

*Junge Wissenschaft
für CSR und Nachhaltigkeit*

Charlotte Sahn

***Nachhaltigkeit als zentraler
Bestandteil von
Sponsoringpartnerschaften
im deutschen Profi-Fußball***

*Eine vergleichende Analyse
anhand von drei deutschen
Profi-Fußballvereinen und
ihren Sponsoren*



UVG VERLAG

Reihe „Junge Wissenschaft für CSR und Nachhaltigkeit“ (Band 6)

Hrsg. von Harald Bolsinger, Alexander Brink, Thomas Osburg,
Matthias Schmidt und Tong-jin Smith

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

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

Charlotte Sahn

Nachhaltigkeit als zentraler Bestandteil von
Sponsoringpartnerschaften im deutschen Profi-
Fußball

Eine vergleichende Analyse anhand von drei
deutschen Profi-Fußballvereinen und ihren
Sponsoren

ISBN: 978-3-948709-17-4 (eBook)

UVG-Verlag, Berlin 2023

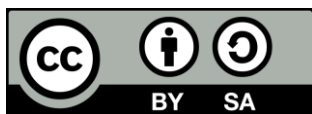
<https://uvg-verlag.de>

E-Mail: info@uvg-verlag.de

Umschlag- und Inhaltsgestaltung:

CSR NEWS, Velbert

Titelgrafik: Louis Reed



Dieses Buch ist lizenziert unter einer Creative Commons Namensnennung - Weitergabe
unter gleichen Bedingungen 4.0 International Lizenz
(<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0>).

UVG-Reihe „Junge Wissenschaft für CSR und Nachhaltigkeit“

Hrsg. von Prof. Dr. Harald Bolsinger, Prof. Dr. Dr. Alexander Brink, Prof. Dr. Thomas Osburg, Prof. Dr. Matthias Schmidt und Prof. Dr. Tong-Jin Smith

Die UVG-Reihe „Junge Wissenschaft für CSR und Nachhaltigkeit“ richtet sich an Praktiker aus Unternehmen und der Zivilgesellschaft. Sie umfasst aktuelle Forschungsthemen und -ergebnisse zur gesellschaftlichen Unternehmensverantwortung und Nachhaltigkeit.

Welche Themen werden veröffentlicht?

Veröffentlicht werden grundlegende Qualifikationsarbeiten junger Wissenschaftler zu Themen der gesellschaftlichen Unternehmensverantwortung und der Nachhaltigkeit wie zum Beispiel zu Corporate Volunteering, Compliance oder der Lieferkettentransparenz. Die Themen haben allesamt einen Praxisrelevanz.

Wer veröffentlicht in der Reihe?

Veröffentlicht werden Bachelor- oder Masterarbeiten, die an Hochschulen oder Universitäten in Deutschland oder anderen europäischen Ländern in deutscher oder englischer Sprache verfasst wurden. Entscheidend für die Veröffentlichung der Arbeiten sind deren wissenschaftliche Qualität und praktische Relevanz. Die Arbeiten sollten nicht älter als ein Jahr sein.

Wie können Einreichungen vorgenommen werden?

Vorschläge zur Veröffentlichung in dieser Reihe können über die betreuenden Professorinnen und Professoren bzw. Dozierenden eingereicht werden. Die Entscheidung über eine Veröffentlichung treffen die Herausgeber in Abstimmung mit dem Verlag. Einreichungen sind zum 31. März und zum 30. September jeden Jahres möglich - via E-Mail an die Adresse info@uvg-verlag.de.

Vorwort der Herausgeber

Der Fußball soll nachhaltiger werden! Die Mehrheit der Klubs hat dabei noch sehr großen Nachholbedarf und benötigt nicht nur Unterstützung bei der Abbildung ihres CO₂-Fußabdrucks. Vielmehr brauchen die meisten Klubs selbst Vorbilder, wie Fußball mit Nachhaltigkeit professionell und glaubwürdig vereint werden kann. Vom britischen Drittligist Forest Green Rovers als weltweit erstem klimaneutralen Klub lässt sich auch für Erstligisten schon einiges über den erfolgreichen Kampf gegen den Klimawandel lernen. Klimaschädliche Flüge, Plastikgeschirr und -becher im Stadion, riesiger Stromverbrauch für Rasenheizungen, Flutlichter und mehr sind dabei nur ein paar der ersten augenscheinlichen Herausforderungen. Aktuell beginnen die meisten Vereine Erhebungs- und Berichtsstrategien zu erarbeiten - dabei fehlen aber oft wissenschaftlich basierte Ziele zu realistischen Verbesserungsmöglichkeiten der erhobenen Daten. Was darüber hinaus fast überall noch Lücken hat, ist die strategische Verbindung von Nachhaltigkeit und Finanzierung des Vereins. Dabei wird seit einem halben Jahrhundert mit Sponsoren im Vereinsumfeld bereits geworben. Nachhaltigkeit im Sportsponsoring wird eine zunehmende Bedeutung gewinnen.

Charlotte Sahm untersucht die Verbindung von Sportsponsoring und Nachhaltigkeit und zeigt auf, wo Schnittstellen für den Fußball vorhanden sind. Durch Gespräche mit Vertretern von drei deutschen Profi-Fußballvereinen und ihren Sponsoren zeigt sie good practices auf und eröffnet die Diskussion über kluge verantwortungsbewusste Positionierung und der Nutzung der Strahlkraft des Fußballs für die Transformation hin zur Nachhaltigkeit. Das Literaturstudium zum Status-Quo, Hypothesenbildung zur Nachhaltigkeit in und mit Sponsoringspartnerschaften und eine Evaluation der Hypothesen aus zwei Perspektiven (Vereine, Sponsoren) auf Basis qualitativer Interviews führen zu einer Ableitung von wertvollen Empfehlungen für alle beteiligten Partner. Die Arbeit empfehlen wir allen, die das eigene Klubgeschäftsmodell zukunftssicher aufstellen wollen und gleichzeitig ihre license to operate sichern möchten. Echte Nachhaltigkeit zusammen mit dem richtigen Sponsoring sichert die zukünftige gesellschaftliche Akzeptanz und Entwicklungsmöglichkeiten: Markenfit, Individualität und eine inhaltsbasierte Ausrichtung solcher Partnerschaften sind schon bei den ersten Überlegungen zu Nachhaltigkeit mitzubedenken. Hier liefert die Autorin zahlreiche Anregungen für die Praxis.

Prof. Dr. Harald Bolsinger

Nachhaltigkeit als integraler Bestandteil von Sponsoringpartnerschaften im deutschen Profi-Fußball

Eine vergleichende Analyse anhand von drei deutschen
Profi-Fußballvereinen und ihren Sponsoren

Bachelorarbeit an der Technischen Hochschule Würzburg-Schweinfurt
Fakultät Wirtschaftswissenschaften

zur Erlangung
des akademischen Grades

Bachelor of Arts (B.A.)

vorgelegt von **Charlotte Sahm**
bei **Prof. Dr. Harald Bolsinger**
im Fach Medienmanagement
im Wintersemester 2022/23

20. Januar 2023

Inhaltsverzeichnis

ABBILDUNGSVERZEICHNIS	I
TABELLENVERZEICHNIS	II
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	III
ABSTRACT	IV
1. EINLEITUNG	1
1.1. PROBLEMSTELLUNG UND FORSCHUNGSFRAGE	2
1.2. AUFBAU UND METHODIK	3
2. SPORTSPONSORING	3
2.1. BEGRIFFSBESTIMMUNG	3
2.2. ENTWICKLUNG DES SPORTSPONSORING IM DEUTSCHEN PROFI-FUßBALL	5
3. INTEGRATION VON NACHHALTIGKEIT IN DAS SPORTSPONSORING IM DEUTSCHEN PROFI-FUßBALL	7
3.1. NACHHALTIGKEIT – BEGRIFFSBESTIMMUNG UND HISTORIE	8
3.2. DER DEUTSCHE PROFI-FUßBALL	11
3.3. NACHHALTIGKEIT IM DEUTSCHEN PROFI-FUßBALL – BEDEUTUNG UND ANFORDERUNGEN	12
3.4. NACHHALTIGKEIT IM SPORTSPONSORING – IST-SITUATION	16
3.5. AUSBLICK UND ABLEITUNG DER FORSCHUNGSFRAGE	18
4. DIE ZENTRALEN FORSCHUNGSOBJEKTE	20
4.1. FC ST. PAULI VON 1910 E.V. & FOLLOWFOOD GMBH	20
4.2. TSG 1899 HOFFENHEIM FUßBALL-SPIELBETRIEBS GMBH & PREZERO STIFTUNG & CO. KG	21
4.3. SV WERDER BREMEN GMBH & CO. KG AA & MOLKEREI AMMERLAND EG	22
5. METHODIK	23
5.1. METHODIK DER DATENERHEBUNG	23
5.2. AUSWAHL DER STICHPROBE	25
5.3. DURCHFÜHRUNG	26
5.4. METHODIK DER DATENAUSWERTUNG	26
6. DARSTELLUNG DER ERGEBNISSE	27
6.1. DER VEREIN IM BLICKPUNKT	27
6.1.1. <i>Bedeutung von Nachhaltigkeit innerhalb der Fußballvereine</i>	<i>27</i>
6.1.2. <i>Bedeutung und Anforderungen nachhaltigen Handelns im deutschen Profi-Fußball</i>	<i>30</i>
6.1.3. <i>Integration von Nachhaltigkeit in Sponsoringpartnerschaften</i>	<i>31</i>
6.1.4. <i>Bedeutung von Nachhaltigkeit als integraler Bestandteil von Sponsoringpartnerschaften</i>	<i>35</i>
6.1.5. <i>Die Zukunft von Nachhaltigkeit im Profi-Fußball und im Sportsponsoring</i>	<i>37</i>
6.2. DER SPONSOR IM BLICKPUNKT	39
6.2.1. <i>Bedeutung und Anforderung nachhaltigen Handelns innerhalb der Unternehmen</i>	<i>39</i>
6.2.2. <i>Integration von Nachhaltigkeit in Sponsoringpartnerschaften</i>	<i>40</i>
6.2.3. <i>Bedeutung von Nachhaltigkeit als integraler Bestandteil von Sponsoringpartnerschaften</i>	<i>40</i>
6.2.4. <i>Die Zukunft von Nachhaltigkeit im Profi-Fußball und im Sportsponsoring</i>	<i>41</i>
7. DISKUSSION	42
7.1. ZUSAMMENFASSUNG UND INTERPRETATION DER ERGEBNISSE	42
7.2. FAZIT UND AUSBLICK	47
LITERATURVERZEICHNIS	49
ANHANG	56

Abbildungsverzeichnis

ABBILDUNG 1: SPANNUNGSFELDER DER PROFI-FUßBALLVEREINE 19

ABBILDUNG 2: MÖGLICHKEITEN ZUR INTEGRATION VON NACHHALTIGKEIT IN
SPONSORINGPARTNERSCHAFTEN 46

Tabellenverzeichnis

TABELLE 1: KERNBOTSCHAFTEN DER SDGS - DIE 5 P'S.....	11
TABELLE 2: ANFORDERUNGEN UND KONSEQUENZEN FÜR DIE PROFI- FUßBALLVEREINE	18
TABELLE 3: BEDEUTUNG VON NACHHALTIGKEIT IM SPONSORING	44

Abkürzungsverzeichnis

A	–	Absatz
B	–	Befragte Person
CO ₂	–	Kohlendioxid
CSR	–	Corporate Social Responsibility
DFB	–	Deutscher Fußball Bund
DFL	–	Deutsche Fußball Liga
EU	–	Europäische Union
FFP	–	Financial Fair Play
I	–	Interviewende Person
MDG	–	Millennium Development Goals
SDG	–	Sustainable Development Goals
UEFA	–	Union of European Football Associations
UNO	–	United Nations Organization
USP	–	Unique Selling Point

Abstract

Das Sportsponsoring gehört zu den zentralsten Finanzierungsinstrumenten für den deutschen Profi-Fußball. Bereits seit 50 Jahren wird mit Sponsoren im Vereinsumfeld geworben. Der gesellschaftliche Wandel und die Folgen des Klimawandels machen jedoch auch nicht vor dem Profi-Fußball und seinen Sponsoren halt. Mit steigenden Anforderungen muss sich auch der Fußball einem Wandel unterziehen, um das eigene Geschäftsmodell zukunftssicher aufzustellen und die gesellschaftliche Daseinsberechtigung nicht zu verlieren. Gerade Fußballfans erwarten, dass sich die Vereine nachhaltig positionieren und die Strahlkraft des Fußballs für positive Entwicklung genutzt wird. Aber auch die Sponsoringunternehmen sind immer mehr dazu getrieben, ausschließlich mit Vereinen zu kooperieren, die ein nachhaltiges Engagement aufzeigen können. Die vorliegende Arbeit untersucht die Entwicklung von Sportsponsoring und Nachhaltigkeit und zeigt auf, wo diese beiden Bereiche eine Schnittstelle finden können – in der Integration von Nachhaltigkeit in ein Sportsponsoring. Durch Gespräche mit drei deutschen Profi-Fußballvereinen und ihren Sponsoren konnte aufgezeigt werden, dass Nachhaltigkeit als integraler Bestandteil von Sponsoringpartnerschaften in mehreren Feldern eine zentrale Bedeutung sowohl für Vereine als auch für Sponsoren hat. Während die Vereine von zusätzlichem Know-How und Kompetenzen profitieren, erhalten die Sponsoren einen reichweitenstarken Kommunikationscase, der das nachhaltige Engagement des Unternehmens in einem diversen Publikum präsentiert. Darüber hinaus steigern sowohl Vereine als auch Sponsoren durch die Integration die Attraktivität des Sponsorings sowie ihres eigenen Geschäftes und haben für das Sportsponsoring in wirtschaftlich schwierigen Zeiten eine bessere Argumentationsgrundlage gegenüber Fans, (Wirtschafts-) Partnern und Gesellschaft. Nach Annahme der Interviewpartner:innen nehmen gerade die Fans ein Sportsponsoring durch die Integration von Nachhaltigkeit weniger störend wahr und erkennen die Relevanz, die dahintersteht. Um diese Vorteile nutzen zu können, muss das Engagement mit Taten untermauert werden und glaubwürdig aufgezeigt werden, dass einer gemeinsamen Vision gefolgt wird. Markenfit, Individualität und eine inhaltsbasierte Ausrichtung der Partnerschaft sind zentral für die Integration von Nachhaltigkeit. Die Arbeit zeigt auf, dass diese Art der Sponsoringpartnerschaft von großer Bedeutung für die zukünftige Ausrichtung der Vereine und ihr Sportsponsoring ist. Die Zusammenarbeit mit Sponsoren ist für die Vereine der Schlüssel für die eigene nachhaltige Entwicklung und die Erfüllung der Nachhaltigkeitsanforderungen.

1. Einleitung

Als 1972 erstmals ein deutscher Profi-Fußballverein mit einem Unternehmenslogo auf der Brust auflief, war die Bedeutung, die das Sportsponsoring einmal haben würde, noch nicht greifbar (vgl. Riedmüller, 2018, S. 183). Heute, 50 Jahre später, könnten die Profi-Fußballvereine in Deutschland bei Jahresgehältern von bis zu 20 Millionen Euro (vgl. Transfermarkt, 2022-a) und Transfersummen von bis zu 80 Millionen Euro (vgl. Transfermarkt, o.J.) ohne die Unterstützung von Sponsoren wohl kaum noch mit dem internationalen Wettbewerb mithalten (vgl. Sport.de, 2022). Sportsponsoring hat sich in den vergangenen fünf Jahrzehnten zu einem wichtigen Finanzierungsinstrument für Vereine entwickelt (vgl. Deutsche Fußball Liga (DFL), 2022-a, S. 42). Aber auch Unternehmen wurden immer mehr auf Sportsponsoring als Teil ihrer Marketingstrategie aufmerksam. So sind in den vergangenen 20 Jahren die Ausgaben für Sportsponsoring in deutschen Unternehmen um knapp 2,5 Milliarden Euro gestiegen (vgl. Nielsen Sports, 2021). Angefangen mit der Platzierung von Logos und Werbebotschaften im Vereinsumfeld entwickelten die Vereine immer mehr Vermarktungsansätze, um neue Sponsoren zu gewinnen. Neben Entwicklungen wie der Digitalisierung und Globalisierung steht Sportsponsoring dabei auch in der Pflicht sich den aktuellen gesellschaftspolitischen Entwicklungen anzupassen, nicht zuletzt, weil die Sponsoren ihr Unternehmen öffentlichkeitswirksam präsentieren. Mit den klimatischen Veränderungen der letzten Jahre, sozialen Ungerechtigkeiten und wirtschaftlicher Korruption, sehen sich auch Fußballvereine und ihre Sponsoren konfrontiert. Erst im Sommer 2022 verabschiedete die DFL als erste Profi-Liga der Welt Kriterien für eine nachhaltigere Ausrichtung der 36 Profi-Vereine, deren nicht Erfüllung zukünftig zu einem Entzug der Spiellizenz für die 1. und 2. Bundesliga führen kann (vgl. DFL, 2022-b). Und auch seitens der Fußballfans sind wachsenden Anforderungen nach nachhaltigem Handeln zu spüren. So geben nach einer aktuellen Studie 70% der Fußballinteressierten an, dass ihnen die Haltung ihres Lieblingsvereins zu nachhaltigen Themen wichtig sei (vgl. SPORTFIVE Germany GmbH, 2021, S.6¹). In Verbindung mit Sponsoren vertreten 84% der Fußballinteressierten die Meinung, dass Sponsoren im Einklang mit dem nachhaltigen Engagement stehen sollten (vgl. SPORTFIVE Germany GmbH, 2021, S.9). Dem steht entgegen, dass auch die Sponsoringunternehmen durch politische Regularien und gesellschaftlichen Druck, immer mehr dazu verpflichtet werden,

¹ Diese Studie ist im Anhang 1 dieser Arbeit zu finden

Einleitung

Nachhaltigkeit in ihr Geschäftsmodell zu integrieren. Fast Dreiviertel der Konsument:innen fordern nachhaltiges Handeln von Unternehmen, nicht-nachhaltiges Handeln kann somit einen großen finanziellen Verlust für die Unternehmen zur Folge haben (vgl. Havas Group, 2021). Nachhaltigkeit ist zu einem zentralen Fokusthema für die Profi-Fußballvereine, ihre Sponsoren und die zukünftige Ausrichtung des Sportsponsoring geworden. Dabei stellt ein gemeinschaftliches Handeln von Fußballvereinen und Sponsoren durch eine Integration von Nachhaltigkeit in die Partnerschaft eine Möglichkeit dar, Anforderungen nach nachhaltigem Handeln gerecht zu werden. Diese Arbeit soll veranschaulichen, welche Bedeutung eine solche Integration für Vereine und Sponsoren haben kann und wie diese geschehen kann.

