Was ich nochmal herausstellen möchte, ist, dass gerade Profifußballclubs eine enorme Strahlkraft haben, nicht wie ein mittelständisches Unternehmen. Sie sind medial total präsent, jedes Wochenende und auch tagtäglich. Deswegen haben sie nochmal eine spezielle Funktion, weil sie Themen, gerade in dem Bereich gesellschaftliche Verantwortung etc., viel besser transportieren können und eine größere Reichweite erreichen. Und deswegen, schon allein aufgrund der Strahlkraft eine andere Vorbildfunktion, meines Erachtens nach, haben. Gerade viele Kinder und Jugendliche identifizieren sich mit den Spielern und dem Verein und gucken sich viel ab. Auch da kann man nochmal sagen: ich habe eine Verantwortung und die gucken auf mich. Darum sollte man sich dort einfach vorbildlich verhalten. Wenn man sich jetzt mal anguckt, wie der Fußball sich gewandelt hat, gibt es auch noch andere Themen. Austragungsorte der FIFA Weltmeisterschaft sind kritisch zu sehen, dann dieses ganze Thema zum Financial Fairplay, welches umgangen wird, in der „50+1“-Thematik findet jeder sein Schlupfloch, dort gerät einfach die ganze Glaubwürdigkeit des Fußballs unglaublich ins Wanken und diese eigentliche Fußballkultur, die gerade den deutschen Fußball enorm ausmacht, geht kaputt. Und wenn wir nicht anfangen, dort auch Grenzen zu setzen und zu sagen: Nein, wir haben bestimmte Werte und zu denen stehen wir auch hier. Ich weiß, dieses ganze Kommerzialisieren und der wirtschaftliche Druck, der hat ja auch erst dahin geführt, dass viele Dinge sich geändert haben und Fußball als Wirtschaftsmotor gesehen wird. Dadurch sind vielleicht auch viele nicht mehr gesellschaftlich vorbildlich, in denen auch CSR dann keine große Rolle mehr spielt. Dort müssen wir uns wirklich konzentrieren und aufpassen. Deswegen sehe ich dort nochmal eine Sonderfunktion des Fußballs, sich dort zu positionieren und aufzupassen, weil wir sonst auch viel verlieren können. Es sind mittlerweile auch fast alle AGs oder GmbHs und genau deswegen müssen wir uns genauso wie andere Unternehmen an gewisse Dinge halten und darüber hinaus gucken. Zum Beispiel zum Thema Umweltschutz, wo man auch sagen kann ob das jetzt so beim Fußball reinpasst, genau zu schauen, wie man mit seinen Ressourcen umgeht. Ein anderes Beispiel ist das Thema Autopartnerschaft. Müssen jetzt alle Profis SUVs fahren, die sonst was verbrauchen oder kann man nicht auch da umdenken und vielleicht auf dem Weg Elektromobilität besser promoten. Ich sehe eine hohe Verantwortung im Fußball. Ich weiß auch, dass wir nicht alles auffangen können, was vielleicht manchmal erwartet wird. Wir bekommen tagtäglich anfragen ob wir helfen können, auch fernab unseres Kerngeschäfts, und es wird erwartet, dass wir uns allen Problemen stellen können. Das können wir auch nicht, aber trotzdem müssen wir einfach die Vorreiter- und Vorbildfunktion übernehmen. Und uns nicht hinten anstellen, hinter andere Unternehmen.

Welche gesellschaftlichen Rahmenbedingungen müssen gegeben sein, damit Corporate Social Responsibility wirksam sein kann?

Ich würde mal sagen, wenn man das Beispiel Premier League nimmt. Mit der Liga wird man oft verglichen, dass gesagt wird guckt: doch mal nach England, was die da machen. Die haben dort große Stiftungen oder auch große Community Departments mit 30 oder 40 Mitarbeitern.

Deutschland und die Bundesliga hängt so ein bisschen hinten dran. Dann sage ich immer: ja, aber die haben ganz andere finanzielle Möglichkeiten, dadurch, dass die vom Staat Gelder bekommen und von der Premier League Gelder bekommen. Das heißt, sie werden schon mal ganz anders vom Umfeld, sage ich mal von relevanten Akteuren, wie gesagt Staat oder auch der Premier League, ganz anders unterstützt. Und das finde ich fehlt oft. Das wird natürlich in erster Linie immer gesehen, wieso die Bundesligisten, die haben noch Milliarden, Millionen an Umsätzen und überhaupt, was sollen wir da noch unterstützen. Aber das ist ja de Fakto gar nicht bei jedem Bundesligisten so. Viele fahren auch Verluste ein, oder sind dann plus minus null, oder müssen gleich wieder das, was sie vielleicht als Gewinn haben, reinvestieren, sodass diese riesen Summen, wie man sie sich immer vorstellt, gar nicht bei jedem Club am Ende immer überbleiben, wo man sagen kann, damit kann ich jetzt irgendwie unterstützen. Ich finde das gerade von der DFL in dem Bereich mehr kommen könnte um einfach diese Zusammenarbeit mit der Stadt, das merken wir hier in Bremen auch, zu optimieren. Unterstützung und Kooperation sind enorm wichtig und wie gesagt von den relevanten Stellen, ob das jetzt DFL ist, dass man da auch entsprechend Unterstützung bekommt. Das würde vieles einfacher machen. Die Medien würde ich auch dazu zählen. Ich finde die Berichterstattung teilweise sehr grenzwertig. Wenn ich überlege, wie viel Macht die Medien letztendlich haben und wie wenig Verantwortung sie meines Erachtens übernehmen, könnten sie auch, anstatt immer nur negative Presse, oder wenn es sportlich gut läuft, die Themen aufzunehmen, einfach mal schauen, was passiert um den Fußball herum. Da einfach auch ein bisschen unterstützen, dass man auch gerade mit CSR relevante Themen mehr kommuniziert und nicht immer, wenn es jetzt zum Beispiel um irgendwelche Spieler geht, die vielleicht jetzt gerade nicht besonders gut spielen, dann werden die in der Presse zerrissen. Ich habe mal die These aufgestellt, dass, wenn man immer nur negative Presse macht und auch versucht den Trainer gegen die Spieler in den Medien aufzuhetzen, dass das auch ganz viel Unruhe in so ein Team bringen kann. Dadurch können auch negative Auswirkungen passieren. Da müssen die Medien auch viel mehr Verantwortung übernehmen und nicht, sage ich mal, überall Feuer rein zu geben.

Wie sieht ihr Unternehmen das Thema CSR und wie stellt es sich dieser sozialen Verantwortung?

Für uns ist es schon seit langen Jahren ein wichtiges Thema und ich merke, dass das definitiv immer wichtiger wird. Das sehen wir jetzt auch daran, dass wir uns auch von der Struktur her verändert haben. Es war so, dass CSR bei uns in einer Abteilung beziehungsweise Direktion bearbeitet wurde. Das heißt, alle CSR relevanten, oder vermeintlich CSR relevanten Themen wurden in der Abteilung gebündelt und bearbeitet. Jetzt ist es so, dass wir gesagt haben, es ist kein Abteilungsthema, es ist definitiv ein Unternehmensthema und die Themen müssen in die Fachabteilung und nicht in eine spezielle CSR Abteilung, sodass jeder Bereich sich verantwortet und als Beispiel ich, als CSR Managerin, auch viel mehr eine beratende Funktion übernehmen sollte. Das fängt da an, dass wir mittlerweile über Sponsoring diskutieren, überlegen, können wir Unternehmen XY Sponsoring anbieten. Ja, unter welchen Voraussetzungen oder nein, warum geht es nicht. Dieses Abwägen zwischen finanziellen Dingen und der Reputation die daraus entstehen könnte und ob Unternehmen zu uns passen. Oder ob man sagt: nein, wir haben so finanzielle Nöte, deswegen nehmen wir Unternehmen XY als Sponsor, weil es für uns nicht anders geht. Wir müssen letztendlich wirtschaftlich gut dastehen, ansonsten würde alles andere auch nicht mehr funktionieren. Das Thema nachhaltig Managen, da spielt die Wirtschaftlichkeit auch eine große Rolle. Deswegen wird CSR auf ganzer Ebene gelebt, von dem Aufsichtsrat, auch Marco Bode ist sehr engagiert, von oben nach unten, von unten nach oben, aus der Mitte heraus. Wir leben Dinge nach außen, wir nehmen Dinge von außen hinein und setzten mit Partnern sehr viel um. Es ist wirklich ein ganzheitliches Thema bei uns.

Welche Vorteile bzw. Nachteile sehen Sie bei einer starken Umsetzung von CSR-Projekten im Fußball?

Was wir jetzt am eigenen Leib gemerkt haben ist, dass wenn man sehr viel macht, dass man sich auch mal verzetteln kann. Sodass es sehr kleinteilig wird und es am Ende irgendwie sehr viele Themen sind, die man bearbeitet und teilweise auch fernab vom Kerngeschäft passieren. Es ist wichtig, dass man sich mit seinen CSR Maßnahmen am Kerngeschäft orientiert. Da wir damals sehr stark philanthropisch angefangen haben, ist das auch immer noch der Grundgedanke, was auch absolut ok ist und uns glaubwürdig macht. Wir müssen versuchen den Spagat hinzubekommen, dass sowohl ein Mehrwert für uns als auch für die Gesellschaft und die Region entsteht. Da sind wir seit ein paar Jahre dabei dort umzudenken, dass wir sagen, was haben wir denn von bestimmten Themen. Da die Balance reinzubringen, ist jetzt gerade für uns sehr schwierig. Auch zu überlegen, wir haben so viel gemacht und jetzt müssten wir ein wenig reduzieren, viel mehr Schwerpunkte bilden, noch mehr in die Qualität gehen und nicht in die Quantität. Das ist für uns sehr schwierig, wenn man sehr viel gemacht hat. Auf einmal zu reduzieren, ohne das es von außen wahrgenommen wird. Auch Werder macht jetzt auf einmal weniger, ist das Thema für sie nicht mehr so wichtig? Aber bei uns ist es ganz im Gegenteil, es wird immer wichtiger und deswegen müssen wir uns viel mehr fokussieren, weil wir auch viel mehr in der Qualität arbeiten wollen und CSR ganzheitlicher bearbeiten wollen, als nur im Bereich soziales Engagement. Deswegen gehen bestimmte Dinge nicht mehr. Auch wenn es finanziell schlecht laufen würde, wenn wir beispielsweise in die zweite Liga absteigen würden und sagen müssten, es gehen bestimmte Dinge nicht mehr, dann ist das sehr einschneidend. Auch von der Außenwahrnehmung. Wenn man immer als der gute Verein wahrgenommen wird, beispielsweise mit Wiesenhof, neuer Sponsor, dann geht das ganz schnell in eine Schiene. Ich glaube kein anderer Verein würde so schnell an den Pranger gestellt werden wie wir, weil wir immer für das Gute stehen. Wenn dann auf einmal etwas nicht so läuft, wie man es von uns erwartet, dann hat man auch gleich einen riesen „Shitstrom“. Das ist glaube ich auch dieses gefährliche, weswegen viele Unternehmen nicht das kommunizieren, was sie wirklich in der Gänze machen, weil sie Angst haben vor negativer Kritik. Der Fokus ist ganz stark auf den Profifußball ausgerichtet und der ist schnell und kurzlebig. Das beißt sich oft mit dem Thema CSR, was sehr langlebig ist, was nachhaltig gedacht werden muss, was ganz lange braucht, bevor Dinge implementiert sind oder gelebt werden. Da merke ich oft dieses Spannungsverhältnis, zwischen dem schnelllebigen, kurzlebigen Fußball, vs. den ganzen Nachhaltigkeitsthemen. Man ist mit dem einen Thema schon so weit und jetzt spielen wir wieder ganz unten, jetzt müssen wir da erstmal Stopp machen, da wir gerade einen anderen Fokus haben. Wenn wir die Berichterstattung nehmen ist das, was auf dem Platz passiert Nummer 1 und alles was CSR-Relevanz hat spielt dann keine Rolle. Das wird durch den Profifußball verdeckt. Das sind einige Spannungsfelder, die sich da auf jeden Fall zeigen. Wenn wir das Thema Sponsoren aufmachen, bei einem Fußballverein mit gutem Ruf kommen oft Unternehmen auf einen zu, die das brauchen. Die sagen, ich brauche diese gute Reputation von Werder, weil ich meine Marke aufwerten möchte. Das sind vielleicht nicht unbedingt die Marken, die eine gute Reputation genießen. Und das ist ein weiteres Spannungsfeld um zu sagen: ja, wir brauchen natürlich Unternehmen, die uns finanziell unterstützen. Auch wir bieten am Ende nur eine Werbefläche, wie das TV-Anstalten auch machen. Die sagen, wir haben unsere Sendezeiten, unsere Spots und die wollen wir verkaufen und da ist es auch im Prinzip egal, welches Unternehmen Werbung macht. Wird dort jedoch nicht so kritisch gesehen. Im Fußball wird sehr viel Wert daraufgelegt, dass man seine Werte nicht verkauft, aber ich finde, dass das nicht immer unbedingt mit einem Werteverkauf einhergeht, wenn man mit bestimmten Unternehmen zusammenarbeiten muss oder möchte. Unter Kundenbindung allgemein fallen Fans, Mitglieder, Sponsoren. Dort spielt das Thema CSR bei uns eine große Rolle. Wir haben Unternehmen, die nur im Bereich CSR relevanten Themen mit uns zusammenarbeiten. Für die die Fußballsparte gar nicht interessant war, sondern sie möchten CSR Projekte umsetzen und da ist Werder das Unternehmen, die Marke hier. Da arbeitet man auf einer emotionaleren Ebene zusammen und kann Gutes tun. Gerade CSR relevante Themen sind sehr emotional. Das ist nochmal eine ganz andere Bindung, die nicht nur auf wirtschaftlichen Erfolg gesetzt ist, sondern es geht wirklich um Themen. Da haben wir gemerkt, dass wir mit diesen Unternehmen sehr lange arbeiten,

Beispiel dafür ist die AOK. Die haben angefangen mit ganz normalem Sponsoring, sind dann übergegangen zu CSR relevanten Themen und mit denen arbeiten wir schon lange Jahre zusammen. Ähnliches ist mit Mondelez, die mittlerweile gar nicht mehr in großem Stil sponsern, die jedoch immer gesagt haben, CSR ist für uns immer ein wichtiger Part und wenn dann machen wir zumindest das. Auch die Sparkasse, die haben drei verschiedene Säulen. Eine Säule soll und muss von Anfang an CSR sein. Das merken wir, dass sich das verändert. Das immer mehr Sponsoren auf uns zukommen, sagen, das hat für uns Relevanz und auch da möchten wir ein Paket CSR mit euch zusammen machen. Werder ist seit eh und je der sympathische Verein mit Tradition und Kontinuität und gezettelte, unaufgeregte aber auch sehr sozial verankert, auch in der Region. Das merken wir auch, wenn es jetzt schlecht läuft. Das Stadion ist voll, wir haben immer Rückhalt von den Fans, die gehen sehr besonnen mit bestimmten Situationen um. Klar gibt es dort auch Aufregungen oder Kampagnen, aber auf einem konstruktiven Niveau. Man hat immer mal einzelne auswüchse, aber das steht auf einem anderen Blattpapier. Ich glaube das liegt schon daran, dass sich der Verein zu bestimmten Werten bekennt. Das viele beim Verein bleiben, ob es Mitglieder sind oder Fans ins Stadion kommen oder die Artikel kaufen, oder Sponsoren, die aufgrund der letzten Jahre, wo es nicht gut lief, trotzdem bei Werder bleiben.

