



Corporate Accountability im Profifußball

Unternehmerische Verantwortung neu
denken und erfolgreich kommunizieren

Henning Zülch^a, Saskia Erben^b

^a Prof. Dr. Henning Zülch, Inhaber des Lehrstuhls für Rechnungswesen, Wirtschaftsprüfung und Controlling, HHL Leipzig Graduate School of Management, Leipzig
Email: henning.zuelch@hhl.de

^b Saskia Erben, Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Rechnungswesen, Wirtschaftsprüfung und Controlling, HHL Leipzig Graduate School of Management, Leipzig

Die Konsequenzen der Corona-Pandemie entfachten eine rege Diskussion über die finanzielle Stabilität der deutschen Bundesliga und deren nachhaltiges Wirtschaften. Insbesondere die mangelnde Transparenz und Glaubwürdigkeit standen im Fokus der Diskussion. Im Zuge der nun angestrebten Neuausrichtung des Profifußballs, möchte der vorliegende Beitrag den Anstoß geben, hierbei die bislang häufig vernachlässigten nichtfinanziellen Aspekte zu betonen. Denn es geht um die Chance, sich ganzheitlich der unternehmerischen Verantwortung bewusst zu werden und diese aktiv zu steuern. Dies betrifft eben nicht nur ökonomische, sondern auch soziale, gesellschaftliche und ökologische Aspekte. Damit versteht sich der Beitrag als ein Appell, die unternehmerische Verantwortung der Bundesliga-Klubs neu zu denken und zu verdeutlichen, dass langfristiger Erfolg nachhaltiges Wirtschaften meint. Hier setzt das ursprünglich für den Unternehmenskontext entwickelte „Corporate Accountability-Cycle“-Framework an und verdeutlicht, wie Klubs ihre unternehmerische Verantwortung effektiv steuern und kommunizieren können. Dabei versteht sich die nichtfinanzielle Berichterstattung nicht als Selbstzweck, sondern als Ergebnis eines funktionierenden Corporate Accountability-Managements. Das Framework besteht aus neun spezifischen Schritten, welches einen ersten praktischen Anwendungsleitfaden für die Berichterstattung unternehmerischer Verantwortung bietet.

Inhalt

Abbildungsverzeichnis	III
Abkürzungsverzeichnis	IV
I. Ausgangspunkt der Betrachtung	1
II. Entwicklung des „Corporate Accountability-Cycle“-Framework zur erfolgreichen Kommunikation unternehmerischer Verantwortung	4
II.1 Aufbau des „Corporate Accountability-Cycle“-Frameworks	4
II.2 Bedeutung des „Corporate Accountability-Cycle“-Frameworks für die nichtfinanzielle Berichterstattung	9
III. Neun Schritte des „Corporate Accountability-Cycle“-Frameworks	10
III.1 Schritt 1: Unternehmerische Verantwortung definieren und eine Vision formulieren	10
a) Prozessbeschreibung	10
b) Ergebnis	11
c) Implikationen für die Berichterstattung	11
d) Anwendungsbeispiele	11
III.2 Schritt 2: Business Case und Strategie für unternehmerische Verantwortung entwickeln	12
a) Prozessbeschreibung	12
b) Ergebnis	14
c) Implikationen für die Berichterstattung	14
d) Anwendungsbeispiele	15
III.3 Schritt 3: Leadership-Verständnis und Organisationsstrukturen entsprechend Vision aufbauen	15
a) Prozessbeschreibung	15
b) Ergebnis	17
c) Implikationen für die Berichterstattung	17
d) Anwendungsbeispiele	17
III.4 Schritt 4: Rahmenbedingungen der Berichterstattung festlegen	18
a) Prozessbeschreibung	18

b) Ergebnis und Implikationen für die Berichterstattung.....	21
c) Anwendungsbeispiel	21
III.5 Schritt 5: Bestandsaufnahme im Unternehmen durchführen.....	22
a) Prozessbeschreibung	22
b) Ergebnis und Implikation für Berichterstattung.....	23
III.6 Schritt 6: Auf wesentliche Themen fokussieren	23
a) Prozessbeschreibung	23
b) Ergebnis.....	25
c) Implikationen für die Berichterstattung.....	25
d) Anwendungsbeispiele.....	26
III.7 Schritt 7: Messbare operative Ziele, Leistungsindikatoren und Maßnahmen ableiten	26
a) Prozessbeschreibung	26
b) Ergebnis und Implikationen für die Berichterstattung.....	27
c) Anwendungsbeispiele	28
III.8 Schritt 8: Datenerhebungsprozesse implementieren	28
a) Prozessbeschreibung	28
b) Ergebnis und Implikationen für die Berichterstattung.....	29
c) Anwendungsbeispiele	29
III.9 Schritt 9: Aktivitäten und Fortschritte regelmäßig kommunizieren.....	29
a) Prozessbeschreibung	29
b) Ergebnis und Implikationen für die Berichterstattung.....	31
IV. Implikationen für die Praxis	32
V. Zusammenfassung und Ausblick.....	34
VI. Literaturverzeichnis	VI

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Neun Schritte des „Corporate Accountability-Cycle“-Frameworks.....	8
Abb. 2: Reifegradmodell des Corporate Accountability-Verständnisses.....	14
Abb. 3: Organisationsstruktur des DFB.....	18
Abb. 4: Übersicht zu verschiedenen Berichtsformaten der nichtfinanziellen Berichterstattung	20
Abb. 5: Ansatz zur Systematisierung des Corporate Accountability-Programms	27
Abb. 6: Instrumente der Corporate Accountability-Kommunikation	30

Abkürzungsverzeichnis

BMJV	Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz
BVB	Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA
CA	Corporate Accountability
CSR	Corporate Social Responsibility
CSR-RUG	CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz
DFB	Deutsche Fußball-Bund
DFL	Deutsche Fußball Liga
DNK	Deutschen Nachhaltigkeitskodex
EMAS	Eco-Management and Audit Scheme
GRI	Global Reporting Initiative
HGB	Handelsgesetzbuch
IHK	Industrie- und Handelskammer
NAP	Nationalen Aktionsplan Wirtschaft und Menschenrechte
NGO	Nichtregierungsorganisationen
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
PR	Public Relations
RNE	Rat für Nachhaltige Entwicklung
TCFD	Task Force on Climate-related Financial Disclosures
TSG	TSG 1899 Hoffenheim
UNGC	Deutsches Global Compact Netzwerk

I. Ausgangspunkt der Betrachtung

2019 war wirtschaftlich ein außerordentlich erfolgreiches Jahr für die deutsche Bundesliga. Anfang Februar 2020 veröffentlichte die Deutsche Fußball Liga (DFL) ihren „Wirtschaftsreport 2020“. Diesem Bericht ist zu entnehmen, dass die Bundesliga erstmalig in ihrer Geschichte mehr als vier Milliarden Euro (4,02 Mio.) erwirtschaftete. Laut dem Bericht ist dies der Tatsache zu verdanken, dass „die Bundesliga-Clubs den Spagat zwischen sportlicher Ambition und gesundem Wirtschaften beherrschen“¹. Nur wenige Wochen nach Veröffentlichung des Berichts befindet sich Deutschland im Ausnahmezustand und die deutsche Bundesliga hat mit den massiven Folgen der Corona-Pandemie zu kämpfen. Spiele werden abgesagt und lange Zeit bleibt unklar, ob es überhaupt „Geisterspiele“ und den Abschluss der Saison geben wird. Das Sportmagazin Kicker berichtet darüber hinaus, dass 13 von 36 Klubs der Ersten und Zweiten Liga bis Ende Juni von der Insolvenz bedroht sind, wenn die unterbrochene Saison nicht fortgesetzt werde². Diese Informationen standen im starken Kontrast zu den vorher vermeldeten Rekordumsatzzahlen und regten eine intensive Diskussion um die Wirtschaftlichkeit der Bundesliga-Klubs an. Die DFL reagierte und DFL-Präsident Christian Seifert kommentierte die Debatte damit, dass es der Bundesliga an Glaubwürdigkeit und Transparenz fehlt. Er kündigte deshalb Ende April 2020 die Gründung der Taskforce „Zukunft Profifußball“ an.³ Zu einem ähnlichen Urteil kam die Studie „The German Bundesliga Clubs and Their Future“ im Mai 2020, welche die Zukunftsfähigkeit der Klubs der 1. und 2. Liga analysiert hatte. Eine zentrale Empfehlung der Studie ist deshalb, die Professionalisierung der externen Berichterstattung, um durch erhöhte Transparenz die Glaubwürdigkeit der Liga zu steigern.⁴

In Anbetracht der aktuellen Kritik liegt es nahe, dass sich die Klubs bei ihrer Neuausrichtung – sofern sie diese überhaupt in Angriff nehmen – auf rein finanzielle Dimensionen fokussieren. Neben wirtschaftlicher Stabilität sollte aber auch die Zukunftsfähigkeit bei der Neuausrichtung berücksichtigt werden. Zukunftsfähigkeit bedeutet langfristiges, strategisches Denken. Dieser Beitrag möchte jedoch den Anstoß geben, die Chance der Neuausrichtung zu nutzen und die bislang häufig vernachlässigten nichtfinanziellen Aspekte betonen. Denn es geht um die Chance, sich ganzheitlich der unternehmerischen Verantwortung bewusst zu werden und diese aktiv zu steuern. Dies betrifft eben nicht nur ökonomische, sondern auch soziale, gesellschaftliche und ökologische Aspekte. Damit versteht sich der Beitrag als ein Appell, die unternehmerische Verantwortung der Bundesliga-Klubs neu zu denken und zu verdeutlichen, dass langfristiger Erfolg nachhaltiges Wirtschaften meint.

¹ Sportbuzzer.de (2020).

² Vgl. Franzke (2020).

³ Vgl. Müller (2020).

⁴ Vgl. Zülch, Ottenstein und Manz (2020).

Damit schließt der Beitrag konkret an die Forderungen des „5-Punkte-Plan für mehr Nachhaltigkeit“ von DFB-Präsidenten Fritz Keller an. Nachhaltigkeit (auf ökonomischer, ökologischer und sozialer Ebene) muss demnach einen höheren Stellenwert einnehmen und das Verständnis Einzug halten, dass gute Unternehmensführung „das Denken in langfristigen Perspektiven und nicht von Saison zu Saison“⁵ (das sogenannte Enkeldenken) bedeutet. Leider steckt dieses Nachhaltigkeitsverständnis bei den meisten Klubs noch in den Kinderschuhen. Außerdem führen die Begriffe „Nachhaltigkeit“ und „CSR“ häufig zu Missverständnissen und nicht selten zu Ablehnung. Deshalb wird in diesem Beitrag der Begriff „Corporate Accountability“ (CA) verwendet.⁶ Der Begriff lässt sich mit „unternehmerische Verantwortung“ übersetzen, welche finanzielle Stabilität aber eben auch soziale und ökologische Dimension abdeckt. Transparenz sollte für all diese Dimensionen geschaffen werden, nicht nur für die finanzielle.

Verschiedene Verbände (DFB, DFL) aber auch einige Klubs greifen diese Themen bereits seit einigen Jahren auf. Sie veröffentlichen regelmäßig Berichte, in denen sie zu ihrer gesellschaftlichen Verantwortung Stellung beziehen und deutlich machen, dass Fußball zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen einen wichtigen Beitrag leisten kann. Zugleich haben die großen Vereine und europäischen Top-Ligen erkannt, dass ein rein philanthropisches Engagement für die Imagepflege nicht mehr ausreichend ist.⁷ Diese soziale und gesellschaftliche Dimension muss um Governance- und Umweltkriterien erweitert und weiter professionalisiert werden, um größtmögliche Wirkung zu erzielen. Denn Reputationsrisiken lassen sich schon lange nicht mehr mit Public Relations (PR)-Aktivitäten beherrschen.⁸ Die Entwicklung und Implementierung von nachhaltigen Managementstrukturen sind hierfür notwendig. Klubs können dabei sicherlich viel von Unternehmen lernen, jedoch muss das spezifische Geschäftsmodell des Profisports berücksichtigt und bekannte CSR-Managementansätzen auf den Fußball angepasst werden.⁹

Der vorliegende Beitrag beantwortet deshalb die Frage, wie insbesondere noch unerfahrene Berichtersteller die Qualität ihrer nichtfinanziellen Berichterstattung steigern und gleichzeitig Aufwand und Kosten senken können. Für Unternehmen wie für Fußballklubs gilt: Die Antwort liegt in der Verlagerung des Fokus von der Berichterstattung hin zu dem ihr zugrunde liegenden Corporate Accountability-Management. Denn dieses erlaubt es Klubs, Ressourcen zu bündeln, Kapazitäten zu nutzen, Lösungsansätze für bestehende Herausforderungen zu finden und damit die Berichtsqualität zu steigern. Mittels des im vorliegenden Beitrag entwickelten „Corporate Accountability-Cycle“ werden die Schnittstellen und Synergien zwischen Corporate

⁵ DFB - Deutscher Fußball-Bund e.V. (2020).

⁶ Um eine Anschlussfähigkeit zu verwendeten Quellen zu gewährleisten, werden die Begriffe CSR, Nachhaltigkeit und nichtfinanzielle Informationen an den entsprechenden Stellen als Synonym für Corporate Accountability verwendet.

⁷ Vgl. Wagner (2019, S. 58).

⁸ Vgl. Wagner (2019, S. 58).

⁹ Vgl. Werheid und Mühlen (2019, S. VII).

Accountability-Management und Corporate Accountability-Berichterstattung verdeutlicht.¹⁰ Darüber hinaus wird eine praktische Anwendungshilfe für Klubs gegeben, das Thema Corporate Accountability integrativ im Klub zu implementieren. Basierend auf dem Prozessmodell des „Corporate Accountability-Cycle“ werden neun Schritte für den Aufbau eines agilen Corporate Accountability-Managements beschrieben. Damit wird deutlich, dass die nichtfinanzielle Berichterstattung nicht als Selbstzweck, sondern als Ergebnis eines funktionierenden Corporate Accountability-Managements zu verstehen ist. Kurzum: Unternehmerische Verantwortung bedeutet, das eigene Geschäftsmodell ganzheitlich – nicht eindimensional – zu verstehen und dadurch proaktiv Entwicklungspotenziale zu identifizieren. Die nichtfinanzielle Berichterstattung dient in diesem Kontext dazu, dieses holistische Geschäftsverständnis zu dokumentieren und zu kommunizieren.

¹⁰ Das Framework wurde ursprünglich für den Unternehmenskontext entwickelt und erstmalig im Oktober 2019 in einem zweiteiligen Artikel im *Der Betrieb* vorgestellt. Vgl. Erben und Zülch (2019a, 2019b).

II. Entwicklung des „Corporate Accountability-Cycle“-Framework zur erfolgreichen Kommunikation unternehmerischer Verantwortung

II.1 Aufbau des „Corporate Accountability-Cycle“-Frameworks

Der vorliegende Beitrag greift die Empfehlungen bestehender Corporate Social Responsibility (CSR)-Berichterstattungsleitfäden für Unternehmen auf,¹¹ erweitert diese um Erläuterungen zum Aufbau von internen Managementprozessen, verdeutlicht die Verzahnungsbereiche zwischen Management und Berichterstattung und überträgt die Erkenntnisse auf den Profifußball.