1.1. Problemstellung und Forschungsfrage

Der Bachelorarbeit zugrunde liegt die Problemstellung der wachsenden Anforderungen an nachhaltiges Handeln für die Profi-Fußballvereine und die zentrale Aufgabe für die Vereine, diesen gerecht zu werden. Gleichzeitig sehen sich auch die Unternehmen, die sich als Sponsoren bei den Profi-Fußballvereinen engagieren mit einem erhöhten Druck für nachhaltiges Handeln auseinandergesetzt. Die Arbeit führt daher aus, wie Vereine und Sponsoren den wachsenden Anforderungen durch eine Integration von Nachhaltigkeit in eine Sponsoringpartnerschaft positiv entgegenwirken können. Durch eine Analyse der Anforderungen und der bisherigen Umsetzung, sowie durch Gespräche mit Vereinsvertretenden und Sponsoringunternehmen, sollen die folgenden Forschungsanfragen beantwortet werden:

- Welche Bedeutung hat Nachhaltigkeit in Sponsoringpartnerschaften für Vereine und Sponsoren, um den definierten Anforderungen gerecht zu werden?
- Wie können Vereine Nachhaltigkeit in Sponsoringpartnerschaften integrieren, um den definierten Anforderungen gerecht zu werden?

Ziel der Arbeit ist es, aufzuzeigen, welche Möglichkeiten bestehen, Nachhaltigkeit in Sponsoringpartnerschaften zu integrieren und welche Herausforderungen damit verbunden sein können. Zudem soll diese Arbeit darlegen, dass die Integration von Nachhaltigkeit in Sponsoringpartnerschaften eine zentrale Bedeutung zur Erfüllung der Anforderungen hat.

1.2. Aufbau und Methodik

Diese Arbeit ist in sieben Kapitel aufgeteilt, die sich in einen theoretischen und methodischen Teil unterteilen lassen. Zu Beginn werden alle für die Forschung relevanten Begrifflichkeiten definiert und ein Überblick über die aktuelle Entwicklung der Themen Nachhaltigkeit, Sportsponsoring und Nachhaltigkeit als integraler Bestandteil von Sponsoringpartnerschaften im deutschen Profi-Fußball, gegeben. Aus dieser theoretischen Analyse werden Anforderungen definiert, denen sich Fußballvereine, in Bezug auf nachhaltiges Handeln ausgesetzt sehen, die im Folgenden die Basis der methodischen Ausarbeitung dieser Arbeit liefern. Um diese Anforderungen und die Bedeutung von Nachhaltigkeit als integralen Bestandteil von Sponsoringpartnerschaften zu prüfen, wurden Expertengespräche mit drei Vereinen des deutschen Profi-Fußballs geführt, darunter der FC St. Pauli, die TSG Hoffenheim und der SV Werder Bremen. Ergänzt wurden diese durch Expertengespräche mit drei Unternehmen, die sich bei den genannten Vereinen im Rahmen eines Sportsponsoring nachhaltig engagieren. Die methodische Ausarbeitung dieser Gespräche wird in *Kapitel 5* näher ausgeführt. Darauffolgend werden die Ergebnisse aus den geführten Gesprächen dargelegt und anschließend interpretativ zusammengefasst. Schlussendlich schließt die Arbeit mit einem Fazit und einem Ausblick zur zukünftigen Bedeutung von Nachhaltigkeit für Sportsponsoring und den Profi-Fußball ab.

2. Sportsponsoring

Der Begriff Sportsponsoring ist ein grundlegender Teil der weiteren Arbeit und soll aufgrund dessen im Folgenden genauer betrachtet und beschrieben werden. Das *Kapitel 2* beschäftigt sich daher mit einer Begriffsbestimmung und der Entwicklung des Sportsponsorings im deutschen Profi-Fußball.

2.1. Begriffsbestimmung

Sportsponsoring ist eine Unterform des Sponsorings. Nach Schubert und Walzel (2018, S. 42ff.) bezeichnet Sponsoring im Allgemeinen eine Finanzierung durch Dritte deren Ausgestaltung in unterschiedlichen Formen abgewickelt werden kann. Anders als beim Mäzenatentum, bei dem uneigennützig, Personen, Institutionen oder Projekte

Sportsponsoring

gefördert werden, ohne eine konkrete Gegenleistung zu erhalten oder das Spendenwesen, welches eine Förderung aus vorwiegend selbstlosem Interesse beschreibt, die durch den Gesetzgeber jedoch begünstigt wird, verfolgt ein Unternehmen bei einem Sponsoring ein unternehmerisches Interesse (vgl. Schubert & Walzel, 2018, S. 42ff.). Aus diesem Grund muss das Sponsoring aus zwei verschiedenen Blickwinkeln betrachtet werden. Zum einen der Sichtweise des Sponsors bzw. des Unternehmens und zum anderen der des Gesponserten bzw. im Falle des Sportsponsorings des Sportvereins. Ein Unternehmen, welches sich entscheidet, ein Sponsoring mit einem Sportverein einzugehen, stellt diesem Verein „monetäre Mittel oder Dienstleistungen zur Förderung von Personen von Organisationen auf Basis vertraglicher Regelungen bereit“ (Riedmüller, 2018, S. 181). Der gesponserte Verein setzt an die Sponsoren bzw. Unternehmen „kommunikative Potentiale“ (Riedmüller, 2018, S. 181) ab. Das Sportsponsoring stellt demnach für die Sportvereine ein Instrument der Rechtevermarktung und des Beschaffungsmarketings, über das sich die Vereine finanzielle Mittel generieren können, dar (vgl. Riedmüller, 2018, S. 181). Die vertragliche Grundlage eines Sportsponsorings legt dabei ein Paket an (kommunikativen) Rechten, die auf Leistung und Gegenleistung basieren (vgl. Riedmüller, 2018, S. 184). Die Partnerschaft zwischen Sponsor und Gesponsertem ist somit zu einem beiderseitigen Vorteil ausgelegt und dient beiden Parteien zur Erreichung strategischer Ziele (vgl. Schubert & Walzel, 2018, S. 46).

Das Prinzip von Leistung und Gegenleistung ist zentrales Merkmal des (Sport-) Sponsorings (vgl. Schubert & Walzel, 2018, S. 46). Der Sponsor unterstützt den Gesponserten durch Geld-, Dienst- oder Sachleistungen, wobei die bekannteste Form der Gegenleistung die Zahlung eines festgelegten Geldbetrages ist (vgl. Schubert & Walzel, 2018, S. 46f.). Für seine Leistung erhält der Sponsor vom Gesponserten eine Gegenleistung, die der vorab definierten Zielsetzung des Sponsors entgegenwirken soll (vgl. Schubert & Walzel, 2018, S. 46f.).

Der gesponserte Verein kann hierbei aus einer Vielzahl möglicher Rechte schöpfen, die er dem Sponsor je nach Leistungsvolumen als Gegenleistung anbieten kann. Die bekanntesten Formen der Gegenleistungen ist die Präsenz einer Werbebotschaft des Sponsors auf der Spielkleidung des Vereins, auf den LED-Banden am Spielfeldrand der Heimspielstätte des Sportvereins oder im weiteren Vereinsumfeld (vgl. Schubert & Walzel, 2018, S. 49f.). Dabei ist die Werbefläche auf der Trikotbrust der Mannschaft die wohl präsenteste und wertvollste Werbefläche, die ein Verein vermarkten kann, da

Sportsponsoring

das Unternehmenslogo bei allen medialen Berichten in Verbindung mit der Mannschaft sichtbar ist und durch den Verkauf von Trikots an Fans zusätzlich an diese weitergegeben wird (vgl. Riedmüller, 2018, S. 189f.). Die Vereine der 1. Fußball-Bundesliga Erlösen mit dem Trikotsponsoring zwischen drei und 50 Millionen Euro pro Saison, wobei den höchsten Wert der FC Bayern München mit seinem Hauptsponsor Telekom erzielt (vgl. Riedmüller, 2018, S. 190).

Weitere Rechte, die ein Sportverein als Gegenleistung anbieten kann, sind die Nutzung von Titeln („Offizieller Hauptsponsor“) oder Lizenzen (z.B. Vereinslogo) (vgl. Schubert & Walzel, 2018, S. 49). Neben Werberechten und Förderprädikaten können Vereine Ausrüster- und Servicerechte vergeben, die durch Exklusivität in ihrer Wirkung verstärkt werden können (vgl. Riedmüller, 2018, S. 192). Ein Beispiel hierfür ist das exklusive Recht zum Ausschank von Bier im Stadion an ein Brauereunternehmen. Eines der teuersten und exklusivsten Rechte neben der Trikotwerbung ist das Namensrecht, welches je nach Sportart für den Verein, die Heimspielstätte oder eine Veranstaltung vergeben werden kann (vgl. Riedmüller, 2018, S. 193). Neben den genannten Rechten können auch Zugangsrechte zu einem exklusiven VIP-Bereich im Stadion eine Option für Gegenleistungen sein (vgl. Riedmüller, 2018, S. 190). Die steigende Bedeutung von Sportsponsoring (vgl. Nielsen Sports, 2021) sowie das hohe Interesse an Sportarten wie Fußball (vgl. IfD Allensbach, 2022) haben Vereine zudem bewegt, kreativere und individuellere Vermarktungsansätze zu kreieren.

2.2. Entwicklung des Sportsponsoring im deutschen Profi-Fußball

Der historische Ursprung des Sportsponsorings im deutschen Profi-Fußball liegt in den 1960er Jahren. Die Vereine inszenierten Sportveranstaltungen publikumsattraktiver, was eine steigende Zahl an Zuschauenden zur Folge hatte (vgl. Riedmüller, 2018, S. 182). Unternehmen erkannten das Potential dieser Veranstaltungen und begannen unerlaubt Banner mit Werbebotschaften im Hintergrund des Spielgeschehens zu platzieren (vgl. Riedmüller, 2018, S. 182). Dies führte zu zahlreichen juristischen Auseinandersetzungen, welche letzten Endes zur Legalisierung der Werbung im Sportumfeld führten, sofern diese durch offizielle Verträge zwischen Veranstalter und Werbetreibenden festgelegt wurde (vgl. Riedmüller, 2018, S. 183). Zur Geburtsstunde des Sportsponsorings, wie es heute bekannt ist, wurde schließlich das Jahr 1972: Der Fußballverein Eintracht Braunschweig verkaufte erstmals eine Werbefläche auf der

Sportsponsoring

Trikotbrust an das Unternehmen Jägermeister und lief folglich mit dem Unternehmenslogo auf dem Trikot bei Spielen auf (vgl. Riedmüller, 2018, S. 183). Nach diesem ersten Schritt entwickelten sich eine Vielzahl von möglichen Platzierungen für Unternehmen im Umfeld eines Fußballvereins (vgl. Riedmüller, 2018, S. 183ff.).

Während für die Unternehmen, die als Sponsoren auftraten, zunächst eine reine Werbepräsenz im Fokus stand, veränderte sich diese Einstellungen in den vergangenen Jahren stark. Ab der Mitte der 1990er Jahre verknüpften immer mehr Unternehmen ihre werbliche Präsenz mit anderen Kommunikations- und Marketingmaßnahmen und schließlich, mit Beginn des 21. Jahrhunderts, rückten Aspekte wie Effizienz in den Fokus von Sponsoringpartnerschaften (vgl. Schubert & Walzel, 2018, S. 4f.). Sportsponsoring wurde zunehmend als Instrument in der strategischen Markenführung genutzt und diente dem Marken- und Produktimage (vgl. Schubert & Walzel, 2018, S. 4f.). Die Unternehmen nutzen dafür das positive Image der Fußballvereine, um einen Imagetransfer von diesem auf das Unternehmen zu erzeugen (vgl. Riedmüller, 2018, S. 181). Sponsoren, aber auch Studien, kamen vermehrt zu der Erkenntnis, dass ein solcher Imagetransfer ebenso wie die Erfüllung strategischer Unternehmensziele nur in langfristigen Partnerschaften geschehen kann (vgl. Riedmüller, 2018, S. 182). Kurzfristige Partnerschaften geraten schnell in Vergessenheit und der gewünschte Effekt bleibt aus (vgl. Riedmüller, 2018, S. 184).

Neben dem Imagetransfer lassen sich als weitere Ziele des Sportsponsoring jene im Bereich der Bestandskund:innen (Beziehungsqualität und Kund:innenbindung), der Absatz- und Umsatzentwicklung, Neukund:innen (Zielgruppenerschließung, Kontaktpflege und Vertriebsnetzwerk), Produktmarketings sowie des Employer Brandings (Mitarbeitendenmotivation und Recruiting) definieren (vgl. Schubert & Walzel, 2018, S. 68f.). Zudem erhoffen sich viele Sponsoren durch eine Sponsoringpartnerschaft eine Bekanntheitssteigerung (vgl. Schubert & Walzel, 2018, S. 67). Dabei stehen nicht nur Fußballfans im Fokus, seit einigen Jahren nutzen Unternehmen die Vielzahl an Sponsoren in einem Verein vermehrt zur Vernetzung mit anderen Unternehmen (vgl. Riedmüller, 2018, S. 182).

Der gesponserte Verein hingegen verfolgt das Ziel der „Vermarktung von möglichst attraktiven Rechtepakete zu möglichst hohen Preisen unter Berücksichtigung der langfristigen Optimierung von Beziehungen zu den Sponsoren“ (Riedmüller, 2018, S. 188). Eine langfristige und erfolgreiche Sponsoringpartnerschaft wird nach Florian Riedmüller immer dann geschaffen, „wenn es einem Verein gelingt mit dem investierenden

Unternehmen Win-Win-Partnerschaften zu gestalten und ein gemeinsames Angebot für das Zielpublikum [...] zu optimieren“ (Riedmüller, 2018, S. 188). Dabei ist zu beachten, dass ein Sportsponsoring immer einer hohen Abhängigkeit von der vorgelagerten Vermarktung unterlegen ist (vgl. Riedmüller, 2018, S. 181). Nur wenn viele Zuschauende ins Stadion kommen, viele Fans den Verein unterstützen und mediale Kooperationen bestehen, die dem Verein eine für die Sponsorenvermarktung relevante Reichweite sichert, schafft der Verein eine Plattform, die Unternehmen anspricht und die an diese vermarktet werden kann (vgl. Riedmüller, 2018, S. 181).

Sowohl Vereine als auch Sponsoren profitieren bei der Zielerreichung von der positiven Wirkung und Einstellung gegenüber dem Sportsponsoring. Seit seiner Geburtsstunde im Jahr 1972 hat sich Sportsponsoring als Werbeform etabliert, eine hohe Akzeptanz entwickelt (vgl. Bruhn & Rohlmann, 2022, S. 69) und hat dadurch einen Vorteil gegenüber anderen klassischen Werbeformen (vgl. Riedmüller, 2018, S. 188). Auch hier ist hervorzuheben, dass die Akzeptanz von Sportsponsoring mit der Langfristigkeit der Partnerschaft zusammenhängt. Unternehmen müssen „Sponsoring als Investition betrachten, deren Wirkungen meist erst im Zeitablauf dauerhaft auftreten können“ (Bruhn & Rohlmann, 2022, S. 68). Aus der langfristigen Ausrichtung von Partnerschaften ist abzuleiten, dass sich Sponsoringpartnerschaften immer wieder an wirtschaftliche und gesellschaftliche Veränderung anpassen müssen, um Ziele und Wirkung weiterhin zu erreichen. Eine dieser gesellschaftlichen, aber auch wirtschaftlichen Veränderungen ist die Einstellung zu nachhaltigem Handeln. Es ist zu beobachten, dass Sponsoren ihre Aktivitäten im Rahmen der Partnerschaft vermehrt mit sozialen und ökologischen Projekten verbinden (vgl. Schubert & Walzel, 2018, S. 4 f.). Die Integration von Nachhaltigkeit in Sportsponsoringpartnerschaften und die Bedeutung dieser soll im Folgenden beleuchtet werden.

3. Integration von Nachhaltigkeit in das Sportsponsoring im deutschen Profi-Fußball

Das folgende Kapitel stellt dar, wie Nachhaltigkeit bereits im deutschen Profi-Fußball wahrgenommen und in Sportsponsoringpartnerschaften integriert wird. Hierzu wird zunächst der Begriff Nachhaltigkeit genauer betrachtet und die (historische) Entwicklung aufgezeigt. Folgend wird dargelegt, welche Bedeutung Nachhaltigkeit für die deutschen Profi-Fußballvereine hat und welche Anforderungen auf diese wirken. Während

einige Vereine noch am Anfang stehen, die Anforderungen zu erfüllen, setzen andere diese bereits mit Sponsoren um, wie im Weiteren eine Ist-Analyse zeigt. Schlussendlich führt dieses Kapitel zur Definierung von Anforderungsfeldern an die Vereine und der Überleitung zur durchgeführten Forschung.

