

Management-Reihe Corporate Social Responsibility
René Schmidpeter *Hrsg.*

Marc Werheid · Matthias Mühlen *Hrsg.*

CSR und Fußball

Nachhaltiges Management als
Wettbewerbsvorteil – Perspektiven,
Potenziale und Herausforderungen



Springer Gabler

Management-Reihe Corporate Social Responsibility

Herausgegeben von

René Schmidpeter

Dr. Jürgen Meyer Stiftungsprofessur für

Internationale Wirtschaftsethik und CSR

Cologne Business School (CBS)

Köln, Deutschland

Das Thema der gesellschaftlichen Verantwortung gewinnt in der Wirtschaft und Wissenschaft gleichermaßen an Bedeutung. Die Management-Reihe Corporate Social Responsibility geht davon aus, dass die Wettbewerbsfähigkeit eines jeden Unternehmens davon abhängen wird, wie es den gegenwärtigen ökonomischen, sozialen und ökologischen Herausforderungen in allen Geschäftsfeldern begegnet. Unternehmer und Manager sind im eigenen Interesse dazu aufgerufen, ihre Produkte und Märkte weiter zu entwickeln, die Wertschöpfung ihres Unternehmens den neuen Herausforderungen anzupassen sowie ihr Unternehmen strategisch in den neuen Themenfeldern CSR und Nachhaltigkeit zu positionieren. Dazu ist es notwendig, generelles Managementwissen zum Thema CSR mit einzelnen betriebswirtschaftlichen Spezialdisziplinen (z.B. Finanz, HR, PR, Marketing etc.) zu verknüpfen. Die CSR-Reihe möchte genau hier ansetzen und Unternehmenslenker, Manager der verschiedenen Bereiche sowie zukünftige Fach- und Führungskräfte dabei unterstützen, ihr Wissen und ihre Kompetenz im immer wichtiger werdenden Themenfeld CSR zu erweitern. Denn nur, wenn Unternehmen in ihrem gesamten Handeln und allen Bereichen gesellschaftlichen Mehrwert generieren, können sie auch in Zukunft erfolgreich Geschäfte machen. Die Verknüpfung dieser aktuellen Managementdiskussion mit dem breiten Managementwissen der Betriebswirtschaftslehre ist Ziel dieser Reihe. Die Reihe hat somit den Anspruch, die bestehenden Managementansätze durch neue Ideen und Konzepte zu ergänzen, um so durch das Paradigma eines nachhaltigen Managements einen neuen Standard in der Managementliteratur zu setzen.

Weitere Bände in der Reihe

<http://www.springer.com/series/11764>

Marc Werheid · Matthias Mühlen
(Hrsg.)

CSR und Fußball

Nachhaltiges Management als
Wettbewerbsvorteil – Perspektiven,
Potenziale und Herausforderungen

In Zusammenarbeit mit dem Center for
Advanced Sustainable Management
(CASM)

 Springer Gabler

Hrsg.

Marc Werheid
M3TRIX GmbH
Köln, Deutschland

Matthias Mühlen
VfL Bochum 1848 GmbH & Co. KGaA
Bochum, Deutschland

ISSN 2197-4322

Management-Reihe Corporate Social Responsibility

ISBN 978-3-662-57966-4

<https://doi.org/10.1007/978-3-662-57967-1>

ISSN 2197-4330 (electronic)

ISBN 978-3-662-57967-1 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

In Zusammenarbeit mit dem Center for Advanced Sustainable Management (CASM)

© Springer-Verlag GmbH Deutschland, ein Teil von Springer Nature 2019

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Einbandabbildung: Michael Bursik

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Vorwort des Reihenherausgebers: Nachhaltiges Management als neues Paradigma sportlichen Erfolgs

Der Fußball steht vor einem Paradigmenwechsel. Nicht nur die sportliche Taktik ändert sich derzeit vom defensiven Ballhalten zum progressiven schnellen Umschaltspiel, sondern auch die Managementstrategien in den Fußballclubs. Lange galt das eindimensionale Paradigma: das ausschließliche Ziel von Fußball ist Fußball; das einzige was zählt ist das Ergebnis auf dem Platz. Diese Sichtweise ändert sich derzeit rasant. Die gesellschaftliche Perspektive, die wirtschaftliche Dimension und die sozialen Faktoren des Fußballs rücken immer mehr in den Fokus der öffentlichen und internen Diskussionen. Zwar ist der Fußball am Rasen immer noch das ausschlaggebende Element, aber das wirtschaftliche und gesellschaftliche Umfeld beeinflusst das Geschehen am Platz immer deutlicher. Hohe Transfersummen (100-Millionen-Euro-Ablöse), symbolträchtige Handlungen von Spitzenspielern (Trikots für Staatspräsidenten) sowie Fragen der Nachwuchsförderung (persönlichkeitsorientierte Förderung junger Talente), das Verhältnis Ehrenamt und Profisport sowie die ökologischen Auswirkungen von Großveranstaltungen werden immer öfter diskutiert. Dies hat direkte Effekte auf die Reputation einzelner Spieler, ganzer Mannschaften, Investoren und am Ende der Kette auch auf den sportlichen Erfolg.

Guter Fußball braucht heute daher in erster Linie nachhaltiges Management, das die Bedingungen für den sportlichen Erfolg am Platz unter Einbezug sozialer, wirtschaftlicher und ökologischer Kriterien gestaltet. Somit befindet sich auch das Management des Fußballs in einem Paradigmenwechsel, weg vom defensiven Management, das sich nur an sportlichen Zielen orientiert, hin zu einem progressiven Management, das die vielfältigen Stakeholderinteressen berücksichtigt. Das Wirkungsdreieck zwischen sportlichem Erfolg, wirtschaftlicher Performance und gesellschaftlicher Wirkung wird zur Basis zukunftsorientierter Managemententscheidungen. Dazu braucht es eine neue Art von Führung, die die Auswirkungen des eigenen Handelns auf das Umfeld reflektiert und nicht auf Kosten anderer den eigenen sportlichen oder wirtschaftlichen Erfolg sucht.