Um die Verzahnung zwischen Corporate Accountability-Berichterstattung und Corporate Accountability-Management zu verdeutlichen, wurde der „Corporate Accountability-Cycle“ entwickelt. Dieser basiert auf neun Arbeitsschritten zum Aufbau und zur (Weiter-)Entwicklung der systematischen Umsetzung von unternehmerischer Verantwortung:

- Schritt 1: Unternehmerische Verantwortung definieren und eine Vision formulieren
- Schritt 2: Business Case und Strategie für unternehmerische Verantwortung entwickeln
- Schritt 3: Leadership-Verständnis und Organisationsstrukturen entsprechend Vision aufbauen
- Schritt 4: Rahmenbedingungen der Berichterstattung festlegen
- Schritt 5: Bestandsaufnahme im Klub durchführen
- Schritt 6: Auf wesentliche Themen fokussieren
- Schritt 7: Messbare operative Ziele, Leistungsindikatoren und Maßnahmen ableiten
- Schritt 8: Datenerhebungsprozesse implementieren
- Schritt 9: Aktivitäten und Fortschritte regelmäßig kommunizieren

Dabei stellt die Reihenfolge der Arbeitsschritte einen idealtypischen Prozess dar, der empfehlenswert jedoch nicht zwingend notwendig ist. Eine Ausnahme bildet hierbei allerdings der erste Arbeitsschritt, denn die Frage nach dem Ziel der unternehmerischen Verantwortung sollte stets den Startpunkt aller Aktivitäten und Überlegungen bilden. Wesentlich wichtiger als die Einhaltung einer gewissen Reihenfolge der Arbeitsschritte (Schritt 2-9), ist das Verständnis, dass die Entwicklung eines entsprechenden Managements einen kontinuierlichen und iterativen Verbesserungsprozess darstellt. Es handelt sich nicht um eine einmalige Ausrichtung oder Festlegung, sondern um ein regelmäßiges Überprüfen und Anpassen an neue unternehmensinterne und -externe Umstände und damit verbundene Prioritäten. Die Ergebnisse der einzel-

¹¹ Der vorliegende Beitrag stützt sich insbesondere auf die sieben Schritte des Leitfadens des Bundesverband der Deutschen Industrie e.V. [BDI] und econsense – Forum Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft (2014).

nen Arbeitsschritte stellen damit eine Momentaufnahme der aktuellen Ausrichtung und Überlegungen eines Klubs dar und lassen sich als Bausteine für eine nichtfinanzielle Berichterstattung nutzen.¹²

Um diese Zusammenhänge besser zu verdeutlichen, handelt es sich beim „Corporate Accountability-Cycle“ um ein Prozessmodell bestehend aus drei konzentrischen Kreisen. Ursprünglich für die nichtfinanzielle Berichterstattung von Unternehmen entwickelt, lässt sich das Framework jedoch auch auf Klubs im Profifußball übertragen und anpassen.

Der Prozess beginnt im innersten Kreis (vgl. Abb. 1) und stellt die Frage, warum und in welchem Umfang sich ein Klub mit Corporate Accountability auseinandersetzt. Die Antwort ist die Vision. Sie bildet den Kern des Corporate Accountability-Managements und die notwendige Orientierung für den Klub und seine Mitarbeiter (vgl. Schritt 1). Der nächste Prozessschritt wird durch den mittleren Kreis dargestellt und behandelt die Frage, wie diese Zielsetzung erreicht werden kann. Als Antwort hierauf ist die Gesamtheit der Prozesse und Strukturen des Corporate Accountability-Managements im Klub zu betrachten (vgl. Schritt 2-9). Der äußere Kreis stellt die Frage nach den Ergebnissen des Corporate Accountability-Managements. Die Antworten auf diese Frage sind die Berichtsinhalte, über die ein Klub informieren sollte.¹³

¹² Vgl. Dreuw, Engelmann und Merten (2014, S. 50).

¹³ Dabei orientiert sich der Aufbau des Frameworks am „Golden Circle“ von SIMON SINEK. Ursprünglich entwickelte SINEK diese Systematik für die Beantwortung der Frage, was den Erfolg inspirierender Führungspersönlichkeiten und Unternehmen ausmacht. Seine These lautete, dass die meisten Unternehmen sich im Kreismodell von außen nach innen bewegen. Wohingegen besonders erfolgreiche Führungspersönlichkeiten und Unternehmen stets mit der Frage nach dem „Warum“ beginnen. Vgl. Sinek (2011).

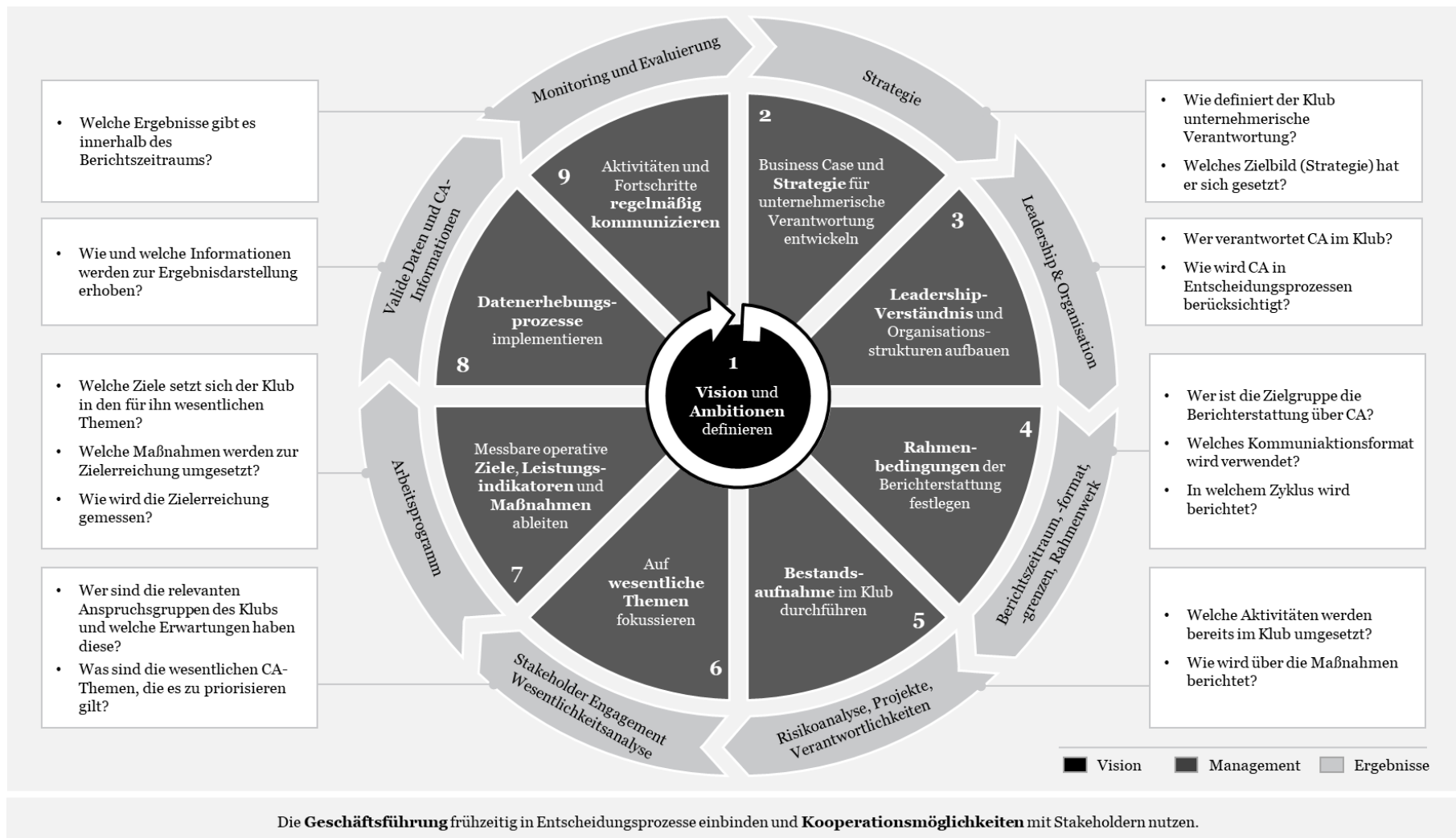


Abb. 1: Neun Schritte des „Corporate Accountability-Cycle“-Frameworks

Quelle: Eigene Darstellung.

II.2 Bedeutung des „Corporate Accountability-Cycle“-Frameworks für die nichtfinanzielle Berichterstattung

Das Ziel einer Corporate Accountability-Berichterstattung liegt in der „Identifikation, Messung und Offenlegung der Aktivitäten eines Unternehmens insbesondere in den Bereichen Ökologie und Soziales, unter Einbeziehung des Bereichs Ökonomie“¹⁴. Sie dient der Befriedigung von finanziellen und nichtfinanziellen Informationsbedürfnissen von Shareholdern und weiteren Stakeholdern.¹⁵ Zentraler Gegenstand der Berichterstattung stellt hierfür die tatsächlich vom Klub realisierte Leistung hinsichtlich seiner unternehmerischen Verantwortung dar.¹⁶ Demnach ist die Wechselwirkung zwischen Corporate Accountability-Berichterstattung und -Leistung besonders bedeutsam. Ist diese nicht im Einklang, entstehen für Klubs massive Reputationsrisiken.¹⁷ So würde eine positive Berichterstattung über eine unzureichende Umsetzung der eigenen Verantwortung der Definition von „Greenwashing“ entsprechen. Demnach impliziert Greenwashing nicht „notwendigerweise Falschdarstellungen, sondern kann auch aus einseitig positiver Berichterstattung resultieren“¹⁸. Gleichzeitig können sich für einen Klub auch aus einer transparenten Berichterstattung über eine schwache Corporate Accountability Risiken ergeben. War die schwache Corporate Accountability vielleicht bislang unbekannt, kann eine Offenlegung dieser nun zu gegensätzlichen Reaktionen von Stakeholdern führen. Trotzdem ist der Verzicht auf eine Berichterstattung vor dem Hintergrund einer gesetzlichen Regulierung für bestimmte Unternehmen sowie der zunehmenden Bedeutung des Themas auch für Klubs nicht empfehlenswert.¹⁹

Basierend auf diesen Überlegungen wird erneut deutlich wie wichtig eine systematische Verzahnung von Managementprozessen (die in Corporate Accountability-Leistung resultieren) und Berichterstattungsgehalten ist. Das „Corporate Accountability-Cycle“-Framework bietet Klubs in diesem Sinne eine Anwendungshilfe für den Aufbau oder die Weiterentwicklung beider Aspekte.

¹⁴ Theis (2018, S. 27).

¹⁵ Für weiterführende Information zur Notwendigkeit von CSR-Berichterstattung vgl. Theis (2018).

¹⁶ Theis (2018, S. 28).

¹⁷ Vgl. Theis (2018, 38 f.).

¹⁸ Theis (2018, S. 28).

¹⁹ Vgl. Theis (2018, S. 39).

III. Neun Schritte des “Corporate Accountability-Cycle”-Frameworks

Im Folgenden Kapitel werden die einzelnen Schritte des Frameworks ausführlich dargestellt. Ziel ist es, Anwendern ein vertieftes Verständnis für die einzelnen Schritte zu vermitteln, auf Implikationen für die Berichterstattung hinzuweisen und eine konkrete Anwendungshilfe in Form von Praxisbeispielen anzubieten. Daher sind die nachfolgenden Ausführungen zu den einzelnen Prozessschritten wie folgt untergliedert: Prozessbeschreibung, Ergebnis, Implikationen für die Berichterstattung und Anwendungsbeispiele.

III.1 Schritt 1: Unternehmerische Verantwortung definieren und eine Vision formulieren

a) Prozessbeschreibung

Der 1. Schritt beginnt mit der Frage nach dem „Warum“. Für die Etablierung eines systematischen Managements unternehmerischer Verantwortung ist zunächst die Frage nach dem Zielbild zu beantworten: Welches Ziel strebt der Klub mit seinen Aktivitäten an und warum?

Die Antwort kann auf unterschiedliche Weise ausfallen, woraus verschiedene Handlungsempfehlungen und Corporate Accountability-Aktivitäten resultieren. Zwei Extreme der Bandbreite an möglichen Zielbildern sind der „Minimalist“ oder der „Innovator“. „Minimalisten“ zeichnen sich durch die Erfüllung gesetzlicher Anforderungen und Etablierung ausgewählter Leuchtturmprojekte aus. „Innovatoren“ hingegen streben ein Engagement weit über die gesetzlichen Pflichten hinweg an. Zahlreiche Aktivitäten und Initiativen basieren bei diesem Ansatz auf Freiwilligkeit und setzen neue Standards innerhalb der eigenen Branche (oder über diese hinaus). Corporate Accountability wird in diesen Klubs als integraler Unternehmensbestandteil verstanden, holistisch in den Klubaktivitäten verankert und als Erfolgsdimension definiert.²⁰ I.d.R. umfassen die Aktivitäten auch verschiedene Dimensionen, wie gesellschaftliches und ökologisches Engagement. Es ist wichtig zu betonen, dass beide Extreme, der Minimalist als auch der Innovator, ihre Legitimität besitzen. Nicht jeder Klub muss sich in jedem Bereich als Innovator oder Vorreiter positionieren. Bei der Definition des Zielbildes spielen Glaubwürdigkeit und die Verknüpfung mit dem Kerngeschäft sowie der übergeordneten Klubstrategie eine zentrale Rolle. Je klarer und prägnanter das Zielbild formuliert ist, umso hilfreicher ist es für die weitere Ableitung des Corporate Accountability-Managements.

Für die Definition der unternehmensspezifischen Ambitionen empfiehlt sich eine strategische Analyse in einem möglichst heterogenen Team.²¹ Neben der Geschäftsführung sind Vertreter

²⁰ Vgl. Gastinger und Gaggl (2012); Schwerk (2012); Wunder (2017); Zülch und Kretzmann (2016, 2017).