3.1. Nachhaltigkeit – Begriffsbestimmung und Historie

Der Ursprung des Begriffs Nachhaltigkeit geht bis auf das Jahr 1713 zurück. Der damalige Oberberghauptmann der Stadt Freiberg, Carl von Carlowitz, forderte in der Abhandlung ‚Sylvicultura Oeconomica‘ eine Fortwirtschaft, die Ökonomie und Natur in Einklang bringt (vgl. Grundwald & Kopfmüller, 2022, S. 21). Um eine Übernutzung der Wälder zu verhindern, verwies von Carlowitz darauf, nur so viel Holz abzuholzen, wie auch nachwachsen bzw. nachgepflanzt werden könne (vgl. Grundwald & Kopfmüller, 2022, S. 21). Dieses Prinzip sollte auf „einen möglichst hohen, aber gleichzeitig dauerhaften Holzertrag“ (Grundwald & Kopfmüller, 2022, S. 22) abzielen. Mit diesem Ansatz prägte von Carlowitz einen Großteil der späteren Nachhaltigkeitsüberlegungen. So wurde dieser auch auf die Fischereiwirtschaft angewandt, fand aber mit der Industrialisierung und einem zunehmenden ökonomischen Fokus zunächst keine Anwendung in weiteren Wirtschaftssegmenten (vgl. Grundwald & Kopfmüller, 2022, S. 22). Erst als Ende der 1960er Jahre die negativen Folgen des menschlichen Handelns sichtbar wurden und man zu der Erkenntnis kam, dass die menschliche Wirtschaftsweise die natürliche Grundlage zu zerstören drohte, fand der Nachhaltigkeitsaspekt langsam Einfluss in weitere Segmente (vgl. Grundwald & Kopfmüller, 2022, S. 23). Verstärkt durch den Bericht ‚Die Grenzen des Wachstums‘, der Anfang der 1970er Jahre entstand und einen „katastrophalen wirtschaftlichen Niedergang“ (Grundwald & Kopfmüller, 2022, S. 24) prophezeite, würde die Menschheit weiterwachsen und mit Ressourcen wie bisher umgehen, wurde Nachhaltigkeit immer weitreichender im politischen Rahmen thematisiert (vgl. Grundwald & Kopfmüller, 2022, S. 24). Beginnend mit der ersten großen Umweltkonferenz in Stockholm und der Gründung des Umweltprogramms der Vereinten Nationen im Jahr 1972 (vgl. Grundwald & Kopfmüller, 2022, S. 24) legte schließlich im Jahr 1983 der Brundtland-Bericht die Grundlage für das Nachhaltigkeitsverständnis, wie es bis heute weltweit akzeptiert und angewendet wird (vgl. Pufé, 2017, S. 42). Die Kommission für Umwelt und Entwicklung der Vereinten Nationen unter dem Vorsitz von Gro Harlem Brundtland entwickelte unter der

Zielsetzung, „Handlungsempfehlungen zur Erreichung einer global dauerhaft durchhaltbaren Entwicklung zu erarbeiten“ (Grundwald & Kopfmüller, 2022, S. 27), den Bericht ‚Unsere gemeinsame Zukunft‘ (Brundtland-Bericht). Der Bericht basiert auf drei Grundprinzipien: „der globalen Perspektive, der untrennbaren Verknüpfung zwischen Umwelt- und Entwicklungsaspekten sowie der Realisierung von Gerechtigkeit“ (Grundwald & Kopfmüller, 2022, S. 27). Die Realisierung von Gerechtigkeit bezieht sich dabei zum einen auf zukünftige Generationen, zum anderen auf die heute lebenden Menschen (vgl. Grundwald & Kopfmüller, 2022, S. 27 f.). Auf Basis dieser drei Grundprinzipien leitet sich die folgende Definition von Nachhaltigkeit ab: „Nachhaltige Entwicklung ist eine Entwicklung, die gewährleistet, dass künftige Generationen nicht schlechter gestellt sind, ihre Bedürfnisse zu befriedigen, als gegenwärtig lebende“ (Brundtland-Bericht, 1983, zitiert nach Pufé, 2017, S. 42). Eine nachhaltige Entwicklung soll der Kommission zufolge die Bewahrung der Umwelt sowie soziale Gerechtigkeit sicherstellen. Jeder Mensch ist dabei verantwortlich seine Bedürfnisse mit Bedacht auf die heute und zukünftig lebenden Generationen zu erfüllen (vgl. Grundwald & Kopfmüller, 2022, S. 28). Das Leitbild des Brundtland-Berichtes prägte die Entwicklung von Nachhaltigkeit langfristig. Nachhaltigkeit als Entwicklung zu betrachten, für die jeder Mensch Verantwortung trägt, legte als Definition den Grundstein für weitere Meilensteine. Bereits 1989 fand das Thema nachhaltige Entwicklung Einzug in der Vollversammlung der United Nations Organization (UNO) aus der die Planungen für die Rio-Konferenz, auch bekannt als Weltumwelt-Konferenz, hervorgingen, die 1992 tagte (vgl. Pufé, 2017, S. 48). Die Rio-Konferenz machte es sich zur Aufgabe, „die Umwelt- und Entwicklungsanliegen zusammenzubringen und sie in ein Abkommen zu überführen, das weltweite Verbindlichkeit beansprucht“ (Pufé, 2017, S. 48). Eines der sechs Dokumente, die am Ende der Konferenz unterzeichnet wurden, war die Agenda 21 (vgl. Pufé, 2017, S. 49). Dieses Abkommen legte Handlungsaufträge für das 21. Jahrhundert fest, eingeordnet in die Themenbereiche ‚Soziale und wirtschaftliche Dimensionen‘, ‚Erhaltung und Bewirtschaftung der Ressourcen für die Entwicklung‘, ‚Stärkung der Rolle wichtiger Gruppen‘, ‚Möglichkeiten der Umsetzung‘ (vgl. Pufé, 2017, S. 53). Die Agenda 21 war somit das erste, globale Abkommen zur nachhaltigen Entwicklung, jedoch zunächst nur mit mittelmäßigen Erfolgen (vgl. Pufé, 2017, S. 53). Bereits hier bildete sich ab, dass Zieldefinitionen für eine nachhaltige Entwicklung in die Kernbereiche Ökologie, Soziales und Ökonomie eingebaut werden. Das sogenannte Drei-Säulen-Modell entstand aus den Handlungszielen der Rio-Konferenz und

fand folglich in unterschiedlichen Darstellungen und Umsetzungen Einzug in das Nachhaltigkeitsmanagement (vgl. Institut Bauen und Umwelt e.V., o.J.). Es besagt, dass für eine langfristige und erfolgreiche nachhaltige Entwicklung, die drei Bereiche Ökologie, Soziales und Ökonomie gleichermaßen verfolgt werden müssen (vgl. Batz, 2021, S. 26f.). 1994 entstand aus diesem Konstrukt durch John Elkington das Prinzip ‚Triple Bottom Line‘ - ein Ansatz, der das Ziel von Unternehmen, Gewinne zu maximieren, um die Komponenten Ökologie und Soziales erweitert (vgl. Batz, 2021, S. 52f.). Unternehmen sind dazu angehalten, den ökologischen und sozialen Schaden, den sie verursachen, zu reduzieren oder auszugleichen (vgl. StudySmarter, o.J.). Unter der Triple Bottom Line, der erweiterten Gewinn- und Verlustrechnung eines Unternehmens, werden alle Kosten, sowohl die finanziellen als auch die ökologischen und sozialen aufgeführt (vgl. Batz, 2021, S. 53). Ziel ist eine positive Bilanz der Unternehmen und eine sozial und ökologisch verantwortliche sowie wirtschaftlich dauerhaft erfolgreiche Gestaltung des Kerngeschäftes (vgl. StudySmarter, o.J.)

Einer der jüngsten Entwicklungen in der Ziel- und Definitionsfestlegung von Nachhaltigkeit ist die Agenda 2030. Verabschiedet im Jahr 2015 beinhaltet die Agenda 2030 17 Ziele, benannt als Sustainable Development Goals (SDG), die für die gesamte Welt Gültigkeit besitzen (vgl. Pufé, 2017, S. 55 f.). Damit unterscheidet sich die Agenda 2030 von den Millennium Development Goals (MDG), die die Vereinten Nationen mit dem Hauptziel, weltweite Armut bis 2015 zu halbieren, im Jahr 2000 definierte (vgl. Pufé, 2017, S. 53). Diese MDGs galten hauptsächlich für die Entwicklungsländer, während die SDGs, die in Anlehnung an diese entstanden, für alle Mitgliedsstaaten Geltung haben (vgl. Pufé, 2017, S. 56). Bei der Agenda 2030 geht es demnach „um die Umgestaltung von Volkswirtschaften hin zu nachhaltiger Entwicklung, etwa durch verantwortungsvolle Konsum- und Produktionsmuster und sauber und erschwingliche Energie“ (Pufé, 2017, S. 56). Konkret gliedern sich die 17 Ziele der Agenda 2030 in 5 Kernbotschaften. Diese sogenannten ‚5 Ps‘ lauten People, Planet, Prosperity, Peace und Partnership bzw. auf Deutsch Mensch, Planet, Wohlstand, Frieden und Partnerschaft (vgl. Pufé, 2017, S. 56; s. Tabelle 1).

Die 17 Ziele, zu denen unter anderem die Ziele ‚Armut in allen ihren Formen beenden‘ und ‚Umgehend Maßnahmen zur Bekämpfung des Klimawandels und seiner Auswirkungen ergreifen‘ (vgl. Deutsche Gesellschaft für die Vereinten Nationen e.V., o.J.) gehören, haben eine Laufzeit von 15 Jahren (vgl. Pufé, 2017, S. 56; vgl. Vereinte Nationen, o.J.). Die Agenda 2030 und das Pariser Klima-Abkommen sind für viele eine

Integration von Nachhaltigkeit in das Sportsponsoring im deutschen Profi-Fußball

Hoffnung, „den Wandel hin zu nachhaltigen und emissionsarmen Lebens- und Wirtschaftsweisen weltweit zu schaffen, die ‚enkeltauglich‘ sind und die Schwächsten und Verwundbarsten nicht zurücklassen“ (Pufé, 2017, S. 56). Beide Zielvereinbarungen fanden in der Folge Einfluss in zahlreiche Nachhaltigkeitsbestreben der Wirtschaft, jüngst zu sehen an dem Beschluss des Lieferkettengesetzes der Europäischen Union (EU), welches Unternehmen zu einer nachhaltigen Lieferkette mit Bedacht auf Menschen und Umwelt verpflichtet (vgl. Homann, 2022).

Kernbotschaften der SDGs – die 5 Ps				
People	Planet	Prosperity	Peace	Partnership
Die Würde des Menschen im Mittelpunkt	Den Planeten schützen	Wohlstand für alle fördern	Frieden fördern	Globale Partnerschaften aufbauen
Eine Welt ohne Hunger und Armut ist möglich	Klimawandel begrenzen, natürliche Lebensgrundlage bewahren	Globalisierung gerecht gestalten	Menschenrechte und gute Regierungsführung	Global Gemeinsam voranschreiten

Tabelle 1: Kernbotschaften der SDGs - die 5 P's

Quelle: Pufé, 2017, S. 56

Es zeigt sich, dass das Thema Nachhaltigkeit in den vergangenen drei Jahrhunderten, seitdem es durch Carl von Carlowitz Einzug in das wirtschaftliche Denken fand, einen immer größeren Stellenwert eingenommen hat. Betrachtet man die Entwicklung des Klimas und sozialer Ungerechtigkeiten, schreitet die nachhaltige Entwicklung jedoch immer noch vergleichbar langsam voran.

3.2. Der deutsche Profi-Fußball

Unter Profi-Fußball wird nachfolgend jener Fußball verstanden, der durch die eingebundenen Personen, professionell, also im Rahmen einer bezahlten Berufstätigkeit und als Hauptberuf, ausgeübt wird. Insgesamt gibt es in Deutschland rund 24.000 Fußballvereine, welche durch 26 Fußballverbände unter dem Dach des Deutschen Fußball Bundes (DFB) organisiert werden (vgl. DFB, 2022). Die Anzahl der Mitglieder hat sich dabei seit der Gründung des DFB im Jahr 1950 von 1,42 Millionen auf 7,17 Millionen Menschen erhöht (vgl. DFB, 2022). Im Jahr 2022 zählen zu den professionellen Fußballvereinen die 36 Vereine, die am Spielbetrieb der 1. und 2. Bundesliga teilnehmen.

Weiter gefasst können auch die 20 Vereine, die in der 3. Liga spielen, mit in die Betrachtung der professionellen Fußballvereine in Deutschland einbezogen werden. Die folgenden Ausführungen beschränken sich jedoch auf die erstgenannten 36 Vereine. Die deutsche Bundesliga ist laut Markus Hasel ein „Beweis für die Professionalisierung des Sports“ (2019, S. 4). Gegründet wurde die Bundesliga unter Beteiligung von 16 Vereinen am 28. Juli 1962 mit dem Ziel, die Entwicklung der Spieler vor allem im internationalen Vergleich zu fördern (vgl. Hasel, 2019, S. 4f.). Von der finanziellen Macht, die die Bundesliga heutzutage mit einem Umsatz von mehr als drei Milliarden Euro verkörpert (vgl. DFL, 2022-a, S. 2), war in den ersten Jahren wenig zu sehen. Erst der Abschluss eines Medienvertrages mit dem öffentlich-rechtlichem Fernsehen 1965 brachte der Bundesliga erste Einnahmen in Höhe von 647.000 Deutschen Mark, umgerechnet knapp 330.000 Euro (vgl. Hasel, 2019, S. 4f.). Die Relation zu den heutigen Einnahmen zeigt die Entwicklung des professionellen Fußballs und den Stellenwert in der deutschen Wirtschaft.

Die steigende Popularität und Professionalität führte im Jahr 2000 zur Gründung eines Ligaverbandes der 36 Vereine der damaligen Bundesliga und 2. Bundesliga. Seit 2016 ist dieser Ligaverband unter dem Namen DFL Deutsche Fußball Liga e.V. eingetragen. Der Ligaverband ist für den Profifußball in Deutschland verantwortlich und stimmberechtigtes ordentliches Mitglied im DFB. Der DFL steht ein neunköpfiges Präsidium vor, welches aus Vertreter:innen der 36 Vereine besteht. Durch die direkte Einbeziehung der Vereine wird stets ein Handeln in den Interessen dieser angestrebt. Zu den Aufgaben des Ligaverbandes gehört neben der Durchführung des Spielbetriebs in der 1. und 2. Fußball-Bundesliga auch die Vermarktung und Weiterentwicklung der Marke Bundesliga und die Lizenzierung der 36 Profivereine. Vereine, die am Spielbetrieb der 1. oder 2. Fußball-Bundesliga teilnehmen, müssen demnach durch die DFL lizenziert werden. Hierzu führt die DFL einen Lizenzierungskatalog, der verschiedene Kriterien u.a. zur finanziellen Stabilität der Vereine, enthält. (vgl. DFL, o.J.)

3.3. Nachhaltigkeit im deutschen Profi-Fußball – Bedeutung und Anforderungen

Mit der Professionalisierung von Fußballvereinen, die in den letzten Jahren immer weiter vorangeschritten ist und den Fußball zu einem Millionen-Geschäft entwickelt hat, werden auch die Vereine immer mehr zu mittelständischen Unternehmen (vgl. Fischer,

2022). Als Verein und mittelständisches Unternehmen, verzeichnen die Clubs, vor allem jene 36, die in den ersten beiden Profi-Ligen spielen, eine Vielzahl von Stakeholdern, die Anforderungen an ein nachhaltiges Handeln stellen. Hinzu kommt die große Reichweite des Fußballs (vgl. WorldAtlas, 2018), die den Vereinen eine Vorbildfunktion auf bürgt. Als problematisch zeichnet sich, vor allem mit Blick auf die ökologische Nachhaltigkeit, jedoch das zugrundeliegende Geschäftsmodell ab. Ein Profi-Fußballverein, der alle zwei Wochen ein Fußball-Spiel vor zehntausenden Fans austrägt, mehrere, teils internationale, Auswärtsspiele hat und der sich an zahlreiche Anforderungen seitens der Liga-Verbände beispielsweise für die Rasenpflege und die Beleuchtung halten muss, hat es vermeintlich schwer, nachhaltig zu handeln. So verursacht ein normaler Spieltag in der Bundesliga mit etwa 400.000 Zuschauenden 7753 Tonnen Kohlendioxid (CO₂)-Emissionen, wovon zwei Drittel auf die Fahrten zum Stadion zurückfallen (vgl. Schulze, 2020). Ebenso dramatisch sind die Zahlen zum entstehenden Abfall bei einem Fußballspiel. Ein Fan verursacht laut einer Studie 0,8 Kilogramm Müll pro Stadionbesuch – hochgerechnet auf alle Fans, die in Europa Fußball-Spiele besuchen, ergibt dies 750.000 Tonnen Abfall (vgl. Pundy, 2022). Diese Menge überschreitet die jährlichen Abfallproduktion des Landes Liechtenstein (vgl. Pundy, 2022). Ähnlich weit zurück sind die Profi-Fußballvereine bei der ökonomischen Nachhaltigkeit. Hier fehlt es an den Vereinen oftmals noch an einer transparenten Offenlegung von Finanzkennzahlen und Maßnahmen zur ökonomischen Wertschöpfung (vgl. Deloitte, 2019, S. 12f.). Im Zusammenhang ökonomischer Nachhaltigkeit hört man im europäischen Profi-Fußball häufig den Begriff Financial Fair Play (FFP). FFP ist eine Reform der Union of European Football Associations (UEFA), die im Juni 2022 durch die Regelung von ‚Financial Sustainability‘ abgelöst wurde (vgl. Spiegel, 2022). Diese Regelungen sollen für mehr Chancengleichheit zwischen den Vereinen sorgen und geben Vorgaben zur prozentualen Verteilung der Einnahmen (vgl. Spiegel, 2022). Auch die hohen Transfersummen und Gehälter im Profi-Fußball werden immer wieder kritisch betrachtet, wenn es um ökonomische Nachhaltigkeit im Fußball geht. Das Durchschnittsgehalt eines Profifußballers liegt zwischen 10.000 und 20.000 € brutto pro Monat (vgl. Meyen, 2022). Zum Vergleich: Ein vollzeitbeschäftigter Arbeitnehmer verdient in Deutschland im Durchschnitt 4.100 € brutto monatlich (vgl. Statistisches Bundesamt, 2022). Transfersummen belaufen sich im Fußball gut und gerne im höheren zweistelligen Millionenbereich, in den letzten Jahren auch vermehrt im dreistelligen Millionenbereich (vgl. Transfermarkt, 2022-b). Lediglich im Bereich der sozialen

Nachhaltigkeit können einige Profi-Vereine mittlerweile gute Entwicklungen nachweisen. Viele Vereine im deutschen Profi-Fußball haben mittlerweile eine eigene CSR-Abteilung oder zumindest Angestellte, die sich mit dem Thema befassen.² Bei der Umsetzung sozial nachhaltiger Projekte spielt den Vereinen die grundlegende Identität von Sport, Menschen unterschiedlichster Herkunft, unterschiedlichen Alters und Geschlechts zu verbinden, ob auf dem Platz oder auf den Rängen, vielfach positiv in die Karten.