Wie ist eine solche „nicht-sportliche Komponente“ auf die Marke eines Profifußballclubs, wie der FC St Pauli, wirksam?

Man kann durch einen Wert seine Marke so aufladen, dass sich Leute aufgrund der Werte mit einer Marke identifizieren können, selbst wenn sie kein Fußball-Fan sind. Ich sage mal: ein Mädchen in Berlin könnte ein St. Pauli-Shirt tragen, weil es einen positioniert. Mit dem Totenkopf kann man sagen: ich stehe jetzt für diese Werte. Und das hat gar nicht primär etwas mit dem sportlichen Erfolg des Fußballs zu tun, sondern mit einer Wertevermittlung. Deswegen können Unternehmen oder Clubs, ihre Marke so aufwerten, dass sie für gewisse Themen stehen. Ob Das jetzt Umwelt ist, weil man sagt, dass man ein CO2-neutraler Verein ist, der auf ganzen Ebenen versucht Nachhaltigkeit zu sein, Stichwort Klimaneutralität. Deswegen könnte jemand sagen: ich identifiziere mich damit, weil das ist auch meine Meinung. Ich glaube, dass Clubs das schaffen können, sich über CSR definieren zu können. Gerade Clubs, die nicht primär für sportlichen Erfolg stehen, können sich das zu Nutze machen, um sich dann entsprechend zu positionieren und auch entsprechende Sponsoren zu finden.

Wie sehen Sie die Zukunft des CSR in deutschen Profifußballclubs?

Dass CSR irgendwann nicht mehr wichtig sein könnte, glaube ich nicht, weil dafür gibt es viel zu viele Probleme in der Gesellschaft, die bearbeitet und geklärt werden müssen. Da muss jeder schauen, wie er seinen Beitrag leistet. Es wird, meine ich, wichtig bleiben. Was jedoch wichtiger werden wird, ist das man sich politisch positioniert. Es gibt ja auch diesen Begriff Corporate Political Responsibility, worüber auch die ein oder andere Meinung existiert, dass es CSR ablösen könnte. Das glaube ich nicht. Ich glaube, dass es ein Teil dessen ist, so wie es einige Profifußballclubs bereits gemacht haben. Zum Beispiel Eintracht Frankfurt hat das in Bezug auf die AfD gemacht. Es wird immer mehr erwartet, dass man sich, nicht unbedingt Parteipolitisch, politisch positioniert. Dass man wirklich sagt, dass man für Kampagnen gegen Rassismus und z.B. „Nazis raus aus den Stadien“ einsteht. Das wird wichtiger werden. Was ich auf jeden Fall wichtig fände ist, wir haben das auch im Bereich Fanbetreuung, das jeder Club eine bestimmte Anzahl an Fanbetreuern haben muss, da gibt es ein gewisses Regelwerk und es ist Auflage in der Lizenzierung, das z.B. CSR in die Lizenzierung aufgenommen wird. Das fände ich wichtig. Ich weiß, dass das auch mal andiskutiert wurde. Man sollte sagen, dass es einen CSR-Manager in jedem Club geben muss. Das muss auch gar nicht hauptamtlich sein, aber das es dort einen klaren Ansprechpartner für dieses Thema gibt. Gerade wenn wir auch mal in die finanzielle Unterstützung gehen, könnte man sagen, das ein gewisser Prozentteil der TV-Gelder in CSR-Arbeit bzw. soziale Projekte und Maßnahmen fließen muss.

Da sollte es eine Vorgabe geben. CSR ist freiwillig, aber allein nur auf Freiwilligkeit basierend, passiert zu wenig, als dass es so eine Relevanz bekommen könnte, dass man damit große Probleme lösen kann. Ich gucke schon ein bisschen mit Sorge in die Zukunft, wenn kein Umdenken passiert, das nicht jeder nur in seiner Legislaturperiode denkt und schaut, wie man sich am besten positionieren kann. Sondern man muss etwas tun und egal ob das erst in 10 Jahren fruchtet, wenn ich nicht mehr da bin, es geht hier um unsere Zukunft und unsere Gesellschaft. Das wären auf jeden Fall so Punkte für die Zukunft: das Lizenzierungsverfahren, TV-Gelder an CSR-Aktivitäten binden, Clubs sollten vernetzter untereinander arbeiten und es nicht unter dem Aspekt der Konkurrenz sehen, die Zusammenarbeit zwischen staatlichen Einrichtungen und Clubs hätte die Perspektive im Schulterschluss zu arbeiten und das Thema Kooperationen. Ich könnte mir vorstellen, dass auch das Thema Stiftung eine größere Rolle spielen könnte. Das war mal relativ groß, dann ist es ein wenig zurückgegangen, weil man gesagt hat, dass man schon CSR in den Unternehmen macht. Ich kann mir vorstellen, dass dieses Thema nochmal interessanter und größer werden könnte. Dort haben Clubs nochmal die Möglichkeit über die Stiftung ein bisschen mehr zu machen.

Wie sehen Sie den Club FC St. Pauli in Verbindung mit dem Thema CSR?

Das passt einfach absolut zusammen. Wenn ich an den FC St. Pauli denke, dann ist das im Schulterschluss auf jeden Fall. In ihrem Bereich, ihrer Umgebung sind sie einfach schon ewig aktiv. „Kiezhelden“ und „Rabaukenclub“ des FC St. Pauli haben einfach eine enorme Präsenz und das steht immer zusammen. Der FC St. Pauli und soziale Verantwortung sind eins. Der FC St. Pauli steht einfach für bestimmte Werte, wie ich vorhin schon gesagt habe. Diese Werte sind einfach so etwas wie: wir stehen für Vielfalt, wir stehen gegen Diskriminierung, gegen Rassismus, das ist einfach der FC St. Pauli. Wenn es einen Club gibt, bei dem die Marke für diese Themen steht, dann ist es einfach der FC St. Pauli.

Welche betrieblichen Rahmenbedingungen müssen gegeben sein, damit CSR wirksam sein kann?

Man muss auf jeden Fall gut vernetzt mit den verschiedenen Abteilungen zusammenarbeiten können. Es muss eine gewisse Durchlässigkeit vorhanden sein. Letztendlich muss aber jeder Mitarbeiter verstehen, wofür sein Unternehmen steht. Wenn jeder eine andere Vorstellung von den Werten des Unternehmens hat, dann wird es schon schwierig. Optimalerweise gibt es eine Art CSR-Rat oder Gremium, abteilungsübergreifend, das sich regelmäßig austauscht um eine Übersicht zu haben, was jeder Bereich macht. Dort kann man schauen, wo man gewisse gesellschaftliche Themen platzieren kann. Dann muss auf jeden Fall das Commitment der Geschäftsführung vorhanden sein, um in gewissen streitbaren Themen eine Entscheidung treffen zu können. Es muss sehr viel cross-funktional gearbeitet werden, eine hohe Durchlässigkeit vorhanden sein und die Werte von jedem einheitlich verstanden werden.

Was sind Ihrer Meinung nach Faktoren an denen man den Erfolg / Misserfolg von CSR messen kann?

Also Erfolg kann man erstmal messen, in dem man merkt, dass man ein positives Image hat. Es gibt ja immer mal wieder Erhebungen, wer der sozialste oder sympathischste Verein ist. Das ist schon ein Messfaktor um zu schauen, wo steht man da. Steht man konstant oben, verändert sich das mal oder steht man auch mal unten? Da merken wir, dass wir immer mit oben stehen, unabhängig vom sportlichen Erfolg. Darum ist das schon eine Messgröße. Klar, bei unseren Projekten kann man auch schauen: wie viele Teilnehmer sind da, wie zufrieden sind die Teilnehmer. Wir haben auch einige Aktionen, bei denen eine Mitgliedschaft dran gebunden ist und dort kann man schauen, ob wir auch Mitglieder gewinnen durch diese bestimmten Kampagnen. Das sind auf jeden Fall Messkriterien. Klar, Sponsorings. Wir haben einen neuen Sponsor, interessiert der sich für das Thema? Optimalerweise, interessiert er sich für das Thema oder wir merken es kommen immer mehr Unternehmen, die sagen, dass das

eine relevante Komponente für sie ist. Dann ist es für uns eine Messgröße, dass es erfolgreich zu sein scheint, weil es wahrgenommen wird und die Leute sich daran beteiligen wollen. Wenn man zum Beispiel auch als Referent gebucht wird, weil gesagt wird, dass man bei Werder nachfragen sollte, wenn man etwas zum Thema CSR im Profifußball hören möchte. Das passiert auch sehr häufig. Wenn das weniger werden würde, würden wir uns auch die Frage stellen, ob wir einfach weniger wahrgenommen werden in unserem Themenbereich. Das wären Erfolgsfaktoren. Faktoren, die den Misserfolg messen können, wäre dann genau das Gegenteil. Wenn wir in einem Ranking nach unten fallen, wenn Sponsoren kein Interesse zeigen, wenn wir hier im Unternehmen merken, dass wir nicht in gewissen Kampagnen eingebunden werden. Egal was wie wo passiert, es wird immer darauf geachtet, dass das Thema CSR Relevanz hat. Als Beispiel, hatten wir eine Weihnachtsaktion, bei der gesagt wurde, dass alle eingenommenen Gelder in soziale Zwecke investiert werden. 50 Prozent der Gelder aus der Weihnachtskarte, die verkauft wird, geht an die Stiftung. Das Thema muss insgesamt rund sein, es muss einen sozialen Hintergrund haben. Da merken wir, dass es erfolgreich sein muss, weil man macht sich das zu Nutze. Wenn das nicht mehr passieren würde, wäre das für mich auch ein Zeichen, dass wir da nicht mehr erfolgreich arbeiten.

Warum würden Sie sagen, dass Ihrer Meinung nach, das Thema CSR relevant für deutsche Profifußballclubs ist?

Das hatte ich vorhin schon erläutert. Es hat auf jeden Fall Relevanz, weil wir zum einen ursprünglich Sport- und Fußballvereine waren und damit sowieso Gemeinwohlorientiert und Gemeinnützig. Dazu kommt, dass der Fußball eine enorme Strahlkraft hat und damit eine Vorbildfunktion. Die Profifußballclubs sind größtenteils Wirtschaftsunternehmen und damit Wirtschaftsakteure und haben deswegen per se einfach schon eine CSR-Relevanz. Sei es teilweise, dass es durch bestimmte Faktoren vorgegeben ist, dass Nachhaltigkeitsberichterstattungen ab einer gewissen Mitarbeiterzahl oder an Umsatzgrößen gemessen, zur Pflicht werden. Da fallen einige Clubs schon automatisch rein. Es wird auch gesellschaftlich erwartet. Es wird erwartet, dass der Fußball sich diesen Themen stellt. Sonst hätte man auch nicht diesen großen Aufschrei, wenn es um Korruption im Fußball geht, um WM-Standort vergaben geht, es ist ja nicht nur beim Fußball so, es ist in anderen Sportarten ähnlich. Da wird genau darauf geachtet, wie sie sich in der Gesellschaft verhalten und ob das ethisch vertretbar ist. Deswegen spielt das dort auch eine riesengroße Rolle. Vor allem, wenn man mal überlegt, dass Sport genau das ist, was schon immer verbindend ist und war. Fußball im Speziellen, weil es relativ einfach zu spielen ist. Man braucht eine Wiese, man braucht einen Ball, die Regeln sind auch schnell verstanden, im Prinzip kann jeder mitmachen, Sprachbarrieren gibt es dort auch nicht und es ist egal wo du herkommst. Fußball hat einfach seit jeher eine verbindende Kraft und das darf man nicht vergessen. Es findet sich einfach jeder wieder. Wenn man sich mal anschaut: die Leute, die im Stadion sind, das ist schon ein Spiegelbild der Gesellschaft. Was im Fußball passiert, was der Fußball für Probleme mit sich trägt, das sind schon Dinge, die auch gesellschaftlich problematisch sind. Auch wenn man über Gewalt im Fußball spricht, dann ist es ja nicht, dass der Fußball der Ursprung dieser Gewalt ist, sondern er dient als Bühne dieser Gewalt. Deswegen hat das einfach definitiv eine Relevanz.

(ENDE)

Anlage 3: Transkription Experten-Interview Christian Prüß – FC St. Pauli

Millerntor-Stadion, 20.03.2018, 10-11Uhr

Was verstehen Sie unter gesellschaftlichem Engagement und sozialer Verantwortung von Unternehmen?

Da gibt es ja eine schöne, klassische Standardformulierung, dass gesellschaftliche Verantwortung im Kerngeschäft stattzufinden hat. Ich finde bei einem Sportclub ist das Ganze ein wenig anders, da er gesellschaftlich deutlich breiter aufgestellt ist und auch keine Erzeugnisse herstellt, wie beispielsweise eine Seife. Wir unterliegen sportlich in jedem Jahr großen Schwankungen, die sich extrem auf das Kerngeschäft auswirken. Deswegen halte ich es für elementar, gesellschaftliche Verantwortung in einem Unternehmen voranzutreiben und es unabhängig vom Kerngeschäft zu sehen, da die Welt sich einfach verändert. Man sieht, dass ein gesellschaftlicher Wandel stattfindet. Wir haben große globale Themen wie Kriege, Flucht, Migration und große Umweltproblematiken, die auf uns zukommen. Deswegen ist es eigentlich für mich die einzig sinnvolle Unternehmung, die ein Unternehmen heute darstellen sollte und unternehmen sollte.

Was fällt Ihnen als Erstes zum Thema Corporate Social Responsibility ein?

Als Erstes fällt mir tatsächlich ein, wie Vielfältig das Ganze ist, weil es eben, bezugnehmend auf die Frage davor, tatsächlich in allen Handlungsfeldern und jeden unternehmerischen Tätigkeiten sich wiederfinden sollte. Die Aufgabe ist einfach so Multidimensional, dass sie schwer in kurze erklärende Sätze zu packen ist. Die Vielfältigkeit ist das Erste, was mir dazu einfällt, da man jeden Tag irgendwie auf eine andere Art und Weise mit dem Thema konfrontiert wird. Schlagwörter, die mir dazu einfallen sind tatsächlich Vielfältigkeit, Heterogenität des ganzen Arbeitsbereichs, sehr Themengesteuert ist das Ganze. Gerade die große Flüchtlingswelle aus 2015 hat dem Thema als solches, auch wenn es gar nicht strategisch und betriebswirtschaftlich korrekt ist, ein Gesicht gegeben, weil das für viele Leute auch so schwierig zu fassen ist. Was mir konkret in den Sinn kommt sind für das Jahrzehnt zwischen 2010 und 2020, und hoffentlich nicht länger, das wir als Sportverein ganz viel mit Fluchtursachen und den ganzen Thematiken, die da dranhängen, konfrontiert werden. Und das obwohl wir ja eigentlich ein Sportverein sind und das per se erstmal gar nicht zusammenpasst. Und wiederum dann jedoch total.

Wie wichtig ist das Thema, und die Auseinandersetzung mit, CSR in der heutigen Zeit?