Es ist nicht nur entscheidend, Weltmeister zu werden; viel zu kurz hält der Erfolg heute an; schon rücken neue Themen in den Mittelpunkt und die Erfolge von gestern werden von den Problemen von heute überschattet. Nachhaltiges Management sucht daher nicht die schnellen Erfolge, sondern schafft eine solide Grundlage für ein kontinuierliches Handeln. Es denkt die Gegenwart immer aus der Zukunft und ist sich der Wirkungen der Managemententscheidungen in allen drei Dimensionen der Nachhaltigkeit bewusst: wirt-

schaftlich, sozial und ökologisch und im Fußball eben auch noch in der vierten Dimension: dem sportlichen Momentum. Damit befindet sich auch der Fußball in der gleichen Diskussion wie Unternehmen, die auch die gesellschaftlichen Auswirkungen ihres Handelns immer öfter in ihre Managementstrukturen und -entscheidungen sowie in ihre Strategien und Geschäftsmodelle integrieren.

Im Rahmen unserer Arbeiten am Center for Advanced Sustainable Management (CASM) entwickeln wir im engen Austausch mit Vertretern aus den Fußballvereinen ein neues Paradigma. Dieses neue Denken bettet das eigene Geschäftsmodell – in diesem Fall den Sport – in den jeweiligen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Kontext ein. Junge Führungskräfte haben dieses Denken bereits verinnerlicht und tragen es in ihrem eigenen beruflichen Handeln weiter. Umso mehr freut es mich, dass unsere sportlich engagierten, wirtschaftlich nachhaltig denkenden Cologne-Business-School(CBS)-Absolventen (und ehemaligen CASM-Projektmanager) Marc Werheid und Matthias Mühlen in Zusammenarbeit mit Patrick Bungard, dem Direktor des CASM dieses innovative Denken nun in einer wegweisenden Publikation veröffentlichen. Sie zeigen, dass sie nicht nur den Ball halten können, sondern das schnelle Umschaltspiel beherrschen.

Die hier vorliegende Publikation mit dem Titel *CSR und Fußball* überwindet die einseitig – oftmals ohne gesellschaftliches Verständnis – geführte Managementdiskussion im Fußball: zum einem durch tiefgreifende Analysen der Bedeutung von gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Aspekten des sportlichen Erfolgs, zum anderen durch konkrete Praxisbeispiele, wie Corporate Social Responsibility (CSR) im Fußball gelebt werden kann. Das Buch stellt damit eine interessante Brücke zwischen den aktuellen Themen rund um das Thema Fußballmanagement und der aktuellen CSR-Diskussion da. Alle Leser sind nunmehr herzlich eingeladen, die in der Publikation dargelegten Gedanken aufzugreifen und für die eigenen beruflichen Herausforderungen zu nutzen. Ich möchte mich last but not least sehr herzlich bei allen Autoren sowie bei Janina Tschech und Eva-Maria Kretschmer vom Verlag Springer Gabler für die gute Zusammenarbeit sowie bei allen Unterstützern der Reihe aufrichtig bedanken und wünsche Ihnen, werte Leser, nun eine interessante Lektüre.

Prof. Dr. René Schmidpeter

Vorwort der Herausgeber

Fußball ist anders

Es gibt eine unumstößliche Erkenntnis, der womöglich jeder Fußballfan auf dieser Welt zustimmen würde: Fußball ist anders, einfach etwas Besonderes. Auch wenn ein solches Verständnis auf dem sehr kraftvollen und emotionalen Faktor des Fußballs beruht, so ist dies auch inhaltlich-sachlich begründet und definiert den Aufruf für ein verändertes Verständnis von nachhaltigem Management im Fußball. Fußballvereine haben sich in den letzten Jahrzehnten in vielerlei Hinsicht zunehmend zu Wirtschaftsunternehmen entwickelt. Gleichwohl bestehen essenzielle Unterschiede, die ein differenziertes Verständnis für die Entwicklung und Implementierung nachhaltiger Managementstrukturen im Fußball erfordern. Statt einer deckungsgleichen Übertragung von bereits bekannten und etablierten Corporate-Social-Responsibility(CSR)-Managementansätzen auf den Fußball müssen das einzigartige Umfeld und vor allem das fußballerische Geschäftsmodell zwingend die Basis für die Entwicklung eines neuen, auf den Fußball zugeschnittenen Verständnisses sein. Im Mittelpunkt des fußballerischen Geschäftsmodells steht dabei – anders als die auf wirtschaftlichen Erfolg ausgelegte Zielsetzung von klassischen Wirtschaftsunternehmen – das Kernziel des sportlichen Erfolgs. So können der Abstieg oder das Verpassen internationaler Startplätze den wirtschaftlichen Erfolg von Fußballclubs maßgeblich beeinflussen. Bei der Auseinandersetzung mit der Wertschöpfungskette eines Fußballclubs und der möglichen Entwicklung und Implementierung einer nachhaltigen Managementstrategie ist das Bewusstsein des emotionalen Faktors und des sportlichen Erfolgs von größter Bedeutung und sollte zwingend berücksichtigt werden.

Das gesellschaftliche und betriebswirtschaftliche Verständnis von ökonomischen Handlungsstrukturen hat sich in den letzten Jahren signifikant verändert. Ein ausschließlich profitorientiertes Denken und Handeln im betriebswirtschaftlichen Kontext wird inzwischen als veraltet und nicht mehr darstellbar betrachtet. Die Zusammenstellung der Buchbeiträge dieses Sammelbands zielt darauf ab, den bestehenden Trade-off-Gedanken zwischen CSR und Betriebswirtschaftlichkeit weiter aufzubrechen. Denn gesellschaftliche Herausforderungen zu lösen und gleichzeitig den unternehmerischen Erfolg zu fördern, sollte auch im Fußball nicht länger als Widerspruch angesehen werden. Vielmehr soll als Ziel aufgezeigt werden, dass das einzigartige Umfeld im Fußball, das Verständnis

von Corporate Social Responsibility sowie nachhaltigem Management einen chancenorientierten/proaktiven Managementansatz erfordern, hingegen ein defensives und damit stark limitiertes Verständnis die ökonomische Leistungsfähigkeit bremst.