²¹ Vgl. Collins und Porras (1996).

verschiedener Klubbereiche einzubinden. Dabei ist es wichtig, dass im Vorfeld eine strategische Analyse durchgeführt wird, welche ebenfalls die Erwartungen relevanter externer Stakeholder des Klubs berücksichtigt. Dies verhindert mögliche Konflikte mit bestehenden öffentlichen Erwartungen und schafft eine breite Akzeptanz innerhalb und außerhalb des Klubs. Bei der Ableitung des Ambitionsniveaus der unternehmerischen Verantwortung ist zu beachten, dass sich Ambitionen und Ziele in einem konstanten Veränderungsprozess befinden. Rahmenbedingungen des Klubs verändern sich und führen damit notwendigerweise zu einer regelmäßigen Überprüfung bzw. Aktualisierung des Zielbilds. In der Praxis empfiehlt sich eine grundlegende Überprüfung alle zwei bis vier Jahre.

b) Ergebnis

Das Ergebnis des ersten Schritts ist damit ein klar formuliertes Corporate Accountability-Zielbild, welches dem Klub als „Kompass“ zur Operationalisierung dient. Insbesondere bei dem breiten Themenspektrum ist dies ein unerlässliches Instrument zur Priorisierung von Themen und Ressourcen.

c) Implikationen für die Berichterstattung

Das definierte Zielbild kann nicht nur für die klubinterne Kommunikation, sondern auch für die externe Berichterstattung genutzt werden. Da die Corporate Accountability-Ambitionen stets durch die Geschäftsführung oder den Vorstand zu bekräftigen sind, bietet sich eine Stellungnahme hierzu im Bericht an. Dies geschieht in der Praxis häufig durch ein Vorwort oder ein Vision Statement, welches das Commitment des Top-Managements offenlegt.

d) Anwendungsbeispiele

Ein gutes Beispiel hierfür bietet der englische Klub „Forest Green Rovers“. Der britische Viertligist erlangte 2015 Bekanntheit als erster veganer Fußballklub der Welt und ist mittlerweile auch der erste klimaneutrale Fußballklub der Welt.²² Diese Erfolge verdankt der Klub seinem Eigentümer Dale Vince, einem englischen Unternehmer, der mit Ökostrom zum Millionär wurde. Er kaufte den Verein 2010 und setzt es sich zum Ziel, dass dieser der umweltfreundlichste Fußballverein der Welt wird. Diese Vision äußert sich in zahlreichen Aktivitäten wie Solarstromgewinnung auf dem Stadionsdach, Ladestationen für Elektro-Autos vor dem Stadion, Regenwassertanks für die Toilettennutzung, biologischem Dünger für den Rasen, einem selbst fahrenden Elektro-Rasenmäher, kompostierbare Tornetze und ausschließlich veganem Essen an Spieltagen für Fans, Spieler und Mitarbeiter.²³ Wenngleich die „Forest Green Rovers“ ein

²² Vgl. Buchheister (2018).

²³ Vgl. Climate Action (2017); Haas (2019).

extremes Beispiel darstellen, können sie doch als Best Practice für die klare Formulierung einer Vision sowie deren Verknüpfung mit der Klubstrategie dienen.

III.2 Schritt 2: Business Case und Strategie für unternehmerische Verantwortung entwickeln

a) Prozessbeschreibung

Basierend auf der entwickelten Vision erfolgt im nächsten Schritt die Formulierung der Strategie. Hierfür ist es unbedingt notwendig, dass der Klub bereits über eine „Basis-Strategie“ verfügt, die erkennen lässt, dass er sein Geschäftsmodell versteht und operationalisieren kann.²⁴ Anknüpfend an dieses Geschäftsmodell und das im ersten Schritt definiertere Ambitionsniveau für unternehmerische Verantwortung, gilt es nun den wirtschaftlichen Mehrwert der Corporate Accountability-Aktivitäten herauszuarbeiten. Denn um diese Themen innerhalb des Klubs voranzutreiben, empfiehlt es sich, einen klaren Business Case für unternehmerische Verantwortung zu entwickeln.²⁵ Gemeint sind damit Nutzenpotenziale, die sich direkt auf den Erfolg des Klubs auswirken. Erfolg kann hierbei unterschiedlich interpretiert werden. Anders als bei klassischen Wirtschaftsunternehmen versteht sich Erfolg nicht ausschließlich im wirtschaftlichen Sinn. Erfolg ist in erster Linie „sportlicher Erfolg“, wird jedoch komplementiert von „finanzieller Leistungsfähigkeit“ und „Fanwohlmaximierung“.²⁶ Beides Aspekte, die von unternehmerischer Verantwortung profitieren können. Neben einer gesteigerten Attraktivität für Sponsoren, Partner und Geldgeber ergeben sich für das Fanwohl erhebliche Potenziale.²⁷ Die aktuelle Herausforderung vieler Klubs besteht darin, den Zusammenhang zwischen wirtschaftlichem Erfolg und Corporate Accountability darzustellen. Dies wird erschwert durch „viele Kontroversen und Fehlwahrnehmungen hinsichtlich des Stellenwerts und der Ausrichtung von CSR“²⁸. Verschiedene Akteure besitzen unterschiedliche Sichtweisen darüber, „was CSR konkret bedeutet, welchen Mehrwert es liefern kann und was aus Organisationssicht das mögliche Kosten-Nutzen-Verhältnis von CSR ist“²⁹. Diese unterschiedlichen Sichtweisen lassen sich in Anlehnung an Werheid und Mühlen (2019) grob in drei Kategorien einteilen: Corporate Accountability als Philanthropie, Corporate Accountability als Strategie und Corporate Accountability als proaktiver Mehrwerttreiber.³⁰ Damit folgen die Kategorien den drei Stufen eines Reifegradmodells³¹ (vgl. Abb. 2):

²⁴ Vgl. Franzke (2019).

²⁵ Vgl. Zülch und Kretzmann (2016, 2017).

²⁶ Ergänzt um die Dimension „Führung & Governance“ ergeben die vier Dimensionen die Maßgröße „Football Management (FoMa)-Q-Score“ zur Bewertung der Managementqualität von Fußballclubs. Vgl. Zülch, Palme und Jost (2019).

²⁷ Vgl. Buntkirchen (2019, S. 128).

²⁸ Werheid und Mühlen (2019, S. XI).

²⁹ Werheid und Mühlen (2019, S. XI).

³⁰ Vgl. Werheid und Mühlen (2019, S. 11-12).

³¹ Vgl. Schneider (2015).

1. Stufe - „Corporate Accountability als Philanthropie“: Der Fokus liegt nach diesem Verständnis darauf, das Gemeinwohl zu steigern und Mehrwerte für die Gesellschaft zu schaffen. Wohltätigkeitsaktivitäten, Spenden und Freiwilligenarbeit kennzeichnen dieses Verständnis. Statt eines strategischen Managements finden vereinzelte Projekte statt, die maximal auf Reputationsgewinn zielen. Eine Verknüpfung mit dem Erfolg eines Klubs wird nicht gesehen. Es handelt sich um „Add-on-Themen“³², die meist historisch gewachsen sind, dezentral gesteuert und als Kostentreiber verstanden werden.
2. Stufe - „Corporate Accountability als Strategie“: Dieses Verständnis sieht die Nutzenpotenziale eines strategischen Managementansatzes für Klubs und bindet das Thema an das Kerngeschäft an. Versucht wird, eine „Balance zwischen Wirtschaftlichkeit, sportlichen Erfolg und Nachhaltigkeit“³³ herzustellen. Es geht darum, die zahlreichen laufenden Projekte eines Klubs besser zu systematisieren, die Wirkung des Engagements zu evaluieren und in einen gezielten Dialog mit verschiedenen Anspruchsgruppen (Stakeholdern) zu treten. Häufig besitzen die Klubs ein starkes Engagement im sozialen Bereich und erweitern dieses im Zuge eines strategischen Corporate Accountability-Ansatzes um ökologische Themen (z. B. Abfallvermeidung im und um das Stadion, klimaneutrale Mobilitätskonzepte für Spieltage, Senkung der Energie- und Wasserverbräuche sowie Reduktion des CO₂-Fußabdrucks).
3. Stufe - „Corporate Accountability als proaktiver Mehrwerttreiber“: Corporate Accountability wird hier als unternehmerisches Potenzial für den sportlichen und wirtschaftlichen Erfolg verstanden. Die integrative Funktion von Fußball in der Gesellschaft wird genutzt, um positive Effekte zu erzielen.

Zum jetzigen Zeitpunkt dominiert in Deutschland in zahlreichen Klubs noch das Verständnis von unternehmerischer Verantwortung als Philanthropie. Wenngleich sich immer mehr Klubs zu einem strategischeren Verständnis hin entwickeln. Die wirkungsorientierte Messung und Steuerung von Projekten für Klub und Gesellschaft rückt immer mehr in den Vordergrund und fördert einen systematischeren Managementansatz für Corporate Accountability. Mit fortschreitender Entwicklung dieses Verständnisses ändert sich auch der Fokus von einer rein fanwohlmaximierenden Maßnahme hin zu einem mehr integrativen Verständnis. In diesem Sinn findet Corporate Accountability Anknüpfungspunkte in allen drei Dimensionen des Kluberfolgs.³⁴

³² Vgl. Schneider (2015, S. 34); Werheid und Mühlen (2019, S. XII).

³³ Werheid und Mühlen (2019, S. XII).

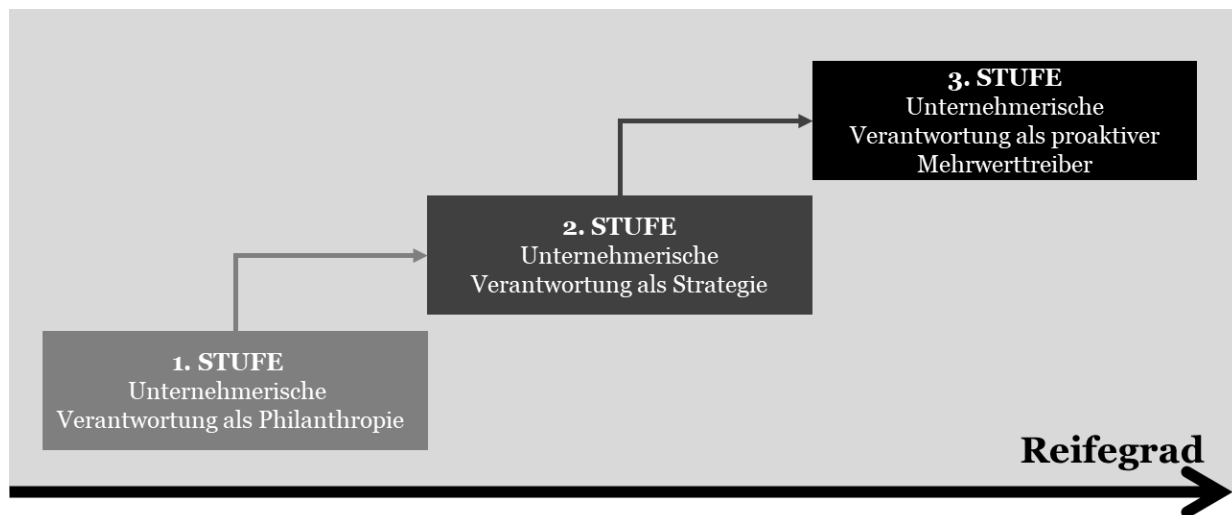


Abb. 2: Reifegradmodell des Corporate Accountability-Verständnisses

Quelle: Eigene Darstellung.

b) Ergebnis

Ein klares Verständnis für die wirtschaftlichen Vorteile von unternehmerischer Verantwortung bietet nicht nur eine bessere Argumentationsgrundlage im Klub, sondern auch eine überzeugende „Story“ für die externe Berichterstattung. Je plausibler ein Klub Zusammenhänge zwischen seinen Geschäfts- und Corporate Accountability-Aktivitäten erklären kann, desto glaubwürdiger und überzeugender ist diese. Zusammen mit dem vorher definierten Ambitionsniveau bildet der Business Case die Corporate Accountability-Strategie für das Unternehmen. Diese ist notwendig, um Themen der unternehmerischen Verantwortung zu priorisieren und übergeordnete Handlungsfelder zu definieren. Die Praxis zeigt, dass sich Klubs häufig von Begrifflichkeiten wie „Strategie“ oder „Business Case“ abschrecken lassen. Häufig werden diese als „hochtrabend“ und „abgehoben“ empfunden.³⁵ Letztlich gilt es, die Ambitionen und Aktivitäten der unternehmerischen Verantwortung zu systematisieren - unabhängig von dem verwendeten Terminus.

c) Implikationen für die Berichterstattung

Das Ergebnis dieses Schrittes lässt sich ebenfalls nicht nur für die unternehmensinterne Kommunikation, sondern auch für die externe Berichterstattung verwenden. Es empfiehlt sich, dass Klubs ihre Corporate Accountability-Strategie und Corporate Accountability-Ambitionen in ihrer jährlichen Berichterstattung veröffentlichen.

³⁵ Vgl. Bertelsmann Stiftung (2014, S. 17).

d) Anwendungsbeispiele

Der Business Case-Gedanke von Corporate Accountability kann und wird sehr unterschiedlich in Klubs implementiert. Der Bundesligist TSG 1899 Hoffenheim (TSG) beschreibt in seiner Zukunftsstrategie von Dezember 2018 einen vielversprechenden Ansatz. Corporate Accountability wird als Wettbewerbsvorteil und zentrales Element der Klubstrategie verstanden. Gemäß Geschäftsführer Dr. Peter Görlich zählen „das Bekenntnis zum Hochleistungssport ebenso wie Innovationen und eine Verpflichtung zur gesellschaftlichen Verantwortung“³⁶ zur DNA des Klubs. Die TSG strebt deshalb nach Klubwachstum in Verbindung mit „gesellschaftlichen Mehrwerten“³⁷. Dies umfasst neben sozialen Aspekten auch ökologische Zielsetzungen wie Umweltschutz und Ressourceneffizienz. Die klare Verbindung von sportlichem Erfolg, wirtschaftlichen Interessen und Corporate Accountability-Themen kann anderen Klubs als Beispiel dienen. Die TSG zeigt, dass Orientierung am Nutzen für die Gesellschaft und eine unternehmerische Perspektive keine Gegensätze sind und sein müssen.

III.3 Schritt 3: Leadership-Verständnis und Organisationsstrukturen entsprechend Vision aufbauen

a) Prozessbeschreibung

Nachdem die klubseitigen Ambitionen geklärt und die Corporate Accountability-Strategie definiert sind, gilt es im nächsten Schritt, die entsprechenden Organisationsstrukturen aufzubauen. Nur mithilfe der richtigen Aufbau- und Ablauforganisation (Governance Strukturen) kann effektiv und effizient auf das definierte Zielbild hingearbeitet werden. Dabei beschreibt die Aufbauorganisation „Aufgaben und Zuständigkeiten, die in Organigrammen und Stellenbeschreibungen dokumentiert werden“³⁸. Sie entspricht damit der *Struktur* der Corporate Accountability-Organisation. Die Ablauforganisation hingegen beschreibt die *Prozesse*. Sie definiert die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten für Aktivitäten und damit Entscheidungsprozesse innerhalb des Corporate Accountability-Managements.³⁹

Wenngleich die Größe von deutschen Fußballklubs mit großen mittelständischen Unternehmen vergleichbar ist, können gerade ihre Strukturen häufig nicht mithalten. Die Unternehmensstrukturen spiegeln häufig noch nicht Größe, Komplexität des Geschäftes sowie die Marktrelevanz der Klubs wider. Dabei spielen die Unternehmensführung, das „Leadership“-Verständnis sowie Corporate Governance-Strukturen eine ganz entscheidende Rolle in der notwendigen Professionalisierung der deutschen Profi-Ligen.

³⁶ TSG 1899 Hoffenheim (2018).

³⁷ TSG 1899 Hoffenheim (2018).

³⁸ Vgl. Miebach (2007, S. 122).

³⁹ Vgl. Miebach (2007, S. 123).