So schwer es Fußballvereine auch aufgrund Ihres Geschäftsmodelles haben, Nachhaltigkeit ganzheitlich in ihr Geschäftsmodell zu integrieren, fordern die Stakeholder³, darunter sind u.a. Fans, Sponsoren und Partner, aber auch Mitarbeitende zu verstehen, immer mehr eine nachhaltige Ausrichtung der Vereine.

Betrachtet man die Fans, haben 79% unter den knapp 40 Millionen Fußballinteressierten in Deutschland (vgl. IfD Allensbach, 2022) ein großes Interesse an Nachhaltigkeit (vgl. SPORTFIVE Germany GmbH, 2021, S. 5). Daraus folgt, dass 75% von Fußballvereinen ein nachhaltiges Engagement erwarten (vgl. TSG 1899 Hoffenheim & Lehrstuhl für nachhaltiges Wirtschaften der Universität Mannheim, 2020, S. 13⁴). Die nachhaltige Ausrichtung ihres Vereins hat dabei auch einen Einfluss auf die Verbundenheit zum Verein: 46% der Befragten einer durch den Sportrechtevermarkter SPORTFIVE durchgeführten Studie zum Thema Nachhaltigkeit im Sport gaben an, dass ihre Verbundenheit zum Verein sinken würde, wenn sich der Verein nicht zu Nachhaltigkeitsthemen positionieren würde (vgl. SPORTFIVE Germany GmbH, 2021, S. 6). In der Generation Z, Geburtsjahr 1997 bis 2012, stimmen dieser Aussage sogar 57% zu (vgl. SPORTFIVE Germany GmbH, 2021, S. 6). Das Interesse am Fußball hängt demnach teilweise auch an der nachhaltigen Ausrichtung der Vereine. Kurz gesagt, wenn sich die Vereine nicht mit Nachhaltigkeit auseinandersetzen und handeln, werden sich die Fans von diesen abwenden. Als einen weiteren wichtigen Punkt nennen die Fußballinteressierten auch die Auswahl von Sponsoren und Partnern, die für 84% im Einklang mit dem nachhaltigen Engagement stehen sollten (vgl. SPORTFIVE Germany GmbH, 2021, S. 9). Die Anforderungen dieser Stakeholdergruppe (Sponsoren & Partner) an die Vereine wiederum nehmen aufgrund gesetzlicher Pflichten und Anforderungen aus der Gesellschaft ebenfalls zu. Wirtschaftsunternehmen müssen sich, anders als

² Dies zeigte die Recherche auf den Websites der Profi-Fußballvereine

³ Als Stakeholder sind Personen(-gruppen) zu verstehen, die an Unternehmenshandlungen beteiligt sind oder auf diese einwirken (vgl. Wolter, 2021)

⁴ Diese Studie ist in Anhang 2 dieser Arbeit zu finden

die meisten Fußballvereine, vielfach regulatorischen Maßnahmen unterwerfen, sei es das bereits erwähnte Lieferkettengesetz oder eine Berichtspflicht zum nachhaltigen Engagement des Unternehmens (vgl. Paul, o.J.). Neben den regulatorischen Maßnahmen geben Unternehmen an, dass eine nachhaltige Ausrichtung ihres Geschäfts zudem stark von außen gefordert wird (vgl. Kunzmann, 2021). Die Anzahl der Kund:innen, die ihre Kaufentscheidungen vom nachhaltigen Handeln der Unternehmen abhängig machen, ist in den letzten Jahren kontinuierlich gestiegen (vgl. VuMA, 2021). Für Unternehmen gewinnt Nachhaltigkeit folglich an Relevanz (vgl. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 2019), da nicht-nachhaltiges Handeln immer existenzbedrohender für diese wird. Aus diesen Erkenntnissen folgt die Annahme, dass Unternehmen eine Partnerschaft mit einem Verein zukünftig genauer hinsichtlich gewisser Nachhaltigkeitsaspekte prüfen werden und müssen. Es ist zudem anzunehmen, dass eine Zusammenarbeit mit einem Verein, der sich nicht nachhaltig positioniert, zukünftig schwieriger vertretbar für Unternehmen wird.

Zwar finden die regulatorischen Maßnahmen, denen sich Wirtschaftsunternehmen stellen müssen, vielfach noch keine Anwendung auf die Profi-Fußballvereine in Deutschland, die DFL setzt zukünftig aber dennoch Maßstäbe für ein nachhaltiges Handeln der Vereine. Zuständig für die Vergabe von Lizenzen für die Teilnahme am Spielbetrieb an der 1. und 2. Fußball-Bundesliga integriert die DFL zur Saison 2023/24 Nachhaltigkeitskriterien in den Lizenzkatalog (vgl. DFL, 2022-b). Werden diese Kriterien nicht erfüllt droht eine Sanktionierung oder im härtesten Fall der Ausschluss vom Spielbetrieb und die Nicht-Vergabe der Lizenz. Der Kriterienkatalog besteht dabei aus zwei Abstufungen, den Mindestkriterien I, die zur Saison 2023/24 zwingend erfüllt sein müssen und den Mindestkriterien II, die mit dem Start der Saison 2023/24 optional nachgewiesen werden können und erst zur Saison 2025/26 verpflichtend werden (vgl. DFL, 2022-b). Darüber hinaus wird es zusätzliche Kriterien geben, für deren Erfüllung die Clubs noch zu definierende Belohnungen erhalten sollen. Die DFL verfolgt „eine stetige und sukzessive Weiterentwicklung der Richtlinie, damit alle Clubs die Möglichkeit haben, ihre Strukturen in diesem Bereich stetig auf- und auszubauen“ (DFL, 2022-b). Die DFL ist die erste Profi-Liga weltweit, die Nachhaltigkeit in ihre Lizenzierungsordnung integriert und die Vereine dazu verpflichtet, sich aktiv mit nachhaltigem Handeln auseinanderzusetzen und diese vor diverse Anforderungen in diesem Bereich stellt (vgl. DFL, 2022-b). Die Vereine der deutschen Profi-Ligen sind hierbei unterschiedlich weit in der Entwicklung von Nachhaltigkeit als festen Bestandteil ihres

Geschäftsmodells. Während einige Vereine das Thema bereits fest verankert haben, eine eigene Nachhaltigkeitsabteilung haben und auch bereits mit Sponsoren und Partnern aktiv werden, stehen viele, vor allem kleinere Vereine, noch am Anfang (vgl. Deloitte, 2019, S. 9f.)

3.4. Nachhaltigkeit im Sportsponsoring – Ist-Situation

Um die Anforderungen an ein nachhaltiges Handeln umzusetzen, setzen die deutschen Profi-Fußballvereine vermehrt auf die Integration von Nachhaltigkeit in bestehende oder neue Sportsponsoringpartnerschaften. Ein Konstrukt, das sowohl für den Verein, aber auch für den Sponsor Vorteile bringt, wie eine Studie der Universität Mannheim zeigt. Demnach wird ein Sponsor von Fußballinteressierten als nachhaltig wahrgenommen, wenn er sich bei einem Verein engagiert, der nachhaltig aktiv ist oder mit der er gemeinsam Nachhaltigkeitsprojekte umsetzt (vgl. TSG 1899 Hoffenheim & Lehrstuhl für nachhaltiges Wirtschaften der Universität Mannheim, 2020, S. 21). Dies führt dazu, dass die Fans vermehrt positiv über den Sponsor sprechen, anders als wenn der Verein nur konventionell im Fußballgeschäft unterwegs ist und sich nicht für nachhaltige Themen engagiert (vgl. TSG 1899 Hoffenheim & Lehrstuhl für nachhaltiges Wirtschaften der Universität Mannheim, 2020, S. 21). Selbst wenn der Sponsor sich nicht aktiv beteiligt, haben die nachhaltigen Aktivitäten eines Vereins einen „passiven“ Spillover-Effekt“ (TSG 1899 Hoffenheim & Lehrstuhl für nachhaltiges Wirtschaften der Universität Mannheim, 2020, S. 22) auf den Sponsor und sind somit für Vereine ein gutes Verkaufs- und Markenargument für (potenzielle) Sponsoren (vgl. TSG 1899 Hoffenheim & Lehrstuhl für nachhaltiges Wirtschaften der Universität Mannheim, 2020, S. 21). In der Bundesliga findet die Integration von Nachhaltigkeit in ein Sponsoring oder die gemeinsame Umsetzung von Projekten mit Sponsoren bereits vielfach Anklang wie die folgenden Beispiele aufzeigen.

SC Freiburg & badenova AG & Co. KG

Ende 2021 hat der SC Freiburg, der in der 1. Fußball-Bundesliga spielt, sein neues Stadion, das Europa-Park Stadion, eröffnet. Das Stadion steht dabei „für einen Schritt in die Zukunft des Vereins“ (SC Freiburg, o.J.) und soll auch das nachhaltige Bestreben des Vereins verdeutlichen. Neben der Deckung des Wärmebedarfs durch Fernwärme, sowie einer vereinfachten, nachhaltigen Anreise durch zahlreiche

Fahrradstellplätze, E-Ladesäulen und einem ÖPNV-Anschluss, wird dieses Bestreben auch durch das im Juli 2022 eingeweihte Solardach des Stadions sichtbar. Gemeinsam mit dem Sponsor badenova wurde eines der weltweit größten Solardächer auf einem Fußballstadion realisiert. Die durch das Solardach gewonnene Energie deckt den derzeit prognostizierten Jahresstrombedarf des Stadions, sodass dieses klimaneutral betrieben werden kann. (vgl. SC Freiburg, o.J.)

Borussia Dortmund & GLS Germany

Das Logistikunternehmen ist seit 2021 Partner des Bundesligisten Borussia Dortmund. Im Sommer 2022 gab das Unternehmen bereits eine Ausweitung der Partnerschaft bekannt. Ein besonderer Fokus in der ausgebauten Partnerschaft soll dabei das Thema Nachhaltigkeit sein, weshalb sich das Unternehmen als Nachhaltigkeitspartner engagiert. Erste Projektumsetzungen folgten schnell. So versendet Borussia Dortmund mit Partner GLS alle Pakete an Fans und Geschäftspartner klimaneutral. (vgl. GLS Germany, 2022)

1. FC Köln & REWE GmbH

Lebensmitteleinzelhändler REWE ist Hauptpartner des 1. FC Köln. Als solcher unterstützt das Unternehmen auch das nachhaltige Bestreben des Bundesliga-Vereins. In der Saison 2021/22 wurde beispielsweise eine kommunikative Kampagne geplant, bei welcher der Verein mit einem Sondertrikot auflief auf welchem statt des REWE-Schriftzuges der Slogan „LEBE nachhaltig“ abgebildet war. Mit dieser Aktion sollte ein Zeichen für sozial, wirtschaftlich und ökologisch nachhaltige Entwicklung gesetzt werden. (vgl. REWE Group, 2022)

Neben den aufgeführten Beispielen sind auch die Vereine TSG Hoffenheim, SV Werder Bremen und der FC St. Pauli zu nennen. Diese drei Vereine dienen in den folgenden Ausführungen als zentrales Betrachtungsobjekt und sollen hinsichtlich ihrer Herangehensweise zur Integration von Nachhaltigkeit sowohl aus Sicht des Vereins selbst als auch aus der Sicht ihrer Sponsoren untersucht werden. Das methodische Vorgehen und weitere Informationen folgen ab Kapitel 4.

3.5. Ausblick und Ableitung der Forschungsfrage

Aus den bisherigen Ausführungen lässt sich ableiten, dass Nachhaltigkeit für Vereine immer mehr an Bedeutung gewinnen wird. Auf die deutschen Profi-Fußballvereine wirken mehrere Anforderungen ein, die diese erfüllen müssen, um schwerwiegende Konsequenzen zu verhindern. Aus Literatur, Forschung und Ist-Situation lassen sich die folgenden Anforderungen und Konsequenzen definieren:

	Anforderungen	Konsequenzen
Fans	<ul style="list-style-type: none"> • Nachhaltiges Handeln • Positionierung zu nachhaltigen Themen • Sponsoren und Partner, die zum Engagement des Vereins passen • Sportlicher Erfolg • Finanzielle Stabilität 	<ul style="list-style-type: none"> • Fans wenden sich vom Verein ab • Identifikationsverlust
Sponsoren & Partner	<ul style="list-style-type: none"> • Nachhaltiges Handeln • Ökologische Standards (bspw. Lieferkettengesetz) • Vertretbares Partnernetzwerk bspw. durch Kriterien bei Sponsorenwahl • Erreichung strategischer Ziele • Positiver Imagetransfer 	<ul style="list-style-type: none"> • Verzicht oder Beendigung der Partnerschaft • Sponsoringpartnerschaft ist nicht mehr gesellschaftlich vertretbar • Verlust von finanziellen Ressourcen
Ligaverbände	<ul style="list-style-type: none"> • Erfüllung der Lizenzierungskriterien (bspw., Reduzierung der CO₂-Emissionen, Mobilitätskonzept) • Dauerhafte finanzielle Stabilität ohne Abhängigkeit von Investorengeldern (Financial Fair Play) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausschluss von dem Spielbetrieb in den Profiligen • Sanktionierung
Gesellschaft allgemein	<ul style="list-style-type: none"> • Finanzielle Nachhaltigkeit (FFP) • u.a. auch Gleichberechtigung von Frauen und Männern im Fußball • Bewusstsein für Vorbildfunktion 	<ul style="list-style-type: none"> • Verlust von Bedeutung • Verlust von Glaubwürdigkeit • Fehlende Rechtfertigung für Existenz des Profi-Fußballs

Tabelle 2: Anforderungen und Konsequenzen für die Profi-Fußballvereine

Quelle: Eigene Darstellung

Integration von Nachhaltigkeit in das Sportsponsoring im deutschen Profi-Fußball

Um den definierten Anforderungen gerecht werden zu können, müssen Vereine handeln. Zu beachten ist dabei, dass alle vier Anforderungsgruppen vier verschiedenen Stakeholder-Gruppierungen zuzuordnen sind, die ihre Anforderungen alle erfüllt sehen wollen und von denen die Vereine in je anderen Bereichen abhängig sind. Die Fans generieren durch Ticket- und Merchandisingverkäufe einen Teil der Umsätze der Vereine, zudem sind sie wich-

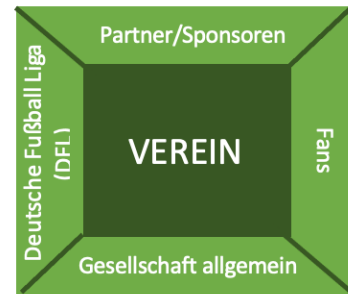


Abbildung 1: Spannungsfelder der Profi-Fußballvereine

Quelle: Eigene Darstellung

tiger Teil der Vereinsidentität und somit auch ein wichtiges Marketinginstrument, um neue Fans und Anhänger zu generieren. Je größer die Fangemeinschaft desto größer ist auch das Interesse potenzieller Sponsoren, da sie durch ihr Sponsoring beim Verein eine höhere Reichweite erzielen. Sponsoren und Partner sind neben den Fans eine zusätzliche finanzielle Stütze der Vereine, auf die sie nicht verzichten können. Die DFL als Lizenzgeber und Ligaausrichter ist für die Vereine für die Ausübung ihres Geschäftsmodells unverzichtbar. Und zuletzt benötigt eine reichweitenstarke Sportart wie Fußball die Akzeptanz der Gesamtgesellschaft, um das Millionengeschäft weltweit mit Bestandteilen wie Reiseaufkommen, Großveranstaltungen, Medienpräsenz etc. auszuführen. Vereine sind von den genannten Stakeholdern somit in unterschiedlichster Weise abhängig und können keine der Anforderungen vernachlässigen. Dadurch befinden sie sich in einem Spannungsfeld zur Erfüllung der Anforderung, welches in *Abbildung 1* beispielhaft dargestellt ist. Bricht eine der Gruppen aus dem Feld heraus, ist das gesamte Vereinskonstrukt gefährdet.

Im Folgenden soll durch die Betrachtung von drei Vereinen im deutschen Profi-Fußball untersucht werden, wie eine Integration von Nachhaltigkeit in eine Sponsoringpartnerschaft abgebildet werden kann und wie die Vereine dadurch den definierten Anforderungen mit Bedacht auf das Spannungsfeld gerecht werden können. Die Betrachtung der ausgewählten Vereine aber auch ihrer Sponsoren soll die in *Kapitel 1.2.* genannten Forschungsfragen beantworten.

Die Methode zur Beantwortung der Forschungsfragen anhand von Interviews mit den genannten Vereinen und ihren Sponsoren sowie weiterführende Informationen zu den betrachteten Vereinen werden im Folgenden näher ausgeführt.