Darüber hinaus setzt sich dieses Buch mit der Frage auseinander, welchen Potenzialen, Perspektiven und Herausforderungen der Fußball des 21. Jahrhunderts bei der Entwicklung und Implementierung von nachhaltigen Managementstrukturen gegenübersteht. Der europäische Fußball sieht sich mit ernststen Herausforderungen konfrontiert, welche den Fußball, wie ihn Millionen Menschen weltweit lieben, bedrohen. Die treibende Kraft des Fußballs – der emotionale Faktor – ist dabei Chance und Risiko zugleich. Herausforderungen wie die Auseinandersetzung mit Korruption, Spielmanipulationen und vor allem der gestiegenen Kommerzialisierung haben das Vertrauen vieler Fans erschüttert und zu einer zunehmenden Entfremdung zwischen ihnen und den Vereinen geführt. Auch der deutsche Fußball muss dabei schwierige und wegweisende Entscheidungen treffen. Angesichts steigender finanzieller Wettbewerbsfähigkeiten anderer europäischer Ligen muss der deutsche Fußball Wege finden, diese so gut wie möglich auszugleichen und dabei nicht die Verbindung zu seinem wichtigsten Baustein zu verlieren – den Fans. Dieser Balanceakt zwischen Kommerzialisierung und Tradition sowie nachhaltigem Wirtschaften und notwendigen kurzfristigen Entscheidungen im Tagesgeschäft ist wohl die schwierigste Herausforderung, der sich der Fußball in Deutschland stellen muss.

Der deutsche Fußball zeigt sich bewusst als starker gesellschaftlicher Akteur und hat sein soziales Engagement in den letzten Jahren stark ausgebaut und institutionalisiert. Jedoch muss als notwendiger nächster Schritt im Zuge dieser Professionalisierung der weitere strategische Auf- bzw. Ausbau des sozialen Engagements stehen. Obwohl es vielfältige Betätigungsfelder für soziales Engagement im Fußball gibt, stellt die Identifizierung der passenden „Engagement-Felder“ eine der größten Herausforderungen beim strategischen Aufbau dar. Dabei müssen die Vereine zunehmend hinterfragen, warum und auf welcher strategischen Basis soziales Engagement in den definierten Bereichen ausgeübt wird. Um einen tatsächlichen Mehrwert für den Verein und für die Gesellschaft zu schaffen, sollte die wirkungsorientierte Steuerung und Messung deutlich stärker in den Vordergrund treten. Grundlage dafür schafft das Verständnis von CSR als gewinnorientierter proaktiver Ansatz, aus dem wesentliche CSR-Themenfelder aus der DNA des Vereins natürlich erwachsen und nicht etwa die Betrachtung von CSR als pflichterfüllenden, reaktiven Ansatz. Dieser Sammelband möchte einen Beitrag dazu leisten, dieses neue und auf den Fußball zugeschnittene Verständnis weiter voranzutreiben, Wissen auszutauschen und Entwicklungen und Perspektiven kritisch zu beleuchten.

Konzeptionelle Grundlage

Um den Lesern¹ einen möglichst ganzheitlichen Einblick in die thematischen Schwerpunkte zu ermöglichen und eine nachvollziehbare Wechselwirkung zwischen theoretischen und praktischen Perspektiven darzustellen, folgt der vorliegende Sammelband einer in fünf Hauptkapitel unterteilten Struktur:

1. Vorwort/Grußworte
2. Corporate Social Responsibility und Fußball – Entwicklungen und Status quo
3. Nachhaltiges Management und Projekte auf Verbands-/Stiftungsebene
4. Nachhaltiges Management im deutschen Profifußball – Perspektiven der Clubs
5. Impulse, strategische Platzierungen und Handlungsempfehlungen

Corporate Social Responsibility und nachhaltiges Management sind längst fester Bestandteile des fußballerischen Selbstverständnisses. Sie finden Ausprägung in den verschiedensten Anwendungsfeldern und lassen sich bisher trotzdem nur schwer einheitlich definieren. Die Vorworte und Grußworte des **ersten Kapitels** erlauben einen Einstieg und Einblick in die thematischen Schwerpunkte des vorliegenden Sammelbands. Darüber hinaus erhält der Leser einen Überblick über die Entwicklungshistorie des Sammelbands, über die konzeptionelle Grundlage sowie direkte Einblicke in die Ausprägungen von Corporate Social Responsibility und nachhaltigem Management im Fußball. Abschließend erfährt der Leser, wie groß die Bedeutung von gesellschaftlicher Verantwortung für Fußballvereine und im besonderen Maße die Notwendigkeit der Wirkungsmessung ist, um das gesamte gesellschaftliche Potenzial des Fußballs auszuschöpfen.

Das **zweite Kapitel** setzt sich mit Entwicklungen und dem Status quo von Corporate Social Responsibility im Fußball auseinander. Dies vermittelt nicht nur einen Eindruck über den Entwicklungsstand von CSR, sondern zeigt auch auf, dass integriertes CSR-Management mehr ist als nur die reine Ausführung von gesellschaftlichen Projekten. Dazu gehört ein genereller Einblick in den Forschungsstand von Corporate Social Responsibility im Fußball, ein ganzheitlicher Überblick über die Entwicklung der Forschung von CSR im Fußball der letzten zehn Jahre sowie die Offenlegung möglicher Potenziale für zukünftige Forschungsansätze. Ein weiterer thematischer Schwerpunkt ist die Auseinandersetzung mit dem Status quo des Verständnisses und der Implementierung von CSR bei deutschen Profivereinen sowie der Wahrnehmung von CSR im Fußball und der Vergleich von CSR im deutschen und österreichischen Profifußball.

Der deutsche Profifußball ist eine tief in der Kultur verankerte gesellschaftliche Institution, vermittelt starke Werte und bewegt und beeinflusst damit Millionen von Menschen. Das **dritte Kapitel** erlaubt dem Leser einen Einblick in das Verständnis der Deutschen Fußball-Liga (DFL) und der DFB-Stiftung Sepp Herberger von nachhaltigem Management und Corporate Social Responsibility, zeigt zukünftige Herausforderungen und Po-

¹ Aus Gründen der Lesbarkeit und Übersichtlichkeit wird auf die explizite Nennung beider Geschlechtsformen verzichtet. Bezeichnungen wie „Leser“ sind als geschlechtsneutral aufzufassen.

tenziale auf und schafft einen tiefgehenden Eindruck über Projekte, Initiativen und die zunehmende Bündelung und Vernetzung des gesellschaftlichen Engagements der 36 Proficlubs in Deutschland.