Hilfestellung bietet hierfür das PEER-Modell, welches als sog. Leadership-Kompass entwickelt wurde. Basierend auf den vier Dimensionen Purpose (Klubzweck), Entrepreneurial Spirit (Unternehmergeist), Effectiveness (Effektivität) und Responsibility (Verantwortung) kann demnach das Führungsverständnis bei deutschen Fußballklubs definiert werden. Weiterführende Informationen zum PEER-Modell finden sich in der bald erscheinenden Studie „Wieviel Profi seid Ihr? Das Leadership-Verständnis in der Fußballbundesliga“ im kicker Sportmagazin.⁴⁰

Für die Integration von Corporate Accountability-Themen in die Organisationsstruktur gibt es kein Idealmodell. Diese hängt maßgeblich von den jeweiligen klubspezifischen Ambitionen und Kapazitäten ab. Trotzdem sollte das gemeinsame Ziel verschiedener Organisationsvarianten in der Integration von unternehmerischer Verantwortung in die Klubkultur liegen. Als Querschnittsaufgabe mit Schnittstellen zu verschiedensten Klubbereichen (wie Fanbetreuung, Stadionmanagement, Kommunikation, Eventmanagement und Spielbetrieb, Marketing, Personal, etc.) sollte „Silo-Denken“ vermieden werden. Dies hat den Vorteil, dass die fachliche Expertise verschiedener Klubbereiche berücksichtigt wird und die Akzeptanz für Entscheidungen im Klub steigt.

Diesem Grundsatz folgend empfiehlt sich die Berücksichtigung der folgenden Elemente bei der Entwicklung einer geeigneten Organisationsstruktur⁴¹:

- Direkte Einbindung der Geschäftsführung: Idealerweise liegt die Zuständigkeit für Corporate Accountability unmittelbar bei einem Mitglied der Geschäftsführung. Dieses ist in zentrale Entscheidungsprozesse aktiv miteinzubinden und vertritt das Thema vor der gesamten Geschäftsführung.
- Zentraler Corporate Accountability-Verantwortlicher: Diese Person ist für die Leitung, Koordination und Umsetzung der Corporate Accountability-Aktivitäten zuständig. Die organisatorische Ausgestaltung kann in Form einer Stabstelle, einer Abteilung oder eines Projekt-Managers erfolgen. Diese Funktion sollte jedoch nicht als Koordinationsstelle für Projektarbeit verstanden werden, sondern als Verantwortlicher für die Implementierung eines ganzheitlichen Managementansatzes.
- Abstimmungsgremium: Wie bereits verdeutlicht, ist Corporate Accountability als Querschnittsaufgabe zu verstehen. Relevant ist daher, dass die unterschiedlichen Klubbereiche auch in die Entscheidungsfindung zu Corporate Accountability-Themen mit einbezogen werden. Ein bewährtes Instrument für einen solch fachübergreifenden Austausch stellt in Unternehmen ein „Corporate Accountability-Arbeitskreis“ dar. In diesem Gremium sollten Vertreter der unterschiedlichen Klubbereiche sowie die

⁴⁰ Vgl. HHL Leipzig Graduate School of Management, Odgers Berndtson und kicker (forthcoming).

⁴¹ Vgl. Loew und Braun (2006); Loew und Rohde (2013).

Geschäftsführung involviert sein. Regelmäßige Arbeitstreffen des Gremiums dienen dazu, interne Projekte zu beschließen, Ziele für das Corporate Accountability-Programm zu definieren oder die Inhalte von Leitlinien abzustimmen.

b) Ergebnis

Im Ergebnis hat der Klub klare Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten zu definieren, die für die erfolgreiche Umsetzung der Corporate Accountability-Ambitionen notwendig sind. Insbesondere die Benennung eines Verantwortlichen für den Bereich Corporate Accountability ist für den fortschreitenden Prozess der Implementierung im Klub von besonderer Bedeutung.

c) Implikationen für die Berichterstattung

Gleichzeitig stellt die definierte Aufbau- und Ablauforganisation in reduzierter Form eine Pflichtangabe für Nachhaltigkeitsberichte nach den Rahmenwerken des Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK) oder der Global Reporting Initiative (GRI) dar.⁴² Die Ergebnisse des Prozessschrittes können demnach direkt für die externe Berichterstattung genutzt werden.

d) Anwendungsbeispiele

So berichtet der DFB in seinem Nachhaltigkeitsbericht 2016 (Berichterstattung in einem zweijährlichen Turnus) über Verantwortlichkeiten und das Steuerungssystem (vgl. Abb. 3). Im Mittelpunkt der inhaltlichen Arbeit steht die Kommission „Gesellschaftliche Verantwortung“. Mitglieder dieses Gremiums sind Vertreterinnen und Vertreter der Regional- und Landesverbände, externe Expertinnen und Experten aus Sport, Politik und Gesellschaft sowie haupt- und ehrenamtliche Verantwortliche des DFB. Ziel dieses Abstimmungsgremiums ist die Entwicklung von Entscheidungsvorlagen für das Präsidium. Arbeits- und Projektgruppen bereiten die Themen der Kommission fachlich vor und werden durch die Abteilung „Gesellschaftliche Verantwortung“, die aus fünf Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern besteht, in vielfältiger Weise unterstützt.

⁴² Vgl. GRI 102:102-14, 102-18 ff. oder die DNK Kriterien 1-10. Vgl. Global Reporting Initiative [GRI] (2018); Rat für Nachhaltige Entwicklung (2019).

ORGANISATION GESELLSCHAFTLICHE VERANTWORTUNG

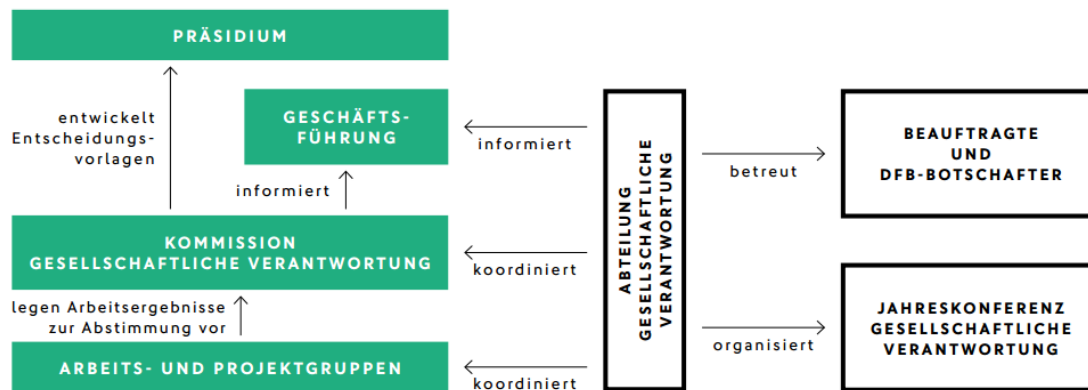


Abb. 3: Organisationsstruktur des DFB

Quelle: Deutscher Fußball-Bund [DFB], 2016, S. 18.

III.4 Schritt 4: Rahmenbedingungen der Berichterstattung festlegen

a) Prozessbeschreibung

Mit dem vierten Schritt ist zu entscheiden, welche Form der externen Berichterstattung das Unternehmen anstrebt. Hierzu zählen vier grundlegende Entscheidungen: die Wahl der Berichtsgrenzen, des Berichtszeitraumes, des Berichtsformates sowie des Rahmenwerkes der nichtfinanziellen Berichterstattung.

Diese Entscheidungen hängen maßgeblich von der Wahl des Adressatenkreises ab. Unternehmen wie Klubs besitzen sehr unterschiedliche Anspruchsgruppen und Nutzer der Berichterstattung. Diese zeichnen sich durch sehr heterogene Informationsbedürfnisse und Mediennutzungspräferenzen aus.⁴³ Demnach besitzen Mitarbeiter, Fans und Investoren sehr unterschiedliche Ansprüche an Inhalt und Form der Berichterstattung. Dies gilt es bei der Erstellung zu beachten. Auch wenn Fußballklubs i.d.R. nicht von den gesetzlichen Berichtspflichten des CSR-RUG betroffen sind, so können sie doch als Orientierungspunkt für die auf Investoren bzw. Sponsoren gerichtete nichtfinanzielle Berichterstattung dienen.

Berichtspflichtige Unternehmen in Deutschland müssen alle Tochterunternehmen vollständig in ihre nichtfinanzielle Berichterstattung einbeziehen⁴⁴ (auch wenn der Anteil unter 100% liegt).⁴⁵ Unternehmen, die eine freiwillige Berichterstattung durchführen, sind von dieser Anforderung nicht betroffen. Sie können ihre *Berichtsgrenzen* selbstständig festlegen. Nutzen

⁴³ Vgl. Isenmann (2014).

⁴⁴ Für berichtspflichtige Unternehmen gelten die Grundsätze der finanziellen Berichterstattung. Demnach müssen die Konsolidierungskreise der finanziellen also auch der nichtfinanziellen Berichterstattung übereinstimmen. Der Konsolidierungskreis bezeichnet Unternehmen, die in den Konzernabschluss einzubeziehen sind (§ 294 HGB). Diese bilden die Grundgesamtheit, auf deren Basis die Datenerhebung für die Berichterstattung vorzunehmen ist (siehe Schritt 5 und 8).

⁴⁵ Vgl. Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (2017, S. 12); Rat für Nachhaltige Entwicklung (2017, S. 73).

Klubs eines der gängigen Rahmenwerke wie DNK oder GRI, müssen auch sie jedoch angeben, welchen Berichtsumfang ihre nichtfinanzielle Berichterstattung abdeckt (und dies ggf. erläutern).⁴⁶ In der Praxis stellen Datenhebungsprozesse für den gesamten Klub (inklusive aller Tochterunternehmen) häufig große Herausforderungen dar. Es empfiehlt sich, diese Thematik frühzeitig aufzugreifen und insbesondere Schritt 5 zu nutzen, um Ansprechpartner und mögliche Informationsquellen für Themen zu identifizieren.

Bei der Wahl des *Berichtszeitraumes* müssen sich berichtspflichtige Unternehmen ebenfalls an den Vorgaben der finanziellen Berichterstattung orientieren. Demnach ist das Geschäftsjahr für die Berichterstattung maßgeblich und hat jährlich zu erfolgen (§ 242 HGB). Die Veröffentlichung eines separaten nichtfinanziellen Berichts im Internet hat innerhalb von vier Monaten nach dem Abschlussstichtag zu erfolgen.

Bei einer freiwilligen Berichterstattung sind Klubs an solche Fristen nicht gebunden. Insbesondere stellt sich die Frage, ob sich der Berichtszeitraum der nichtfinanziellen Berichterstattung am Geschäftsjahr oder an der Spielsaison (vgl. BVB, VfL Wolfsburg) orientieren soll. Diese Entscheidung hängt eng mit dem sonstigen Berichtszyklus zusammen und sollte sich an den Informationsadressaten (Fans vs. Sponsoren) orientieren.

In der Praxis stellt die zeitliche Nähe zur Veröffentlichung des Geschäftsberichts für viele Klubs eine organisatorische Herausforderung dar.⁴⁷ Die freiwillige Berichterstattung erfolgt daher meist mit einigem Abstand zur finanziellen Berichterstattung (sofern diese nicht bereits in den Geschäftsbericht integriert wurde). Gleichwohl bietet das nun oftmals frühere gesetzlich festgelegte Veröffentlichungsdatum auch Vorteile. Es zwingt Unternehmen zu einer zunehmenden Synchronisierung der Datenerhebungsprozesse der finanziellen und nichtfinanziellen Berichterstattung und fördert so Synergien zwischen beiden. Diese Tendenz gilt gleichwohl für Klubs und empfiehlt auch freiwilligen Berichterstattern, sich an den gesetzlichen Fristen zu orientieren.

Bei der Wahl des Berichtsformates sowie des Rahmenwerkes sind Klubs sicherlich freier in ihrer Wahl als Unternehmen. Die unternehmerische Berichterstattung orientiert sich stark an der klassischen Finanzberichterstattung und unterscheidet grundsätzliche drei Optionen: einen separaten, einen kombinierten oder einen integrierten Bericht (vgl. Abb. 4).

⁴⁶ Vgl. GRI Standard 102:45, GRI (2018).

⁴⁷ Vgl. Deutsches Global Compact Netzwerk und econsense – Forum Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft (2018, S. 27).

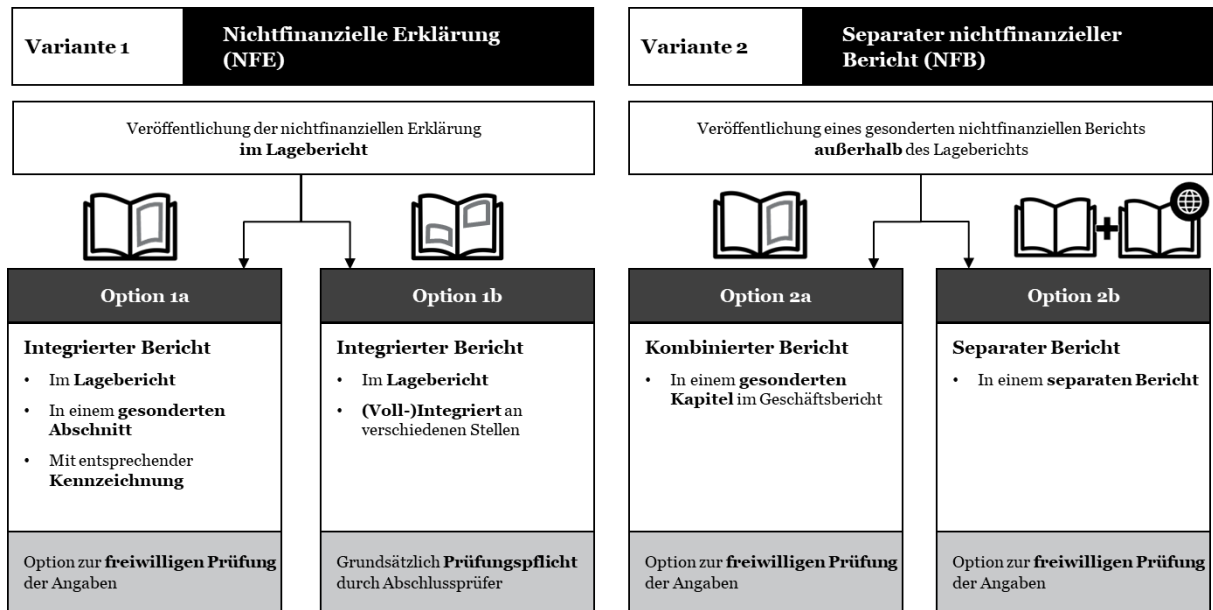


Abb. 4: Übersicht zu verschiedenen Berichtsformaten der nichtfinanziellen Berichterstattung
Quelle: Eigene Darstellung. In Anlehnung an Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, 2018, S. 6.

Bei einem separaten Bericht handelt es sich um ein eigenständiges Dokument. Der kombinierte Bericht ist ein eigenständiges Kapitel im Geschäftsbericht. Der integrierte Bericht bezeichnet die nichtfinanzielle Berichterstattung innerhalb des Lageberichts.⁴⁸ Die Darstellung im Lagebericht kann sowohl durch einen klar abgegrenzten Absatz als auch durch die Einbettung und Verknüpfung der Informationen an verschiedenen Stellen im Bericht geschehen.⁴⁹ Mit der Integration in den Lagebericht ergeben sich erhöhte Anforderungen an die Prüfbarkeit der Informationen durch den Wirtschaftsprüfer. In der Regel empfiehlt es sich daher, für unerfahrene Berichtersteller zunächst mit einer separaten Berichterstattung zu beginnen und eine schrittweise Integration in den Geschäftsbericht bzw. den Lagebericht anzustreben. Je nach Zielgruppe der Berichterstattung ist es denkbar, dass Klubs sich von „klassischen“ Berichtsformaten lösen und neue Wege gehen.