Ja ich habe das eben schon gesagt. Ich halte es tatsächlich gerade für uns als Unternehmen, aber ich transportiere das auch in alle anderen Unternehmen, aufgrund der so genannten „Mega-Trends“ und weil wir einfach einen Wandel in der Welt feststellen, als sehr wichtig. Wir haben politisch unsichere Zeiten, riesen Migrationswellen, die Arktis schmilzt, die Bevölkerung wächst, jeder muss lernen zu teilen und abzugeben und nicht nur auf sich selbst zu schauen. Und deswegen halte ich das schon für fundamental wichtig, dass aus dieser klassischen Form, auch im BGB niedergeschriebenen, Eigentum, verpflichtet, das sich das nach und nach sukzessive in jedem Unternehmen verstetigt. Und das dieses Bewusstsein geschaffen wird, dass man eben wegen schnödem Gewinnstreben und auf die eigene Marke einzahlend, auf anderen Gebieten extrem punkten muss. Wenn wir alle unsere Berufe auch in 20 und 30 Jahren ausüben wollen, erschließt sich das ja schon mit dem logischen Menschenverstand, das Ressourcen endlich sind und wir immer mehr Menschen werden.

Wie sollten sich Ihrer Meinung nach Fußballclubs, ähnlich wie Wirtschaftsunternehmen, dieser gesellschaftlichen und sozialen Verantwortung „stellen“ müssen und CSR-Arbeit leisten?

Ganz klares Ja. Ich halte es wirklich für jede Art der Unternehmung für elementar. Es muss sich jedes Wirtschaftsunternehmen, egal ob sporttreibend oder nicht, seiner gesellschaftlichen Verantwortung stellen. Den Grund habe ich zuvor genannt. Ein Sportverein, und dann auch noch ein großer Fußballverein mit nationaler und internationaler Reichweite, hat, gar nicht verpflichtend, die Aufgabe sich noch deutlich darum zu kümmern, weil die Menschen sich angezogen davon fühlen. Wir haben so viele Anfragen im Jahr, die sich mit zuvorderst sozialen und sekundär auch ökologischen Themen beschäftigen, wo jeder, der persönlich bei sich zuhause vor der Tür Gutes tun möchte, irgendwie den Impuls und Input hat, den FC St. Pauli und seinen jeweiligen Verein anzusprechen um das alles zu verstärken. Gerade aufgrund dessen und unserer Strahlkraft, die ja weit über das wirtschaftliche Vermögen eines kleinen Zweitligisten hinaus geht, haben wir eine Art volkswirtschaftliche Dimension, obwohl wir ein Mittelständler sind. Wenn wir etwas gesellschaftlich relevantes „twittern“ und kommunizieren, dann erfahren davon in sehr kurzer Zeit, sehr viele Leute. Damit hat es eine Bedeutung und gleichzeitig eine Verantwortung. Die nehmen wir gerne wahr, derer sind wir uns bewusst und das haben wir so auch als einer unserer Unternehmensziele mittlerweile niedergeschrieben.

Welche gesellschaftlichen Rahmenbedingungen müssen gegeben sein, damit CSR wirksam sein kann?

Die Frage kann man ganz gut auf die DFL übertragen. Politisch gibt es mittlerweile Dinge wie die unternehmerische Verpflichtung eines nicht-wirtschaftlichen Geschäftsbetriebs. Allerdings ist das auch noch nicht für jedes Unternehmen verpflichtend. Ich persönlich bin der Meinung, das müsste für alle Unternehmen gelten und dasselbe gilt analog für die DFL als unser politischer Dachverband, dass es auch dort zukünftig in den Lizenzierungsunterlagen verpflichtend sein müsste, gesellschaftliches Engagement zu leisten.

Wie sieht ihr Unternehmen das Thema CSR und wie stellt es sich dieser sozialen Verantwortung?

Also es gibt eine traditionell, in der „Vereins-DNA“, durch die Supporter-Strukturen, durch die Mitarbeiter-Strukturen, gewordene gesellschaftliche Bewegung, dass sich hier der gemeine Fußball-Fan schon seit Jahrzehnten besonders häufig, verstärkt und sehr gerne, gesellschaftlichen Themen widmet. Im Verein wurde das Ganze seit 2010/2011 professionalisiert und strukturell geschaffen. Wie das bei einem Profifußballverein so ansteht, wurde das erstmal im Marketing angesiedelt, weil man zu Beginn der Reise noch nicht ganz so wusste, wo hin damit. Die Erfahrung und die Lehre haben jedoch sehr schnell gezeigt, dass wir das hier in einer Stabstelle im Verein implementieren, um in allen Ebenen und in allen Themenfeldern entsprechend wirken zu können. Die Stabstelle ist im Präsidium, im Vorstand und bei der Geschäftsleitung angedockt.

Welche Vorteile bzw. Nachteile sehen Sie bei einer starken Umsetzung von CSR-Projekten im Fußball?

Die Vorteile kann man auf jeden Fall finanziell nennen. Wir sehen, dass die reine Vermarktungsstruktur und in der Abfrage des klassischen Sportsponsoring, stark rückläufig ist. Außerdem sehen wir, dass Unternehmen von außen CSR getrieben sind und ihre Geschichten in Partnerschaft mit uns anders erzählen wollen. Also ist das der größtmögliche Standortvorteil für uns, neben dem Sport und dem größtmöglichen sportlichen Erfolg, unsere Werte weiter zu transportieren und damit auch Erlöse zu erwirtschaften. Negativ ist natürlich der Nerv- und Stressfaktor, den CSR in einem Unternehmen auslösen kann. Wenn man kurz vor dem Abstieg steht und dann immer auch darauf geachtet werden sollte, dass man sich, im Idealfall, trotzdem ethisch benimmt und sich nicht gegenseitig die Köpfe einschlägt. Dann kann das auch mal ganz schnell schwierig werden. Aber es sind natürlich auch mittel- und langfristige Themen im CSR und, gerade im Stadion, im ökologischen Bereich steht dem

ganzen erst ein Investment voraus. Bevor ich anfangen Strom zu sparen, muss ich erstmal in moderne LED-Beleuchtung investieren. Das ist natürlich aufgrund der Dynamik von nur einer Saison, der wir immer unterliegen, sehr schwierig, da langfristige Planungen durchführen zu können. Das ist eher anstrengend und kann sich negativ auf das Gesamtgeschäft auswirken. Extern merkt man immer verstetigter, dass Kunden von sich aus sensibilisiert sind, CSR-Themen auch bei sich, ich will nicht plump sagen durchführen zu müssen, aber ich merke schon in Gesprächen, egal mit wem, dass das ein mittlerweile sehr bewusstes Thema in den Köpfen von Entscheidern, genauso wie Agenturen, mit denen wir tagtäglich zu tun haben, ist und das hier auch ein genereller Wandel stattfindet. Am Ende schafft CSR es natürlich, das würde aber auch ein Projekt, was nicht zwingend CSR in Gesicht geschrieben steht auch schaffen, eine gewisse Kundenbindung herzustellen. Es muss auch immer für beide Marken passen. Es muss auf die Marke einzahlen. Und die Marke FC St. Pauli ist eine gesellschaftliche total aufgeladene Marke. Würden wir jetzt unsere Vermarktungsleitlinien o.ä. Vereinbarungen, die in den letzten Jahren wirklich in großen Stakeholder-Dialogen abgefragt und durchgeführt wurden, ad absurdum führen, dann würden wir das schnell zu spüren kriegen, weil die Leute uns das nicht glauben würden und im Worst Case würden sie weg laufen. Das ganze hilft generell natürlich auf einer kommunikativen Ebene, weil in sportlich schlechten Zeiten kann das, ist meine These, ein wenig „Credit“ bei den Kunden- und Fangruppen schaffen. Dass man sportlich nicht der erfolgreichste Verein ist, aber im gesellschaftlichen Bereich Champions League spielt. Und das ist etwas, was viele Leute hier an den Verein bindet.

Wie sehen Sie die Zukunft des CSR in deutschen Profifußballclubs?

Also zukünftig werden wir uns, hausintern, immer stärker in dem Bereich aufstellen. Ich glaube, dass es vermarktungstechnisch absolut immer relevanter wird und es vielleicht irgendwann sogar nur noch derlei Partnerschaften, zumindest bei uns im Hause, geben wird. Ich glaube aber, dass die DFL als verbandspolitische Entscheider auf jeden Fall voran gehen muss um das Ganze auch verpflichtend durchzusetzen und in das Lizenzierungsverfahren aufnehmen muss. Ich bin guter Dinge, dass das auch kommen wird.

Wie sehen Sie den Club FC St. Pauli in Verbindung mit dem Thema CSR?

Da muss ich mich tatsächlich wiederholen. Die gesellschaftliche Verantwortung ist hier traditionell aus den Fan-Strukturen geboren. Es ist so ein bisschen gelebtes Engagement und der Verein, der sich sukzessive und stetig professionalisiert hat, hat dies auch in diesem Bereich getan. Ich halte es für elementar. Es passt zu dieser Marke, wie nichts Anderes. Das merken wir auch an den Anspruchsgruppen. Es gibt, das hatte anfangs schon gesagt, keine positive Idee, wo nicht irgendjemand schaltet und sich den FC St. Pauli dazu holen will. Positiv gesprochen kämpfen wir gegen tausende Anfragen im Jahr an und versuchen dieser Herr zu werden, aber alle haben das Ziel die Welt ein Stückchen besser zu machen. Perspektivisch arbeite ich an der Selbstauflösung der Abteilung. Wenn wir nichts mehr zu tun haben, dann ist alles wieder gut.

Wie ist eine solche „nicht-sportliche Komponente“ auf die Marke eines Profifußballclubs, wie der FC St Pauli, wirksam?

Die viel zitierte DNA des Vereins ist neben dem Profifußball, das soziale gesellschaftliche Engagement. Das ist so verwurzelt, es findet sich mittlerweile in den formulierten Unternehmenszielen wieder. Das wir neben größtmöglichem sportlichen Erfolg unsere konsolidierten und allgemein gültigen und mit allen Anspruchsgruppen formulierten Werte in die Welt transportieren wollen. Das ist die Vereins-DNA. Ich bin fest der Überzeugung, dass gerade in sportlichen Krisenzeiten CSR auch ein außerordentlicher Puffer sein kann, sprich, dass man auch, wenn man in seinem Kerngeschäft entsprechend nicht so erfolgreich ist, Themen drum herum, die gesellschaftlich für unsere Anspruchsgruppen relevant sind, dass die eine Art Puffer oder Zufriedenheit schaffen, die sich eben nicht in glitzernden Pokalen

ausdrückt. Sondern in einem Gefühl, Überzeugungstäter zu sein in einer großen Gruppe und damit den Menschen eine Heimat gibt, die sich nicht nur im stumpfen Tore schießen wiederfindet.

Welche betrieblichen Rahmenbedingungen müssen gegeben sein, damit CSR wirksam sein kann?

Es bedarf natürlich profaner logistischer Strukturen, das ist gerade bei uns im Hause ein Thema, dass wir im Haus gar nicht genug Platz haben um so viele Leute, für so einen großen Verein, wie er nach außen wahrgenommen wird, beschäftigen zu können. Ich denke, es bedarf eines Kommittent der Geschäftsführung, des Vorstands, dass man das ganze glaubhaft umgesetzt sehen will. Das haben wir Gott sei Dank. Und da gibt es große Unterstützung seitens der Geschäftsführung, es gibt finanzielle und logistische Ressourcen und es gibt keinen guten Grund es hier nicht umzusetzen.

Was sind Ihrer Meinung nach Faktoren, an denen man den Erfolg oder Misserfolg von CSR messen kann?

Zum einen kann man es natürlich am Feedback, Reichweitenmessung und Umfrageergebnissen widerspiegeln lassen. Ob das ganze relevant ist und idealerweise auch von Erfolg gekrönt und ob Fans, Unterstützer und jegliche Art von Stakeholdern auch entsprechend positiv wahrnehmen. Man kann es natürlich auch monetär messen, in dem man sieht in welchem Maße Vermarktungsaspekte, die mit diesen Themen aufgeladen sind, stetig wachsen oder auch nicht. Es gibt aber auch noch einen gefühlten Richtmesser und das ist eigentlich die Schlagzahl an Anfragen und Gesprächen, wiederkehrender Personen und Persönlichkeiten. Persönlich und kommunikativ wiedergegeben trifft es, dass das ganze Thema CSR stetig am Köcheln ist. Auf gesellschaftliche Dimensionen gesprochen. Das man das Ganze auch immer in den Medien wiederfindet, das man das Ganze auch in Podiumsdiskussionen wiederfindet, das sich Verbände und die Politik damit immer weiter beschäftigen. Das nehme ich persönlich wahr, da liegt natürlich auch mein Fokus drauf, aber ich glaube schon das auch das ein Gefühl von Wahrnehmung ist, dass das Ganze immer relevanter wird und sich steigert. Und am Ende, wenn man es wirklich messen will, dann muss man zugeschusterte Umfragen dahin steuern.

Warum würden Sie sagen, dass Ihrer Meinung nach, das Thema CSR relevant für deutsche Profifußballclubs ist?

Ich habe es im Vorwege schon gesagt, ich halte das Ganze aufgrund der gesellschaftlichen und politischen und auch ökologischen Paradigmen weltweit, die sich einfach ändern durch Migration, Umwelt, steigende Bevölkerung, Ressourcenverknappung, für elementar. Man wird mehr teilen müssen, als in einer Zeit des Wirtschaftswunders in den 50er und 60er Jahren. Ich denke, dass es für Sportvereine doppelt wichtig ist, weil sie auch eine gesellschaftliche Heimat für viele Leute sind. Den Kirchen laufen die Leute weg, das Interesse an Politik und sich politisch zu engagieren ist eher rückläufig, es gibt natürlich immer Phasen in denen die Parteien Zulauf haben, aber das ist immer situativ durch Anlässe begründet. Und Sportvereine und der Profifußball wächst. Unsere Unterstützer und Fanszenen wachsen. Ich glaube wir sind eine Heimat für Menschen, die den Anspruch haben im Fußball noch irgendwas bewirken zu können und sich in dieser Heimat aufgehoben fühlen. Deswegen ganz klares Ja, es ist elementar für Sportvereine dieses Thema voran zu treiben.

(ENDE)

Anlage 4: Transkription Experten-Interview Nico Rieber – Jung von Matt/Sports

Geschäftsstelle Jung von Matt/Sports Hamburg, 23.03.2018, 11-12 Uhr

Was verstehen Sie unter gesellschaftlichem Engagement und sozialer Verantwortung von Unternehmen?

Unternehmen sehe ich als Teil einer Community, die durch ihr Handeln durchaus einen Impact haben. Positiver und negativer Natur. Außerdem über das Schaffen reiner Arbeitsplätze hinaus, etwas für diese Community zu leisten. Ich sehe neben dem gesellschaftlichen Kontext auch ökologische Dinge, die für mich durchaus wichtig sind als Ausgleich für negativen Impact, den Unternehmen in ihrem Wirkungskreis haben. Sich als mehr zu verstehen, innerhalb einer Gemeinschaft, als nur als Arbeitgeber. Sondern als Mitbürger und Mitmensch. Das wäre es für mich.

Was fällt Ihnen als Erstes zum Thema Corporate Social Responsibility ein?