Der Fußball hat sich in den vergangenen Jahren stark verändert und weiterentwickelt. Clubs haben sich längst in dynamische, moderne und hoch professionalisierte Unternehmen verwandelt und sind sich ihrer außerordentlichen gesellschaftlichen Verantwortung bewusst. Nachhaltiges Management und Corporate Social Responsibility im Fußball können sich in den verschiedensten Verständnissen und strategischen Umsetzungen ausdrücken. Die Vielfalt der Interpretationen, der Felder sozialen Engagements und der strategischen Implementierung im deutschen professionellen Fußball wird im **vierten Kapitel** des Sammelbandes dargestellt. Dazu gehören die starken Verknüpfungspunkte von Nachhaltigkeit und Nachwuchsförderung sowie die Notwendigkeit der Differenzierung zwischen Fußballvereinen und klassischen Wirtschaftsunternehmen bei der Entwicklung und Implementierung von CSR-Ansätzen.

Die dem Fußball entgegengebrachte Aufmerksamkeit geht mit einer wachsenden gesellschaftlichen Verantwortung einher. Das spezielle Umfeld des Fußballs, insbesondere unter Berücksichtigung der großen Anzahl assoziierter Stakeholder, legt die Auseinandersetzung von Corporate Social Responsibility als chancenorientierten/proaktiven Managementansatz nahe und verlangt nach innovativen Managementansätzen. Das **fünfte und letzte Kapitel** des vorliegenden Sammelbandes zeigt auf, dass nachhaltiges Management viel mehr als Philanthropie ist! Profivereine sollen aktiv dabei unterstützt werden, einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen. So werden in dem letzten Kapitel Umsetzungsbeispiele, Handlungsempfehlungen, Perspektiven und strategische Ausrichtungsmöglichkeiten von CSR bzw. nachhaltigem Management aufgezeigt. Bei den Möglichkeiten zur Umsetzung werden Beispiele der ökologischen Nachhaltigkeit, des sozialen sowie des wirkungsorientierten Engagements bei Themen wie Bildung und Integration vorgestellt. Bei der Platzierung und Ausrichtung von CSR bzw. nachhaltigem Management werden beispielsweise die strategische Positionierung des Themas und der Bezug zur Marke hergestellt.

Nun wünschen wir allen Lesern eine spannende und anregende Lektüre.

Vorwort: Corporate-Social-Responsibility-Manager im Profifußball

Corporate Social Responsibility (CSR) ist ein Themenfeld, mit dem sich neben vielen mittelständischen und großen Unternehmen auch die unterschiedlichen Akteure aus dem Bereich Profifußball intensiv auseinandersetzen. Zu diesen CSR-Akteuren gehören u. a. Verbände, wie die Deutsche Fußball Liga (DFL) oder der Deutsche Fußball-Bund (DFB), zahlreiche Profivereine aus der ersten, zweiten und dritten deutschen Fußballbundesliga sowie Vereine aus dem Breitensport.

Es lässt sich beobachten, dass beispielsweise Vereine bereits damit begonnen haben, CSR in den eigenen Organisationen zu verankern. Vereinsinterne CSR-Abteilungen werden aufgebaut, CSR-Referentenstellen neu geschaffen und CSR- oder Nachhaltigkeitsberichte veröffentlicht. Verbände wiederum fördern CSR durch den Aufbau von Netzwerkstrukturen, Weiterbildungsprogrammen oder durch die Entwicklung verbandsinterner CSR-Programme. Dabei spielt im Vergleich zu Wirtschaftsunternehmen die Komponente sportlicher Erfolg sowie die meist tiefe Verankerung von Vereinen in der Gesellschaft eine wesentliche Rolle. Das am Center for Advanced Sustainable Management (CASM) entwickelte Modell für CSR im Profifußball (vgl. Beitrag von Werheid und Mühlen in diesem Buch) veranschaulicht diese Zusammenhänge zwischen sportlichem Erfolg, finanzieller Performance und dem Thema Nachhaltigkeit.

Ähnlich wie in der Wirtschaft sind auch in der allgemeinen CSR-Debatte im Profifußball viele Kontroversen und Fehlwahrnehmungen hinsichtlich des Stellenwerts und der Ausrichtung von CSR festzustellen. So herrschen zwischen den Akteuren sowie innerhalb von Vereinen teilweise sehr unterschiedliche Verständnisse, was CSR konkret bedeutet, welchen Mehrwert es liefern kann und was aus Organisationssicht das mögliche Kosten-Nutzen-Verhältnis von CSR ist. Die unterschiedlichen CSR-Verständnisse lassen sich grob in drei Kategorien unterteilen:

- (1) Das philanthropische CSR-Verständnis. Hier steht im Vordergrund, mit bereits erwirtschafteten Gewinnen einen am Gemeinwohl orientierten Mehrwert für die Gesellschaft zu schaffen. Spendenaufrufe, das Aufsetzen von Nachhaltigkeitskampagnen oder Freiwilligenmaßnahmen stehen beispielhaft für dieses Verständnis. Die Integration von Nachhaltigkeit ins Kerngeschäft des Vereins spielt in dieser Definition eine

- Nebenrolle. Abgesehen vom Reputationsaufbau zählt dieses Verständnis weniger auf den direkten Erfolg eines Vereins ein und wird daher als Add-on-Thema angesehen.
- (2) Das strategische CSR-Verständnis. Die handelnden Personen verfolgen das Ziel, mit einem ganzheitlichen CSR-Ansatz eine Balance zwischen Wirtschaftlichkeit, sportlichem Erfolg und Nachhaltigkeit zu generieren. Der Fokus liegt meist darauf, den negativen Fußabdruck des Vereins gering zu halten; also beispielsweise die CO₂-Bilanz des Vereins zu verbessern oder das Müllaufkommen bei Fußballereignissen zu reduzieren. Weit vorangeschrittene Vereine verstehen es bereits, diesen Ansatz in zahlreiche Funktionsbereiche der Organisation zu tragen, systematisch das Thema Nachhaltigkeit bei Entscheidungen zu berücksichtigen und an das Kerngeschäft zu binden.
 - (3) CSR als proaktiver Mehrwerttreiber. Nachhaltigkeit versteht man hier als signifikanten Treiber für den wirtschaftlichen und sportlichen Erfolg von Vereinen. Es herrscht das Paradigma, systematisch alles Negative zu vermeiden und zusätzlich positive Wirkung für die Gesellschaft zu generieren. Die Möglichkeiten, als Verein die integrative Kraft des Fußballs und häufig tiefe Verankerung in der Gesellschaft zu nutzen und konkrete Mehrwerte für die Gesellschaft zu schaffen, sind unstrittig. Die enormen unternehmerischen Potenziale, dadurch auch den Verein strategisch zu stärken, werden wohl noch unterschätzt.