4. Die zentralen Forschungsobjekte

Als zentrale Objekte der ausgeführten Forschung wurden die Vereine FC St. Pauli von 1910 e.V., TSG 1899 Hoffenheim Fußball-Spielbetriebs GmbH sowie SV Werder Bremen GmbH & Co. KG aA gewählt. Alle drei Vereine sind Mitgliedsvereine des deutschen Profi-Fußballs und spielen in der 1. oder 2. Bundesliga. Um eine zusätzlichen Blinkwinkel in die Forschung zu integrieren, wurde zusätzlich jeweils ein Sponsor der Vereine betrachtet, der Nachhaltigkeit bereits in seine Sponsoringpartnerschaft integriert hat. Dies sind die Unternehmen followfood GmbH (Sponsor beim FC St. Pauli), PreZero Stiftung & Co. KG (Sponsor bei der TSG Hoffenheim) und die Molkerei Ammerland eG (Sponsor beim SV Werder Bremen). Bevor näher auf die methodischen Hintergründe der Forschung und der Auswahl der Stichprobe eingegangen wird, sollen die Forschungsobjekte kurz dargestellt werden. Teil dieser Darstellung ist auch die Darlegung des nachhaltigen Engagements.

4.1. FC St. Pauli von 1910 e.V. & followfood GmbH

Der FC St. Pauli bezeichnet sich selbst häufig als ‚der andere Verein‘. Gegründet wurde der Verein, der im Hamburger Stadtteil St. Pauli spielt, im Jahr 1910. Aktuell spielt das Profi-Team in der 2. Fußball-Bundesliga. Der Verein handelt noch auf Basis eines eingetragenen Vereins und folglich mit einem großen Mitbestimmungsrecht der 30.400 Mitglieder (vgl. FC St. Pauli, 2020). Entscheidungen, die im Verein getroffen werden, müssen daher häufig durch Mitgliederversammlungen abgestimmt werden oder werden in Strategiegruppen gemeinsam mit den Mitgliedern erarbeitet. Den FC St. Pauli zeichnet eine starke politische Positionierung aus. Zudem lebt der Verein die Beziehung zu Fans, Mitgliedern und Sponsoren als eine Wertegemeinschaft und setzt sich mit Sponsoren und Partnern gezielt für den Stadtteil St. Pauli aber auch für die nachhaltige Entwicklung des Vereins und der Gesellschaft ein, getreu dem Motto ‚Not perfect, but better‘. Unter diesem Motto steht auch die Nachhaltigkeitsstrategie des Vereins, welche sechs Handlungsfelder umfasst, die u.a. anhand einer Analyse der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken des Vereins in Bezug auf Nachhaltigkeit entwickelt wurden. Neben Zielen wie Klimagerechtigkeit und Lieferkettenverantwortung hat sich der Verein auch dem Themenfeld „Partnerschaften mit Sinn“ (FC St. Pauli, o.J.-a) verschrieben. Der Verein verfolgt die Strategie, ein Partner- und

Die zentralen Forschungsobjekte

Sponsoringprofil zu schaffen, „das nachhaltige Unternehmen wie ein Magnet anzieht“ (FC St. Pauli, o.J.-a). (vgl. FC St. Pauli, o.J.-b)

Eines dieser Unternehmen ist die followfood GmbH. Followfood engagiert sich seit Herbst 2021 beim FC St. Pauli. Die Partnerschaft als ‚Offizieller Ernährungspartner des FC St. Pauli‘ ist für das Unternehmen aus Friedrichshafen die erste Sportsponsoringpartnerschaft. Das Lebensmittelunternehmen, das Nachhaltigkeit als Markenkern versteht, fokussiert sich auf nachhaltige Tiefkühllebensmittel, deren Herkunft über einen Trackingcode auf der Verpackung nachverfolgt werden kann. (vgl. Anhang 11; vgl. followfood GmbH, o.J.)

4.2. TSG 1899 Hoffenheim Fußball-Spielbetriebs GmbH & PreZero Stiftung & Co. KG

Die TSG Hoffenheim, derzeit in der 1. Fußball-Bundesliga, wurde 1899 gegründet. Gefördert wird der Verein unter anderem durch die finanzielle und fachliche Unterstützung von Dietmar Hopp, dem Mitgründer der Firma SAP. Das Profi-Team wurde ausgegliedert in eine GmbH, die TSG 1899 Hoffenheim Fußball-Spielbetriebs GmbH. 2017 entwickelte der Verein den sogenannten Common Value Ansatz auf dessen Basis Partnerschaften, sei es mit Sponsoren, Unternehmen, Organisationen oder anderen Vereinen, auf einem gemeinsamen Wertegerüst aufbauen. Das nachhaltige Engagement gliedert der Verein in zentrale Handlungsfelder, die unter Sponsoreneinbindung umgesetzt werden. Die Handlungsfelder umfassen die Bereiche Innovation, Mitarbeiter:innen und Spieler:innen, Jugend und Fans, Ökologie und Afrika. Diese Strategie nennt der Verein nicht wie üblich Nachhaltigkeits- sondern Zukunftsstrategie. Mit ihr sollen die Entwicklung des Vereins und gesellschaftliche Mehrwerte eine Einheit bilden. Aus den Handlungsfeldern bildet sich der Common Value Ansatz für Partnerschaften heraus, deren Grundlage eine gemeinsame Haltung und gesellschaftliche Bedürfnisse sind. Die inhaltliche Ausrichtung der Partnerschaft steht im Fokus bei der TSG Hoffenheim. Dahingehend ist der Verein für seine eigene, afrikanische Textilmarke umoja sowie dem Projekt der ersten Zero Waste Arena der Fußball Bundesliga bekannt. (vgl. TSG 1899 Hoffenheim, o.J.-a; vgl. TSG 1899 Hoffenheim, o.J.-b)

Dieses Projekt setzt der Verein mit dem Unternehmen PreZero Stiftung & Co. KG. Das Unternehmen aus Neckersulm engagiert sich seit 2019 bei der TSG Hoffenheim. Zentraler Bestandteil der Partnerschaft ist das Naming Right des Stadions der TSG

Die zentralen Forschungsobjekte

Hoffenheim, die PreZero Arena. PreZero ist ein Abfallentsorgungsunternehmen und Teil der Schwarz Gruppe, zu der unter anderem auch die Lebensmitteleinzelhändler Lidl und Kaufland gehören. (vgl. Anhang 9)

4.3. SV Werder Bremen GmbH & Co. KG aA & Molkerei Ammerland eG

Der SV Werder Bremen spielt mit seiner Profi-Mannschaft wie die TSG Hoffenheim in der 1. Fußball-Bundesliga. Gegründet wurde der Verein aus Bremen im Jahr 1899. Trotz einer Auslagerung der Profi-Mannschaft in eine GmbH & Co. KG aA arbeitet der Verein immer noch mit einem großen Fokus auf den Interessen der über 40.000 Mitglieder. Der Verein, der um die Jahrhundertwende zu den erfolgreichsten deutschen Vereinen zählt, ist für seine enge Bindung zur Stadt Bremen, seinen Fans und somit einer traditionsreichen Ausrichtung bekannt. Die Bindung zur Stadt Bremen und der gesellschaftlichen Entwicklung dieser Region zeigt der Verein seit 2009 durch eine eigene CSR-Abteilung. Der SV Werder Bremen war in diesem Bereich Vorreiter und der erste Profi-Verein, der eine solche Abteilung einrichtete. Gemeinsam mit Partnern und anderen Vereinen wird zudem das SPIELRAUM Konzept aufgebaut, welches Kindern und Jugendlichen in Bremen und Niedersachsen eine sportliche Biografie ermöglichen soll. Neben sozial nachhaltigem Handeln setzt der Verein auch auf ökologische Nachhaltigkeit beispielsweise durch die größte gebäudeintegrierte Photovoltaikanlage Europas, die die Heimspielstätte wohninvest WESERSTADION umhüllt und gemeinsam mit den Partnern EWE und swb realisiert wurde. Der Verein ist zudem als erster deutscher Profi-Verein 2022 Mitglied der globalen Bewegung Common Goal geworden. Ein Prozent der Sponsoring- und Ticketingerlöse des Vereins geht in nachhaltige Projekte, die durch Common Goal verifiziert wurden. Im Rahmen einer Strategieentwicklung hat der Verein fünf zentrale Säulen entwickelt, die gesamtunternehmerisch den Fokus der Arbeit festlegen. Aus der Strategie 2025 lässt sich auch das Bestreben zum nachhaltigen Handeln ableiten, welches u.a. mit Zielen wie einer CO₂-Neutralität bis 2040 und Verpflichtungen im Rahmen von Beitritten zu Initiativen wie ‚Sports for Climate Action‘ festgelegt ist. (vgl. SV Werder Bremen, o.J.-a; vgl. SV Werder Bremen, o.J.-b)

Die Molkerei Ammerland ist seit 2010 Sponsor beim SV Werder Bremen und seit der Saison 2021/22 Ärmelpartner des Bundesligisten. Ihren Sitz hat die Molkerei

Ammerland, die eine Genossenschaft mit rund 2.000 Landwirten darstellt, in Wiefelstede bei Oldenburg. Die Produktion und Betriebe der Molkerei Ammerland, die ihre Produkte größtenteils unter der Marke Ammerländer vertreibt, befindet sich in einem Umkreis von 80 Kilometer um den Firmensitz. (vgl. Anhang 10)

5. Methodik

Um die aufgeführten Forschungsfragen beantworten zu können wurden methodische Vorüberlegungen angestellt. Im folgenden Kapitel wird daher die dieser Arbeit zugrundeliegende Methodik erläutert. Die Methodik stellt nach Michael Häder „Systeme von Handlungsanweisungen und Regeln dar, um bestimmte Erkenntnisse realisieren zu können, beziehungsweise um bestimmte Resultate zu erzielen oder gezielt Informationen zu sammeln“ (2019, S. 13). Aufgeführt werden soll die Methodik der Datenerhebung sowie -auswertung. Ebenso wird die Auswahl der Experten für die durchgeführten Interviews erläutert und die Durchführung dieser Interviews.

5.1. Methodik der Datenerhebung

Es gibt zahlreiche Methoden der Datenerhebung in der empirischen Sozialforschung. Allgemein lassen sich diese in die qualitativen und quantitativen Methoden unterscheiden. Dabei stützt sich die quantitative Methode auf „verallgemeinerbare Aussagen und nutzt dafür eine standardisierte Datenerhebung“ (Häder, 2019, S. 14) während der qualitativen Methode eine detaillierte und individuelle Analyse zugrunde liegt (vgl. Häder, 2019, S. 14). Daraus lässt sich erschließen, dass quantitative Methoden, wie bspw. ein vollstandardisierter Fragebogen, „soziale Phänomene und ihre Eigenschaften zählen und messen“ (Strübing, 2018, S. 4). Hingegen erzeugen qualitative Methoden bei der Datenerhebung „Material, dessen Gehalt sich mit formalen, quantifizierten Auswertungen nicht angemessen erschließen lässt“ (Strübing, 2018, S. 4). Eine Forschung, die auf einer qualitativen Methode aufbaut, bedarf daher der Interpretation, um Daten zu gewinnen (vgl. Strübing, 2018, S. 4). Beispiele für qualitative Methoden sind Beobachtungen oder Interviews (vgl. Strübing, 2018, S. 4). Ein weiteres Unterscheidungsmerkmal qualitativer und quantitativer Methodik ist zudem die Stichprobengröße. Während quantitative Methoden auf einer großen Datenmenge aufbauen, beschränkt sich die qualitative Forschung auf einen kleinen Stichprobenkreis (vgl.

Löblich, Meyen, Pfaff-Rüdiger & Riesmeyer, 2019, S. 5). Dieser kleine Stichprobenkreis wird nicht per Zufall ausgewählt, sondern es werden gezielt Teilnehmer gesucht, die „sowohl eine hohe Motivation als bestimmte Fähigkeiten“ (Löblich et al., 2019, S. 5) mitbringen. Die sich aus den Ausführungen ableitbaren Unterscheidungsmerkmale waren grundlegend für die Wahl der qualitativen Methode. Zum einen soll an Einzelfallbeispielen im deutschen Profi-Fußball die Bedeutung und die Integration von Nachhaltigkeit in Sponsoringpartnerschaften untersucht werden. Darüber hinaus befindet sich, wie die vorherigen Kapitel aufgezeigt haben, die Integration von Nachhaltigkeit in Sponsoringpartnerschaften im deutschen Profi-Fußball noch im Aufbau. Ein standardisiertes Vorgehen zur Integration ist nicht vorhanden, daher sind die individuellen und subjektiven Ansätze und Meinungen der Vereinsvertretenden und Sponsoren entscheidend, um die Forschungsfragen beantworten zu können. Die qualitative Forschung zeichnet sich durch Offenheit und Einzelfallbezogenheit aus, die für die Erkenntnisgewinnung von Vorteil ist (vgl. Löblich et al., 2019, S. 24). Zudem unterstützt die qualitative Methode die induktive Arbeitsweise der Forschung, das heißt es soll vom Einzelfall auf die Allgemeinheit abgeleitet werden. Als Form der qualitativen Datenerhebung wurde das leitfadengestützte Interview herangezogen. Die durchgeführten Interviews basierten auf einem einheitlich festgelegtem Leitfragenkatalog, der Aufbau und die Durchführung des Interviews ermöglichten jedoch einen freien Redefluss und die Möglichkeit auf einzelne Aussagen der interviewten Personen gezielt einzugehen. Der Leitfragenkatalog dient bei der Auswertung der Daten der Vergleichbarkeit. Insgesamt wurde mit sechs verschiedenen Personen aus dem deutschen Profi-Fußball gesprochen, die sich in die Kategorie Verein und Sponsor aufteilen lassen. Für beide Kategorien wurde ein Leitfragenkatalog entworfen, der bestimmte Themenbereiche behandelte. Da die Sichtweise der Vereine im Fokus der Forschung steht, entspricht der Leitfragenkatalog dieser Kategorie sieben angesprochenen Themenbereichen, während jener der Sponsoren drei Themenbereiche beleuchtet.

Als Einstieg in das Interview dienten bei beiden Kategorien das subjektive Verständnis und die Bedeutung von Nachhaltigkeit. Da die Interviews der Beantwortung der Forschungsfrage dienen, wurde im zweiten Schritt der Gespräche mit den Vereinen über die Anforderungen an ein nachhaltiges Handeln gesprochen und diese dann im Folgenden anhand der Integration von Nachhaltigkeit in neue und bestehende Partnerschaften geprüft und analysiert. Dies stellte den Hauptteil des Interviews dar. Hingegen wurde mit den Sponsoren im Hauptteil über ihre gegenwärtige Partnerschaft mit

dem jeweiligen Verein gesprochen. Beide Interviewkategorien endeten mit einem Zukunftsausblick und den allgemeinen Entwicklungschancen von Nachhaltigkeit in Sponsoringpartnerschaften. Zur besseren Veranschaulichung finden sich die Leitfragenkataloge im Anhang dieser Arbeit.

5.2. Auswahl der Stichprobe

Die Stichprobe der Forschung gliedert sich in zwei Kategorien. Zum einen wurden Vereine ausgewählt und zum anderen Sponsoren dieser Vereine. In der Kategorie Vereine wurden der FC St. Pauli von 1910 e.V., die TSG 1899 Hoffenheim Fußball-Spielbetriebs GmbH und die SV Werder Bremen GmbH & Co. KG aA betrachtet, welche in *Kapitel 4* bereits kurz vorgestellt wurden. Anhand dieser Ausführung in Verbindung mit den Forschungsfragen lässt sich erläutern, warum diese Vereine als Stichprobe gewählt wurden, um von dieser spezifischen Betrachtung induktiv auf die Allgemeinheit, den deutschen Profi-Fußball, abzuleiten. Als erster Erläuterungspunkt lässt sich die Unternehmensstruktur der Vereine nennen. Alle drei Vereine weisen eine andere Rechtsform auf: Der Profifußball beim FC St. Pauli ist noch in seiner Ursprungsform ein eingetragener Verein, während die anderen Vereine die Abteilung Profi-Fußball in eine andere Rechtsform, GmbH und GmbH & Co. KG aA, ausgegliedert haben. Mit diesen unterschiedlichen Rechtsformen wird das Spektrum der Rechtsformen und somit auch der unternehmerischen Handlungsmöglichkeiten im deutschen Profi-Fußball größtenteils abgedeckt. Zudem hat die vorangegangene Recherche ergeben, dass die drei Betrachtungsobjekte Nachhaltigkeit bereits als zentralen Bestandteil ihrer Identität erfasst haben. Daraus lässt sich schließen, dass diese über Fachwissen verfügen und auch in der Umsetzung bereits vorangeschritten sind.

Ergänzend an die Gespräche mit den betrachteten Vereinen wurde mit Sponsoren gesprochen, die sich bei diesen bereits im Bereich Nachhaltigkeit engagieren und ihr Sportsponsoring dahingehend nutzen. In der Betrachtungskategorie Sponsoren wurde mit der followfood GmbH (Sponsor FC St. Pauli von 1910 e.V.), der PreZero Stiftung & Co. KG (Sponsor TSG 1899 Hoffenheim Fußball-Spielbetriebs GmbH) und der Molkerei Ammerland eG (Sponsor SV Werder Bremen GmbH & Co. KG aA) gesprochen. Die Interviewpartner wurden telefonisch oder per E-Mail kontaktiert. Es folgte ein Erstgespräch und die Zieldarstellung der Forschung, bevor die Terminierung des Interviews erfolgte.

5.3. Durchführung

Die genannten Interviewgespräche wurden größtenteils persönlich durchgeführt. In einem Einzelfall wurde auf ein Online-Meeting zurückgegriffen, sowie in einem anderen Fall auf die Beantwortung der Fragen in schriftlicher Form und späterer Zusendung als E-Mail. Nach einer kurzen Ausführung des Forschungsgedanken und der mündlichen Einholung der Erlaubnis zur Verwendung der Daten wurde das Gespräch gestartet und mit einer Tonaufnahme festgehalten, um dieses im Nachhinein zu transkribieren. Die Gespräche mit den Vereinen hatten eine Dauer von 40-80 Minuten, während die Gespräche mit den Sponsoren eine Dauer von rund 20 Minuten hatten. Die Transkripte sind dem Anhang dieser Arbeit angefügt.