Ich verstehe darunter drei Säulen: ökologisch vertretbares Handeln, sozialverträgliches Handeln und das Ganze auf ökonomisch gesunden Füßen. Alles unter dem Begriff der Nachhaltigkeit. Bei Kampagnen/Marken fällt mir „Bionade“ ein, die für mich ein absolutes Benchmark gewesen sind, zumindest früher in den Anfängen, die auf allen drei Säulen fantastisch agiert haben. Sie haben einer ganzen Region, sozusagen, Arbeit gegeben und einer infrastrukturellen Gegend einfach ganz viel gegeben. Das Ganze haben sie auf ökologisch absolut vorbildliche Weise gemacht. Eigene Biostandards höher gesetzt, eigene Produktionsstandards höher gesetzt als es die EU das vorgegeben hat. Zumindest zu Beginn auf wirtschaftliche und sehr nachhaltige Art und Weise. Sie haben nie mehr Geld ausgegeben als nötig, sehr visionär, durchdacht und bodenständig investiert. Die drei Säulen sind für mich wichtig.

Wie wichtig ist das Thema, und die Auseinandersetzung mit, CSR in der heutigen Zeit?

Heutzutage ist es enorm wichtig sich mit Themen auseinanderzusetzen, gesprochen für Jung von Matt, die zumindest einer der drei Säulen bedient. Hier muss man natürlich sagen, dass negativer Impact von Unternehmen eine unglaubliche mediale Kraft besitzt. Ich sage mal aus reinen PR-Zwecken. Da fällt natürlich sehr schnell das Wort „greenwashing“. Der alte PR-Leitsatz heißt ja: Tue Gutes und sprich darüber. Dementsprechend ist es ein Stück weit zur Selbstvermarktung wichtig, ich glaube aber auch, dass es zu einer gesunden und guten Kultur eines Unternehmens gehört. Die Mitarbeiter und das Unternehmen sind natürlich nicht trennbar. Wenn wir als Mitarbeiter, ich sage mal als Menschen, die in der Welt rumrennen und sehen das vieles nicht optimal ist, wenn wir das Gefühl haben, dass diese Agentur, für die wir arbeiten, dazu beiträgt, dass die Welt noch schlechter und suboptimaler wird, dann fällt es schwer, sich mit dem Unternehmen zu identifizieren und als Mitarbeiter in so einer Kultur mitzugehen. In der Außenwirkung für potentielle Kunden ist es ein Punkt, dass wir nicht nur auf Profit aus sind, sondern hier und da auch mal was Gutes tun. Außerdem um Menschen mit gesundem Menschenverstand gewinnen zu können, tut es auch nicht gut, Tierausstern zu fördern oder Naturverschmutzung voranzutreiben. Ein anderer Punkt ist: wir arbeiten hier zum Beispiel für die FIFA. Das ist ein absolut zweischneidiges Schwert für viele. Da sind so Themen wie Korruption, Bestechlichkeit, Steueroase Cayman Inseln und Vetternwirtschaft, die ganz weit weg sind von CSR. Auf der anderen Seite, deshalb machen wir das auch, versuchen wir den Fokus auf die Kraft des Fußballs zu legen. Wie zum Beispiel beim FC St. Pauli. In ihrem so kleinen Kosmos, kann man sehen, was Fußball alles bewirken kann. Das versuchen wir da auch ein bisschen herauszukristallisieren. Ich glaube, dass es unumgänglich ist, dass sich Unternehmen, egal welcher Größe, damit beschäftigen und CSR-Themen bespielen.

Wie sollten sich, Ihrer Meinung nach, Profifußballclubs, ähnlich wie klassische Wirtschaftsunternehmen, dieser gesellschaftlichen und sozialen Verantwortung stellen müssen und CSR-Arbeit leisten?

Sie müssen sich absolut genauso dem Thema annehmen. Sie agieren wie klassische Wirtschaftsunternehmen. Sie sind Wirtschaftsunternehmen. Auch der FC St. Pauli verkauft ja kein Waschmittel, sondern die Emotionen und das Image. Der FC St. Pauli produziert Trikots, Merchandising-Artikel und hinterlässt einen ökologischen Impact. Er ist ein Arbeitgeber, damit hat man eine soziale Verantwortung in dem Wirkungskreis St. Pauli und Hamburg. Dementsprechend würde ich dort gar keinen Unterschied machen wollen. Bei der Frage: müssen sich Profifußballclubs damit auch beschäftigen? Ja, weil sie sind auch Wirtschaftsunternehmen. Zumindest in der Bundesliga und 2. Bundesliga, wo wirklich professionell gearbeitet wird.

Welche gesellschaftlichen Rahmenbedingungen müssen gegeben sein, damit CSR wirksam sein kann?

Es braucht im Prinzip keine gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, sondern vielmehr müssen die CSR-Bemühungen dazu führen, dass in der Gesellschaft ein Wandel entsteht. Ich glaube CSR basiert nicht auf Verboten, z.B. wenn man irgendwelche Materialien verbietet. Vielmehr glaube ich, dass CSR der Treiber sein muss für gesellschaftliche Rahmenbedingungen. Ein Beispiel ist, dass der FC St. Pauli mit „Viva con Agua“ zusammenarbeitet. Ich glaube nicht, dass die Rahmenbedingung gegeben sein muss: die Menschen müssen wissen, dass Menschen in anderen Ländern kein Wasser haben und deswegen macht der FC St. Pauli was. Sondern: das Engagement muss dieses Bewusstsein treiben. CSR ist etwas, dass bestehende Systeme über den Haufen wirft. Früher hat man sich um sowas keine Sorgen machen müssen. So langsam merken die Leute, dass z.B. die Ozeane kippen, um ein großes Beispiel zu nennen. Oder heruntergebrochen, dass in deiner Nachbarschaft ein paar Dinge nicht funktionieren. Der Stein des Anstoßes kommt aus der CSR-Arbeit der Unternehmen, die muss zusätzlich darauf aufmerksam machen, dass hier etwas falsch läuft. Dann können Rahmenbedingungen gesetzt werden. Ich glaube die Unternehmen müssen der Treiber sein und dann können gesetzliche Maßnahmen folgen.

Wie sieht ihr Unternehmen das Thema CSR und wie stellt es sich dieser sozialen Verantwortung?

Generell ist es so, dass wir uns der Tatsache bewusst sind, dass gerade auch im Sport, was ja eine große Reichweite hat, unsere Produkte bzw. Kreationen am Ende des Tages einen Einfluss auf die Öffentlichkeit haben. Zumindest in Teilen. Z.B. die Aktion „Take a Knee“ von Hertha BSC. Das ist tatsächlich auch aus dem Anspruch herausgekommen, dass wir ähnliche Probleme hier haben. Bei uns sind es nicht explizit die dunkelhäutigen Mitbürger, die diskriminiert werden. Bestimmt teilweise auch, aber es ist nicht so eine große Gruppe wie in den USA. Hier findet ganz klar Diskriminierung und Rassismus statt. Wenn wir einen Vermittler haben, der das Thema anspricht und Groß macht, in einem Kontext wie Fußball ist das möglich, dann sehen wir das auch ein Stück als unsere Verantwortung an, zu sagen: Ja, lass uns das machen. Das ist kein amerikanisches Problem. Das ist auch hier ein Problem. Wenn man sich die Wahlergebnisse anguckt, dann sieht man, dass die AfD in Berlin sitzt. Es gibt auch andere Beispiele. „Recht auf Menschenrechte“ ist eine Kampagne, die vor allem hier im Hause entstanden ist. Da kam kein Kunde, sondern die wurde hier entwickelt. Da glaube ich, machen wir durch die Kraft des Sports immer wieder auf Missstände der Gesellschaft aufmerksam. Auch die Arbeit für die FIFA wird hier intern diskutiert und abgewogen. Wir sehen ja auch mit welchem Image die FIFA einhergeht. Und da entscheiden wir uns entweder gegen ein Engagement oder wir versuchen unseren Teil dazu beizutragen ein solches Unternehmen in Teilen zum Umdenken zu bewegen. Ich würde sagen, es gibt die Übergeordnete Policy, dass wir nie etwas für ein Rüstungsunternehmen machen würden. Für Dinge, die mittelbar

und unmittelbar töten. Ansonsten haben nicht die Leitlinien, an die wir uns halten, sondern es sind Einzelfallentscheidungen. Wir sind ein kreatives und junges Umfeld, mitten in St. Pauli. Dementsprechend teilen wir die Werte des FC St. Paulis und identifizieren uns mit diesen auch. Damit sind wir der Gesellschaft verpflichtet uns gegen Rassismus und ähnliches zu stellen.

Welche Vorteile bzw. Nachteile sehen Sie bei einer starken Umsetzung von CSR-Projekten im Fußball?

Ich würde mal sagen: Nachteile gibt es erstmal keine. Ich würde erstmal nicht sagen, dass aus gesellschaftlichem Engagement Nachteile entstehen können. Der einzige wäre vielleicht, wenn man sich das falsche Projekt aussucht. Auch da ist die Fallhöhe allerdings sehr gering. Ich sehe dort vor allem einen Haufen an Vorteilen. Viele Vorteile aus Markenbildungsaspekten. Der FC St. Pauli gehört es maßgeblich dazu, dass man sich lokal und global engagiert. Das ist der Grund warum der FC St. Pauli in der Vermarktung aktuell unter den Top zehn aller Bundesliga-Clubs aus der ersten und zweiten Liga steht. Das ist gewaltig für einen Club, der seit längerer Zeit keinen erfolgreichen oder attraktiven Fußball mehr spielt. Sportlich gesehen, ist der Verein nicht unbedingt attraktiv. Jedoch aufgrund der guten Markenstrategie ist das so. Zur Marke FC St. Pauli gehören auch alle CSR-Aktivitäten. Das heißt: Vermarktung absolut positiv und Kundenbindung auch. Ich glaube auch, dass es für einen Profifußballclub, und sei er noch so global, CSR tatsächlich eine sehr lokale Bindungskraft hat. Ich denke auch, dass der FC Bayern München in seiner lokalen Heimat Stiftungsarbeit leistet. Ich sehe dort vor allem aus Markengesichtspunkten wahnsinnige Vorteile. Wenn du eine starke Marke hast, das ist eine Spirale, dann wirst du auch wieder interessanter für starke Markenpartner, die die einzelnen Werte leben. Nachteile sehe ich nicht, ich sehe nur diese Vorteile.

Wie sehen Sie die Zukunft des CSR in deutschen Profifußballclubs?

Generell im Profifußball, und ganz speziell im Bereich der Global Player, die ganz oben mitspielen und hunderte Millionen an Umsatz generieren, da wird es immer wichtiger. Wenn der FC Bayern München nach Katar fliegt, dann gibt es jedes Mal massive Auseinandersetzungen: warum machen die das? Die können doch nicht in so einen Staat fliegen. Was will ich damit sagen: Der Fußabdruck der Clubs wird immer größer. Man hat einen immer größer werdenden Impact. Man nähert sich immer mehr einem klassischen Wirtschaftsunternehmen. Vor dem Hintergrund wird es immer wichtiger. Was man außerdem auch nicht vergessen darf ist, dass je globaler man wird, desto wichtiger ist es, sich lokal zu verwurzeln. Das ist maßgeblich und unumgänglich um daraus einen internationalen „Baum“ wachsen zu lassen. Vor dem Hintergrund lässt sich klar sagen: das wird wichtiger.

Wie sehen Sie den Club FC St. Pauli in Verbindung mit dem Thema CSR?

Ich hatte gerade gesagt, dass der FC St. Pauli eine clevere Markenstrategie fährt, diese ganzen CSR-Projekte zahlen unglaublich auf diese Marke ein und schärfen dieses Profil. Wenn ich den SC Freiburg rausnehme, dann sehe ich den FC St. Pauli auf eine einzigartige Art und Weise in Verbindung mit CSR. Wir hatten vorhin das Wort „greenwashing“, davon ist man sehr weit weg. Ich habe das Gefühl, dass Dinge nicht rechts und links entstehen und zugekauft werden, sondern dass es aus der Philosophie des Vereins und der dort handelnden Personen herauskommt. Ich würde sagen: CSR und der FC St. Pauli sind untrennbar voneinander. Im Kleinen, wie im Großen. Global und Lokal.

Wie ist eine solche „nicht-sportliche Komponente“ auf die Marke eines Profifußballclubs, wie der FC St Pauli, wirksam?

Ich glaube ehrlich gesagt, dass die CSR-Bemühungen des FC St. Pauli, und damit meine ich nicht nur einzelne Projekte, sondern die Idee, die darübersteht: gegen Homophobie, gegen

Rassismus, für Gleichberechtigung etc., dass das für den FC St. Pauli wertvoller ist, als die sportliche Komponente. Speziell auf den FC St. Pauli bezogen glaube ich, dass er neben dem SC Freiburg der einzige Profifußballclub ist, bei dem es irrelevant ist wie und in welcher Liga man sportlich spielt. Man bekommt das Stadion beim FC St. Pauli nicht voll, weil dort nur Leute sind, die sich mit dem Fußball identifizieren, weil der ist meist nicht gut, sondern weil sie sich mit der Philosophie identifizieren. Ich persönlich komme aus der Nähe von Stuttgart und für mich gab es in Hamburg nur eine Alternative: den FC St. Pauli. Das lag vor allem an der Identifikation und damit, dass ich wusste für was man beim FC St. Pauli steht. Da war das sportliche zweitrangig. Als Marke macht das den FC St. Pauli nahezu komplett unabhängig vom sportlichen Erfolg. Wenn es irgendwann mal in die vierte oder fünfte Liga geht, dann wird das Stadion auch nicht mehr voll sein. Selbst in der dritten Liga wäre das aber vom Thema Marke und Engagement noch unverändert. CSR ist eine riesen Chance Kunden, Fans und Sponsoren zu binden, unabhängig vom sportlichen Erfolg.

Welche betrieblichen Rahmenbedingungen müssen gegeben sein, damit CSR wirksam sein kann?

Übergeordnet würde ich sagen: eine Kultur. Es muss eine Kultur gelebt werden, in der Werte, die dem CSR-Gedanken entsprechen, tatsächlich ihren Platz haben. Das ist der philosophische Überbau, der vorhanden sein muss. Wenn wir hier von betriebswirtschaftlichen Rahmenbedingungen sprechen, kommen wir dann nun zu den Hard Facts. Die Leute müssen sich für CSR interessieren und diese Werte leben. Außerdem muss man ihnen die Möglichkeiten dafür bieten und Kapazitäten schaffen. Man muss sowohl die zeitlichen Ressourcen, als auch finanziellen Ressourcen stellen. Das ist es im Prinzip schon. Das Wichtigste ist für mich nicht betriebswirtschaftlicher Natur, sondern wenn es in der Unternehmenskultur verankert ist, dann findet man immer einen Weg das betriebswirtschaftlich umzusetzen. Das Wichtigste ist, dass in den Köpfen dafür ein Verständnis und Wille verankert ist.

Was sind Ihrer Meinung nach Faktoren, an denen man den Erfolg oder Misserfolg von CSR messen kann?