Besonders aus den zahlreichen Gesprächen mit CSR-Verantwortlichen und CSR-Managern der Fußballvereine im Rahmen von Weiterbildungsseminaren entsteht der Eindruck, dass genau diese unterschiedliche Wahrnehmung von CSR innerhalb der Vereine und die Diskrepanzen bei der Einschätzung der Bedeutung von CSR für den Verein die größten Hürden sind, die es zu überwinden gilt.

Genau an dieser Stelle setzen die Arbeiten des CASM an der Cologne Business School (CBS) und damit das vorliegende Buch an. Es zielt darauf ab, anhand von zahlreichen Praxisbeiträgen CSR-Manager dabei zu unterstützen, CSR in ihren Unternehmen zu stärken, ein einheitliches Verständnis zu schaffen und den obersten Vereinslenkern aufzuzeigen, dass es ein enormer Wert für den eigenen Verein erzielt wird, wenn CSR als betriebswirtschaftliche Disziplin verstanden wird, die darauf abzielt, sowohl negative Einflüsse zu vermeiden als auch einen progressiven positiven Mehrwert für die Gesellschaft zu schaffen. Das Gewinnen von Fans und Mitgliedern durch höhere Identifikation mit dem Verein, das Erhöhen der Sponsorenattraktivität, direkte Kosteneinsparungen durch Energieeffizienz bis hin zu einer authentischen Profimannschaft sind nur einige der von CSR-Managern erwähnten Mehrwerte dieses CSR-Paradigmas. Dabei ist klar, dass das reine Aufzählen dieser Mehrwerte noch keinen Durchbruch der CSR-Akzeptanz bewirkt. Daher beinhaltet dieses Buch zahlreiche Beispiele von konkreten Managementansätzen, wie dieses CSR-Verständnis konkret umgesetzt und implementiert werden kann.

Das CASM möchte sich an dieser Stelle ganz herzlich bei den Herausgebern dieses Sammelbands, Herrn Matthias Mühlen und Herrn Marc Werheid, bedanken, die die gemeinsame Idee des Buchs konsequent umgesetzt und realisiert haben. Damit münden die

umfangreichen Forschungsarbeiten im Rahmen mehrerer Masterarbeiten, Workshops und Gespräche mit Fußballverantwortlichen in eine wegweisende Publikation. Die Publikation ist damit Ausdruck breiter Bemühungen, CSR als festen Bestandteil des deutschen Fußballs zu integrieren und wird sicherlich auch in weiteren Qualifizierungsarbeiten an der CBS wichtiges Thema bleiben. Des Weiteren gilt Dank natürlich allen Autoren für ihre Offenheit und die Bereitschaft, ihre Erfahrungen im Bereich des CSR mit uns zu teilen, sowie allen Unterstützern, die mit ihrem wertvollen Feedback und die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit uns bei der Entstehung des Buchs maßgeblich mitgewirkt haben.

Wir sind sicher, dass dieser Sammelband dazu beitragen wird, CSR als Selbstverständnis im modernen Profifußball zu etablieren. Die Vereine, der Fußball im Allgemeinen und die Gesellschaft können von einer kontinuierlichen Etablierung dieses progressiven CSR-Verständnisses nur profitieren und den Weg für zeitgemäßes Fußballmanagement ebnen. Davon profitiert nicht nur die Gesellschaft, sondern es wird mit einem progressiven CSR-Verständnis der Grundstein für zukünftige sportliche Erfolge und damit auch den wirtschaftlichen Erfolg gelegt!

Köln, im Juni 2018

Patrick Bungard
Director
Center for Advanced Sustainable Management (CAMS)
Cologne Business School

Auf die Wirkung kommt es an!

**Ein Vorwort von Dr. Andreas Rickert,
Vorstandsvorsitzender der gemeinnützigen PHINEO AG**

In Fußball steckt großes Potenzial, um gesellschaftliche Probleme anzugehen. Denn der Sport bewegt mehr als nur einen Ball: Er kann soziale Hürden überwinden, gesellschaftliche Teilhabe ermöglichen und eine gesunde Lebensweise fördern. Männer und Frauen verschiedener Nationen spielen miteinander, auch die soziale Herkunft wird nachrangig. Wer Fußball spielt, agiert im Team, lernt zu verlieren und Erfolge gemeinsam zu feiern. Selbst die Europäische Kommission schreibt dem Sport und insbesondere dem Fußball gesellschaftliche, integrative und wirtschaftliche Bedeutung zu² Hinzu kommt: Fußball begeistert die Massen. Bundesligavereine und Fußballprofis brauchen sich um Aufmerksamkeit nicht zu sorgen und auch finanzielle Mittel sind zumindest in den oberen Ligen reichlich vorhanden.

Viele Fußballvereine sind sich der Verantwortung bewusst und zeigen sich als gesellschaftliche Akteure. Sie fördern die Jugend, initiieren Fanprojekte, engagieren sich gegen rechts. Botschafter und Vorbildfiguren werben für Toleranz und eine plurale Gesellschaft. Seit einigen Jahren institutionalisieren der Deutsche Fußball-Bund, Fußballvereine aller Ligen und einzelne Spieler ihr gesellschaftliches Engagement, z. B. indem sie Stiftungen oder Corporate-Social-Responsibility(CSR)-Abteilungen gründen.

Doch: Gut gemeint ist nicht immer gut gemacht. Um das wahre gesellschaftliche Potenzial des Fußballs auszuschöpfen, ist der konsequente Blick auf die Wirkung entscheidend. Er manifestiert sich zum einen in der strategischen Ausrichtung des Engagements und zum anderen in der tatsächlichen Ausgestaltung der Förder- oder eigenen Projekte.

Engagement strategisch aufbauen

Einen Satz Trikots für die Nachwuchsmannschaft zu sponsern, damit ist es heute nicht mehr getan. Zunehmend wird nicht nur geschaut, ob sich ein Verein oder eine Stiftung engagiert – sondern wie und mit welcher Wirkung. Ein integriertes Engagement aufzusetzen, ist keine Kleinigkeit. Im Idealfall verbindet die CSR-Strategie den Business Case, also den

² Europäische Kommission, Weißbuch des Sports, 2007.

Mehrwert für das Unternehmen bzw. den Verein, mit dem Social Case, dem Mehrwert für die Zielgruppen und allgemein die Gesellschaft.