5.4. Methodik der Datenauswertung

Für die Auswertung der Daten wurde ebenfalls ein qualitatives Verfahren gewählt. Die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring beschreibt eine Auswertungsmethode, „die Texte bearbeitet, welche im Rahmen sozialwissenschaftlicher Forschungsprojekte in der Datenerhebung anfallen“ (Fenzl & Mayring, 2022, S. 691). Der Vorteil der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring ist die Möglichkeit, große Materialmengen, wie sie im Fall der hier dargelegten Forschung angefallen sind, zu bewältigen und weiterhin qualitativ-interpretativ zu arbeiten (vgl. Fenzl & Mayring, 2022, S. 633). Die qualitative Inhaltsanalyse folgt hierzu einem strengen Regel- und Ablaufmodell, die sich je nach der gewählten Art der Inhaltsanalyse unterscheiden (vgl. Mayring, 2022, S. 104). Im Allgemeinen steht zu Beginn die Textarbeit, bei der sich zunächst in die erarbeiteten Daten eingearbeitet wird (vgl. Mayring, 2022, S. 106). Darauf folgen die zentralen Phasen der qualitativen Inhaltsanalyse, die Bildung von Kategorien, das Codieren der Daten sowie die Analyse der Daten (vgl. Mayring, 2022, S. 106). Für die Kategorienbildung kommt eine deduktive Methode, die sich an der Forschungsfrage orientiert in Frage, sowie eine induktive Methode, die sich am Material orientiert (vgl. Mayring, 2022, S. 71). Für die vorliegende Forschung wurden die Kategorien in einer gemischten Form entwickelt. Zunächst wurden erste Kategorien aus der Forschungsfrage deduktiv abgeleitet, die nach der Textarbeit induktiv ergänzt wurden. Zur Codierung der Daten wurde das Tool MAXQDA verwendet, in welchem die transkribierten Interviews anhand der gebildeten Kategorien codiert wurden. Textpassagen mit hoher Relevanz

Darstellung der Ergebnisse

für die Analyse wurden entsprechend gewichtet. Aus den codierten Elementen wurde sich anschließend eine Exceltabelle ausgegeben, die zur Analyse der Daten herangezogen wurde. Die Kategorien sowie Beispiele für die codierten Elemente finden sich im Anhang dieser Arbeit. Die Ergebnisse der Analyse werden im Folgenden dargestellt.

6. Darstellung der Ergebnisse

Das folgende Kapitel stellt die anhand der festgelegten und durchgeführten Methodik erhaltenen Ergebnisse aus den Gesprächen mit deutschen Profi-Fußballvereinen und deren Sponsoren dar. Dabei wurden die Ergebnisse zunächst in die Kategorie Verein und Sponsor unterteilt. Eine Zusammenführung der Ergebnisse erfolgt in *Kapitel 7*.

6.1. Der Verein im Blickpunkt

Zunächst sollen die Ergebnisse aus den Gesprächen mit den drei Vereinen, FC St. Pauli (Befragte Person (B) 1), TSG Hoffenheim (B2) und SV Werder Bremen (B3) dargestellt werden. Die Ergebnisse sind in fünf Kategorien unterteilt.

6.1.1. Bedeutung von Nachhaltigkeit innerhalb der Fußballvereine

Für die drei betrachteten Vereine hat Nachhaltigkeit in unterschiedlichen Dimensionen und Ausprägungen für das eigene Geschäftsmodell als Fußballverein eine Bedeutung. Der FC St. Pauli versteht Nachhaltigkeit im „Dreiklang sozial, ökologisch und ökonomisch“ (B1 Absatz (A) 5) wobei „der Bereich der sozialen Nachhaltigkeit momentan noch die größte Relevanz“ (B1 A5) hat. Diese Relevanzbetrachtung ist aus der DNA des Vereins und dem sozialen Wirken im Stadtteil St. Pauli abzuleiten. Im Rahmen der ökonomischen Nachhaltigkeit wird das Ziel verfolgt als starker Arbeitgeber für Mitarbeitenden aber auch als verlässlicher Partner für Kooperationsunternehmen aufzutreten (vgl. B1 A5). Ökologisch hingegen verzeichnet der Verein noch Schwächen und sieht sich hier aufgrund einer veralteten Infrastruktur im Stadion schlechter aufgestellt (vgl. B1 A5). Das Ziel ist es, das ökologische Engagement weiterzuentwickeln, auch „weil es vermeintlich den größten Impact hat“ (B1 A7). Trotz seiner Schwächen im ökologischen Engagement hat der FC St. Pauli den Vorteil, dass er aufgrund seiner

Darstellung der Ergebnisse

sozialen Vorreiterrolle, als nachhaltiger Verein von außen wahrgenommen wird (vgl. B1 A23). Die Ziele für eine nachhaltige Entwicklung hat der Verein gemeinsam mit einer Beratungsagentur in einem „sehr partizipativen Prozess“ (B1 A9) in einer Nachhaltigkeitsstrategie verankert. Hierzu wurden Schwerpunktgruppen gebildet, die aus unterschiedlichen Stakeholdern des Vereins bestanden, darunter Fangruppierungen, Mitarbeiter und Sympathisanten (vgl. B1 A9). Die Einbindung und Partizipation unterschiedlicher Stakeholder sieht B1 als einen Erfolgsfaktor für die Strategie, es dauert zwar länger, „aber am Ende sind wir davon überzeugt, dass das Ergebnis, das wir dann haben werden, noch etwas besser ist, [als das] was wir vielleicht gehabt hätten, wenn wir den anderen Weg gegangen wären“ (B1 A9). Die Nachhaltigkeitsstrategie umfasst Kategorien, die jeweils Zielstellungen beinhalten und in der Gesamtstrategie aufzeigen, wo sich der Verein hin entwickeln möchte (vgl. B1 A9), orientiert an den Stakeholder-Interessen, den SDGs und den DFL-Lizenzierungskriterien (vgl. B1 A17). Der SV Werder Bremen betrachtet Nachhaltigkeit ähnlich wie der FC St. Pauli. Seine nachhaltigen Aktivitäten bündelt der Verein in den Bereichen Ökonomie, Ökologie und Soziales mit dem Ziel sich „so nachhaltig wie möglich, so ressourcenschonend wie möglich und so sozial unterstützend, gerecht wie es geht innerhalb der Gesamtgesellschaft zu positionieren“ (B3 A5). Nachhaltigkeit zählt dabei zu einem der fünf strategischen Ziele innerhalb der Gesamtstrategie des Vereins und wird in einem gesamtunternehmerischen Ansatz betrachtet (vgl. B3 A36). Auch wenn es eine große Herausforderung ist, soll Nachhaltigkeit als Fokuspunkt in alle Prozesse im Gesamtunternehmen integriert werden (vgl. B3 A45). Wie auch der FC St. Pauli sieht sich der SV Werder Bremen im sozialen Wirken am besten aufgestellt. Der Verein möchte sich „gerade hier am Standort Bremen, in und um Bremen, für die Gesellschaft engagieren, für Gleichberechtigung, für Sportförderung engagieren“ (B3 A7). Sport und Bewegung decken dabei die verschiedensten Themen wie Integration und Chancengleichheit ab (vgl. B3 A7). „Im Fußball“, sagt B3, „ist jeder gleich, da zählt nicht der Bildungsstand, da zählt nicht das Einkommen. Und genau das wollen wir damit fördern“ (B3 A7). Im ökologischen Engagement wird die Strategie verfolgt, Emissionen zu vermeiden, zu reduzieren „und erst im äußersten Fall, wenn es aufgrund unseres Geschäftsbereiches nicht anders möglich ist, zu kompensieren“ (B3 A5). Das nachhaltige Wirken, welches in einer Nachhaltigkeitsstrategie festgelegt ist, erfolgt dabei im Einklang mit der ökonomischen Nachhaltigkeit des Vereins bestmöglich „unter einem wirtschaftlich vertretbaren und gesunden Rahmen“ (B3 A7). Differenzierter erfolgt die Betrachtung von

Darstellung der Ergebnisse

Nachhaltigkeit bei der TSG Hoffenheim. Nachhaltigkeit definiert der Verein als „Sicherung der Zukunftsfähigkeit unter Miteinbeziehung gesellschaftlicher Interessen“ (B2 A5). Hierzu hat der Verein 2018 ‚TSG ist Bewegung‘ gestartet, die Zukunftsstrategie des Vereins (vgl. B2 A7). Die Kernaussage dieser Strategie dabei ist: „Es gibt kein Wachstum mehr allein um unser selbst Willen, sondern es muss immer strategisch gesehen eine gesellschaftliche Komponente oder ein Nutzen gegeben sein“ (B2 A7). Die Frage, wie muss das Geschäftsmodell aussehen, damit es in Zukunft noch gesellschaftlich akzeptiert wird, zog sich bei der Strategiebildung durch alle Geschäftsbereiche des Vereins, darunter auch die Vermarktung (vgl. B2 A9). Im Rahmen einer Analyse zeichnete der Verein Stärken und Schwächen ab und bildete aus diesen relevante Handlungsfelder heraus, die jedes für sich mit einer eigenen Geschichte wirken (vgl. B2 A23). Die Handlungsfelder sind Innovation, Mitarbeiter und Spieler, Jugend und Fans, Ökologie und Afrika (vgl. B2 A23). Die Geschichten und Projekte hinter den einzelnen Handlungsfeldern sind dabei so stark, dass sich der Verein entschloss, nicht mehr nur reichweitenbasiert zu vermarkten, sondern eine Common Value Vermarktung aufzubauen (vgl. B2 A23). Eine Sponsoringpartnerschaft verbindet die Interessen des Vereins, des Partners und der Gesellschaft für einen gemeinsamen Nutzen (vgl. B2 A23). Es steht nicht mehr nur die finanzielle Perspektive im Vordergrund einer Partnerschaft, sondern vielmehr die gemeinsame Entwicklungsperspektive. „Im Idealbild“, betont der Vertreter der TSG, „ist jede einzelne Partnerschaft eine Common Value Partnerschaft“ (B2 A43). Ein Verein wie die TSG Hoffenheim, der es aufgrund von Standort und geringeren Mitgliederanzahlen im Vergleich zum FC St. Pauli und dem SV Werder Bremen schwerer hat Rechte zu vermarkten, muss dabei „über den Tellerand“ (B2 A25) blicken und die Werte bzw. den „ideellen Rahmen als Dach der Partnerschaft“ (B2 A25) aufbauen, um in einen relevanten Bereich zu gelangen. Nachhaltigkeit und die fünf Handlungsfelder sieht die TSG Hoffenheim als ihren Unique Selling Point (USP) an (vgl. B2 A27). Um dies zu erreichen war und ist gezieltes Handeln erforderlich sowie der Aufbau eines Standpunktes, hinter dem man sich als Partner und Mitarbeitender versammeln kann (vgl. B2 A79). Diesen Standpunkt hat die TSG Hoffenheim in der gesamten Organisation verankert, um eine nachhaltige sportliche Entwicklung zu garantieren (vgl. B2 A21; B2 A23).

6.1.2. Bedeutung und Anforderungen nachhaltigen Handelns im deutschen Profi-Fußball

Die theoretische Ausarbeitung der Anforderungen an den deutschen Profi-Fußball hat bereits dargelegt, dass Nachhaltigkeit an Bedeutung für diesen gewinnt und Vereine sich mit entsprechenden Anforderungen ihrer Stakeholder auseinandergesetzt sehen. Um zu verstehen, welche Anforderungen die drei betrachteten Vereine konkret wahrnehmen und ob diese einen Einfluss auf Sponsoringpartnerschaften und die Integration von Nachhaltigkeit haben, wurde mit den drei Vereinsvertretenden über die steigenden Anforderungen an nachhaltiges Handeln innerhalb des Profi-Fußballs gesprochen. „Wenn wir auf die Vergangenheit schauen“, erzählt B3, „ist das sicherlich ein Thema, das gewachsen ist, was nicht immer da war und was jetzt über die letzten Jahre Stück für Stück wirklich zugenommen hat. Und mittlerweile sind wir an einen Punkt gekommen, wo zumindest jeder Prozess, jedes von uns definierte Bedürfnis, in so eine Anforderung gegeben wird, dass Nachhaltigkeit ein entscheidendes Kriterium dabei ist“ (B3 A21). Anders als noch vor ein paar Jahren, bestätigt auch B2, ist der Fußball an einem Punkt, wo er sich seiner Verantwortung nicht mehr entziehen kann (vgl. B2 A19). Interne Studien bei der TSG haben ergeben, dass eine fehlende Nachhaltigkeitspositionierung von Vereinen für Fans vergleichbar mit einer sportlichen Niederlage ist (vgl. B2 A19). Eine Clusterung der Fans beim FC St. Pauli ergab darüber hinaus, „dass die Struktur der Fanszene schon sehr nachhaltig ist“ (B1 A23). Daraus leitet sich eine entsprechend große Erwartungshaltung ab. „Nachhaltigkeit ist nicht mehr ein Nice-to-have, sondern ein Must-have“ (B1 A31), betont B1. Auch unter den Mitarbeitenden nehmen die Vereine die Forderung nach nachhaltigem Handeln wahr, Menschen arbeiten aus einer bestimmten Motivation heraus für den Verein, wie die Welt ein Stück besser machen zu wollen (vgl. B1 A23). Sowohl Gesellschaft, Fans und Mitarbeitende verlangen dabei nicht, „dass man in jeder kleinsten Handlung bereits perfekt agiert, aber es ist wichtig sich mit dem Thema auseinanderzusetzen und einen Willen zu zeigen, sich weiterzuentwickeln und zu verbessern“ (B3 A11). Dass der Fußball in seinem Kern nicht nachhaltig ist, sehen die drei Vereinsvertretenden übereinstimmend ein, man müsse aber schauen, wie man die besten Lösungen finden kann, um das Geschäftsmodell Fußball so zu gestalten, dass die Gesellschaft es trotz Bestandteilen wie Großveranstaltungen und Auswärtsreisen weiterhin akzeptiert (vgl. B1 A114; vgl. B2 A9; vgl. B3 A45). Betrachtet man die Anforderungen von Sponsoren

Darstellung der Ergebnisse

stimmen die Vereinsvertretenden auch hier überein, dass Unternehmen, vor allem jene, die sich mit hohen Summen bei Vereinen engagieren, eine Partnerschaft nicht mehr eingehen können, wenn das Rechtepakete nicht auf Nachhaltigkeit beruht und der Verein keine Nachhaltigkeitsstrategie hat, es geht den Unternehmen vermehrt um eine Botschaft hinter der Sponsoringpartnerschaft (vgl. B1 A116; vgl. B2 A19; vgl. B3 A61). Die Sponsoren erwarten von den Vereinen daher eine klare Positionierung. Bei der Umsetzung von Nachhaltigkeitsprojekten stehen Glaubwürdigkeit und Authentizität im Mittelpunkt, gerade Fans „haben ein sehr feines Gespür dafür, was [...] wirklich ehrlich gemeint [ist] und was nicht“ (B1 A88). Aufgrund der verschiedensten Anforderungen stehen die Vereine unter Druck, der zusätzlich verstärkt wird durch die DFL-Lizenzierungskriterien. Handelt es sich bei den bereits dargelegten Anforderungsbereichen noch größtenteils um Druck, den sich der Verein selbst macht, sind die Lizenzierungskriterien Anforderungen, die erfüllt werden müssen, um den sportlichen Erfolg durch Punktabzug nicht zu gefährden (vgl. B1 A25). Letztendlich steht aber auch hinter dem eigens erzeugten Druck das Ziel, deutlich zu machen, welche Bedeutung das Thema hat, dies zu kommunizieren und durch Taten aktiv zu werden (vgl. B3 A11). Es handelt sich, um ein gesellschaftliches Problem, bei dem sich jeder Verein mittlerweile immer die Frage stellen muss, wie er agiert, wie dies gesellschaftlich ankommt und wie man sich daraus verhält (vgl. B2 A11). Der Fußball muss sich seiner Verantwortung bewusstwerden, denn über die Plattform, die der Fußball schafft, mit welcher Menschen sich identifizieren und die sie emotionalisiert, hat man „einen anderen Zugang zu Leuten, als wie ich das über jedes andere Medium habe“ (B2 A37).