Ich sage mal, wie man ihn vielleicht nicht messen kann, was ich sehr wichtig finde. Und das ist: ein gutes Gefühl. Der Bionade-Gründer hat immer gesagt, dass er mit Anstand Geld verdienen will. Geld ist per se nichts Schmutziges, es kann aber auf schmutzige Art verdient werden. Davon möchte ich Abstand nehmen. Mein persönlich gutes Gefühl, dass mir wirtschaftlich, ökologisch und ökonomisch verträgliches Handeln und Wirtschaften ermöglicht, das ist für mich die erste Messgröße. Um in so einem emotionalen Kontext zu bleiben: Beispiel Viva con Agua. Die ganzen Menschen, die dadurch Trinkwasser haben. Das damit verbundene Lächeln, man ermöglicht ihnen damit wieder ein sorgenfreieres Leben. Was gibt es für einen größeren spürbaren Erfolg? Wenn man zu den Hard Facts kommt, dann hat CSR immer einen sehr langfristig angelegten Rückfluss. Das ist auch ein Grund, warum manche Unternehmen ein bisschen davor zurückschrecken. Es steht ein sehr langes Investment vor, bevor man irgendwas rausbekommt. Ich glaube, da ist auch der Rückschluss auf die Marke FC St. Pauli und starke Marken generell, um die eigene Marke zu profilieren und attraktiv zu machen, ist es unumgänglich. Gerade in der heutigen Zeit, in der Konsumenten darauf achten, was man kauft und isst, hat sowas eigentlich relativ schnell eine Verzinsung. Vor dem Hintergrund: das „Under Armour“-Engagement des FC St. Pauli ist ein Negativbeispiel. Da hat man der Marke einen echten Schaden zugefügt. Da war wahrscheinlich sehr kurzfristig gedacht, weil man schnell sehr viel Geld bekommen hat. Aber CSR ist eben langfristig angelegt, so meine Meinung. Also messbare Faktoren sind: das Gefühl Menschen etwas Gutes getan zu haben, aber man wird es auch ganz klar an Markenattraktivität und Markenstärke messen können. Daraus resultierend auch an wirtschaftlichem Erfolg in Form von Umsatz und Absatz, an dem man es messen werden kann. Misserfolg ist vielleicht wirklich

messbar, Rückgriff zum Thema „greenwashing“, da „schießt man sich ins eigene Knie“. Da muss man vorsichtig sein.

Warum würden Sie sagen, dass Ihrer Meinung nach, das Thema CSR relevant für deutsche Profifußballclubs ist?

Das ist meiner Meinung nach wichtig, weil, wie ich eingangs gesagt habe, Profifußballclubs immer mehr zu Profiwirtschaftsunternehmen werden. Deren Fans/Kunden/Konsumenten laufen nicht mehr blind durch die Gegend und segnen alles ab. Das heißt, ein schlechter Mitbürger zu sein, wird sich wirtschaftlich sehr negativ auf die Bilanzen auswirken. Deswegen glaube ich, dass das wirklich ein Thema ist, dass wir deutlich mehr voran treiben müssen in der Zukunft. Von anderen Unternehmensarten verlangen wir schon seit sehr langer Zeit, dass alles mit rechten Dingen zugeht. Dementsprechend sind die Profifußballclubs einfach die Nächsten, der nächste Wirtschaftszweig, der dort extrem gefordert sein wird. Die Leute fragen sich irgendwann, wenn man 500 Millionen verdient, warum man damit nichts Gutes tut. Das kann einfach massive Markenschäden mit sich ziehen.

(ENDE)

Anlage 5: Transkription Experten-Interview Sandro Seifert – U!Sports GmbH

Millerntor-Stadion, 21.03.2018, 11-12 Uhr

Was verstehen Sie unter gesellschaftlichem Engagement und sozialer Verantwortung von Unternehmen? Was fällt Ihnen als Erstes zum Thema Corporate Social Responsibility ein?

Also grundsätzlich verstehe ich darunter, dass sich Unternehmen, von einem Einzelunternehmer bis zu einem Mittelständler, bis zu einem großen Konzern, sich Ihrer gesellschaftlichen Verantwortung bewusst machen und dort einen freiwilligen Beitrag leisten zu gesellschaftlichen Themen. Die können Ökonomisch sein, die können sozial sein, die können auch ökologisch sein. Bei den Themen sollte es grundsätzlich um das große Thema gehen: wie entwickelt sich unsere Welt, welche Verantwortung haben wir gegenüber unserer Mitmenschen, unserer Familien und der kompletten Weltbevölkerung. Das ist ein sehr breiter Begriff und es gibt dort ganz viele verschiedene Sichtweisen. Ich glaube aber, grundsätzlich wäre es gut, wenn sich jedes Unternehmen und jeder Mensch dessen Bewusst macht. Auch wenn es nur in einem kleinen Rahmen ist. Beispielweise die Fragen: welches Papier benutze ich? Brauche ich überhaupt noch Papier oder digitalisieren wir komplett? Bis hin zu: Welche Projekte unterstütze ich? Mit welchen Unternehmen arbeite ich zusammen? Welche Kooperationspartner habe ich? Welche Projekte setze ich selber? Was für Möglichkeiten gebe ich meinen Mitarbeitern sich frei zu entfalten und die Rechte meiner Mitarbeiter zu berücksichtigen. Das verstehe ich im Großen und Ganzen unter gesellschaftlichem Engagement und sozialer Verantwortung von Unternehmen.

Wie wichtig ist das Thema, und die Auseinandersetzung mit, CSR in der heutigen Zeit?

Ich glaube, dass in den letzten 10, 15, 20 Jahren das Thema immer mehr an Bedeutung genommen hat und immer noch bedeutsamer werden wird. 1989 hatten wir die Wende, Nachkriegszeit, die Wirtschaft wurde wieder angekurbelt und da war scheinbar auch keine Relevanz und keine Zeit für das Thema CSR und unternehmerische Verantwortung. Das hat sich in den letzten Jahren aus verschiedenen Gründen geändert. Einerseits leben wir in einer Zeit, die sehr transparent ist. Wir wissen welche Missstände es gibt. Beispielweise Klimawandel ist ein einfaches Beispiel, wo wir heutzutage einfach viel besser aufgeklärt sind als noch vor 30 Jahren. Dadurch sieht man einerseits, dass Unternehmen eine Verantwortung haben, über das gesetzliche Maß hinaus. Das muss man ja auch dazu sagen. Grundsätzlich gibt der Staat ja schon Regularien vor, die eingehalten werden müssen, z.B. Steuerabgaben, die dann später ins Umweltministerium fließen, die dann Projekte initiieren. Das ist glaube ich ein Punkt. Man ist einfach besser ausgeklärt. Natürlich auch ein wichtiges Thema für Unternehmen ist, dass es einfach einen sehr positiven, kommunikativen und glaubwürdigen Effekt hat. Und ich rede nicht von „greenwashing“, das Schlagwort. Es kann schön sein, dass ich einen Nachhaltigkeitsbericht habe und in Deutschland Projekte unterstütze, aber trotzdem in Afrika die Leute ausbeute und denen ihre Grundwasserversorgung abzwinge. Das ist definitiv nicht der richtige Ansatz. Der ganzheitliche Ansatz ist glaube ich der, der immer mehr an Relevanz gewinnt. Die Gesellschaft, die Kunden sind am Ende des Tages immer besser aufgeklärt, weil man einfach wahnsinnig viele Informationsquellen hat. Die Fragen werden jedoch auch gestellt. Nicht umsonst hat in den letzten 10 Jahren in Supermärkten die Bio- oder Regionalabteilung an Relevanz gewonnen und ist größer geworden. Vor 20 Jahren war das einfach noch nicht so ein Thema. Die Leute stellen die Fragen: wo kommen meine Produkte her? Wie sind die überhaupt hier hergekommen? Unter welchen Bedingungen wurden die hergestellt? Saturn hatte vor 10 Jahren riesen Erfolg mit dem Slogan: „Geiz ist geil“, ich glaube, dass diese Zeit definitiv vorbei ist. Die Leute stellen sich die Frage nach den Produktionsbedingungen, der Herkunft und damit einhergehend die Frage nach der Qualität. Daher glaube ich, dass es auch weiterhin an Relevanz gewinnen wird.

Wie sollten sich, Ihrer Meinung nach, Profifußballclubs, ähnlich wie klassische Wirtschaftsunternehmen, dieser gesellschaftlichen und sozialen Verantwortung stellen müssen und CSR-Arbeit leisten?

Um einen Professor der Ostfalia zu zitieren: Es gibt Fußball und Randsportarten. In Deutschland ist es so, dass Fußball die Sportart Nummer eins ist. Es ist die Sportart mit der höchsten Aufmerksamkeit. Im Staatsrundfunkvertrag steht ja auch, dass Weltmeisterschaftsspiele im öffentlich-rechtlichen Fernsehen gezeigt werden müssen. Das zeigt ja schon welche Bedeutung dieses Thema hat und wie viele Millionen Menschen vom Fußball direkt oder indirekt betroffen sind. Sei es durch ihre berufliche Tätigkeit oder sei es an jedem Wochenende von A nach B zu fahren um sich Spiele anzusehen. Der Fußball hat auch einen wirtschaftlichen Faktor. Wenn man mal überlegt, dass die Tagesschau um 20 Uhr läuft, in denen wir die Möglichkeit haben, Deutschland über die Welt zu informieren, werden am Sonntag auch die Bundesligaergebnisse gezeigt. Deswegen hat der Fußball einfach einen sehr hohen Stellenwert. Diese Kraft kann jeder Club nutzen, nicht nur der FC St. Pauli. Wir sind vielleicht ein bisschen besonders, weil wir uns über die letzten 20-30 Jahre und vielleicht auch eher über die letzten 50-60 Jahre zu dem Verein entwickelt haben, der wir jetzt sind. Der uns auch per se schon aus der Herzen des Vereins und aus der Fanbasis heraus verpflichtet sich mit gesellschaftlichen und sozialen Projekten zu beschäftigen. Ich glaube aber, dass jeder Club, egal ob in der ersten oder vierten Liga, das Thema aufgreifen kann Projekte zu entwickeln, Dinge umzusetzen und als Vorreiter vorauszugehen. Da können andere dann dran teilhaben, partizipieren oder sich orientieren. Die Plattform Profifußballclub ist eine super Plattform um ein gutes Beispiel zu geben.

Welche Projekte von U!Sports beim FC St. Pauli sind hier nennenswert?

Hier beim FC St. Pauli gibt es ja die Marke „KIEZHELDEN“, die soziale Marke des FC St. Pauli. Der Verein ist per se sozial, aber das ist ein netter Zusatz. Unter KIEZHELDEN wird Sozialmarketing betrieben, aber auch CSR-Themen vereinsseitig betrieben. Aus der Vermarktersicht haben wir gemerkt, dass aus den letzten Jahren immer mehr Unternehmen und Partner auf uns zukommen bzw. wir können auch auf die zugehen, weil die empfänglich dafür sind. Mit denen besprechen wir: welche Rolle hat das Thema hier? Welche Möglichkeiten gibt es, weg von dem klassischen Sportsponsoring? Von: wir verkaufen dir eine Bande und einen Spot auf den Videowall und einen Beitrag auf der Homepage, bis hin zu: lass uns inhaltliche Schwerpunkte setzen, Content-bezogen, um damit raus zu gehen und nicht in der ganzen Informationsflut, in dem ganzen Logo-Friedhof, was ja bei uns zum Glück nicht der Fall ist, weil man da ein Auge drauf hat und gewisse Leitlinien für Vermarktungsrichtlinien formuliert hat, aber wir grundsätzlich hier Projekte geschaffen haben in den letzten Jahren. Beispielweise kann man da sicherlich die Techniker, früher Techniker Krankenkasse, nennen. Mit denen haben wir vor einem Jahr die „Weltverbesserer“-Initiative gegründet haben. Davor gestellt hat man zwei Jahre ein klassisches Sponsoring getrieben. Um in der heutigen Zeit zwischen all den Medien nicht unterzugehen, brauchen wir ein inhaltlich starkes Thema. Dann haben wir uns an einem Tisch zusammengesetzt und für uns das Thema CSR definiert, weil das auch bei der TK noch keine Rolle gespielt hat. Daraufhin haben wir diese Weltverbesserer-Initiative gegründet mit der Aussage und Aufgabenstellung gesellschaftliche und gesundheitliche Missstände aufzudecken, zu thematisieren und in Vorleistung zu gehen. Nicht mit dem Finger auf jemanden zeigen und sagen: du müsstest jetzt aber mal was Gutes zu tun. Nein, wir tun schon mal was Gutes und wenn du willst, kannst du daran teilnehmen. Beispiel: wir haben eine Studie gelesen, dass Kinder aus bildungsfernen Schichten zu 80 Prozent an Karies leiden. Gegenübergestellt sind es in Familien mit einem soliden Einkommen nur 12 Prozent. Das ist eine riesige Differenz dazwischen. Es ist erstmal ein gesundheitliches Problem, plus ein gesellschaftliches Problem. Daraufhin hat man das Thema kommunikativ begleitet und immer wieder auf TK-Medien und FC St. Pauli-Medien thematisiert. Dadurch, dass wir hier mit dem FC St. Pauli eine richtig gute Plattform haben, die TK eine sehr große

Krankenkasse in Deutschland ist und sich in einer Rolle sieht, vieles auch anders zu sehen und Sachen verändern zu wollen, haben wir das Thema aufgegriffen und an 2 Spieltagen Zahnbürsten gesammelt. Am Ende haben wir circa 18 000 Zahnbürsten und Zahnpasta Tuben gesammelt, die wir an eine Hamburger Hilfsorganisation gegeben haben. Diese verteilen es auf St. Pauli und in ganz Hamburg. Das ganze Projekt war ein großer Erfolg mit sehr großem medialen Interesse und positiver Berichterstattung. Damit können sich die Menschen und Fans und auch Leute drum herum identifizieren und etwas damit anfangen. Das ist ein sehr plakatives Beispiel. So suchen wir immer wieder Beispiele die Welt immer ein bisschen besser zu machen und Menschen die Möglichkeit zu geben, sich zu beteiligen, ohne viel Freizeit zu opfern oder tief ins Portmonee zu greifen. Ein anderes Beispiel ist unsere „Musicschool“, die wir mit Levi’s gegründet haben, die Kinder aus schwierigen Verhältnissen, die Möglichkeit geben soll, ein Instrument zu lernen. Das ist auch ein gesellschaftlicher Auftrag, weil Musik und St. Pauli zusammengehören. Auch Levi’s ist seit Jahren tief verwurzelt im Musikgenre. Das zeigt auch einen Weg auf, den man gehen kann. Wir haben immer mehr Gespräche mit Partnern, die sich engagieren wollen, die auch einfach empfänglich für das Thema sind. Vor 10 Jahren waren die Gespräche sicherlich anders als heutzutage. Wir können da sehr kreativ sein, sehr frei sein und können Projekte direkt aus dem Kosmos St. Pauli aufgreifen. Von Fansseite gibt es dort auch viele Initiativen, die man unterstützen kann. Diese Projekte brauchen auch die Unterstützung um noch mehr Menschen zu erreichen und helfen zu können. Damit haben wir mit dem Bezirk St. Pauli und natürlich auch dem Fußballclub St. Pauli die perfekte Plattform. Ich glaube das das Thema in den nächsten 5 bis 10 Jahren in der Sportvermarktung in ganz Deutschland nicht mehr mit der jetzigen Relevanz zu vergleichen ist. Es wird um ein Vielfaches höher sein.