Anders als in der finanziellen Berichterstattung gibt es in der nichtfinanziellen Berichterstattung keine verpflichtenden Standards, sondern verschiedene Leitlinien, die sich in der Vergangenheit als geeignete *Rahmenwerke* erwiesen haben. Bei der Wahl des Rahmenwerkes lässt der Gesetzgeber Unternehmen eine hohe Flexibilität zu und empfiehlt lediglich die Nutzung eines nationalen, europäischen oder internationalen Rahmenwerkes (§ 289d HGB). In der Praxis fällt die Entscheidung i.d.R. zwischen DNK oder GRI.

⁴⁸ Im Kontext des Corporate Accountability-RUG wird bei der Integration in den Lagebericht von einer nichtfinanziellen Erklärung (NFE) gesprochen. Bei der Verwendung eines separaten Berichts hingegen von einem gesonderten nichtfinanziellen Bericht (NFB) bzw. von einem zusammengefassten nichtfinanziellen Bericht im Rahmen der Konzernberichterstattung.

⁴⁹ Vgl. § 289b HGB; Kajüter (2017, S. 619).

Der DNK wurde nach Abschluss eines umfassenden Stakeholderprozesses vom Rat für Nachhaltige Entwicklung (RNE) der Bundesregierung im Herbst 2011 verabschiedet. Er orientiert sich an den Bedürfnissen deutscher mittelständischer Unternehmen und verzichtet bewusst auf die Komplexität anderer Berichterstattungsleitlinien. Seine Anwendung soll pragmatisch, verständlich und für Erstberichterstatter geeignet sein. Wenngleich er international anwendbar ist, handelt es sich trotzdem um eine deutsche Leitlinie, deren Zielgruppe deutsche Unternehmen sind.⁵⁰ Demgegenüber stehen die Standards der GRI als international anerkanntes und am weitesten verbreitetes Rahmenwerk. Die GRI wurde im Jahr 1997 in Boston gegründet und gilt heute als „Goldstandard“ der Corporate Accountability-Berichterstattung.⁵¹ Die Leitlinien sind wesentlich umfassender als die des DNK, bieten branchenspezifische Richtlinien und eine internationale Anschlussfähigkeit.⁵²

Beide Rahmenwerke zielen auf Unternehmenskontexte ab, bieten aber auch für Klubs eine sinnvolle Orientierungshilfe für die Erstellung der Berichterstattung. Ob und welches Rahmenwerk ein Klub verwendet, hängt stark vom Berichtsformat, der Zielgruppe sowie der Internationalität und der Größe des Klubs ab. Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass der DNK als Rahmenwerk für Erstberichterstatter mit Anschlussfähigkeit an eine spätere Nutzung der GRI Standards geeignet ist.

b) Ergebnis und Implikationen für die Berichterstattung

Durch die Entscheidungen über Berichtsgrenzen, Berichtszeitraum, Berichtsformat und Rahmenwerk sind nach diesem Prozessschritt die grundlegenden Rahmenbedingungen interner und externer Berichterstattung festgelegt. Der Klub besitzt dadurch ein grundsätzliches Verständnis für die Anforderungen, die es bei der Implementierung von Datenerfassungsprozessen (siehe Schritt 8) zu berücksichtigen gilt. Zusätzlich hilft dieses Verständnis, die Informationsabfrage im nächsten Schritt (Schritt 5) zu konkretisieren und gezielt auf notwendige Punkte einzugehen.

c) Anwendungsbeispiel

Gemäß der Studie „Nachhaltigkeit in der Fußball-Bundesliga (Stand: Januar 2019)“ veröffentlichen die Hälfte der befragten Klubs Nachhaltigkeitsberichte, davon nutzen lediglich zwei Klubs ein Rahmenwerk (GRI). 20 Prozent berichten bereits auf jährlicher Basis und sieben Prozent planen in einem jährlichen Turnus einen strukturierten Bericht zu veröffentlichen. Der BVB, als kapitalmarktorientiertes Unternehmen, ist als einziger Bundesligist gesetzlich verpflichtet, eine nichtfinanzielle Erklärung abzugeben. Damit unterliegt die Berichterstattung

⁵⁰ Vgl. Behncke, Horst, Schlange und Serfas (2017, S. 20).

⁵¹ Vgl. Brown, Jong und Lessidrenska (2009).

⁵² Vgl. 360report (2017); Behncke et al. (2017, S. 20).

den höchsten inhaltlichen Anforderungen, was sich in der Qualität der Berichterstattung auch widerspiegelt.⁵³

III.5 Schritt 5: Bestandsaufnahme im Unternehmen durchführen

a) Prozessbeschreibung

Nachdem die Rahmenbedingungen der Berichterstattung und damit die Mindestanforderung an Informationen festgelegt wurden, kann im nächsten Schritt eine erste Abfrage der geforderten Informationen erfolgen.

Insbesondere für Klubs ist dies meist ein aufwändiger Arbeitsschritt. In der Regel gibt es bereits zahlreiche Initiativen und Projekte, die es zu erfassen gilt. Diese lassen sich meist in unterschiedlichen Fachabteilungen verorten und werden im ersten Schritt nicht mit unternehmerischer Verantwortung in Verbindung gebracht. Sie eignen sich jedoch, um von einem systematisierten Corporate Accountability-Management aufgegriffen und gefördert zu werden. Es gilt, „das Rad nicht neu zu erfinden“, sondern auf bestehenden Strukturen im Klub aufzubauen. Eine Systematisierung der Aktivitäten und Priorisierung der Anstrengungen für bestimmte Projekte könnte ein erstes Ziel im Aufbau des Corporate Accountability-Managements sein. Klubs schöpfen häufig von einer Vielzahl an sozialen Engagements und können durch die Systematisierung auch neuere – meist ökologische – Themen auf die Agenda setzen.

Um bereits priorisierte Themen eines Klubs für das Corporate Accountability-Management und damit die Berichterstattung zu identifizieren, ist es deshalb unerlässlich, zunächst eine Bestandsaufnahme durchzuführen. Hierfür gilt es bestehende Aktivitäten, Prozesse, Kennzahlen, Berichte und Projekte in den Bereichen Umwelt, Gesellschaft, Soziales und Ökonomie zu identifizieren.

Grundsätzlich können Klubs folgende Methoden für eine Bestandsaufnahme nutzen⁵⁴:

- Fragebögen: Sie stellen insbesondere für Klubs mit dezentraleren Strukturen eine zeitsparende Methode zur Informationserhebung dar. Außerdem geben sie Befragten die Möglichkeit, ohne Zeitdruck Antworten zu finden und interne Recherchen durchzuführen.
- Interviews: Interviews stellen eine sinnvolle Ergänzung von Fragebögen dar. Dafür sollten die Corporate Accountability-Verantwortlichen u. a. mit wesentlichen Stabs- und Linienfunktionen über geplante oder existierende Ziele, Leitlinien oder Maßnahmen sprechen. Insbesondere persönliche Gespräche geben Aufschluss und Hinweise

⁵³ Vgl. Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA (2019); Fundel, Lachmann und Scharfhausen (2019).

⁵⁴ Vgl. BDI und econsense – Forum Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft (2014, S. 23).

über Erfolgsfaktoren und Barrieren bei der Umsetzung dieser Vorhaben. Dieses Wissen kann für die Entwicklung und Implementierung des Corporate Accountability-Managements genutzt werden.⁵⁵

- Datensysteme: Geprüft werden sollte, welche Kennzahlen bereits über bestehende Berichtssysteme erhoben werden. Insbesondere bei Mitarbeiterzahlen ist dies häufig der Fall.

b) Ergebnis und Implikation für Berichterstattung

Inwiefern die konkreten Ergebnisse der Bestandsaufnahme Eingang in eine Berichterstattung finden (z. B. in Form von Kennzahlen), hängt maßgeblich von Schritt 6 ab. Erst nachdem Schwerpunkte und Handlungsfelder definiert sind, lässt sich abschließend feststellen, welche Informationen benötigt werden, bereits vorhanden sind oder noch fehlen. Unabhängig von der Verwendbarkeit der erhobenen Informationen ermöglicht die Bestandsaufnahme dem Unternehmen, einen Überblick über bereits priorisierte und bearbeitete Themen innerhalb der Organisation zu erhalten. Corporate Accountability-Verantwortliche sollten auf diesen Informationen und Initiativen aufbauen und sie bei der Identifikation der Schwerpunkte des Corporate Accountability-Managements berücksichtigen.

III.6 Schritt 6: Auf wesentliche Themen fokussieren

a) Prozessbeschreibung

Nachdem die zentralen Rahmenbedingungen der unternehmerischen Verantwortung definiert wurden, sind im sechsten Schritt die klubspezifischen Schwerpunktthemen und Handlungsfelder zu identifizieren. Dieser Prozess wird als Wesentlichkeits- oder Materialitätsanalyse bezeichnet und bildet das Herzstück des Corporate Accountability-Managements.

Die Querschnittsfunktion von Corporate Accountability führt zu einer Vielzahl an möglichen ökonomischen, sozialen und ökologischen Fragestellungen, denen sich ein Klub widmen kann. Diese zu priorisieren und zu reduzieren ist notwendig, um Ressourcen zu bündeln und Themen effektiv umzusetzen. Die Fokussierung auf einige ausgewählte Themen sollte dem Wesentlichkeitsgrundsatz folgen. Im Vergleich zur Finanzberichterstattung ist die Definition von „Wesentlichkeit“ oder „Materialität“ in der nichtfinanziellen Berichterstattung nicht eindeutig geklärt. Durch das Fehlen eines verbindlichen Rahmenwerkes existieren unterschiedliche Definitionen und gängige Interpretationen des Begriffs. Die neuen gesetzlichen Anforderungen des

⁵⁵ Vgl. Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Soziales, Familie und Integration (2017).

CSR-RUG haben die Diskussion um den Wesentlichkeitsbegriff weiter verschärft und zu zusätzlichen offenen Fragen geführt.⁵⁶

In der Vergangenheit war das Verständnis für den Wesentlichkeitsbegriff maßgeblich durch die GRI-Anforderungen geprägt.⁵⁷ Diese definieren ein Thema als wesentlich, das *„die von einer berichtenden Organisation verursachten signifikanten ökonomischen, ökologischen und sozialen Auswirkungen widerspiegelt oder das substantiell die Beurteilungen und Entscheidungen der Stakeholder beeinflusst“*⁵⁸.

Unabhängig von der angewendeten Wesentlichkeitsdefinition sind die folgenden Schritte in jeder Materialitätsanalyse⁵⁹ zu berücksichtigen:

- Bestandsaufnahme: Durch die in Schritt 5 beschriebene Bestandsaufnahme erhält der Klub einen Überblick zu den bereits geplanten, aktiven und geförderten Corporate Accountability-Aktivitäten. Sie geben eine Indikation, welche Themen der Klub in der Vergangenheit bereits priorisiert hat und als wesentlich erachtet.
- Trend- und Literaturanalyse: In dieser Analyse wird die interne Klubperspektive um zusätzliche relevante Themen erweitert. Als Informationsquelle können hierfür wissenschaftliches Schrifttum oder Veröffentlichungen von Nichtregierungsorganisationen (NGO), Stiftungen, Verbänden oder Ligen dienen.⁶⁰ In diesem Zusammenhang sollten regulatorische Anforderungen (z. B. für Ausschreibungsverfahren) ebenfalls überprüft und berücksichtigt werden.
- Wettbewerberbenchmark: Zusätzlich sollten in die Analyse Best Practices direkter Wettbewerber oder Klubs vergleichbarer Sportarten eingebunden werden. Dadurch erhält der Klub ein verbessertes Verständnis für gängige Standards und damit verbundene Mindestanforderungen an die eigene unternehmerische Verantwortung im Vergleich zum Wettbewerb.
- Stakeholderbefragung: Nachdem der Klub die aus seiner Perspektive relevanten Themen identifiziert hat, folgt im nächsten Schritt die Abfrage von Erwartungen verschiedener Anspruchsgruppen – auch Stakeholder genannt. Der Dialog mit relevanten Stakeholdern bildet ein zentrales Element der nichtfinanziellen Berichterstattung und ist *„eine Grundvoraussetzung für eine belastbare Ausrichtung auf Nachhaltigkeit“*⁶¹. Im

⁵⁶ Vgl. Deutsches Global Compact Netzwerk und econsense – Forum Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft (2018); Taubken und Feld (2017).

⁵⁷ Vgl. Taubken und Feld (2017, S. 4).

⁵⁸ Global Reporting Initiative [GRI] (2016, S. 27).

⁵⁹ Vgl. Behncke et al. (2017, S. 40).

⁶⁰ Vgl. Behncke et al. (2017, S. 40).

⁶¹ Behncke et al. (2017, S. 18).

Mittelpunkt stehen zunächst die Identifikation der Stakeholder sowie deren relevanten Themen.

- **Materialitätsworkshop:** Nachdem durch die verschiedenen internen und externen Analysen eine Vielzahl an möglichen relevanten Themen identifiziert wurde, sind diese in einem finalen Schritt zu reduzieren. Mittels verschiedener Methoden diskutieren Vertreter verschiedener Funktionsbereiche die Priorisierung, welche in einer sogenannten Materialitätsmatrix festgehalten werden kann. Diese Matrix verbindet die aggregierten Ergebnisse der externen Stakeholderaussagen mit der klubinternen Perspektive. Dabei sollte eine deutliche Reduktion möglicher relevanter Themen stattfinden. Die Freigabe der Ergebnisse liegt auf Geschäftsführungsebene und ist vor einer internen oder externen Kommunikation einzuholen.

b) Ergebnis

Das Ergebnis der Analyse ist eine klare Priorisierung und Fokussierung auf ausgewählte Themen der unternehmerischen Verantwortung. Sie bilden die Handlungsfelder für das im nächsten Schritt abzuleitende Corporate Accountability-Arbeitsprogramm. Die Zahl der identifizierten Themen bildet dabei ein wichtiges Qualitätskriterium. Es gilt weder zu viele noch zu wenige Themen als „wesentlich“ einzustufen. Häufig tendieren Klubs wie auch Unternehmen jedoch dazu, zu viele Themen zu priorisieren. Denn die Abstufung zwischen „relevant“ und „besonders relevant“ fällt den Verantwortlichen häufig schwer.⁶² Dies führt jedoch nicht nur zu einem verfehlten Ergebnis der Wesentlichkeitsanalyse (der Priorisierung von Themen), sondern auch zu einem komplexen Corporate Accountability-Management. Je mehr Themen ein Klub als wesentlich identifiziert, umso mehr Themen muss er bearbeiten. Die Entscheidung, wie viele Themen letztlich zu viel sind, ist subjektiv. Die optimale Anzahl der wesentlichen Themen ist von den klubinternen Kapazitäten abhängig. Erfahrungen aus der Praxis legen nahe, dass unerfahrene Berichtersteller, deren Corporate Accountability-Management sich noch im Aufbau befindet, idealerweise zwischen fünf bis acht Themen priorisieren sollten. Wie bereits die Corporate Accountability-Strategie stellt die Wesentlichkeitsanalyse eine Momentaufnahme dar und sollte in sinnvollen Abständen (i. d. R. aller 2-3 Jahre) aktualisiert werden.

c) Implikationen für die Berichterstattung

Die Implikationen der Wesentlichkeitsanalyse für die Berichterstattung sind weitreichend. Die identifizierten Themen bilden nicht nur die Basis des Arbeitsprogramms, sondern bilden auch die Kernelemente der nichtfinanziellen Berichterstattung. Lassen sich verschiedene Themen einem Handlungsfeld zuordnen, empfiehlt es sich, diese Themen in einem Kapitel zu bündeln.