Das **passende Engagementfeld** zu finden, ist eine der zentralen Herausforderungen. Zielgruppen, Engagementradius und eine Vorstellung vom eigenen Wirken (bringe ich Geld, Expertise, Zeit oder Netzwerke ein) stehen dabei zunächst im Vordergrund. Steht die Förderung von benachteiligten Jugendlichen für den Verein im Fokus? Engagiert sich eine Stiftung lokal oder bundesweit? Gute Antworten hierauf lassen sich nur finden, wenn gleichermaßen ein gesellschaftlicher Bedarf als auch ein Bezug zum Verein für Mitarbeitende und Außenstehende erkennbar ist. Soll das Engagement langfristig Wirkung entfalten, braucht es zudem die **Rückendeckung der Geschäftsleitung** bzw. des Vorstands. Die Ziele und Perspektiven relevanter Entscheider sollten also in der Vorphase unbedingt einbezogen werden.

Sind die grundlegenden Rahmenbedingungen und Erwartungen geklärt, kann die konkrete Planung beginnen – die **wirkungsorientierte Steuerung** des Engagements. Wirkungsorientierte CSR ist kein Zustand, sondern ein Weg. Die Logik des sog. Wirkungszyklus bietet sich deshalb als Steuerungsinstrument an. Am Anfang stehen das Planen und das Formulieren von Zielen. Zielgruppen und ihre Bedarfe sowie Stakeholder und bestehende Akteure sollten zunächst benannt werden. Nur so kann eine konsistente Wirkungslogik aufgebaut werden, aus der sich stimmige Projekte und Maßnahmen ableiten lassen. Sind konkrete Wirkungsziele für die Zielgruppen definiert, können Erfolge viel besser nachvollzogen werden. Bei der Umsetzung von Maßnahmen (Schritt 2) sollten Projektverantwortliche Schwerpunkte setzen: Wie lassen sich Mitarbeitende oder Kunden einbinden? Welche Kooperationen bieten sich an? In der dritten Phase des Wirkungszyklus fragt die Wirkungsanalyse nach den erkennbaren Erfolgen des Engagements für die Gesellschaft und den Verein/die Stiftung. Die Ergebnisse dienen zum Berichten an Mitarbeitende, Geschäftsleitung, Öffentlichkeit und zum Verbessern der Angebote (Schritt 4), was den Wirkungszyklus stetig am Laufen hält.

- Lesen Sie mehr über strategisches Corporate Citizenship im PHINEO-Ratgeber *Unternehmen in guter Gesellschaft*. Kostenloser Download unter www.phineo.org/publikationen.

Projekte wirkungsvoll gestalten

Fußball ist ein gutes Medium, um soziale Ziele zu verfolgen: bei der Inklusion von Menschen mit Behinderungen, im Kampf gegen Übergewicht, um benachteiligten Kindern und Jugendlichen Teilhabe zu ermöglichen oder bei der Integration von Migrant*innen. Jedoch treten die positiven Wirkungen nicht von selbst ein. Sport kann sogar negative Effekte haben, beispielsweise wenn es auf dem Spielfeld nicht mehr um Fair Play geht, sondern darum, mit allen Mitteln zu gewinnen. Oder wenn Menschen aus einer Gruppe ausgegrenzt werden, sofern sie keine ausreichende sportliche Leistung bringen. In diesen Fällen wirkt Fußball weder gewaltpräventiv noch integrativ oder inklusiv. Daher ist es umso wichti-

ger und in der Verantwortung von Vereinen, Stiftungen und Projekten, den Sport so zu gestalten, dass er seine positiven Potenziale entfalten kann.

Ausgangspunkt ist ein schlüssiges **Konzept**, das zu Zielen und Zielgruppen passt. Mädchen sollte man mit einem Fußballangebot anders ansprechen als Jungen; Jugendlichen muss Fair Play anders vermittelt werden als Kindern. Die Teilnahme am Projekt sollte so einfach wie möglich und **Zugangshürden** wie Vorwissen oder ein weiter Anreiseweg sollten niedrig sein. Möchte das Projekt beispielsweise Jugendliche aus sozial schwachen Familien erreichen, so sollte es direkt im Brennpunktviertel stattfinden und so offen gestaltet sein, dass jeder mitmachen kann. Ein gewisses Maß an **Partizipation der Zielgruppe bereits in der Projektkonzeption ist** sehr zu empfehlen, denn die Zielgruppen bringen oft selbst viel Wissen mit, mit welchen Problemen sie sich konfrontiert sehen, welche Lösungsansätze sie ansprechen würden und wie sie ihre Ziele erreichen wollen. Qualität und Wirksamkeit des Angebots stehen und fallen mit den **Projektmitarbeitenden**, weil sie pädagogische Inhalte transportieren, Vertrauen bei den Teilnehmenden aufbauen und flexibel auf Situationen und Entwicklungen reagieren müssen. Dazu braucht es neben persönlicher Eignung auch die passende Qualifikation. Die **Haltung** der Mitarbeitenden ist ein weiterer Schlüssel zum Erfolg. Wenn jemand an die Teilnehmenden glaubt, sie anfeuert und ihnen Erfolgserlebnisse ermöglicht, gehen sie gestärkt aus dem Projekt hinaus. Sie lernen so, an sich und ihre Fähigkeiten zu glauben – und übertragen dieses Gefühl im besten Fall auf andere Lebenssituationen und Herausforderungen. Der Fokus der Projekte sollte auf **Erlebnissen statt Leistungen** liegen. Viel wichtiger für das gesellschaftliche Potenzial von Fußball ist der Spaß am Spiel in einer angst- und stressfreien Atmosphäre als das gute Abschneiden bei einem Wettbewerb. Zuletzt sollten Projekte auf **Kooperationen** setzen, denn jeder Partner bringt eigene Ressourcen, Kontakte und Wissen ein. CSR-Manager erkennen zunehmend die strategische Bedeutung von Synergieeffekten, die aus Kooperationen im Netzwerk gleichgesinnter Unternehmen, gemeinnütziger Organisationen und öffentlicher Institutionen erwachsen. Übrigens: Das wirkungsorientierte Planen und Handeln aller Beteiligten bietet eine ausgezeichnete Grundlage für eine Partnerschaft auf Augenhöhe.

- ▶ Mehr über Wirkungspotenziale und Qualitätskriterien von Fußballprojekten lesen Sie im PHINEO-Ratgeber *Mit Sport mehr bewegen!*. Kostenloser Download unter www.phineo.org/publikationen.