6.1.3. Integration von Nachhaltigkeit in Sponsoringpartnerschaften

Wie die Gespräche mit den Vereinen und die bisherige Darstellung der Ergebnisse gezeigt haben ist Nachhaltigkeit für alle drei Vereine ein zentrales Handlungsfeld in verschiedenen Ausgestaltungen und die Anforderungen an nachhaltiges Handeln sind entsprechend spürbar. Aufgrund der Vereinspositionierung und auch um den in *Kapitel 3.5.* und *6.1.2.* genannten Anforderungen gerecht zu werden, integrieren die drei Vereine Nachhaltigkeit in Sponsoringpartnerschaften. Nachhaltigkeit sei dabei „nachhaltig ein nachhaltiges Thema“ (B3 A13), weshalb der SV Werder Bremen dieses im Aufbau von Sponsoringpartnerschaften beachtet. Für Vereine, aber auch für Sponsoren kann sich demnach ein großer Mehrwert ergeben, „wenn wir authentisch mit unseren

Darstellung der Ergebnisse

Partnern zusammenarbeiten und auch inhaltlich Gestaltungspunkte setzen und auch wirklich [...] ins Doing kommen“ (B3 A15). Diese Zusammenarbeit setzen die drei betrachteten Vereine auf unterschiedliche Weise um. Dabei zeigten die Gespräche, dass sich die Vereine auch in der Vermarktung von Sponsoringpartnerschaften an ihren Nachhaltigkeitsstrategien orientieren. So gehen der SV Werder Bremen und der FC St. Pauli bei der Recherche nach nachhaltigen Sponsoringpartnerschaften größtenteils bedarfsorientiert vor und leiten diesen Bedarf aus den strategischen Zielen ab (vgl. B3 A17; B1 A51). Diese Herangehensweise verfolgte der FC St. Pauli bereits früher, aber „natürlich hat sich auch der Schwerpunkt insofern geändert, als das wir ja nur noch mit nachhaltigen Unternehmen zusammenarbeiten möchten“ (B1 A51). Um dies sicherzustellen, führt die Vermarktungsabteilung des FC St. Pauli im Zusammenspiel mit der CSR-Abteilung einen CSR-Check durch (vgl. B1 A37). „Bei jedem Unternehmen, mit dem wir irgendwie sprechen, wo sich ein Interesse konkretisiert, eventuell als Partner einzusteigen, wird dieser CSR-Check gemacht und anhand unterschiedlichster Kriterien geprüft auf Herz und Nieren“ (B1 A37). Diese Kriterien umfassen bspw. die Produktionsbedingungen oder die Integration eines Betriebsrates (vgl. B1 A39). Mit dem Check stellt der Verein sicher, dass mit dem Unternehmen zusammengearbeitet werden kann und die Vorstellungen denen des Vereins entsprechen (vgl. B1 A37). Für die Vermarktung ist der CSR-Check ein „Selbstschutz“ (B1 A43), der laut B1 auch bei anderen Profi-Vereinen implementiert werden könnte, sofern die Ausrichtung des Vereins klar definiert ist (vgl. B1 A43). Der FC St. Pauli sei aber auch einer von wenigen Vereinen, die sich Absagen durch hohe Marktpreise über die eigene Plattform leisten und refinanzieren können (vgl. B1 A43). Hier nennt B1 als Vorteil für die Integration nachhaltiger Sponsoringpartnerschaften auch die Eigenvermarktung und die damit nicht vorhandene Abhängigkeit von einem Fremdvermarkter, der sich über Provisionen finanziert (vgl. B1 A45). „Natürlich müssen wir auch Geld verdienen, aber wir müssen sozusagen nicht Geld verdienen, um uns irgendwie zu refinanzieren“ (B1 A45). Neben einem erfolgreichen CSR-Check ist für den Hamburger Verein auch ein Markenfit von großer Bedeutung, um Nachhaltigkeit in Sponsoringpartnerschaften zu integrieren (vgl. B1 A51). Stellt sich aus den Gesprächen heraus, dass Nachhaltigkeit in die Partnerschaft integriert wird, bildet der Verein zeitnah eine Task Force, „wo dann alle Kompetenzen zusammenkommen und am Ende dann die beste Lösung für den Partner oder für den Verein auch erarbeitet wird“ (B1 A56). Der Fokus bei der Integration von Nachhaltigkeit liegt dabei auf dem „inhaltliche[n] Anker“ (B1 A66), für

Darstellung der Ergebnisse

den der Verein die bestmöglichen Optionen individuell zusammenstellt, um diesen zu bedienen (vgl. B1 A66). Individualität und ein Fit der Marken sind auch beim SV Werder Bremen Grundbedingung für nachhaltige Partnerschaften „und darauf aufbauend [ist] das Kriterium dann [...], was zu machen“ (B3 A41). Sofern es sich konkret um Gespräche mit potenziellen Partnern handelt, die aus einem nachhaltigen Bedarf heraus aufgebaut wurden, ist Nachhaltigkeit der „allererste Aufhänger“ (B3 A25), aber auch bei jenen Unternehmen, die nicht in erster Linie für eine nachhaltige Sponsoringpartnerschaft in Betracht gezogen wurden, integriert Werder Bremen eine Vorstellung der Positionierung in die Gespräche, woraus sich oftmals Kooperationsansätze entwickeln lassen (vgl. B3 A25). Wichtig ist dem Verein bei der Integration von Nachhaltigkeit in Sponsoringpartnerschaften, „dass wir uns glaubhaft zusammen auf einen Weg machen, diesen Weg bestreiten und dann auch glaubhaft umsetzen“ (B3 A19). Der Verein ist dabei nicht zwangsweise auf seine eigenen, bestehenden Projekte fixiert, sondern prüft auch, welche Themen der Sponsor bereits bespielt und wie man diese an den Verein anknüpfen kann (vgl. B3 A27). Ein Ansatz, der sich von jenem der TSG Hoffenheim unterscheidet. Die TSG Hoffenheim bildet nachhaltige Sponsoringpartnerschaften aus den bestehenden Handlungsfeldern der Zukunftsstrategie ‚TSG ist Bewegung‘ heraus (vgl. B2 A41). Eine Herangehensweise, die für B2 „absolut zentral“ (B2 A57) ist. „Wenn ich darin beliebig werde“, so B2, „werde ich genauso schnell austauschbar“ (B2 A57). Die Sponsoringpartnerschaften werden inhaltsbasiert, entsprechend dem erläuterten Common Value Ansatz, aufgebaut (vgl. B2 A47). Im ersten Schritt prüft der Verein die Themen des Sponsors, dessen Zielgruppe und die Botschaften (vgl. B2 A47). Aus dieser Analyse ergibt sich die Plattform, auf welcher der Sponsor auftritt und aus dieser leitet sich erst im letzten Schritt das gemeinsame Projekt ab (vgl. B2 A55). Eine bedarfsorientierte Recherche nach nachhaltigen Partnerschaften ist demnach, anders als beim FC St. Pauli und beim SV Werder Bremen, nicht der primäre Ansatz der Vermarktung, sondern kommt nur vereinzelt bei Themen wie Mobilität zum Einsatz (vgl. B2 A49). In einem bedeutenden Faktor gleichen sich die drei Vereine: Die nachhaltigen Partnerschaften beruhen auf Individualität (vgl. B1, A66; vgl. B2, A55; vgl. B3 A30). B2 geht so weit zu sagen, dass standardisierte Partnerschaften im nachhaltigen Bereich einem Handeln von „da malen wir mal etwas ein bisschen bunt an, was eigentlich genau dasselbe ist, wie vorher“ (B2 A61) gleicht. Eine solche standardisierte Partnerschaft hat der SV Werder Bremen als Ergänzung zum Ansatz von individuellen Partnerschaften jedoch dennoch integriert. Laut B3 birgt

Darstellung der Ergebnisse

dieses standardisierte Paket, welches beim SV Werder Bremen die SPIELRAUM-Förderer Partnerschaft ist, allerdings den Vorteil „ein kleineres Entre zu haben, mit dem wir über Partner sprechen können, um das dann auch wachsen zu lassen“ (B2 A32). Dies trifft besonders auf kleine mittelständische Unternehmen zu, „die sich mit dem Thema bis dato nur bedingt auseinandergesetzt haben und auseinandersetzen können“ (B3 A32). In größeren Partnerschaften denkt der Verein das Thema Nachhaltigkeit weiterhin rein individuell, „weil wir der festen Überzeugung sind, dass dort eine feste Paketierung nicht sinnstiftend ist und auch keinen Mehrwert bzw. nicht den großen Mehrwert sowohl für den potenziellen Partner als auch für uns bietet“ (B3 A30). Betrachtet man die bestehenden Sponsoren der Vereine, gehen alle drei Vereine aktiv auf diese zu, um die Sponsoringpartnerschaften nachhaltig weiterzuentwickeln, merken aber auch, dass diese von selbst aktiv auf ihre Ansprechpersonen im Verein zugehen. Sponsoren „kommen mit Ideen und Akzenten auf uns zu“ (B3 A36), erklärt der Befragte von Werder Bremen. Der Verein geht aber auch aktiv auf bestehende Partner zu, „weil wir uns nicht nur darüber hinaus aktiv weiterentwickeln wollen, also nicht nur [...] die Partnerschaft weiterentwickeln wollen, sondern auch wir uns selbst“ (B3 A36). Auch bei der TSG Hoffenheim kommen Sponsoren von sich aus auf den Verein zu, weil der Verein bestimmte Mehrwerte bietet (vgl. B2 A45). Der FC St. Pauli geht nach der Definition von einem Bedürfnis ebenfalls zuerst auf bestehende Partner zu und versucht, „die bestehenden [...] weiterzuentwickeln“ (B1 A70).

Als große Herausforderung bei der Integration von Nachhaltigkeit in Sponsoringpartnerschaften wird das „Ringeln nach der besten Lösung“ (B1 A51) in Bezug auf den sportlichen, wirtschaftlichen und nachhaltigen Erfolg des Vereins betrachtet. „Nachhaltigkeit darf nicht alles schlagen von vorneherein, weil ich dann zu angreifbar werde. Aber Nachhaltigkeit muss eine Währung sein wie Geld“ (B2 A85), führt B2 aus. Bei der Integration von Nachhaltigkeit in Sponsoringpartnerschaften muss ein jeder Verein folglich beginnen, die Vor- und Nachteile einer jeden Sponsoringpartnerschaft ins Verhältnis zu setzen (vgl. B2 A85). Hierbei muss, anders als es früher der Fall war, auch Nachhaltigkeit und die entsprechende Weiterentwicklung des Vereins eine Bewertung erhalten (vgl. B2 A85). Eine weitere zentrale Herausforderung sehen die Vereinsvertreter in der Glaubwürdigkeit. Der Verein muss zunächst seine eigene Haltung glaubwürdig transportieren, aber auch die nachhaltigen Projekte, die mit einem Unternehmen umgesetzt werden, müssen glaubwürdig aufgebaut werden (vgl. B2 A75). Dabei muss sich ein Sponsoringunternehmen „diese Glaubwürdigkeit auch erst einmal

erarbeiten“ (B1 A102). Wichtig sei, „dass wirklich glaubhaft etwas passiert und nicht das es leere Worte sind“ (B3 A43). Auch Authentizität, Transparenz und die Fähigkeit mit Kritik umgehen zu können, sind zentrale Punkte, um die Herausforderung von Nachhaltigkeit in Sponsoringpartnerschaften zu meistern (vgl. B2 A81).

6.1.4. Bedeutung von Nachhaltigkeit als integraler Bestandteil von Sponsoringpartnerschaften

Eine Integration von Nachhaltigkeit in Sponsoringpartnerschaften findet bei allen drei betrachteten Vereinen statt. Dahinter verbirgt sich, wie die Gespräche zeigten, eine ähnliche Grundhaltung. Die drei Vereinsvertretenden des FC St. Pauli, der TSG Hoffenheim und des SV Werder Bremen stimmen in der Aussage überein, dass es Partnerschaften und Kooperationen bedarf, um die internen und externen Anforderungen an nachhaltiges Handeln umzusetzen. Die Vereine brauchen Partnerschaften, „um [sich] weiterzuentwickeln. Die Partnerschaften benötigen Nachhaltigkeit, um einen weiteren Blickwinkel darauf zu bekommen, aber auch Nachhaltigkeit braucht Partnerschaften, um den Horizont zu erweitern, um neue Themen, neue Felder zu identifizieren und sich weiterzuentwickeln“ (B3 A63). Auch B1 und B2 stimmen zu, dass in der „Kooperation der Schlüssel für Nachhaltigkeit“ (B2 A27; vgl. B1 A124) liegt. Die Begründung finden die drei Vereinsvertretenden im originären Geschäftsfeld eines Fußball-Clubs. „Wir sind ein Fußball-Club und wir sind gut da drin einen Spieltag zu organisieren“, so die Aussage, „aber unsere originäre Aufgabe ist nicht uns irgendwie mit LED-Beleuchtung, Solarmodulen oder mit einem Wasserbrunnen auseinanderzusetzen. Da brauchen wir einfach starke Partner“ (B1 A21; vgl. B2 A83; vgl. B3 A45). Die Integration von Nachhaltigkeit in Sponsoringpartnerschaften bedeutet für die Vereine demnach den Gewinn zusätzlicher Kompetenzen und Know-How. „Je mehr Partner ich an der Hand habe die [...] eben diese Expertise und diese Ressourcen mitbringen, desto besser“ (B2 A99). Als Beispiel führt B2 heran, dass ein Fußball-Club bei der Entwicklung eines neuen Mobilitätskonzeptes nicht über das Know-How und die Kompetenzen verfügt und im äußersten Fall auch nicht in der Lage ist, selbst Schienen und Bahnhöfe zu bauen (vgl. B2 A103). „Du kannst gewisse Sprünge in der Weiterentwicklung nur mit den richtigen Partnern machen. Allein kriegst du es nicht hin“ (B1 A124). An diese Partner und deren Anforderungen müssen sich die Vereine ebenso anpassen, ein nachhaltiges Engagement sowie bestehende Partnerschaften bieten

Darstellung der Ergebnisse

dementsprechend ein erhöhtes Interesse sowie einen Vorteil im Wettbewerb. Es gibt Unternehmen „die reden nicht auch deswegen [wegen des nachhaltigen Engagements; Anm. d. Verf.] mit uns, sondern nur deswegen mit uns“ (B2 A19). Der Verein schafft sich demnach über ein entsprechendes nachhaltiges Angebot und Portfolio den Markt für potenzielle neue Vermarktungsmöglichkeiten selbst (vgl. B2 A45). „Mit einer klaren Positionierung kriegst du Unternehmen, die vielleicht sonst nicht mal auf uns aufmerksam geworden wären oder die sonst woanders hingegangen wären“ (B1 A23). Dabei können nicht nur die nachhaltige Positionierung und die Aktivitäten des Clubs entscheidend sein, sondern auch ein attraktives Partnerportfolio mit Unternehmen, die sich ebenso nachhaltig engagieren (vgl. B1 A31). Diese klare Positionierung sowie das Partnerportfolio vermitteln Unternehmen das Gefühl einer glaubwürdigen Plattform, auf der sie ihre Marke präsentieren können (vgl. B1 A53). „Auch potenzielle Partnerunternehmen wählen sich die Partner im Sport ganz gezielt aus innerhalb mehrerer Gespräche und überlegen, welcher Verein passt zu meinem Unternehmen“ (B3 A61), bestätigt B3. Eine Integration von Nachhaltigkeit in eine Sponsoringpartnerschaft bedeutet darüber hinaus auch von einer „völlig banalen Werbeform“ (B2 A35) wegzugehen und eine relevante Partnerschaft aufzubauen, die dann sowohl von Fans als auch von Mitarbeitenden des Sponsoringunternehmens anders wahrgenommen wird. Vereine müssen es schaffen, eine „Argumentationsgrundlage“ (B2 A97) herzustellen, mit der Sponsoringunternehmen die Relevanz ihrer Partnerschaft darlegen können. Als Beispiel wird hierfür das eines Logeninhabers herangezogen, der während der Energiekrise Personal entlässt, seine Loge aber weiterhin behält. Dieser hätte für die Weiterführung der Partnerschaft vor seiner Belegschaft aber auch der Öffentlichkeit eine andere Argumentation, wenn er zusätzlich noch soziale Projekte im Verein unterstützen würde (vgl. B2 A97). Die Integration von Nachhaltigkeit holt „eine Partnerschaft aus einer völligen Banalität“ (B2 A29) raus. „Wenn man diese Nachhaltigkeitsthemen gemeinsam glaubwürdig vertreten kann“, führt B2 weiter aus, „kommt man in einen völlig anderen Relevanzbereich für den Zuschauer, Fan, wen auch immer und das verändert eine Wahrnehmung des Partners. Wenn ich dazu einen persönlichen Bezug habe, weil mir irgendein Thema wichtig ist, was die gerade umsetzen, dann nehme ich das ja völlig anders wahr. Und dann finde ich auch Kommerzialisierung nicht mehr stumpf und dämlich und doof per sé, sondern vielleicht finde ich sie dann ganz ok“ (B2 A31). Dabei sehen die Vereinsvertretenden, die Umsetzung als bedeutendes Instrument, um Nachhaltigkeit im Sportsponsoring gezielt einzusetzen. Im Kern sind sich die

Darstellung der Ergebnisse

Vereinsvertretenden einig, dass wenn gemeinsam gute, authentische Geschichten erzählt werden und inhaltlich Themen umgesetzt werden, die die Weiterentwicklung des Vereins fördern, ein Mehrwert für Verein und Sponsoringunternehmen entsteht (vgl. B1 A29; vgl. B2 A59; vgl. B3 A15). Aufgrund der Reichweite und der emotionalen Plattform, die der Fußball bietet, hat das Sponsoringunternehmen „dann am Ende möglicherweise einen sehr, sehr guten Kommunikationscase, der mehr Aufmerksamkeit erzeugt, als wenn man irgendwie eine coole Sache mit der Bochumer Müllerverbrennung gemeinsam macht“ (B1 A31), führt B1 aus. „Wenn ich ein Stadion ausstatten kann, dann kann ich auch jedes otto normal Dach ausstatten oder andere große Unternehmen. Also es gibt schon wie gesagt Reichweite, Glaubwürdigkeit, das Produkt funktioniert“ (B1 A127), ergänzt B1 in Bezug auf den Einbau von Solarmodule. Neben der Gewinnung von Kompetenzen, der Anpassung an Sponsorenanforderungen, aber auch der Schaffung neuer Vermarktungs- und Kommunikationsmöglichkeiten bedeutet die Integration von Nachhaltigkeit in ein Sportsponsoring für Vereine ebenso einen finanziellen Vorteil. Nachhaltigkeit sei eine „ganz klare finanzielle Ressourcenfrage“ (B1 A27) und wenn ein Unternehmen bereit sei, nachhaltige Projekte mit dem Verein umzusetzen und diese zu einem Teil oder vollständig im Rahmen eines Gegengeschäftes, einer Querfinanzierung, abzugleichen, gewinnt der Verein hierdurch auch finanzielle Mehrwerte (vgl. B1 A27). Es seien aber „nicht nur die finanziellen Werte, die geschaffen werden, sondern auch Werte für das Image, für die Markenbildung“ (B3 A53). Man ist sich bewusst, dass eine nicht nachhaltige Ausrichtung, sowie nicht nachhaltige Sponsoringpartnerschaften, „langfristig unserer Marke schaden, vielleicht auch mittelfristig“ (B1 A92).