⁶² Eine Tatsache, die die Bedeutung einer geeigneten Methodik im Rahmen des Materialitätsworkshop bestärkt. Sie ermöglicht es, die notwendige Priorisierung durchzusetzen.

Oftmals kann sich die Berichtsstruktur an den identifizierten Themen orientieren und in eigenen Kapiteln die Informationen auf Handlungsfeldebene offenlegen.⁶³ Zusätzlich sollte der Prozess der Themenauswahl beschrieben werden und dem Leser dadurch ermöglichen, die Selektion nachzuvollziehen.⁶⁴ Eine sinnvolle und häufig verwendete Darstellungsform hierfür ist die Wesentlichkeitsmatrix⁶⁵.

d) Anwendungsbeispiele

Ein gutes Beispiel stellt hier die Wesentlichkeitsmatrix der Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA (BVB) im Nachhaltigkeitsbericht 2018/2019 dar. Wenngleich die Wesentlichkeitsanalyse verhältnismäßig viele Themen als wesentlich einstuft (25 Themen), so gelingt es in der Matrix gut diese weiter zu priorisieren.⁶⁶ Als die Top-Themen wurden u.a. Besuchersicherheit, sportliche Höchstleistung und Nachwuchsförderung identifiziert. Die transparente Darstellung der Wesentlichkeitsanalyse sowie deren Visualisierung können als Best Practice verstanden werden. Weiterhin ist positiv hervorzuheben, dass die Themen nicht nur nach ihrer Bedeutung für den BVB analysiert wurden. Der BVB stellt außerdem die Auswirkungen des Klubs auf die Wirtschaft, Umwelt und/oder Gesellschaft in den Fokus.⁶⁷ Damit folgt der BVB dem aktuellen Wesentlichkeitsverständnis nach HGB und GRI.

III.7 Schritt 7: Messbare operative Ziele, Leistungsindikatoren und Maßnahmen ableiten

a) Prozessbeschreibung

Nachdem die Strategie und die wesentlichen Themen definiert wurden, ist der nächste Schritt die Operationalisierung dieser Handlungsfelder. Durch das Formulieren von konkreten Zielen, Leistungsindikatoren (Kennzahlen) und strategischen Maßnahmen gelingt es dem Klub, die bis dahin abstrakte Vision zu konkretisieren. Klubs sollten darauf achten, ihre Ziele SMART zu formulieren: spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert.⁶⁸

- Spezifisch: Ziele müssen konkret und eindeutig formuliert werden. Dies ist gegeben, wenn die Verantwortlichen wissen, was genau erreicht werden soll.

⁶³ Dieses Vorgehen empfiehlt sich insbesondere für Erstberichtersteller. Erfahrenere Berichtersteller wie PUMA orientieren ihren Berichtsaufbau hingegen an den Nachhaltigkeitszielen ihrer Strategie. Vgl. PUMA SE (2017, S. 56).

⁶⁴ Vgl. hierzu GRI Standards 102:46, 102:47, GRI (2018).

⁶⁵ Vgl. Behncke et al. (2017, S. 41).

⁶⁶ Vgl. Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA (2019, S. 33).

⁶⁷ Vgl. Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA (2019, S. 33).

⁶⁸ Vgl. Schuh und Kampker (2011, S. 70) Wortner (2014).

- Messbar: Ziele müssen so konkret formuliert werden, dass klar ist, ob und wann ein Ziel erreicht ist. Diese Messbarkeit lässt sich sowohl über quantitative als auch qualitative Ziele erreichen, wenngleich die Überprüfung des Zielerreichungsgrads qualitativer Ziele häufig schwieriger ist.
- Attraktiv: Ziele müssen anspruchsvoll und herausfordernd sein. Dies steigert ihre Attraktivität und die Motivation für die Zielerreichung.
- Realistisch: Ziele müssen erreichbar sein. Sie müssen die angemessene Balance aus Herausforderung und Erreichbarkeit finden. Ist ein Ziel nicht nachvollziehbar formuliert, verliert es seine Attraktivität und Verantwortliche wenden sich emotional ab.
- Terminiert: Ziele benötigen eine festgelegte Deadline. Nur wenn definiert wurde, bis wann genau ein Ziel erreicht werden muss, entsteht die notwendige Verbindlichkeit.

Je „smarter“ die Formulierung eines Ziels, umso besser eignet es sich für die erfolgreiche Steuerung des Corporate Accountability-Managements. Dabei gilt es, die richtige Balance zwischen kurzfristigen „Quick-Wins“ und längerfristigen Zielen zu finden.

b) Ergebnis und Implikationen für die Berichterstattung

Das Ergebnis der Operationalisierung ist das Arbeitsprogramm. Es stellt den Aktionsplan der kommenden Jahre dar. Im Corporate Accountability-Programm werden die Konzepte beschrieben, die der Klub hinsichtlich der definierten Themen verfolgt.

Das Arbeitsprogramm besteht aus einer Vielzahl an unterschiedlichen Maßnahmen. Diese sollten idealerweise in der in Abb. 5 beschriebenen Top-Down-Logik systematisiert werden:



Abb. 5: Ansatz zur Systematisierung des Corporate Accountability-Programms

Quelle: Eigene Darstellung.

Die dargestellte Logik zwingt Klubs, von gesetzten Schwerpunkten und Zielen aus zu denken und sich nicht in den zahlreichen möglichen Maßnahmen des Corporate Accountability-Managements zu verlieren. Die Praxis zeigt, dass immer wieder einzelne Corporate Accountability-Projekte und Maßnahmen initiiert werden, ohne dass diese in direktem Zusammenhang zu übergeordneten Zielen stehen oder deren Ergebnisse gemessen werden. Besonders häufig sind von diesem Vorgehen Spendenaktivitäten oder andere soziale Maßnahmen betroffen. Die

Verkettung von Zielen, Kennzahlen, Maßnahmen und Ergebnisdarstellung⁶⁹ dagegen ermöglicht die effektive Steuerung von Aktivitäten und verhindert den ungerichteten Einsatz von Kapazitäten und Ressourcen. Gleichzeitig ist ein derart aufgebautes Corporate Accountability-Programm nicht nur Mittel zur effektiven Erreichung der gesetzten Corporate Accountability-Ambitionen, sondern dient auch als Grundlage für eine kontinuierliche Berichterstattung.

c) Anwendungsbeispiele

Ein gutes Beispiel für ein systematisiertes Corporate Accountability-Programm sowie dessen Nutzung für die Berichterstattung bietet der VfL Wolfsburg. 2016 entwickelte der Klub einen Strategieansatz und leitete davon seinen Ziel- und Maßnahmenkatalog ab. Die Ziele sowie deren Erreichungsgrad werden jährlich im Nachhaltigkeitsbericht (bzw. Fortschrittbericht) dargestellt. Damit dient das Programm nicht nur der internen Steuerung, sondern auch der transparenten Berichterstattung über Fortschritte des Vereins.⁷⁰ Der Umfang des Programms sowie die transparente Darstellung können als Best Practice im Fußball bezeichnet werden. Gleichwohl gilt es anzumerken, dass der VfL die Ziele nicht immer SMART formuliert und Leistungsindikatoren stringent ableitet. In diesen Aspekten können sich Klubs noch stärker an Unternehmen wie der PUMA SE orientieren. Die PUMA SE berichtet jährlich im Nachhaltigkeitskapitel des Geschäftsberichts zum Umsetzungsstand ihrer 10FOR25-Ziele. Die Ableitung von Leistungsindikatoren und Maßnahmen erfolgt hierbei logisch stringent und wird visuell sehr übersichtlich dargestellt.

III.8 Schritt 8: Datenerhebungsprozesse implementieren

a) Prozessbeschreibung

Für eine erfolgreiche Umsetzung der Corporate Accountability-Aktivitäten ist ein effektives Controlling⁷¹ unerlässlich. Basierend auf Kennzahlen- und Benchmark-Analysen kann der Klub die eigene Zielerreichung überprüfen und notwendige Anpassungen ermitteln. Verlässliche Daten und definierte Prozesse bilden deshalb die Grundlage eines erfolgreichen Corporate Accountability-Managements. Klubs können hier von der Gestaltungspraxis bei Unternehmen lernen. Diese benennen i.d.R. Datenverantwortliche und implementieren interne Kontrollen zur Validierung der Informationen. Eine bewährte Aufgabendifferenzierung ist die Unterscheidung zwischen Datenerhebung, Datenvalidierung und Datenkonsolidierung. Sie ermöglicht die Umsetzung eines Vier- bzw. Sechs-Augen-Prinzips, welches die Verlässlichkeit der

⁶⁹ Immer mehr Unternehmen und perspektivisch auch Klubs streben danach, die Ergebnisdarstellung um die Frage der Wirksamkeit („impact“) zu ergänzen. Vgl. hierzu Taubken und Feld (2017). Aufgrund bislang fehlender Ansätze und Methoden handelt es sich hierbei jedoch um ein Thema, das noch unerfahrene Berichtersteller weniger betrifft. Diese sollten sich zunächst um die im Beitrag beschriebenen Grundlagen des Corporate Accountability-Managements bemühen.

⁷⁰ Vgl. VfL Wolfsburg-Fußball GmbH (2018, S. 36).

⁷¹ Vgl. hierzu Günther und Steinke (2016).

Daten und Informationen gewährleistet. Automatisierungen der Erfassungs- und Konsolidierungsprozesse sollten forciert werden, um Aufwand und Fehlerquellen zu reduzieren.

b) Ergebnis und Implikationen für die Berichterstattung

Klubs mit einem funktionierenden Corporate Accountability-Datenmanagement erhöhen nicht nur ihre Datenqualität, sondern sparen auch wertvolle Zeit im Berichterstellungsprozess. Mehrwert transparent zu kommunizieren ist ein entscheidender Erfolgsfaktor für die Implementierung von Datenerhebungsprozessen. Im Mittelpunkt sollte die Bedeutung für die Wertschöpfung stehen und das Verständnis, dass eine aufwändige Datenerfassung kein Selbstzweck ist.⁷²

c) Anwendungsbeispiele

Die meisten Erstberichtersteller arbeiten zunächst mit Excel-basierten Erfassungstools. Je nach Klubgröße und Konsolidierungsumfang der erhobenen Kennzahlen kann die Nutzung einer speziellen Datensoftware für die nichtfinanzielle Berichterstattung empfehlenswert sein.⁷³ Investitionen in Datensysteme, beispielsweise für die Erfassung von Emissionswerten, sollten jedoch nicht nur unter Corporate Accountability-Gesichtspunkten entschieden werden, sondern auch mit Blick auf die Nutzung in anderen Funktionsbereichen.⁷⁴

III.9 Schritt 9: Aktivitäten und Fortschritte regelmäßig kommunizieren

a) Prozessbeschreibung

Mit den bisherigen Schritten wurde die Grundlage eines erfolgreichen Managements der unternehmerischen Verantwortung geschaffen. Über dessen Fortschritte und Aktivitäten zu informieren, ist Inhalt des neunten Schrittes. Mittels unterschiedlicher Kommunikationsinstrumente sollen die Informationen nun den verschiedenen Stakeholdern zugänglich gemacht werden (vgl. Abb. 6).

⁷² Vgl. Thomas (2016, S. 166).

⁷³ Vgl. hierfür Anbieter wie Thinkstep, WeSustain, Quentic, Enablon, etc.

⁷⁴ Vgl. BDI und econsense – Forum Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft (2014, S. 23).

Corporate Accountability			
Medienarbeit	Publikationen	Online	Veranstaltungen
<p>Im Dialog mit Stakeholdern</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presseverteiler – Journalistendatenbank • Presseinformationen • Fachartikel/ Autorenbeiträge • Pressefotos • Pressekonferenzen • Pressegespräch/Interview • Redaktionsbesuche • Basispressemappe • Themenentwicklung und Agenda-Setting • Medienmonitoring und Evaluation 	<p>Themen im Fokus</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nachhaltigkeitsberichte • GRI-Berichte • Integrierter Bericht nach IIRC • Newsletter • CA-Themen in Kundenmagazin • Mitarbeiterzeitung • CA-Themen im Geschäftsbericht • Imagebroschüren und Infobroschüren • Schwarzes Brett • Fach-, Image- und PR-Anzeigen 	<p>Präsenz im Internet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unternehmens- und Aktionswebseite/ Landing Page • Internet-Redaktion • Online-Presseportal • Social Media • Intranet • Podcast/Video 	<p>Der Rahmen für CA-Themen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stakeholder-Dialog: bilateraler Stakeholder-Dialog, Dialogforum • Roadshows • Events: Expertengespräche, Messen, Podiumsdiskussionen, Konferenzen • Inhouse-Schulungen/ Mitarbeiterworkshops • Tag der offenen Tür • Event-Kalender
Corporate Accountability-Kampagnen			

Abb. 6: Instrumente der Corporate Accountability-Kommunikation

Quelle: In Anlehnung an Heinrich, 2013b, S. 82.

Für die meisten Unternehmen bildet die nichtfinanzielle Berichterstattung⁷⁵ ein wesentliches Kommunikationsinstrument, welches durch die gesetzliche Berichtspflicht ausgewählter Unternehmen weiter gestärkt wird. Die Praxis zeigt, dass sich Klubs meist an Unternehmen orientieren und sich ebenfalls für dieses „klassische“ Berichtsformat entscheiden. Die weiteren Ausführungen beziehen sich deshalb lediglich auf das Instrument der Berichterstattung.⁷⁶

Der nichtfinanzielle Bericht sollte als ein selbstständiges Projekt verstanden und geplant werden. Benötigt wird ein Verantwortlicher (Projektleiter), der für die Berichterstellung einen Projektplan formuliert. Dieser umfasst eine Zeitplanung, die Festlegung von Meilensteinen, Verantwortlichkeiten sowie die Planung von Personal- und Budgetanforderungen.⁷⁷

Es empfiehlt sich, auch für die Berichterstellung ein bereichsübergreifendes Team zusammenzustellen. Die Kompetenzen und Erfahrungen der Kommunikationsabteilung sollte in die nichtfinanzielle Berichterstattung Eingang finden. Für die Zeitplanung sollte immer vom Veröffentlichungstermin rückwärts aus geplant werden. Insbesondere aufgrund parallel verlaufender Projekte (wie der Erstellung des Geschäftsberichts) gilt es, Synergien zu nutzen und Doppelaufwände zu minimieren. Wie im Projektmanagement üblich, sollte ein „Kickoff-Event“ genutzt werden, um alle Verantwortlichen von Beginn an aktiv einzubinden, Deadlines klar zu kommunizieren und ein gemeinsames Verständnis für die Sinnhaftigkeit des Projektes

⁷⁵ Die unterschiedlichen Berichtsformate wurden im 4.Schritt 4: Rahmenbedingungen der Berichterstattung festlegen ausführlich beschrieben.