Welche Vorteile bzw. Nachteile sehen Sie bei einer starken Umsetzung von CSR-Projekten im Fußball?

Nachteile sehe ich nicht viele. Es wäre ein Unterschied, wenn wir all unsere Partner in den Bereich CSR drücken. Das wäre irgendwann unauthentisch, wenn jeder irgendwas Soziales machen würde und irgendwas unterstützt. Es kann passieren, dass es dann unauthentisch wirkt, aber am Ende des Tages geht es darum Missstände aufzudecken und die Welt besser machen und Leuten zu helfen. Deswegen kann es eigentlich nicht falsch sein, es kann eigentlich nur richtig sein. Da gibt es auch einfach nicht die Erfahrungswerte, was jetzt richtig und was falsch ist. Die einzige Gefahr, die ich sehe ist, dass man es auf die Spitze treibt und übertreibt. Dann kann es nicht mehr authentisch wirken. Da kommen wir auch wieder auf das Thema „greenwashing“, das man eine Partnerschaft eingeht und nach einem Jahr wieder geht. Deswegen sind diese Partnerschaften, von denen ich gerade gesprochen habe, alle langfristig ausgelegt. Ich bin der Meinung, dass wir es schaffen einen Partner auch langfristig an ein Sponsoring zu binden, wenn er sich dazu commitet ein Projekt einzugehen, dass gewisse Verantwortung mit sich bringt. Das ist für die Vermarktung ein riesiger Vorteil. Wenn dein Partner für 3 Jahre unterschreibt, gibt es dir mehr Planungssicherheit, als wenn er nur für ein Jahr unterschreibt. Hat noch den Nachteil, dass der Aufwand, den man betreibt, um einiges höher ist. Habe ich einen Partner, dem ich einen Spot auf den Videowall, eine Bande und eine Anzeige in der Stadionzeitung verkaufe, ist der Aufwand relativ überschaubar. Oder ich entwickle mit einem Partner ein Projekt und treibe das voran. Da ist sehr viel Gesprächsbedarf notwendig, Erklärungen sind notwendig, man muss den Projektpartner und das Projekt zusammenbringen. Außerdem müssen die gegenseitigen Interessen berücksichtigt werden, weil am Ende des Tages hat der Partner auch ein Interesse, was er verfolgt, seien es Imageziele, Reichweitenziele oder was auch immer. Diese Interessen muss man natürlich zusammenbringen. Im Besten Fall sind der Verein, der Partner und das Gesamtprojekt mit der Gesamtsituation glücklich und die Ziele, die man sich gesteckt hat, können erreicht werden. Da ist einfach mehr Aufwand dahinter. Ich glaube aber einfach, dass der Nutzen einfach höher ist. Wenn man jemanden für ein Thema emotionalisiert, emotional abholt, dann erreicht man ihn auch. Wenn man nur auf das Thema Branding geht und versucht nur die Geschichte zu erzählen, ohne das man ihn emotional abholt, dann wird die Message einfach verpuffen. Das

Ergebnis für das Sponsoring wird glaube ich nicht so erfolgreich sein, wie wenn wir es im Deckmantel der CSRs vermitteln, obwohl Sponsoring natürlich schwer zu messen ist. Beim FC St. Pauli sind wir in einer Sonderstellung, weil der sportliche Erfolg vielleicht nicht die Bedeutung genießt, als anderswo. Am Ende spielen wir natürlich in der 2. Bundesliga, sind ein Profifußballclub und wollen auch weiterhin erfolgreich Fußball spielen. Ich glaube aber, dass der riesige Vorteil von CSR-Projekten der ist, dass es total unabhängig vom Sport ist. Wenn du dich an ein gesellschaftliches Projekt andockst, dass langfristig unterstützt, dann ist das komplett unabhängig vom Sport. Dann geht es darum die Plattform FC St. Pauli zu nutzen. Die Glaubwürdigkeit, die Kontakte zu nutzen und dich daran anzudocken und im Besten Fall deine Produkte, Dienstleistungen und Know-How mit reinzugeben. Und hier nicht nur als Geldgeber zu fungieren, der irgendwas unterstützt, sondern auch inhaltlich daran zu arbeiten, dass sich das Projekt weiterentwickelt. Das ist ein großer Vorteil, wenn man das unabhängig von der sportlichen Performance sieht. Das Thema betrifft am Ende alle. Egal ob wir von Bildungsthemen oder Erziehungsthemen reden, ob die Mannschaft nachher gewinnt oder verliert, ist irrelevant davon. Am Ende ist das eine Plattform, die wir hier haben, die man gemeinsam nutzen kann. Man nutzt zwei starke Marken, bringt die zusammen und am Ende kann etwas wirklich Starkes entstehen, was mittel- bis langfristige Effekte erzielen kann. Mittel- bis langfristig ist bei einem klassischen Sportsponsoring eher schwierig. Jemandem zum Umdenken zu bekommen schaffst du nicht, wenn du auf die Bande schreibst: putzt euch öfter die Zähne, sonst haben eure Kinder Karies. Du musst es anhand von Beispielen, Aktionen und Erlebnissen glaubwürdig machen. Dann hast du eine Authentizität dem Projekt und dem Partner gegenüber. Dann wird es erfolgreich und das ist die große Chance im Thema Vermarktung von CSR. Ein weiterer Vorteil ist auch einfach, dass durch diese Projekte eine viel größere Akzeptanzsteigerung des Sponsorings erzielt wird. Sowohl bei den Fans, als auch bei den Mitarbeitern des Unternehmens auf beiden Seiten. Speziell die Fans sehen das Sponsoring nicht mehr als klassisches Sportsponsoring, sondern als mehr als nur das. Zusammengefasst kann man sagen, dass man diese Kunden- und Fanbindung durch CSR, unabhängig vom sportlichen Erfolg, stärken und schaffen kann.

Warum würden Sie sagen, dass Ihrer Meinung nach, das Thema CSR relevant für deutsche Profifußballclubs ist?

Wie bereits eingangs erwähnt, bin ich einfach der Meinung, dass dadurch, dass das Thema noch recht jung ist, es mittlerweile nicht nur beim FC St. Pauli angekommen ist, sondern es immer mehr Clubs gibt, die sich in diesem Bereich mit sehr viel Know-How besetzen. Dieses Know-How ist teilweise auch aus der freien Wirtschaft kommend, um das Thema voran zu treiben. Durch die Digitalisierung hat das Thema Information und Aufklärung eine ganze andere Bedeutung, weil Menschen einfach aufgeklärter sind. Ich glaube einfach, dass wir in einem Prozess sind, auch in der jüngeren Generation, die sich noch mehr Gedanken darüber machen: wer bin ich überhaupt? Wie verbringe ich meine Zeit hier auf der Erde? Mit welcher sinnvollen Tätigkeit? Beruflich ist das zu sehen, dass bei den Menschen mit Mitte 20 nicht mehr das wichtigste ist, das größte Auto zu fahren oder die größte Wohnung zu haben, sondern es geht grundsätzlich auch um ein Wohlbefinden sich selbst gegenüber. Man möchte Freiheit haben, neue Kulturen und neue Menschen kennenlernen. Da sind wir in einem Prozess, der nicht aufzuhalten ist und den man auch nicht aufhalten sollte, weil er wichtig ist für die Weltbevölkerung ist. Da hat CSR die Kraft und die Möglichkeit das weiter voranzutreiben. Ich sehe das so, dass Profifußballclubs eine riesige und richtig gute Basis haben, weil viele Fans und viele Interessen vorhanden sind. Die haben die Möglichkeit mit dem CSR über den Fankreis hinaus in die breite Masse der Gesellschaft, in die Bevölkerung von Deutschland ein Umdenken stattfinden zu lassen, Menschen aufzuklären und am Ende Menschen zu helfen. Deswegen glaube ich, dass es eine sehr gute Sache ist, die sehr viel Potenzial und zukunftsfähige Projekte mit sich bringt.

(ENDE)

Anlage 6: Transkription Experten-Interview Michael Thomsen – CSR-Berater

Millerntor-Stadion, 27.02.2018, 16-17 Uhr

Was verstehen Sie unter gesellschaftlichem Engagement und sozialer Verantwortung von Unternehmen?

Das ist ein weites Feld. Ich würde direkt mal auf meine Begriffsdefinition von CSR kommen. CSR, also Corporate Social Responsibility würde ich mal darunter subsumieren. Für mich sind das vier Felder/Säulen, wo man zum Thema gesellschaftliche Verantwortung als Unternehmen, als Wirtschaftsbetrieb, unterwegs ist. Das ist erstmal der klassischste Bereich Soziales: Spenden für Gemeinwesenarbeit, der berühmte Scheck zu Weihnachten an die KiTa ums Eck. All das machen Unternehmen schon ewig und das ist glaube ich auch zum Teil gelernt durch Inhabergeführte Unternehmen, aber auch durch Großunternehmen. Der zweite Bereich wäre der Ökologische. Das ist in den letzten 20 Jahren wichtiger geworden. Man schaut genau, welchen CO₂-Abdruck man hinterlässt mit seinem Unternehmen und seinen Produkt- und Betriebsabläufen. Daraus resultiert, wie man dies reduzieren kann. Außerdem, wie man sich generell um umweltbewusstes Verhalten z.B. in der Belegschaft kümmert. Das ist glaube ich auch gelernt. Der dritte Bereich ist noch nicht ganz im Bereich der gesellschaftlichen Verantwortung angekommen. Zumindest nicht im Mittelstand. Der Bereich ist: wie gehen die Mitarbeiter mit den Mitarbeitern um? Wie geht das Unternehmen mit seinen Mitarbeitern um? Wie geht das Unternehmen mit der Gesellschaft, die im Unternehmen vorhanden ist, dort arbeitet, um? Da geht es um Führungsverhalten, da geht es um Wertschätzung unter Kollegen, da geht es um Governance, da geht es um Arbeitszeitenregelung etc. Wie Fair sind die Arbeitsbedingungen? Wie sehr achtet man darauf, dass die Leute sich wohlfühlen, Stichwort Mitarbeiterzufriedenheit. Der vierte Bereich ist das Produkt selber, für was ein Unternehmen steht. Ist dieses Produkt nachhaltig im Sinne: schafft dieses Produkt einen Mehrwert gesellschaftlich? Oder aber: welche Folgen hat die Produktion und der Verkauf dieses Produktes in einem gesellschaftlichen Zusammenhang? Diese vier Bereiche sind für mich elementar zu betrachten, wenn man über gesellschaftliche Verantwortung in Unternehmen spricht.

Was fällt Ihnen als Erstes zum Thema Corporate Social Responsibility ein?

Das ist der Versuch, alles das, was ich in der ersten Frage gesagt habe, zu bündeln. Und das alles als interne Notwendigkeit in Unternehmen zu bauen. CSR ist die Arbeit in den Schnittstellen aller Unternehmensbereiche. Man versucht diese 4 Säulen in alle Abläufe einzubinden. Das ist die Theorie von CSR, aus meiner Sicht. Der Anspruch ist auch, wenn man CSR ernst meint, das auch so zu denken und zu tun. In Bezug auf konkrete Kampagnen kann man da ein schlechtes Beispiel nennen: Krombacher. Da gab es, gestartet in den 90er Jahren, eine Aktion, dass wenn man einen Kasten Krombacher-Bier kauft, man auch einen Quadratmeter Regenwald rettet. Diese Kampagne war total erfolgreich, weil die Verkaufszahlen in die Höhe schossen. Die Kampagne war jedoch auch nicht erfolgreich, weil der Partner WWF Probleme bekommen hat, weil er seinen Namen für diese Marketingkampagne hergegeben hat. Für Krombacher war es aber CSR. Das Problem war jedoch bei Krombacher, die haben sich vorher kein bisschen mit dem Thema des ökologischen Fußabdrucks auseinandergesetzt. Sie haben ein Gewissen verkauft, ein CSR-Thema, ohne sich intern erstmal darum zu kümmern und darüber zu unterhalten. Das hat natürlich nicht funktioniert. Daher ein schlechtes Beispiel. Eine gute Kampagne ist z.B., das ist gar nicht so weit weg vom FC St. Pauli, Viva con Agua. Viva con Agua ist gegründet als ein gemeinnütziger Verein um Trinkwasserprojekten zu helfen. Die Geschichte ist bekannt. Auf einmal haben die gesagt: wir gründen eine Betriebsgesellschaft und verkaufen unser eigenes Wasser. Heißt: Wirtschaftsbetrieb verkauft Wasser um Wasserprojekte in der Welt möglich zu machen, um Menschen weltweit Zugang zu Trinkwasser zu geben. Da sieht man den Unterschied zu Krombacher: der Wert an sich, warum man dieses Produkt vertreibt, ist erstmal ein guter und

trotzdem nutzt man die kapitalistischen Mittel eines Produktverkaufs. Alles ist darauf abgezielt, dass ein gutes Produkt rauskommt, natürlich auch Rendite bringt, diese Rendite aber wiederum woanders wieder eingesetzt wird. Wenn die Welt nur so aufgebaut wäre, das wäre großartig. Das, was man unter „Social Entrepreneurship“ versteht, ist CSR per excellence für mich. Auch Tchibo kann man hier nennen. Die versuchen ihre Textilproduktion in allen Bereichen nachhaltig zu gestalten unter Berücksichtigung aller vier Säulen, die ich zu Beginn erläutert habe. Die sind auch sehr weit, das Thema CSR im Unternehmen und in den Abläufen unterzubringen.

Wie wichtig ist das Thema, und die Auseinandersetzung mit, CSR in der heutigen Zeit?

Das ist wesentlich für den Unternehmenserfolg. Wir leben in einer Welt, die in vielerlei Hinsicht im Umbruch ist. Digitalisierung, die demokratische Auflösung von Meinungsbildern, Klimawandel etc. sind alles Aufgaben, denen wir uns stellen müssen als Menschheit und Gesellschaft. Das sind aber auch Sachen, die man nur als Gemeinschaft lösen kann. Wenn jeder nur für sich guckt, passiert nichts. Ich glaube, wenn die Überzeugung und das Know-How aus Wirtschaftsunternehmensseite, NGO und kommunaler Seite zusammengehen und über eine Lösung nachdenken, dann ist damit zu rechnen, dass wir eine gute und nachhaltige Idee bekommen, wie wir gesellschaftliche Probleme lösen können. Ein Treiber für Unternehmen ist, besonders im Mittelstand, die Auszubildendengewinnung. Da braucht es gewisse CSR-Maßnahmen um das zu verbessern. Beispielsweise ist das die Zusammenarbeit mit Schulen, dort zu gucken wie man Schüler befähigen kann, direkt zu ihnen zu kommen. Für die Großindustrie ist es natürlich auch wesentlich, ökologische Faktoren in ihr Handeln mit einzubeziehen, weil sonst gibt es bald keine Ökologie mehr, um die man sich kümmern muss. Und natürlich, und das ist wesentlich, weil ein Unternehmen benötigt immer ein bisschen Druck um sich bewegen, ist der Druck von außen. In Zeiten von Facebook, Instagram, Snapchat und Co. haben Unternehmen einen sehr engen Draht zur Kundenseite. Der Kunde kann direkt reagieren, wenn ihm etwas nicht gefällt. Das heißt, dass ein Unternehmen sich nicht mehr abschotten kann und seins machen kann. Ein Unternehmen muss auch berichten, was es überhaupt tut für die Gesellschaft. Er ist ein gesellschaftlicher Akteur. Das waren Unternehmen schon immer, aber nicht mehr nur im Sinne der Produktivität und Wohlstandsbewahrung, sondern wirklich ein gesellschaftlicher Player.