Die Wirkung im Blick behalten

Für die CSR-Strategie als Ganzes ebenso wie für einzelne Maßnahmen und Projekte gilt: Wirkungsorientierte CSR denkt konsequent von den Zielen her und legt den Fokus auf die sog. Outcomes. Outcomes (also Veränderungen bei den Zielgruppen) oder sogar Impacts (also Veränderungen in der Gesellschaft) sollten regelmäßig analysiert, bewertet und zum Lernen genutzt werden. Es geht bei dieser Betrachtung nicht um die bloßen Teilnehmendenzahlen, sondern um erreichte Einstellungs- und Verhaltensänderungen und mögliche Verbesserungen in der Lebenslage der Zielgruppe. Ergebnisse können

beispielsweise mithilfe von Fragebögen oder Einzelfallbeschreibungen erhoben werden. Die Ergebnisse dienen Projektverantwortlichen dazu, das eigene Handeln zu bewerten und das Konzept laufend anzupassen. Wie bei allen Managementsystemen entstehen erst durch diese Erkenntnisse Verbesserungen und neue Lösungen. Zudem sollten Ergebnisse und Erfolge des sozialen Engagements öffentlich gemacht werden. Die interne Berichterstattung stärkt Stolz und Identifikation der Mitarbeitenden. Bei Kunden und Partnern wächst die Akzeptanz und Loyalität.

Fazit

Ohne eine wirkungsorientierte Haltung versickert CSR im Fußball ohne Effekt – eine vergebene Chance in einem Umfeld, in dem es an Öffentlichkeit, finanziellen Mitteln und Hebeln für Veränderungen nicht mangelt. Planen, steuern und gestalten Akteure ihr Engagement jedoch wirkungsorientiert, kann der deutsche Fußball sein ganzes gesellschaftliches Potenzial entfalten. Dann wird Fußball noch mehr zu dem, was es für viele ohnehin ist: Die schönste Nebensache der Welt.

- ▶ PHINEO ist ein gemeinnütziges Analyse- und Beratungshaus für wirkungsvolles gesellschaftliches Engagement. Unser Ziel ist es, die Zivilgesellschaft zu stärken. Mit Wirkungsanalysen, einem kostenfreien Spendensiegel, Publikationen, Workshops und Beratung unterstützt PHINEO gemeinnützige Organisationen und Investoren wie Stiftungen oder Unternehmen dabei, sich noch erfolgreicher zu engagieren.

Danksagungen

Allgemeine Danksagung

Bei der Entstehung des vorliegenden Buchs durften wir uns über Unterstützung jeglicher Art freuen, ohne die das Projekt nicht möglich gewesen wäre. Zunächst möchten wir uns bei Professor René Schmidpeter bedanken, der uns die Veröffentlichung dieses Sammelbands und die Umsetzung unserer Ideen erst ermöglicht hat. Seine innovative Denkweise hinsichtlich des Themas hat uns bei der inhaltlichen Entwicklung des Buchs geprägt und war Grundlage für unsere Sichtweise von Corporate Social Responsibility (CSR) und nachhaltigem Management. Weiterhin möchten wir Patrick Bungard danken, der uns als kritischer Begleiter bei dem Buchprojekt zur Seite gestanden und uns ebenso wie René Schmidpeter bei der konzeptionellen und inhaltlichen Entwicklung unterstützt hat. Ebenfalls möchten wir uns bei allen Autorinnen und Autoren des vorliegenden Buchs bedanken, die durch ihre wertvollen Beiträge die wesentliche Grundlage für das Buchprojekt gelegt haben. Auch für den kritischen und konstruktiven Austausch mit den Autoren sowie das entgegengebrachte Vertrauen möchten wir uns bedanken. Unser Dank gilt ebenfalls dem Springer-Verlag, namentlich Janina Tschech und Eva Maria Kretschmer, die uns immer für ein wertvolles Feedback zur Verfügung gestanden und uns bei dem Entstehungsprozess des Buches hilfreich begleitet haben. Schließlich bedanken wir uns bei allen anderen Unterstützern und Wegbegleitern, die an dieser Stelle nicht namentlich erwähnt werden, uns jedoch im Zuge der Erstellung dieses Buchprojekts tatkräftig unterstützten.

Dass ein solches Projekt keinen thematischen Abschluss bildet, ist selbstverständlich, besonders vor dem Hintergrund, dass sich unsere Wahrnehmung und unser Verständnis zu wichtigen Themen unserer Gesellschaft in einem stetigen Wandel befinden. In diesem Sinn verstehen wir diesen Sammelband als Impulsgeber für nachfolgende Projekte und Studien auf diesem Gebiet und hoffen einen Beitrag dazu zu leisten, die Aufmerksamkeit für dieses spannende und wichtige Thema weiter zu erhöhen.

Danksagung Marc Werheid

Ich möchte diesen Sammelband den Menschen widmen, denen ich alles im Leben verdanke – meiner Familie, im Speziellen meinen Eltern, Dietmar und Birgitta Werheid, sowie meinem Bruder Alexander Werheid. Der Fußball war für mich immer eine Herzensangelegenheit. Dass ich nun meine Leidenschaft zum Fußball in dieser Art ausdrücken darf, verdanke ich Eurer unendlichen Unterstützung, Förderung und Geduld. Auch möchte ich mich herzlich bei meinen Freunden bedanken, die mich im Zuge der Erstellung dieses Sammelbands immer unterstützt und mich außerordentlich motiviert haben.

Danksagung Matthias Mühlen

Ein Buchprojekt wie das vorliegende stellt trotz aller Freude an der Gestaltung eine enorme Herausforderung dar, die zusätzlich zum beruflichen Alltag bewältigt werden muss. Allein wäre ein solches Projekt nicht umsetzbar gewesen. Daher möchte ich dieses Buch den Personen aus meinem familiären Kreis widmen, die mich auf meinem bisherigen Lebensweg immer liebevoll unterstützt und mir auch bei diesem Projekt wieder zur Seite gestanden haben. Sowohl meine Eltern, Elisabeth und Michael Mühlen, als auch meine Freundin Sarina haben mich stets bestärkt, inspiriert und viel Geduld gezeigt. Dadurch war es für mich überhaupt erst möglich, meinen Teil zu dem vorliegenden Buch beizutragen und ein solches Projekt umzusetzen.

Die Herausgeber

Marc Werheid ist u. a. freiberuflicher Berater bei der M3TRIX GmbH sowie Experte und Speaker für den Bereich Corporate Social Responsibility und Fußball. Er studierte International Business (B.A.) und Intercultural Management (M.A.) mit dem Studienschwerpunkt Consulting an der Cologne Business School, wo er ebenfalls als wissenschaftlicher Mitarbeiter tätig war.