⁷⁶ Weiterführende Informationen zu anderen Kommunikationsinstrumenten finden sich bei Heinrich (2013a).

⁷⁷ Vgl. BDI und econsense – Forum Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft (2014, S. 17).

zu fördern. Die Teilnahme und aktive Unterstützung der Geschäftsführung bei diesem Eröffnungstermin ist ein zentraler Erfolgsfaktor.⁷⁸

b) Ergebnis und Implikationen für die Berichterstattung

Für die inhaltliche Ausgestaltung des Berichts gibt es verschiedene Stile, die maßgeblich von Unternehmenspräferenzen und der Zielgruppenorientierung abhängig sind. In der Vergangenheit wurden nichtfinanzielle Berichte häufig als Imagebroschüren verstanden. Ihr primäres Ziel bestand darin, „*Vertrauen und Sympathie bei den Lesern zu wecken und einen guten Eindruck bei Stakeholdern zu hinterlassen*“⁷⁹. Bedingt durch eine zunehmend kritischere Öffentlichkeit sowie steigende Ansprüche von Sponsoren lässt sich eine zunehmende Orientierung an der Finanzberichterstattung feststellen. Dies impliziert einen neutralen, nüchternen und weniger emotionalen Schreibstil.⁸⁰ Die Entscheidung über den Berichtsstil liegt letztlich beim Klub und sollte davon abhängig gemacht werden, wer die primäre Zielgruppe der nichtfinanziellen Berichterstattung ist.

Unabhängig vom Stil des Berichts sollte der Text verständlich und übersichtlich sein. Hilfreich hierfür sind die Nutzung von Graphiken und Tabellen.⁸¹ Sie erhöhen die Übersichtlichkeit und Vergleichbarkeit der Informationen. Die ihnen zu Grunde liegenden Kennzahlen sollten angemessen erläutert und Hinweise zur Datenerhebung im Text verarbeitet und ggf. durch Fußnoten ergänzt werden. Vage Absichtserklärung und ungenaue Formulierungen sind demgegenüber zu vermeiden. Je konkreter der Text, d.h. je mehr Zahlen, Fakten und Belege ein Bericht umfasst, desto glaubwürdiger wird dieser. Gleiches gilt für die Darstellung von Zielkonflikten oder Umsetzungsproblemen.⁸²

Die Prinzipien zur Bestimmung der Berichtsqualität wurden von GRI definiert und können – auch unabhängig von der Anwendung des Rahmenwerkes – als sinnvolle Hilfe bei der Ausgestaltung eines Corporate Accountability-Berichts dienen. Demnach sollten die Inhalte eines Berichts genau, ausgewogen, klar, vergleichbar und verlässlich sein.⁸³

Nach der Fertigstellung des Berichts und der Freigabe durch die Geschäftsführung sollte der Bericht aktiv verbreitet werden. Klubs sollten die Chance nutzen, mit Stakeholdern ins Gespräch zu kommen und Feedback aktiv einzufordern.⁸⁴ Hierfür bietet es sich an, den Bericht

⁷⁸ BDI und econsense – Forum Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft (2014, S. 17).

⁷⁹ Heinrich (2013b, S. 99).

⁸⁰ Diese Entwicklung wurde besonders deutlich bei der Ausgestaltung zusätzlicher nichtfinanziellen Erklärungen (NFE), die sich eher an der Lageberichterstattung orientieren. Veröffentlichten Unternehmen für das Geschäftsjahr 2017 neben einem CSR-Bericht eine zusätzliche NFE, so waren deren Inhalte häufig reduzierter und der Schreibstil neutraler als im CSR-Bericht.

⁸¹ Eine Anforderung, die auch DRS 20.284 f. in Anlehnung an die Begründung zum RegE des Corporate Accountability-RUG verlangt. Demnach sind die nichtfinanziellen Leistungsindikatoren für den Adressaten leicht identifizierbar, z.B. durch eine tabellarische Darstellung darzustellen. Vgl. Kajüter und Wirth (2018, 1611).

⁸² BDI und econsense – Forum Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft (2014, S. 17).

⁸³ Weiterführende Definitionen zu den jeweiligen Prinzipien finden sich unter GRI Standard 101, GRI (2018).

⁸⁴ BDI und econsense – Forum Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft (2014, S. 28).

auf der Klubwebseite an einer leicht auffindbaren Stelle zum Herunterladen zur Verfügung zu stellen⁸⁵ und z. B. aktiv in die Sponsoren- oder Fanarbeit miteinzubinden.

IV. Implikationen für die Praxis

Die nichtfinanzielle Berichterstattung von Klubs befindet sich in Deutschland noch weitgehend in den Kinderschuhen. Erste Klubs, wie der VfL Wolfsburg, Werder Bremen, Bayer 04 Leverkusen, der BVB und der SC Freiburg gehen durch die Veröffentlichung von Nachhaltigkeitsberichten als Beispiele voran. Die steigende Bedeutung des Themas zeigt sich u. a. in dem von der IHK geschaffenen Weiterbildungsprogramm „Corporate Accountability Manager Fußball“ und den bereits 22 qualifizierten Klubs der ersten und zweiten Bundesliga.⁸⁶

Der vorliegende Beitrag plädiert dafür, die Zusammenhänge zwischen Corporate Accountability-Leistung, implementierten Managementprozessen und der Berichterstattung in den Mittelpunkt zu stellen. Statt den Prozess mit der Frage, „was“ berichtet werden soll zu beginnen, stellt der „Corporate Accountability-Cycle“ die Frage nach dem Zweck der Corporate Accountability-Aktivitäten an den Anfang. In einem nächsten Schritt leiten sich die notwendigen Managementprozesse ab. Die Corporate Accountability-Berichterstattung selbst resultiert somit aus dem Managementsystem und kann als Instrument zur weiteren Organisationsentwicklung des Unternehmens genutzt werden. Gleichzeitig dient sie auch als „Selbstdarstellung, Rechenschaftslegung“⁸⁷ und Zukunftsversprechen des Unternehmens.

Die Erkenntnisse des „Corporate Accountability-Cycle“ sind sowohl für Erst- als auch erfahrene Berichtersteller von Bedeutung. Erstberichtersteller erhalten mit dem Framework die Anleitung eines systematischen Prozesses für den Aufbau und die Entwicklung einer effektiven Corporate Accountability-Berichterstattung. Im Mittelpunkt der Überlegung steht stets die Frage, wie das selbstgesetzte Ziel (die Corporate Accountability-Ambition) erreicht wird. Anstatt die Berichterstattung (und die damit verbundene Erfüllung ausgewählter Rahmenwerke) zum Mittel der Corporate Accountability-Aktivitäten eines Klubs zu erklären, betont der „Corporate Accountability-Cycle“ die Corporate Accountability-Leistung. Demnach soll ein Klub nicht in jährlichen Berichtszyklen denken und Informationen ohne Steuerungsrelevanz für die bloße Berichterstattung erheben. Basierend auf dem Framework folgen Berichtsinhalte automatisch aus dem Managementsystem und folgen damit einem starken Wesentlichkeitsparadigma. Datenerhebungen folgen dem Ziel der internen Steuerung und nicht einer bloßen externen Berichterstattung. Durch ein solches Vorgehen gelingt es Unternehmen, die Qualität

⁸⁵ Darüber hinaus müssen berichtspflichtige Unternehmen sicherstellen, dass die Veröffentlichung auf der Internetseite „spätestens vier Monate nach dem Abschlussstichtag und mindestens für zehn Jahre abrufbar ist. Sofern der Lagebericht auf diese Veröffentlichung unter Angabe der Internetseite Bezug nimmt“ (§ 289b Abs. 3 Satz 2 b HGB).

⁸⁶ Raschke (2019, S. 234).

⁸⁷ Dreuw et al. (2014, S. 51).

ihrer nichtfinanziellen Berichterstattung zu steigern und gleichzeitig Aufwand und Kosten zu senken.

Erstberichterstatter haben die Möglichkeit, für den Aufbau erster Corporate Accountability-Strukturen den Prozess des Frameworks in der vorgeschlagenen Reihenfolge zu durchlaufen. Klubs, die bereits Management- und Berichterstattungsprozesse implementiert haben, werden den Prozess meist nicht stringent durchlaufen können. Gleichwohl kann ihnen das Framework als strukturierter Ansatz zur Reflektion dienen, um mögliche Verzahnungsmöglichkeiten zwischen Vision, Management und Berichterstattung klarer herauszuarbeiten.

V. Zusammenfassung und Ausblick

Mittels des dreistufigen Ansatzes des „Corporate Accountability-Cycle“ wurden neun Schritte für den Aufbau eines agilen Corporate Accountability-Managements beschrieben. Deren Ergebnisse sind direkt verwendbare Berichtsinhalte, welche die gesetzlichen Anforderungen erfüllen. Damit wird deutlich, dass die nichtfinanzielle Berichterstattung kein Selbstzweck ist, sondern stets als Ergebnis eines funktionierenden Corporate Accountability-Managements zu verstehen ist.

Neben der Umsetzung der vorgestellten neun Schritte gibt es zwei zusätzliche Faktoren, die Klubs bei der Implementierung ihres Corporate Accountability-Managements sowie der Berichterstellung berücksichtigen sollten. Die frühzeitige Einbindung der Geschäftsführung in Entscheidungsprozesse stellt den ersten Faktor dar. Corporate Accountability benötigt ein Mandat von der Geschäftsführung.⁸⁸ Die Unterstützung des Themas durch das Top-Management ist ein überzeugendes Argument und erhöht die Akzeptanz im Klub. Diesen Rückhalt gilt es, sichtbar zu machen und zu kommunizieren.⁸⁹ Der zweite Erfolgsfaktor ist die Nutzung klubinterner und -externer Kooperationsmöglichkeiten. Für Corporate Accountability gilt der Grundsatz „Kooperation statt Konkurrenz“. Klubs können demnach durch den Wissens- und Erfahrungsaustausch mit Stakeholdern (z. B. NGOs und Zivilgesellschaft) und Wettbewerbern nur gewinnen. Insbesondere bei Letzteren profitieren sie von den Erfahrungen anderer und können dadurch auch für sich Kosteneinsparungen und Effizienzsteigerungen erlangen. Anders als im klassischen Strategiebereich gilt für Corporate Accountability nicht das Gebot der Geheimhaltung. Verbunden durch ein gemeinsames Verständnis für die Bedeutung von Corporate Accountability streben Klubs nach einem gemeinsamen Ziel, welches leichter im Verbund zu erreichen ist. Darüber hinaus liegt es im Interesse der Klubs, statt Individuallösungen Branchenstandards zu definieren und zu implementieren. Dies ermöglicht es, Ressourcen zu bündeln und Ziele schneller zu erreichen.

Mit Spannung bleibt abzuwarten, inwiefern die DFL auch nichtfinanzielle Aspekte in der Neuausrichtung der deutschen Bundesliga berücksichtigt. Es gilt zu verstehen, dass unternehmerische Verantwortung ein ganzheitliches – nicht eindimensionales – Geschäftsverständnis voraussetzt. Nur so können proaktiv Entwicklungspotenziale identifiziert werden. Die nichtfinanzielle Berichterstattung dient in diesem Kontext dazu, dieses holistische Geschäftsverständnis zu dokumentieren und zu kommunizieren. Klar ist, dass die Bundesliga ein neues Konzept nachhaltigen Wirtschaftens benötigt und die Professionalisierung der externen Berichterstattung ein unerlässlicher Baustein bei der Wiederherstellung von Glaubwürdigkeit darstellt.

⁸⁸ Vgl. Bertelsmann Stiftung (2014, S. 30).

⁸⁹ Vgl. BDI und econsense – Forum Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft (2014, S. 16).

VI. Literaturverzeichnis

- 360REPORT (HRSG.). (2017). DNK oder GRI? Ein Vergleich der beiden Berichtsstandards. Zugriff am 03.02.2019. Verfügbar unter <http://www.360report.org/de/artikel/dnk-oder-gri-vergleich-der-standards.html>
- BAYERISCHES STAATSMINISTERIUM FÜR ARBEIT UND SOZIALES, FAMILIE UND INTEGRATION (HRSG.). (2017, September). Unternehmenserfolg durch Unternehmenserfolg durch wertebasierte Unternehmensführung. Ein CSR-Praxisleitfaden für kleine und mittelständische Unternehmen in Bayern. Verfügbar unter <https://www.csr.bayern.de/imperia/md/content/stmas/csr/csr-leitfaden.pdf>
- BEHNCKE, N., HORST, D. W., SCHLANGE, J. W. & SERFAS, A. (2017). Nachhaltigkeitsberichterstattung kapitalmarktorientierter Unternehmen (Mehr Wert im Kapitalmarkt, Band 14). Frankfurt: DIRK - Deutscher Investor Relations Verband e.V.
- BERTELSMANN STIFTUNG. (2014). Leitfaden zum Deutschen Nachhaltigkeitskodex. Orientierungshilfe für mittelständische Unternehmen. Verfügbar unter https://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/fileadmin/user_upload/dnk/dok/leitfaden/DNK_Leitfaden.pdf
- BORUSSIA DORTMUND GMBH & CO. KGAA. (2019). Freude und Ansporn: Gemeinsam noch besser werden. Nachhaltigkeitsbericht zur Saison 2018/2019.
- BROWN, H. S., JONG, M. DE & LESSIDRENSKA, T. (2009). The rise of the Global Reporting Initiative: a case of institutional entrepreneurship. *Environmental Politics*, 18(2), 182–200. <https://doi.org/10.1080/09644010802682551>
- BUCHHEISTER, H. (2018). Britischer Viertligist Forest Green Rovers. Der erste klimaneutrale Fußball-Klub der Welt, Deutschlandfunk Kultur. Zugriff am 12.06.2019. Verfügbar unter https://www.deutschlandfunkkultur.de/britischer-viertligist-forest-green-rovers-der-erste.966.de.html?dram:article_id=434157
- BUNDESVERBAND DER DEUTSCHEN INDUSTRIE E.V. & EONSENSE – FORUM NACHHALTIGE ENTWICKLUNG DER DEUTSCHEN WIRTSCHAFT (HRSG.). (2014, November). In 7 Schritten zum Nachhaltigkeitsbericht. Ein praxisorientierter Leitfaden für mittelständische Unternehmen in Anlehnung an die G4-Leitlinien der Global Reporting Initiative (GRI) (BDI-Publikations-Nr.: 0014). Verfügbar unter https://bdi.eu/media/presse/publikationen/2014_11_7_Schritten_Nachhaltigkeitsbericht_BDI_econsense.pdf
- BUNTKIRCHEN, S. (2019). Corporate Social Responsibility auf Schalke 04. Mit gesellschaftlichem Engagement wirken! In M. Werheid & M. Mühlen (Hrsg.), *CSR und Fußball. Nach-*