Welche gesellschaftlichen Rahmenbedingungen müssen gegeben sein, damit CSR wirksam sein kann?

Erstmal ist eine hohe Offenheit von allen Beteiligten, Zivilgesellschaft, Kommune, Politik, NGO-Bereich und der Wirtschaft selber, wichtig. Das sind alles Akteure, die mit ihren eigenen Überzeugungen und Sichtweisen versuchen, die Dinge besser zu machen. Dabei gilt es erstmal ein Bewusstsein zu schaffen, dass die jeweils andere Sichtweise auch wertvoll für einen selber sein kann. Beispiel: eine Schule wird erst einmal abgeneigt sein, wenn ein Wirtschaftsunternehmen kommt, da sie wahrscheinlich nur etwas verkaufen wollen. Dabei wird gar nicht der Gedanke aufgegriffen, dass ein Wirtschaftsunternehmen erheblich dabei helfen kann, den Übergang zwischen Schule und Beruf zu verbessern. Das Unternehmen weiß, was gebraucht wird, dass ein Jugendlicher den erfolgreichen Eintritt in die Arbeitswelt schafft. Da gibt es noch zu sehr dieses Denken in Schubladen. Man muss es im Sinne des CSR erst einmal schaffen, einen Dialog zu ermöglichen, in dem dieses Denken in Schubladen aufgebrochen wird. Diese Bereitschaft muss also aller erstes vorhanden sein. Das ist die total schwierige Aufgabe. Da ist eine gesamtgesellschaftliche Sensibilisierung notwendig, dass man sich gegenseitig helfen kann. Und dann muss aber auch in den einzelnen Handlungsfeldern sensibilisiert werden, warum z.B. ökologische Aspekte ein Business-Case sind. Auf der anderen Seite darf ein Engagement nicht direkt so gesehen werden, dass ein Wirtschaftsunternehmen nur „greenwashing“ und Marketing machen möchte. Da muss

differenziert werden. Es geht nur miteinander. Die Sensibilisierung und der Dialog auf Augenhöhe sind für mich hier ein großes Thema.

Wie sollten sich, Ihrer Meinung nach, Profifußballclubs, ähnlich wie klassische Wirtschaftsunternehmen, dieser gesellschaftlichen und sozialen Verantwortung stellen müssen und CSR-Arbeit leisten?

Das ist ein spannendes Feld. Ein Sportverein wird immer schon sagen: wir sind doch schon sozial, wir sind ein eingetragener Verein. Wir machen Jugendarbeit in verschiedenen Sportarten. Da kommt es erstmal immer auf die Größe des Clubs an und den damit verbundenen Möglichkeiten. Ein Verein ist mehr als eine Abteilung. Ein Verein ist ein gesellschaftlicher Akteur an dem Standort, wo dieser Verein ist. Dann geht es darum: wie kann ich es schaffen, dass in meinem Umfeld die Rahmenbedingungen so sind, die es mir erlauben, mein Produkt, nämlich Sport, weiterhin gut und erfolgreich anzubieten, wie ich das möchte, und sicherzustellen, dass all meine Mitglieder und meine Angestellten gut miteinander umgehen. Natürlich hat das auch eine Auswirkung, welches Düngemittel ich auf den Rasen kippe oder welches Pestizid. Natürlich hat es auch Auswirkungen, wenn ich meine Mitarbeiter bitte Papier zu trennen oder nicht. Insofern ist ein Sportverein erstmal allgemein nützlich und sozial, aber das sollte ein bisschen tiefer betrachtet werden. Gerade bei Profifußballclubs in der Bundesliga und 2. Bundesliga geht es grundlegend darum, was man eigentlich ist. Ist man ein Sportverein, ist man ein Fußballverein oder ist man ein Unternehmen? Dementsprechend muss man hier handeln. Wenn ein Profifußballclub in der Rechtsform eines Wirtschaftsunternehmens dar steht, sollte es auch im Punkt der CSR-Verantwortlichkeit wie ein klassisches Wirtschaftsunternehmen in der Pflicht stehen. Genauso ein Verein. Es ist teilweise jedoch schwer den Begriff CSR, weil ja Corporate drin steht, in die Begrifflichkeit eines Sportvereins zu übersetzen. Der Sportverein an sich ist ja erstmal sozial. Die ausgegliederte Profifußballabteilung ist ja per se erstmal ein Wirtschaftsunternehmen. Die sind renditeorientiert, Shareholder und so weiter. Da ist es natürlich nochmal eine andere Sensibilisierung, die man dort anwenden muss. Da muss man ein bisschen unterscheiden. Wenn man eine ausgegliederte Profifußballabteilung ist, muss man das Thema sehr genau betrachten. Wenn man ein eingetragener Verein ist, sollte man sich jedoch auch nicht darauf ausruhen, dass man ja ein Verein ist und damit grundlegend sozial und gemeinnützig ist.

Welche Vorteile bzw. Nachteile sehen Sie bei einer starken Umsetzung von CSR-Projekten im Fußball?

Der Business-Case CSR ist ein sehr langfristiger. Den kann man nicht monetär, außer man geht über CO2-Emission o.ä., in einer Tabelle abbilden. Das ist ganz schwer. Was man abbilden kann, das ist längerfristiger Markenaufbau, Image, Mitarbeiterzufriedenheit, Mitarbeitergewinnung und Sachen, die intern wirken und sich extrem auf Krisensituationen auswirken. Aufgrund der Nachhaltigkeit, die man gebaut hat, kann es sein, dass man z.B. auf extrem loyale Mitarbeiter trifft, weil man sie immer extrem fair, ehrlich und transparent behandelt hat. Das heißt: es kommt eine Krise im Unternehmen und die Mitarbeiter kündigen nicht sofort und gehen zum Nächsten. Das ist als CSR-Manager, egal ob Profifußballclub oder anderes Unternehmen, aber schwierig immer wieder zu sagen, da das Hauptaugenmerk eines Unternehmens immer noch darin besteht Profit zu machen. Bei einem aktiennotierten Unternehmen zählen Quartalszahlen. Da kann man noch so nachhaltig sein, wenn man nicht genug Absatz hat, geht das Unternehmen pleite. Dieses Produkt, was man herstellt, ist natürlich wesentlich. Da kann man sich nichts vormachen: Die Rendite ermöglicht erst das Engagement. Das ist auch nicht besonders schlimm, man muss jedoch immer im Kopf behalten, dass CSR ein Unternehmen in Krisenzeiten erheblich abpuffern kann. Im Bereich des Fußballs ist das ein bisschen schwieriger. Da gibt es den Satz: Börsenschluss ist immer samstags um 17:15 Uhr. Im Bereich des Fußballs ist man jeden Tag in der Presse. Damit ist der Druck auf einen Profifußballclub immens höher, als auf ein aktiennotiertes Unternehmen, was nur alle drei Monate berichten muss. Und auch medial dann nicht so groß ist. Da ist die

hohe Herausforderung, dann jemanden im Unternehmen zu haben, der dieses Thema weiter am Ball behält und es nicht das erste Thema ist, welche in Krisenzeiten hinten über fällt. Ich glaube auch, dass schon in vielen Clubs CSR eine Rolle spielt. Ich würde das schon so sehen, dass wenn man CSR implantiert, dass man dann langfristig denkt. Früher wäre das sicherlich anders gewesen. Da wäre das ein Bereich gewesen, der als erstes weggefallen wäre. Das ist nicht mehr so. Der Druck ist da, aber man ist gut beraten, nicht immer profitorientiert zu denken. Wenn man auf Kundenseite geht: Kunden entscheiden sich für ein gewisses Produkt. Produktentscheidungen sind nicht immer nur qualitätsgetrieben. Beim FC St. Pauli wird nicht der beste Fußball gespielt, sportlicher Erfolg ist nicht wirklich vorhanden. Trotzdem kommen hier bei einem Heimspiel 29.546 Zuschauer ins Stadion und es würden gerne noch mehr kommen. Das ist, weil diese Marke so emotional aufgeladen ist, gerade weil man sich als Fanszene sozial engagiert hat und für ein gesellschaftliches Miteinander kämpft. Aufgrund dieser wichtigen Werte für die Gesellschaft gehen Leute dort hin, weil sie ein Teil von etwas sind. Sie sind nicht in erster Linie Teil des Profifußballs, sie sind Teil einer Wertegemeinschaft. Das schafft eine unglaubliche Kundenbindung, wo ein Club natürlich unterstützen muss und sagen muss: diese Kunden möchte wir gerne behalten und das möchten wir gerne für uns nutzen und die Werte, die in der Kurve vertreten werden, die unterstützen wir nachhaltig. Das ist keine Selbstverständlichkeit, dass Fans des FC St. Pauli so zahlreich ins Stadion pilgern und Fußball sehen. Sondern die kommen ins Stadion, weil es um etwas Anderes geht. Das ist Nachhaltigkeit. Das muss einen Verein tragen und treiben und immer wieder zusätzliche Impulse geben, wenn die Fanszene das von sich aus nicht macht. Insofern sind CSR-Maßnahmen auf Kundensicht sehr wichtig, weil, und da gehe ich mal weg vom Fußball, die Kunden aufgeklärter sind. Wenn man es gut macht, dann schafft man hier eine Kundenbindung und einen Profit für seine Kunden, der nicht nur über Preis und Kaufkraft geht, sondern sehr über gesellschaftliche Werte.

Wie sehen Sie die Zukunft des CSR in deutschen Profifußballclubs?

Es gibt Großunternehmen, die sagen schon, dass CSR tot sei. CSR sei implantiert und wird gelebt, deshalb sei es nicht mehr nötig. Das ist wie: der beste Sozialarbeiter ist, wenn er sich selbst unnötig macht, weil die Zielgruppe z.B. wieder eingegliedert ist und keine Hilfe mehr benötigt. Das Beste CSR ist es, wenn es nicht mehr notwendig ist und alle Facetten des gesellschaftlichen Miteinanders im Unternehmen integriert sind. Letztendlich ist aber der Grundgedanke, gerade im Mittelstand, noch nicht gänzlich angekommen, dass man nachhaltig wirtschaften muss, dass man gucken muss, wie man CSR-Maßnahmen gut für sich implementiert. Das ist noch nicht durch. Da ist noch Arbeit zu leisten, dass nachhaltige Produkte hergestellt werden. Es muss mehr auf die Produkt- und Lieferketten geachtet werden. Da passieren, selbst in Großunternehmen wie Volkswagen, zu viele Sachen, die nicht in Ordnung sind. Wenn du CSR machst, darfst du deine Kunden nicht betrügen, wenn du es ernst meinst. CSR kann leisten, dass wir als Gesellschaft zusammenrücken und die Scheuklappen wegnimmt von allen Beteiligten. Die Fahnenstange ist hier noch lange nicht am Ende, sonst wären wir eine wunderbare, gerechte und großartige Gesellschaft. Das sind wir nicht. Entsprechend hat das großes Potenzial. Im Profifußball muss man noch lernen, dass CSR z.B. nicht nur Sozialvermarktung heißt. Das heißt, dass man nicht nur kommunikative Leistungen als Marketinggedanken umsetzt, sondern es muss nachhaltig in den Profifußballclub hinein. Ansonsten geht die Glaubwürdigkeit unter. Wenn z.B. der FC St. Pauli mit einem Unternehmen zusammenarbeitet, welches Waffen herstellt oder ein Großrüstungskonzern, ist es irrelevant welche großen Projekte die Zusammenarbeit produziert. Egal wie toll und groß diese Projekte sind, ist es am Ende nicht passend mit einem solchen Unternehmen zusammenzuarbeiten. Dann bieten die aber 120 Millionen, und das ist der Punkt, an dem es interessant wird? Wo ist der Grad, wo die Marke überlegt eine Grenze zu ziehen? Für mich wäre es ganz klar, dass man mit einem solchen Unternehmen nicht zusammenarbeiten kann. Aber als Beispiel: auf einmal kommt jemand mit viel Geld um Kommunikationsleistungen zu kaufen und der Club sagt ja, weil er überlegt, dass Geld doch Tore schießt. Da sind wir wieder bei dem Ansatz des Wirtschaftsbetriebs. Das ist schwierig

und da müssen Profifußballclubs aufpassen. Da ist es wichtig, dass es eine CSR-Abteilung gibt, die das Große und Ganze im Auge behält: die Marke, Image, Mitarbeiter, Kundenseite und das Produkt an sich. Und trotzdem zu wissen, was da „draußen“ los ist. Ich glaube der FC St. Pauli ist schon sehr sensibilisiert in diesem Thema und gut aufgestellt, andere Clubs jedoch noch nicht.

Wie sehen Sie den Club FC St. Pauli in Verbindung mit dem Thema CSR?

Mehr soziale Verantwortung in der Außendarstellung als der FC St. Pauli geht bundesweit gar nicht. Das ist der Markenkern, das hatte ich vorhin bereits gesagt. Der Markenkern ist nicht erfolgreicher Fußball und sportlicher Erfolg, sondern der etwas andere Verein. Der Punker neben dem Banker. Die Wertegemeinschaft ist ein sehr wichtiger Punkt und für was man einsteht. Das haben die Fans über viele Jahre erarbeitet und das ist jetzt der Punkt, an dem soziale Verantwortung sehr stark gelebt wird. Der FC St. Pauli als Verein lebt das auch, weil man auch viele Jugendabteilungen hat, man hat enge Beziehungen zum Stadtteil. Genau dieser Verantwortung ist man sich bewusst, man kann das aber auch noch ein bisschen intensivieren. Es ist sehr vom Fan getrieben, da kann der Verein noch mehr als Treiber vorangehen. Dazu zählen Themen: Ist man nachhaltig aufgestellt? Wie ist die Infrastruktur im Stadion und kann man dort noch nachhaltiger werden? Ist man Barrierefrei? Findet sich auch ein Autist in dem Umfeld wieder, dass er zum Fußball gehen kann? Was für Plätze stellt man den Rollstuhlfahrern und Nicht-sehenden Fans? Da kann man sagen: Tut man schon genug oder kann man noch mehr tun, wenn man schon so eine soziale Außendarstellung hat? Da hört die Arbeit nie auf. Da muss man es immer wieder neu beweisen und nicht in die Falle tappen, dass es irgendwann nur noch eine Markenbotschaft ist, die man in bunten Farben nach außen darstellt, sondern das man es Intern wirklich lebt.

Welche betrieblichen Rahmenbedingungen müssen gegeben sein, damit CSR wirksam sein kann?

CSR muss von oben gewollt sein. Das ist das wesentliche. Das heißt, wenn man damit anfängt, CSR wirklich zu machen, muss das von oben gewollt und unterstützt sein. Es bringt nichts, wenn man irgendeinen Bereich schafft und den einfach laufen lässt. Das bedeutet, dass man auch die Mehrarbeit, die mit einem solchen CSR-Thema entsteht oder auch andere Sichtweisen, die entstehen, dass man die ernst nimmt und weiterträgt. Außerdem braucht man natürlich für die Erreichung der Ziele einen gewissen Ressourcenapparat. Das beinhaltet Budget, Personal und Möglichkeiten des Miteinanders. Das wird benötigt, damit man das implantieren kann. Das sind die drei wichtigsten Faktoren: dass es gewollt ist von oben und die beiden Ressourcen. Das ist elementar, denn dann kann man anfangen zu sensibilisieren.