Matthias Mühlen ist derzeit Teamleiter Mitglieder/Soziales beim VfL Bochum 1848 und im Rahmen seiner Tätigkeit u. a. für den Bereich Corporate Social Responsibility (CSR) zuständig. Zuvor war er Projektmanager und wissenschaftlicher Mitarbeiter am Center for Advanced Sustainable Management (CASM) an der Cologne Business School und befasste sich dort insbesondere mit dem Forschungsschwerpunkt CSR und Fußball sowie nachhaltigen Unternehmensbewertungsverfahren. Er studierte Betriebswirtschaftslehre (B.Sc.) an der Universität Trier und General Management (M.A.) an der Cologne Business School.

Inhaltsverzeichnis

Corporate Social Responsibility und Fußball – Entwicklungen und Status-Quo	
Corporate Social Responsibility und Fußball – Ein Rückblick auf zehn Jahre internationale Forschung	3
Stefan Walzel	
Nachhaltiges Management im Fußball	29
Marc Werheid und Matthias Mühlen	
Corporate Social Responsibility als innovativer Managementansatz: Eine explorative Studie im professionellen Fußballsport in Deutschland	39
Christian Kochs	
Corporate Social Responsibility im österreichischen und deutschen Profifußball – Eine kritische Bestandsaufnahme	53
Jörg Wagner	
Finanzielles Fairplay im europäischen Profifußball	63
Jan Pieper und Malte Martensen	
Nachhaltiges Management und Projekte auf Verbandsebene	
Das gesellschaftliche Engagement des Profifußballs	85
Maximilian Türck	
Für den Fußball. Für die Menschen – Die Sepp-Herberger-Stiftung des Deutschen Fußball-Bundes	101
Tobias Wrzesinski	

Nachhaltiges Management in deutschen Profifußball – Vereinsperspektiven

Nachhaltige Nachwuchsförderung am Beispiel der TSG 1899 Hoffenheim 113
Dietmar Hopp

Corporate Social Responsibility auf Schalke 04 – Mit gesellschaftlichem Engagement wirken! 121
Sebastian Buntkirchen

Corporate Social Responsibility beim Hamburger SV 131
Marieke Johanne Patyna

Der professionelle Fußballbetrieb in der Pflicht – Nachhaltiges Management als Chance begreifen und nutzen 149
Jörg Kappenhagen und Matthias Adler

Corporate Social Responsibility beim VfL Bochum 1848 – Hier, wo das Herz noch zählt 157
Matthias Mühlen

Erfolgreicher Fußball braucht Nachhaltigkeit. Der VfL Wolfsburg geht dabei einen Meter voraus 165
Nico Briskorn

Corporate Social Responsibility im FC St. Pauli von 1910 e. V. 179
Christian Prüß

Corporate Social Responsibility im deutschen Fußball – das Beispiel namens Fortuna Düsseldorf 187
Tom Koster

Impulse, strategische Platzierung und Handlungsempfehlungen

Partizipativ entwickelte Leitlinien und NRO-Kooperationen als gewinnbringende Instrumente nachhaltigen Managements in Profivereinen . . . 197
Jonas Ermes und Andreas Luthe

„Corporate Social Responsibility should start at home“ – Wahrnehmung, Wünsche und Verantwortung aus interner Stakeholdersicht 207
Katharina Friedrichs und Djoana Omar

Orientierungsrahmen zur ökologischen Nachhaltigkeit für Sportvereine am Beispiel von Fußballbundesligisten 221
Torsten Weber

CSR-Manager/in (IHK) – Weiterbildung für Verantwortungschampions	229
Jochen Raschke	
Fußball – das Tor zur Bildung und Integration	237
Karin Plötz	

Autorenverzeichnis

Matthias Adler Bayer 04 Leverkusen Fußball GmbH, Leverkusen, Deutschland

Nico Briskorn VfL Wolfsburg-Fußball GmbH, Wolfsburg, Deutschland

Patrick Bungard Center for Advanced Sustainable Management (CASM), Köln, Deutschland

Sebastian Buntkirchen FC Gelsenkirchen-Schalke 04 e.V., Gelsenkirchen, Deutschland

Jonas Ermes In safe hands e.V., Hürth, Deutschland

Katharina Friedrichs Ruhr-Universität Bochum, Bochum, Deutschland

Dietmar Hopp TSG 1899 Hoffenheim Fußball-Spielbetriebs GmbH, Sinsheim-Hoffenheim, Deutschland

Jörg Kappenhagen Bayer 04 Leverkusen Fußball GmbH, Leverkusen, Deutschland

Christian Kochs Ostfalia Hochschule, Entrepreneurship Center, Wolfenbüttel, Deutschland

Tom Koster Fortuna Düsseldorf 1895 e.V., Düsseldorf, Deutschland

Andreas Luthe In safe hands e.V., Hürth, Deutschland

Malte Martensen IUBH Internationale Hochschule, Berlin, Deutschland

Djoana Omar Ruhr-Universität Bochum, Bochum, Deutschland

Marieke Johanne Patyna HSV Fußball AG, Hamburg, Deutschland

Jan Pieper IUBH Internationale Hochschule, Berlin, Deutschland

Karin Plötz LitCam gemeinnützige GmbH, Frankfurt am Main, Deutschland

Christian Prüß FC St. Pauli von 1910 e. V., Hamburg, Deutschland

Jochen Raschke Industrie- und Handelskammer Nürnberg für Mittelfranken, Nürnberg, Deutschland

Andreas Rickert PHINEO gemeinnützige AG, Berlin, Deutschland

René Schmidpeter Center for Advanced Sustainable Management (CASM), Köln, Deutschland

Maximilian Türck DFL Stiftung, Frankfurt am Main, Deutschland

Jörg Wagner Integrated Corporate Responsibility Management for professional Football Clubs, Wien, Österreich

Stefan Walzel Deutsche Sporthochschule Köln, Institut für Sportökonomie und Sportmanagement, Köln, Deutschland

Torsten Weber CBS Cologne Business School GmbH, European University of Applied Sciences, Köln, Deutschland

Tobias Wrzesinski DFB-Stiftung Sepp Herberger, Hennef, Deutschland

Corporate Social Responsibility und Fußball – Entwicklungen und Status-Quo