- haltiges Management als Wettbewerbsvorteil - Perspektiven, Potenziale und Herausforderungen (Management-Reihe Corporate Social Responsibility, S. 121–130). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- CLIMATE ACTION. (2017). Forest Green Rovers. The world's most sustainable football club - Climate Action, Climate Action. Zugriff am 12.06.2019. Verfügbar unter http://www.climateaction.org/news/forest_green_rovers_the_worlds_most_sustainable_football_club
- COLLINS, J. C. & PORRAS, J. I. (1996). Building your company's vision. Harvard business review, 74(5), 65–77.
- DELOITTE GMBH WIRTSCHAFTSPRÜFUNGSGESELLSCHAFT (HRSG.). (2017). CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz. Ausweitung der nichtfinanziellen Unternehmensberichterstattung.
- DEUTSCHER FUßBALL-BUND. (2016). Nachhaltigkeitsbericht 2016.
- DEUTSCHES GLOBAL COMPACT NETZWERK & ECONSENSE – FORUM NACHHALTIGE ENTWICKLUNG DER DEUTSCHEN WIRTSCHAFT (HRSG.). (2018, Juni). Neuer Impuls für die Berichterstattung zu Nachhaltigkeit? Studie zur Umsetzung des CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetzes. Zugriff am 27.06.2018. Verfügbar unter https://econsense.de/app/uploads/2018/06/Studie-CSR-RUG_econsense-DGCN_2018.pdf
- DFB - DEUTSCHER FUßBALL-BUND E.V. (2020). Fritz Keller: 5-Punkte-Plan für mehr Nachhaltigkeit im Fußball. Zugriff am 27.08.2020. Verfügbar unter <https://www.dfb.de/news/detail/fritz-keller-5-punkte-plan-fuer-mehr-nachhaltigkeit-im-fussball-215645/>
- DREUW, K., ENGELMANN, T. & MERTEN, T. (2014). Der Nachhaltigkeitsbericht als Instrument der Organisationsentwicklung in KMU: Die Verzahnung von Nachhaltigkeitsbericht und Nachhaltigkeitsmanagement. In M. S. Fifka (Hrsg.), CSR und Reporting. Nachhaltigkeits- und CSR-Berichterstattung verstehen und erfolgreich umsetzen (Management-Reihe Corporate Social Responsibility, S. 35–59). Berlin: Springer Gabler.
- ERBEN, S. & ZÜLCH, H. (2019a). CSR-Performance-Cycle (Teil 1). Ein Anwendungsleitfaden für eine effiziente nichtfinanzielle Berichterstattung. Der Betrieb, (40), 2193–2200.
- ERBEN, S. & ZÜLCH, H. (2019b). CSR-Performance-Cycle (Teil 2). Ein Anwendungsleitfaden für eine effiziente nichtfinanzielle Berichterstattung. Der Betrieb, (40), 2249–2256.
- ERNST & YOUNG GMBH WIRTSCHAFTSPRÜFUNGSGESELLSCHAFT (HRSG.). (2018). CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz. Die nichtfinanzielle Erklärung –Lessons Learned aus dem ersten Berichtsjahr 2017.
- FRANZKE, R. (2019). „Wir müssen nur mehr daraus machen“. kicker, (31), 76–78. Zugriff am 03.09.2020. Verfügbar unter <https://www.odgersberndtson.com/media/8219/ewaldmanz-kicker.pdf>

- FRANZKE, R. (KICKER.DE, HRSG.). (2020). 13 der 36 Profiklubs droht Insolvenz - noch in dieser Saison. Zwölf Vereine haben bereits TV-Geld abgetreten. Zugriff am 27.08.2020. Verfügbar unter <https://www.kicker.de/773385/artikel>
- FUNDEL, V., LACHMANN, K. & SCHARFHAUSEN, J. (2019). Nachhaltigkeit in der Fußball-Bundesliga. Aktuelle Entwicklungen und Trends (Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Hrsg.). Zugriff am 03.09.2020. Verfügbar unter https://www.deloitte-mail.de/customerloads/141631293/md_1543331.pdf?sc_src=email_3436809&sc_lid=136314021&sc_uid=6U7jylQLOH&sc_llid=411
- GASTINGER, K. & GAGGL, P. (2012). CSR als strategischer Managementansatz. In A. Schneider & R. Schmidpeter (Hrsg.), Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis (S. 243–258). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- GLOBAL REPORTING INITIATIVE (HRSG.). (2016). Glossar der GRI-Standards 2016.
- GLOBAL REPORTING INITIATIVE (HRSG.). (2018). GRI Standards.
- GÜNTHER, E. & STEINKE, K.-H. (HRSG.). (2016). CSR und Controlling. Unternehmerische Verantwortung als Gestaltungsaufgabe des Controlling (Management-Reihe Corporate Social Responsibility). Berlin: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-47702-1>
- HAAS, M. (2019). Mit Tofu zu Toren. Der grüne Fußballverein Forest Green Rovers. Lösungskolumne, Süddeutsche Zeitung. Zugriff am 11.06.2019. Verfügbar unter <https://sz-magazin.sueddeutsche.de/die-loesung-fuer-alles/forest-green-rovers-fussball-nachhaltigkeit-gruen-oeko-bio-vegan-sport-ernaehrung-umwelt-87124>
- HEINRICH, P. (HRSG.). (2013a). CSR und Kommunikation. Unternehmerische Verantwortung überzeugend vermitteln (Management-Reihe Corporate Social Responsibility). Berlin: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-40110-7>
- HEINRICH, P. (2013b). CSR-Kommunikation. - Die Instrumente. In P. Heinrich (Hrsg.), CSR und Kommunikation. Unternehmerische Verantwortung überzeugend vermitteln (Management-Reihe Corporate Social Responsibility, S. 79–102). Berlin: Springer Gabler.
- HHL Leipzig Graduate School of Management, Odgers Berndtson und kicker (Hrsg.). (forthcoming). Wieviel Profi seid Ihr? Das Leadership-Verständnis in der Fußballbundesliga.
- ISENMANN, R. (2014). Die Rolle des Internets für die Nachhaltigkeitsberichterstattung – vom Distributionskanal zum zentralen Einstiegsknoten. In M. S. Fifka (Hrsg.), CSR und Reporting. Nachhaltigkeits- und CSR-Berichterstattung verstehen und erfolgreich umsetzen (Management-Reihe Corporate Social Responsibility, Bd. 61, S. 107–123). Berlin: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-642-53893-3_7

- KAJÜTER, P. (2017). Nichtfinanzielle Berichterstattung nach dem CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz. *Der Betrieb*, 70(12), 617–624.
- KAJÜTER, P. & WIRTH, M. (2018). Praxis der nichtfinanziellen Berichterstattung nach dem CSR-RUG. Empirische Befunde für die DAX-Unternehmen. *Der Betrieb*, 71(27-28), 1605-1612. Zugriff am 18.07.2018.
- LOEW, T. & BRAUN, S. (2006). Organisatorische Umsetzung von CSR. Vom Umweltmanagement zur Sustainable Corporate Governance (Institute for Sustainability, Hrsg.). Berlin. Verfügbar unter https://www.akzente.de/fileadmin/Publikationen/PDF_Publikationen/Organisatorische_Umsetzung_von_CSR_2006.pdf
- LOEW, T. & ROHDE, F. (2013). CSR und Nachhaltigkeitsmanagement. Definitionen, Ansätze und organisatorische Umsetzung im Unternehmen (Institute for Sustainability, Hrsg.). Berlin. Verfügbar unter http://www.4sustainability.de/fileadmin/redakteur/bilder/Publikationen/Loew_Rohde_2013_CSR-und-Nachhaltigkeitsmanagement.pdf
- MIEBACH, B. (2007). Organisationstheorie. Problemstellung - Modelle - Entwicklung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-90411-5>
- MÜLLER, T. (Kicker.de, Hrsg.). (2020). Es fehlt an Glaubwürdigkeit und Transparenz. Zustimmung und Selbstkritik nach Seiferts Vorstoß. Zugriff am 27.08.2020. Verfügbar unter <https://www.kicker.de/774717/artikel>
- PUMA SE (HRSG.). (2017). Geschäftsbericht 2017. Verfügbar unter http://d15v13h340803u.cloudfront.net/damfiles/default/investor-relations/financial-reports/de/2017/PUMAGB2017_DE.pdf-385953a5664f751b47a87154d61628e9.pdf
- RASCHKE, J. (2019). CSR-Manager/in (IHK) – Weiterbildung für Verantwortungschampions. In M. Werheid & M. Mühlen (Hrsg.), *CSR und Fußball. Nachhaltiges Management als Wettbewerbsvorteil - Perspektiven, Potenziale und Herausforderungen* (Management-Reihe Corporate Social Responsibility, S. 229–235). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-57967-1_19
- RAT FÜR NACHHALTIGE ENTWICKLUNG (HRSG.). (2017). Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex. Maßstab für nachhaltiges Wirtschaften. 4. aktualisierte Fassung 2017. Verfügbar unter https://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/fileadmin/user_upload/dnk/dok/kodex/DNK_Broschuere_2017.pdf
- RAT FÜR NACHHALTIGE ENTWICKLUNG (HRSG.). (2019). Leitfaden zum Deutschen Nachhaltigkeitskodex. Orientierungshilfe für Einsteiger.

- SCHNEIDER, A. (2015). Reifegradmodell CSR. - eine Begriffsklärung und -abgrenzung. In A. Schneider & R. Schmidpeter (Hrsg.), Corporate Social Responsibility (S. 21–42). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- SCHUH, G. & KAMPKER, A. (2011). Strategie und Management produzierender Unternehmen (VDI-Buch, / Günther Schuh ... (Hrsg.) ; 1, 2., vollst. neu bearb. und erw. Aufl.). Berlin: Springer.
- SCHWERK, A. (2012). Strategische Einbettung von CSR in das Unternehmen. In A. Schneider & R. Schmidpeter (Hrsg.), Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis (S. 331–356). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- SINEK, S. (2011). Start with why. How great leaders inspire everyone to take action. New York, NY: Portfolio Penguin.
- SPORTBUZZER.DE (HRSG.). (2020). Insolvenzgefahr trotz Rekordzahlen. So geriet der Fußball in finanzielle Probleme. Zugriff am 27.08.2020. Verfügbar unter <https://www.sportbuzzer.de/artikel/insolvenzgefahr-rekordzahlen-fussball-finanzielle-problem-insolvenz/>
- TAUBKEN, N. & FELD, T. Y. (2017). Impact-Bewertungen und Materialität -. neue Anforderungen und Ansätze für Wesentlichkeitsanalysen (Scholz & Friends Berlin GmbH, Hrsg.).
- THEIS, J. C. (2018). Nachhaltigkeitsberichterstattung in der Praxis. Anwendung im DAX 30 (1. Auflage). Düsseldorf: IDW Verlag.
- THOMAS, S. (2016). Gelungenes Zusammenspiel von CR- und Finanzfunktionen im „CR Controlling“ bei der Deutschen Telekom. In E. Günther & K.-H. Steinke (Hrsg.), CSR und Controlling. Unternehmerische Verantwortung als Gestaltungsaufgabe des Controlling (Management-Reihe Corporate Social Responsibility, S. 157–167). Berlin: Springer Gabler.
- TSG 1899 HOFFENHEIM (HRSG.). (2018). TSG stellt nachhaltige Zukunftsstrategie vor. Zugriff am 12.06.2019. Verfügbar unter <https://www.achtzehn99.de/newsarchiv-2/newsarchiv-2018/november-2/tsg-stellt-nachhaltige-zukunftsstrategie-vor/>
- VFL WOLFSBURG-FUßBALL GMBH (HRSG.). (2018). Gemeinsam bewegen. Der CSR-Fortschrittsbericht des VfL Wolfsburg 2018.
- WAGNER, J. (2019). Corporate Social Responsibility im österreichischen und deutschen Profifußball – Eine kritische Bestandsaufnahme. In M. Werheid & M. Mühlen (Hrsg.), CSR und Fußball. Nachhaltiges Management als Wettbewerbsvorteil - Perspektiven, Potenziale und Herausforderungen (Management-Reihe Corporate Social Responsibility, S. 53–62). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-57967-1_4

- WERHEID, M. & MÜHLEN, M. (HRSG.). (2019). CSR und Fußball. Nachhaltiges Management als Wettbewerbsvorteil - Perspektiven, Potenziale und Herausforderungen (Management-Reihe Corporate Social Responsibility). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-57967-1>
- WORTNER, P. (2014). Methodik zur Einführung eines Corporate Social Responsibility Systems in kleinen und mittelständischen Unternehmen. Praxisleitfaden für KMUs. Berlin: epubli GmbH.
- WUNDER, T. (Hrsg.). (2017). CSR und Strategisches Management. Wie man mit Nachhaltigkeit langfristig im Wettbewerb gewinnt (Management-Reihe Corporate Social Responsibility). Berlin: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-49457-8>
- ZÜLCH, H. & KRETZMANN, C. (2016). Verantwortungsbewusste Unternehmensführung im Spiegel der Öffentlichkeit. CSR, finanzielle Integrität und öffentliche Wahrnehmung. Der Betrieb, (45), 2617–2621.
- ZÜLCH, H. & KRETZMANN, C. (2017). Sind Profitabilität und Verantwortung vereinbar? Eine Stellungnahme zu Widerspruch und Kompatibilität von Corporate Social Responsibility und Gewinnmaximierung. Der Betrieb, (13), 677–682.
- ZÜLCH, H., OTTENSTEIN, P. & MANZ, E. (2020). The German Bundesliga Clubs and Their Future. An Outlook on the Robustness of the Clubs in Times of Covid-19. Zugriff am 03.09.2020. Verfügbar unter <https://www.hhl.de/app/uploads/2020/07/Executive-Summary-The-German-Bundesliga-Clubs-and-Their-Future.pdf>
- ZÜLCH, H., PALME, M. & JOST, S. (2019). Management Quality of Professional Football Clubs. The Football Management (FoMa) Q-Score 2018. HHL Working Paper, No. 177.



HHL Leipzig Graduate School of Management

Die HHL ist eine universitäre Einrichtung und zählt zu den führenden internationalen Business Schools. Ziel der ältesten betriebswirtschaftlichen Hochschule im deutschsprachigen Raum ist die Ausbildung leistungsfähiger, verantwortungsbewusster und unternehmerisch denkender Führungspersönlichkeiten. Die HHL zeichnet sich aus durch exzellente Lehre, klare Forschungsorientierung und praxisnahen Transfer sowie durch hervorragenden Service für ihre Studierenden. Das Studienangebot umfasst Voll- und Teilzeit-Master in Management- sowie MBA-Programme, ein Promotionsstudium sowie Executive Education. Die HHL ist akkreditiert durch AACSB International. www.hhl.de

ISSN 1864-4562 (Online version)

© HHL Leipzig Graduate School of Management, 2020

Für den Inhalt dieses HHL-Arbeitspapiers ist der Autor/sind die Autoren allein verantwortlich. Die Verwendung zu Lehr- und Forschungszwecken ist unter Angabe der Quelle ausdrücklich erwünscht. Nachdruck, Vervielfältigung und Weitergabe für nicht gewerbliche Zwecke ist mit entsprechender Quellenangabe gestattet. Jegliche kommerzielle Nutzung oder Vervielfältigung - auch auszugsweise - bedarf der vorherigen schriftlichen Genehmigung des Autors/der Autoren. Weitere HHL-Publikationen sind zu finden unter www.hhl.de/publications