Wie ist eine solche „nicht-sportliche Komponente“ auf die Marke eines Profifußballclubs, wie der FC St Pauli, wirksam?

Wir haben vorhin schon über Kunden gesprochen und das ist der Punkt. Ein Profifußballclub lebt von Fernsehgeldern und Kundengeldern. Da kann der Fußball noch so toll sein, wenn auf den Rängen im Stadion keiner mehr kommt, ist das Produkt nicht mehr gut. Kundenbindungen schafft man sehr stark über Werte und Image. Da ein Unternehmen heutzutage sehr gläsern ist, was ich vorhin schon gesagt habe, gibt es immer eine direkte Kundenbindung über die Social-Media-Kanäle oder durch Plakate im Stadion. Das heißt, dass man immer ein direktes Feedback der Kunden hat. Darum muss man sehr ehrlich und transparent für seine Werte dar stehen. Wenn man das nicht mehr tut, wird man nicht mehr glaubhaft. Wenn man nur auf den sportlichen Erfolg setzt, was passiert dann wenn dieser Erfolg wegfällt? Dann ist keiner mehr da, weil sich alle nur auf den sportlichen Erfolg commitet haben. Ich finde den Weg, den man gehen muss, ist: wir stehen für etwas, der Verein steht für etwas, das kann Eintracht Frankfurt sein, das kann Bayern München sein, das kann aber auch TuS Koblenz sein. Dann hat man ein Wertgefüge und ein Kundengefüge, dass auch zu einem steht. Dass man ins Stadion

geht, hat etwas mit Werten zu tun, mit: ich fühle mich hier richtig aufgehoben. Das ist beim FC St. Pauli gegeben. Allerdings ist es aber nicht Gott gegeben, darum muss man immer wieder darum kämpfen, dass es so bleibt. Die Menschen auf den Rängen verändern sich. Die Fans, die für diese Werte vor 30 Jahren gekämpft haben, dass man keine Nazis mehr im Stadion hat, keinen Rassismus, das sind alles Leute, die jetzt ungefähr 45 Jahre alt sind und Familien haben. Die haben jetzt auch andere Lebensinhalte und kümmern sich nicht mehr nur um den FC St. Pauli. Es gibt jetzt neue Leute, mit denen man diesem Weg gehen muss. Diese Leute muss man ernst nehmen und befähigen. Da hat der FC St. Pauli ein großes Glück, weil es teilweise von Fanseite gegeben ist. Andere Clubs hingegen müssen sehr mühsam eine Marke aufbauen. Wenn man beispielsweise Union Berlin nimmt, die einen sehr ähnlichen Weg gehen wollen. Sie sehen sich auch als Stadtteilverein und Fanszenenorientiert und versuchen dies ein bisschen vom FC St. Pauli zu adaptieren. Das ist aber nicht ganz leicht, weil es noch ein wenig aufgesetzt wirkt. Beim FC St. Pauli hingegen ist es über Jahre gewachsen. Ich halte es für sehr wichtig, dass ein Profifußballclub, wo es heute sehr viel um Geld geht, versucht anders zu agieren und sich als mehr versteht als nur einen Fußballclub. Es ist einfach eine sehr große Chance sich an einem bestimmten Punkt zu etablieren, ohne sich auf den sportlichen Erfolg zu verlassen. Das ist eine Überlebensformel aus meiner Sicht. Wenn man sich gesellschaftlich engagiert, mit den Stakeholdern aus Wirtschaft, Zivilgesellschaft und kommunalen Strukturen zusammenarbeitet, dann ist man Teil der Gesellschaft und nicht anderes ist CSR. Wenn man sich jedoch außerhalb davon stellt und sagt: mein Fokus liegt nur auf dem sportlichen Erfolg dann ist man alleine und irgendwann, wenn es schief läuft im sportlichen Bereich, weg vom Fenster. Wenn dort aber etwas aufgebaut wird, ein Wertesystem aufgebaut wird, dann ist man viel überlebensfähiger, als wenn man nur auf Sport setzt. Deshalb machen große Vereine einfach viel CSR-Arbeit.

Was sind Ihrer Meinung nach Faktoren, an denen man den Erfolg oder Misserfolg von CSR messen kann?

Ich glaube es sind erstmal interne Faktoren. Ich bin schon der Meinung, dass man sich im CSR-Bereich Ziele setzen muss. Jeder Bereich in einem Fußballclub hat Ziele, deshalb kann man hier keine Ausnahme machen. Das heißt aber nicht, dass man den Erfolg an Zahlen messen kann, wie beispielsweise die Zahl an Terminen mit Schulen, die durch Mitarbeiterinnen und/ oder Mitarbeitern wahrgenommen werden. Da geht es vielmehr um die Wirksamkeit der Projekte. Der Punkt ist: hat man wirklich etwas verändert? Hat man z.B. 20 Prozent CO2-Emission eingespart? Hat man es geschafft, dass man Jugendliche aus dem Stadtteil, die aus sehr benachteiligten Verhältnissen kommen, gemeinsam mit Wirtschaftspartnern in Ausbildungen gebracht hat? Hat man es geschafft, dass Leute sich freiwillig für ehrenamtliche Arbeiten im Stadtteil melden? Man muss sich selbst Ziele setzen und die muss man abgleichen mit der Wirksamkeit draußen, dann wird ein Schuh daraus. Und nach diesem Abgleich kann man sagen, ob Ziele erreicht wurden oder nicht. Es ist durchaus legitim auch mal Ziele nicht zu erreichen. Das ist glaube ich sehr elementar, dass CSR auch messbar sein muss. Man muss einen Business-Case daraus machen, damit Geschäftsführung und Wirtschaftsvertreter verstehen, warum man CSR betreibt.

Warum würden Sie sagen, dass Ihrer Meinung nach, das Thema CSR relevant für deutsche Profifußballclubs ist?

Profifußball ist Teil der Gesellschaft. Das ist ein Kulminationspunkt der gesellschaftlichen Verhältnisse. Insofern kann sich ein Profifußballclub nicht davor schützen, dass die Gesellschaft auch Ansprüche stellt. Man ist gut beraten und es ist die richtige Einstellung, wenn ein Profifußballclub proaktiv hilft gesellschaftliche Verhältnisse zu stabilisieren, zu gestalten und offen für die Meinung aller Stakeholder ist.

(ENDE)

Literaturverzeichnis

- Bogner, A./Littig, B./Menz, W. (2014):* Qualitative Sozialforschung - Interviews mit Experten - Eine praxisorientierte Einführung. Wiesbaden, Deutschland.
- Bundesliga-Stiftung (2013):* Das freiwillige gesellschaftliche Engagement des Profifußballs - Verantwortung Leben. Frankfurt/Main, Deutschland.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2011):* Die DIN ISO 26000 – Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung von Organisationen – Ein Überblick. Bonn, Deutschland.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2018a):* Nachhaltigkeit und CSR, URL: www.csr-in-deutschland.de/DE/Was-ist-CSR/Grundlagen/Nachhaltigkeit-und-CSR/nachhaltigkeit-und-csr.html [Stand: 15.03.18].
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2018b):* CSR – Historie – Zur Geschichte der Corporate Social Responsibility (CSR), URL: www.csr-in-deutschland.de/DE/Was-ist-CSR/Grundlagen/Historie/historie-von-csr.html [Stand: 31.03.18].
- Burmann, C. (2018):* Gabler Wirtschaftslexikon Stichwort „Markenimage“, URL: wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/markenimage-39736 [Stand: 10.04.18].
- Corsten, H./Roth, S. (2011):* Nachhaltigkeit als integriertes Konzept. In: *Corsten, H./Roth, S. (Hrsg.):* Nachhaltigkeit – Unternehmerisches Handeln in globaler Verantwortung. Kaiserslautern, Deutschland. S. 1 – 13.
- Deutsche Fußball Liga GmbH (2016):* Lizenzierungsordnung. Frankfurt/Main, Deutschland.
- Deutsche Fußball Liga GmbH (2018):* Report 2018 – die wirtschaftliche Situation im Lizenzfußball. Frankfurt/Main, Deutschland.
- Europäische Kommission (2001):* Grünbuch – Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen. Brüssel, Belgien.

Europäische Kommission (2011): Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen – Eine neue EU-Strategie für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR). Brüssel, Belgien.

FC St. Pauli (2017): Kiezhelden und Techniker Krankenkasse stellen „Weltverbesserer“-Initiative vor, URL: www.fcstpauli.com/news/kiezhelden-und-techniker-krankenkasse-stellen-weltverbesserer-initiative-vor/ [Stand: 01.02.18].

FC St. Pauli (2018a): KIEZHELDEN Übersicht, URL: www.fcstpauli.com/kiezhelden/uebersicht/ [Stand: 10.03.18].

FC St. Pauli (2018b): KIEZHELDEN Aktuelles: Bienen-Projekt, URL: www.fcstpauli.com/kiezhelden/aktuelles/bienen-projekt/ [Stand: 10.03.18].

FC St. Pauli (2018c): Kontakt Verein, URL: www.fcstpauli.com/verein/kontakt/verein/ [Stand: 28.02.18].

FC St. Pauli (2018d): Historie – Vereinshistorie, URL: www.fcstpauli.com/verein/historie/vereinshistorie/ [Stand: 12.03.18].

FC St. Pauli (2018e): FC St. Pauli – Leitlinien, URL: www.fcstpauli.com/verein/leitlinien/ [Stand: 13.03.18]

Hamburger Abendblatt (2017): FC St. Pauli für soziales Engagement ausgezeichnet, URL: www.abendblatt.de/sport/fussball/st-pauli/article212123017/FC-St-Pauli-fuer-soziales-Engagement-ausgezeichnet.html [Stand: 20.03.18].

Hermanns, A./Riedmüller, F. (2001): Sport-Marketing – Management Handbuch. München, Deutschland.

Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde (2018): Dozentenporträt: Stefan Dierks, URL: snm-hnee.de/2015/12/stefan-dierks-category-leader-cr-product-strategy-bei-der-tchibo-gmbh/ [Stand: 18.03.18].

- Imug Beratungsgesellschaft für sozial-ökologische Innovationen mbh* (2016): Studie: Nachhaltigkeit im Profifußball – Offensivspektakel oder Abwehrschlacht? Ein Blick auf die 1. Bundesliga. Hannover, Deutschland.
- Industrie- und Handelskammer für Mittelfranken* (2018a): Lexikon der Nachhaltigkeit – Abgrenzung der Begriffe: CR, CSR, CC, CS und CG, URL: www.nachhaltigkeit.info/artikel/abgrenzung_cs_csr_cc_1501.htm?sid=l2159kfv7itkvbbpo2p3d19nc0 [Stand: 02.04.18].
- Industrie- und Handelskammer für Mittelfranken* (2018b): Lexikon der Nachhaltigkeit – Greenwashing, URL: www.nachhaltigkeit.info/artikel/greenwashing_1710.htm [Stand: 02.04.18].
- Martens, R.* (1999): FC St. Pauli: You'll never walk alone. Göttingen, Deutschland.
- Martens, R.* (2004): Wunder gibt es immer wieder. Göttingen, Deutschland.
- Meuser, M./Nagel, U.* (2009): Das Experteninterview – konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage. In: *Pickel, S./Pickel, G./Lauth, H./Jahn, D.* (Hrsg.): Methoden der vergleichbaren Politik- und Sozialwissenschaft – Neue Entwicklungen und Anwendungen. Wiesbaden, Deutschland.
- Niegel, U.* (2010): Die Marke FC St. Pauli – Eine Markenanalyse des Hamburger Fußballclubs. Hamburg, Deutschland
- Pufé, I.* (2014): Bundeszentrale für politische Bildung - Nachhaltigkeit, URL: www.bpb.de/apuz/188663/was-ist-nachhaltigkeit-dimensionen-und-chancen [Stand: 15.03.18].
- Raith, D.* (2012): Mythos CSR - Zur Verwertung von Verantwortung und Beratung. Graz, Österreich.
- Rauball, R.* (2014): Vorwort „Standardwerk Sportmanagement und CSR“, in: *Hildebrandt, A.* (Hrsg.): CSR und Sportmanagement – Jenseits von Sieg und Niederlage: Sport als gesellschaftliche Aufgabe verstehen und umsetzen. Burgthann, Deutschland. S. XIII – XIV.

- Responsiball* (2017): Ranking 2017, URL: <http://responsiball.org/ranking/> [Stand: 10.03.18].
- Schmidt-Lauber, B.* (2005): FC St. Pauli: Zur Ethnographie eines Vereins. Hamburg, Deutschland.
- Schmidpeter, R.* (2015): Unternehmerische Verantwortung – Hinführung und Überblick, In: *Schneider, A./Schmidpeter, R.* (Hrsg.): Corporate Social Responsibility, 2. Auflage. Köln, Deutschland. Wien, Österreich. S. 1 – 18.
- Schreck, P.* (2015): Der Business Case for Corporate Social Responsibility, In: *Schneider, A./Schmidpeter, R.* (Hrsg.): Corporate Social Responsibility, 2. Auflage. Köln, Deutschland. Wien, Österreich. S. 70 – 88.
- Suchanek, A./Lin-Hi, N./Günther, E.* (2018): Gabler Wirtschaftslexikon Stichwort: „Corporate Citizenship“, URL: wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/corporate-citizenship-31191/version-254753 [Stand: 27.02.18].
- Thomsen, M.* (2018): Meine beruflichen Stationen, URL: www.michaelthomsen.info/meine-beruflichen-stationen/ [Stand: 28.02.18].
- U! Sports* (2018): Hamburg – U!Sports c/o FC St. Pauli, URL: www.usports.de/teamsstandorte/co-fc-st-pauli-ev/ [Stand: 16.03.18].
- VfL Wolfsburg- Fußball GmbH* (2016): Der Nachhaltigkeitsbericht des VfL Wolfsburg 2016. Wolfsburg, Deutschland.
- Viva con Agua Sankt Pauli* (2018): Unsere Vision, URL: www.vivaconagua.org/vision [Stand: 11.03.18].
- v. Werder, A.* (2018): Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: „Corporate Governance“, URL: wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/corporate-governance-28617/version-252243 [Stand: 27.02.18].
- Weber, J.* (2018): Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: „Benchmark“, URL: wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/benchmark-28542/version-252170 [Stand: 27.02.18].

Weltverbesserer (2018): Aktion #Buerstehilfe – Gemeinsam für mehr Zahngesundheit, URL: www.weltverbesserer.de/buerstehilfe/ [Stand: 02.02.18].

Werder Bremen (2018): Sport-Verein Werder – Struktur, URL: www.werder.de/de/der-svw/struktur/sport-verein-werder/praesidium/anne-kathrin-laufmann [Stand: 15.03.18].

XING (2018a): Profil: „Nico Rieber“, URL: www.xing.com/profile/Nico_Rieber/cv [Stand: 15.03.18].

XING (2018b): Profil: „Sandro Seifert“, URL: www.xing.com/profile/Sandro_Seifert/cv [Stand: 16.03.18].

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit versichere ich eidesstaatlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Ort, Datum

Unterschrift