6.1.5. Die Zukunft von Nachhaltigkeit im Profi-Fußball und im Sportsponsoring

Die steigende, zukünftige Bedeutung von Nachhaltigkeit hat bereits die theoretische Ausarbeitung dargelegt. Auch aus den Zukunftserwartungen für den deutschen Profifußball und für das Sponsoring, die die Vereinsvertretenden äußerten, zeigt sich dies. Nachhaltigkeit wird in seiner Relevanz wachsen und „somit werden wir da auch einen immer größeren Fokus drauflegen müssen“ (B3 A13), so B3. „Die Ansprüche werden sehr viel höher sein“, ist sich auch B1 sicher, „weil wir so im Feuer stehen [...], und dann müssen wir dafür Antworten haben. Entweder gibt es eine vereinsindividuelle

Darstellung der Ergebnisse

Lösung, eine ligaindividuelle Lösung oder eine sportgesamtheitliche Lösung“ (B1 A112). Die Lösung für die Liga wurde dabei bereits mit der Erweiterung der Lizenzierungskriterien geschaffen, wodurch die DFL „den richtigen Weg“ (B1 A120) bestreitet. „Vereine“, so die weiteren Ausführungen, „werden nur aktiv über Schmerz. [...] Du musst es über Zwang machen. Freiwillig würde das keiner machen“ (B1 A120 – 122). Dabei sind sich die Vereinsvertretenden auch einig, dass Vereine, die sich gegen eine nachhaltige Weiterentwicklung stellen, zukünftig mit Problemen konfrontiert sein werden. „Wir haben es mit einer nachwachsenden Generation zu tun, für die ist dann Fußball nicht Bier und Bratwurst, weil die gar keine Bratwurst mehr essen und weil sie es wahrscheinlich zukünftig gar nicht mehr dürfen, weil wir in eine Welt gehen, in der das eben nicht mehr so ohne weiteres geht. Und wenn ich das als Fußball-Club verkörpere, dann säge ich meinen eigenen Ast ab“ (B2 A93), meint B2. „Wenn du da diesen Themen nicht wirklich nachgehst“, so auch B1, „dann kannst du abschließen. Ich glaube dann bist du nicht mehr relevant irgendwann“ (B1 A114). Auch B3 vom SV Werder Bremen ist der Überzeugung, dass sich die Vereine „sehr stark limitieren werden“ (B3 A61) und sich dies auch negativ auf die Sponsoringaktivitäten des Vereins auswirken wird (vgl. B3 A61). Nicht nur die Vereine sehen sich mit verschärften Kriterien konfrontiert, sondern auch die Unternehmen. Es könne daher sein, „dass auch gar keine Partnerschaften mehr eingegangen werden dürfen, bei Sportorganisationen, die sich eben nicht nachhaltig bewegen“ (B1 A116). Sponsoringunternehmen, aber auch weitere Stakeholder, werden daher „mit Sicherheit einen Unterschied machen, zwischen Vereinen, die das Minimum erfüllen und Vereinen, die darüber hinaus gehen“ (B3 A59). Es werde zwar immer noch Unternehmen geben, die sich „bei SPORTFIVE ein paar Stadien durchbuchen [mit Werbeflächen; Anm. d. Verf.] und fertig. Aber das wird weniger und der andere Teil wird mehr“ (B2 A95). Die Vereinsvertretenden setzen aus diesem Grund verstärkt auf die Integration von Nachhaltigkeit in ein Sponsoring, um den Anforderungen gerecht zu werden, aber auch um über die Reichweite und die Plattform Fußball zu einer nachhaltigen Entwicklung beizutragen. „Unser Ziel muss es sein, sich beständig weiterzuentwickeln und nie stehen zu bleiben“ (B1 A110), sagt B1, denn „der Fußball hat die Kraft wirklich relevante gesellschaftliche Veränderungen herbeizuführen aufgrund seiner Strahlkraft“ (B1 A110). Wenn der Fußball es schafft, Nachhaltigkeit als zentrales Themenfeld zu begreifen und dies auch mit Sponsoren umzusetzen „sind wir ein kleines Rädchen, aber haben dann irgendwie doch dazu beigetragen, dass es ein bisschen besser zumindest wird“ (B1 A110).

6.2. Der Sponsor im Blickpunkt

Nachdem die Ergebnisse aus den Gesprächen mit den Vereinen dargestellt wurden, folgen die Ergebnisse aus den Gesprächen mit deren Sponsoren. Diese sind in vier Kategorien unterteilt.

6.2.1. Bedeutung und Anforderung nachhaltigen Handelns innerhalb der Unternehmen

Auch wenn alle drei betrachteten Sponsoringunternehmen aus unterschiedlichen Branchen stammen, nehmen diese dennoch alle eine Veränderung in den Anforderungen an das nachhaltige Handeln wahr. „Der Druck steigt und es ist für uns undenkbar nicht nachhaltig zu handeln“ (B7 A7), führt das Unternehmen followfood aus. Für das Unternehmen, das als Sponsor beim FC St. Pauli aktiv ist, bildet Nachhaltigkeit „den Markenkern des Unternehmens und definiert das unternehmerische Handeln“ (B7 A5). Dabei steht followfood „für Nachhaltigkeit, Transparenz und einen respektvollen Umgang mit der Natur [...] mit dem Ziel, immer die ökologischste Alternative anzubieten“ (B7 A3). Nachhaltigkeit nimmt auch bei der Molkerei Ammerland, die sich als Sponsor beim SV Werder Bremen engagiert, einen großen Stellenwert ein. Die Molkerei stellt Produkte her, „die aus der Natur kommen“, würde man folglich „nicht nachhaltig wirtschaften, dann würde das nicht funktionieren das ganze Geschäftsmodell“ (B6, A6). Die Anforderungen der Kunden werden immer höher und nicht mehr nur die Qualität eines Produktes muss stimmen, sondern auch sein nachhaltiger Fußabdruck (vgl. B5 A7). Das Unternehmen PreZero, Sponsor bei der TSG Hoffenheim, ist erst aus dem Bestreben, nachhaltig zu handeln, gegründet worden (vgl. B4 A5). Als Teil der Schwarz Gruppe, zu der auch die Unternehmen Lidl und Kaufland gehören, ist es der USP, die „komplette Wertschöpfungskette einfach abbilden“ (B4 A5) zu können. Auch PreZero spürt als Abfallentsorger den gesellschaftlichen Druck. „Die Unternehmen bekommen immer mehr und auch berechtigterweise mehr Vorgaben, wie sie handeln müssen“ (B4 A7), führt PreZero aus, „und da musst du als Unternehmen zum einen Vorreiter sein zum anderen das aber auch umsetzen, weil sonst wirst du dem Lauf der Dinge einfach nicht mitgehen können und wenn du da nicht nachhaltig handelst, werden die Leute über kurz oder lang einfach auch nicht mehr zu dir kommen. Das ist so imageschädigend, das überlebt man nicht“ (B4 A11).

6.2.2. Integration von Nachhaltigkeit in Sponsoringpartnerschaften

Die aufgeführten Anforderungen und Vorgaben verleiten die Unternehmen verstärkt dazu, diese in einem Sportsponsoring mitzudenken. Die Unternehmen müssen Anforderungen erfüllen und stellen selbst Forderungen auf „und somit ist das eine logische Schlussfolgerung, dass das im Sponsoring auch ein Kriterium ist“ (B5 A16). Das Unternehmen PreZero baut seine Partnerschaften dabei „immer auf Nachhaltig aus“ (B4 A13) und auch bei der Partnerschaft zwischen followfood und dem FC St. Pauli bildet der Nachhaltigkeitsanspruch „den Kern der Partnerschaft“ (B7 A9). Als Beweggrund für den Beginn einer Sponsoringbeziehung nennen die drei Vereine u.a. die jeweilige Wahrnehmung ihres entsprechenden Partnervereins. So ist für followfood der FC St. Pauli „der einzige Verein, der sich wirklich auf die Fahre schreibt in Gänze nachhaltig sein zu wollen“ (B7 A9), die Molkerei Ammerland nimmt ihren Partner Werder Bremen als „Vorreiter“ (B5 A14) war und auch PreZero hat sich für die TSG Hoffenheim entschieden, „da die TSG [2019] eigentlich schon ein Verein [war], die das damals schon auf ihre Agenda geschrieben haben. Das hat uns gut gefallen und das hat relativ schnell gematcht“ (B4 A15). Für die Molkerei Ammerland war ein weiterer Beweggrund zudem das gemeinsame Wirken und die Expertise, an die man sich anschließen konnte. „Wir selbst“, führt das Unternehmen aus, „können an unserem Standort, so wie wir aufgestellt sind, das Thema nicht allein ausbauen und Werder hat da jetzt die Abteilung und für den Verein hat es einen Riesenstellenwert und das möchten wir unterstützen und begleiten und zusammen ausbauen“ (B5 A14). Bei der Umsetzung von Nachhaltigkeit konzentrieren sich die drei Unternehmen dabei auf ihr Kerngeschäft, wie die Abfallreduktion und eine Erhöhung der Recyclingquote bei der TSG Hoffenheim, die Umstellung des Stadion Caterings, sowie gesunde Ernährung und Bewegung beim FC St. Pauli und beim SV Werder Bremen (vgl. B4 A20; vgl. B5 A26; vgl. B7 A13). Für die Umsetzung seien dabei Wertschätzung, Aktionen, die auf die gemeinsame Vision einzahlen und Authentizität von großer Bedeutung (vgl. B7 A15).

6.2.3. Bedeutung von Nachhaltigkeit als integraler Bestandteil von Sponsoringpartnerschaften

Die Unternehmensvertretenden sehen in einem Sponsoring mit einem Fokus auf nachhaltige Entwicklung übereinstimmend einen Mehrwert. „Wenn wir jetzt die Fußball-

Darstellung der Ergebnisse

Bundesliga mit ihren Heimspielen alle zwei Wochen [umstellen]“, so der Gedanke der PreZero, „wird das die Welt nicht retten, aber man hat die Chance, die Leute mitzunehmen. Fußball ist [...] das Lieblingshobby des Deutschen. Und wenn man die Leute dort sensibilisieren kann, wenn man die Leute dort abholen kann, wenn man ihnen zeigen kann, was man im Alltag ändern kann, was man ändern muss, um dort was für dieses ganze Thema zu tun, dann hat man darüber natürlich die beste Gelegenheit. Und von daher ist das einfach ein Hotspot, wo man die Leute sehr gut erreichen kann und mitnehmen kann“ (B4 A26). Die Unternehmen haben das Ziel, nachhaltige Entwicklung und ihr Wirken in die Gesellschaft zu tragen und als Vorbild zu fungieren, die Reichweite des Fußballs wirkt sich auf dieses Ziel positiv aus (vgl. B5 A20). „Gerade bei einem gesellschaftlich so breiten Sport“, führt auch followfood aus, „erreicht man die unterschiedlichsten Menschen und kann in die Masse kommunizieren und zeigen, dass es für alle zugänglich und machbar ist“ (B7 A11). Ziel von Partnerschaften im Sport sei es immer „gemeinsam [et]was zu bewegen“ (B4 A13), wobei auch die Weitergabe von Know-How ein relevanter Faktor ist (vgl. B4 A19). Wichtig ist dabei ein geordnetes und strategisches Vorgehen und Projekte zu haben, über die kommuniziert werden kann (vgl. B4 A24) – getreu dem Motto „tue Gutes und sprich drüber“ (B5 A18). Die Strahlkraft dieser Projekte im Fußball können die Unternehmen dann im Idealfall für ihre originäres Geschäftsfeld nutzen, wie PreZero ausführt. „Wenn wir immer zeigen können [...], wir schaffen das hier im Stadion umzusetzen, dass ein Unternehmen kommt und sagt, wenn ihr das schafft bei einem Fußballverein, bei einem Bundesligisten mit 30.000 Zuschauenden umzusetzen, dann schafft ihr das in unserer Zentrale mit 2.000 auch“ (B4 A30). Die gemeinsame Entwicklung über Projekte im Fußball kann somit, sofern eine authentische Kommunikation erfolgt, auf die Ziele des Unternehmens einzahlen.

6.2.4. Die Zukunft von Nachhaltigkeit im Profi-Fußball und im Sportsponsoring

Nachhaltigkeit wird nicht nur für die Sponsoringunternehmen zentrales Handlungsfeld, sondern auch für die Prof-Fußballvereine. „Wir glauben“, so followfood, „dass das Thema Nachhaltigkeit nicht mehr ein Nischenthema ist und auch in anderen Bereichen auf die Tagesordnung kommen muss“ (B7 A11). „Kein Verein, der langfristig in der 1. und 2. Bundesliga spielen möchte“, führt auch PreZero aus, wird „um dieses Thema

Diskussion

herumkommen“ (B4 A19). Auch für die Molkerei Ammerland ist klar, dass Nachhaltigkeit „auf jeden Fall immer eine große Säule in der Partnerschaft“ (B5 A34) mit Werder Bremen bleiben wird, führt aber auch aus, dass die Perspektive, die Kommunikation und die Ziele des Vereins von Bedeutung für die Weiterentwicklung der Partnerschaft sind (vgl. B5 A34). Unternehmen, die über ein Sportsponsoring eine Geschichte erzählen wollen, wie es die Molkerei Ammerland ausübt, werden mehr werden (vgl. B5 A34; vgl. B5 A42). Um dies richtig umzusetzen, müssen die Fußballvereine jedoch laut Ausführungen des Vertreters der PreZero, die Art und Weise der Vermarktung überdenken. Das Unternehmen scheitert oft daran, dass Vereine aussagen, „wir würden gerne Nachhaltigkeitsprojekte mit euch umsetzen, machen wir aber nur, wenn ihr in der obersten Kategorie Sponsor seid und mindestens eine Millionen Euro bezahlt. Da finde ich, gehen Fußballvereine einen absolut falschen Weg“ (B4 A25). Es würde nicht funktionieren, Nachhaltigkeit an die Bedingung zu knüpfen, viel Geld zu zahlen. Ein geeigneter Weg sieht er darin, auf einer kleinen Partnerschaftsebene zu starten und zunächst mit der Umsetzung von Projekten zu beginnen über die man dann nach erfolgreicher Umsetzung im Rahmen einer größeren Partnerschaft kommunizieren kann (vgl. B4 25). „Wir denken immer beim Angebot, was bringt es uns 6min LED-Bande zu haben, alle Social Media Reichweiten, wenn das erste Projekt erst in zwei Jahren umgesetzt ist“ (B4 25), führt er weiter aus. Ein Umdenken in der Vermarktung könne daher zukünftig einen positiven Impact auf die Integration von Nachhaltigkeit in ein Sportsponsoring haben.

7. Diskussion

Die Ergebnisse aus den sechs geführten Experteninterviews mit drei deutschen Profi-Fußballvereinen und drei Sponsoringsunternehmen sollen im Folgenden interpretativ zusammengefasst werden. Dies soll zur Beantwortung der Forschungsfragen hinleiten und in einem Fazit sowie einem Zukunftsausblick münden.

7.1. Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse

Die geführten Gespräche haben die Annahme aus der theoretischen Analyse bestätigt, dass sowohl die Profi-Fußballvereine als auch die Sponsoringunternehmen die steigende Relevanz von Nachhaltigkeit wahrnehmen und Stakeholder nachhaltiges

Diskussion

Handeln von den Akteuren im Profi-Fußball verlangen. Alle drei Vereine haben bereits eine Nachhaltigkeitsstrategie und empfinden Nachhaltigkeit als ein Must-Have für ihr Geschäft. Aufgrund des Geschäftsmodelles, welches gerade im ökologischen Bereich nicht nachhaltig ist, sei es aber auch eine große Herausforderung den Anforderungen, nachhaltig zu handeln gerecht zu werden. Wenngleich aber noch lange kein perfektes Verhalten erwartet wird, sondern lediglich der Wille gezeigt werden soll, etwas zu verändern und auch erste Taten folgen zu lassen. Teils lassen sich die Folgen nicht nachhaltigen Handelns bereits an Studien in der Fanszene der Vereine, aber auch in Gesprächen mit potenziellen Sponsoringunternehmen festhalten. Eine fehlende nachhaltige Ausrichtung sei für Fans vergleichbar mit einer Niederlage, Sponsoringunternehmen hingegen würden sogar auf ein Sponsoring verzichten, wenn der Verein nicht aufzeigen kann, dass er sich nachhaltig engagiert. Die Beweggründe der Unternehmen liegen dabei in den Anforderungen aus der Gesellschaft (Konsument:innen) und den Vorgaben für nachhaltiges Handeln von Wirtschaftspartnern. Es ist demzufolge nicht abbildbar, ein Sponsoring mit einem Fußballverein einzugehen, der sich nicht nachhaltig ausrichtet, wenn zeitgleich die Stakeholder, die für den finanziellen Erfolg des Unternehmens mitverantwortlich sind, hohe Anforderungen an Nachhaltigkeit bei Produkten, Dienstleistungen und der Unternehmenskultur haben. Für Sponsoringunternehmen ist die Integration von Nachhaltigkeit in eine Partnerschaft mit einem Sportverein folglich von großer Bedeutung, um diese weiterhin vor den Stakeholdern argumentieren zu können. Diese Argumentationsgrundlage zu schaffen, liegt dabei in den Händen der Vereine. Wie die Gespräche gezeigt haben, hat die Integration von Nachhaltigkeit in eine Sponsoringpartnerschaft auch in weiteren Feldern Bedeutung für Vereine und Sponsoren, welches sich wie folgt abbilden lässt:

Bedeutung		
Vereine	Gewinn von Know-How	Die Vereine gewinnen durch Sponsoren in nachhaltigen Themenfeldern wichtiges Know-How für das nachhaltige Handeln (bspw. Solarenergie)
	Gewinn von Kompetenzen	Die Vereine gewinnen durch Sponsoren zusätzliche Kompetenzen und Unterstützung bei der Umsetzung von nachhaltigen Projekten (bspw. Entwicklung Mobilitätskonzept)
	Finanzielle Ressourcen	Über ein Gegen- bzw. Bartergeschäft können die Vereine finanzielle Vorteile bei der Umsetzung von kostenintensiven Nachhaltigkeitsprojekten gewinnen, indem sie dem Sponsoringsunternehmen für die Projektumsetzung im Gegenzug Werbepräsenzen gewähren.

Diskussion

	Nachhaltige Weiterentwicklung	Für die nachhaltige Weiterentwicklung sind Vereine auf die Unterstützung von Partnern angewiesen. Zudem erlangen Vereine durch Sponsoren und deren beratende Unterstützung neue Blickwinkel.
	Attraktivität und Image	Nachhaltigkeitsprojekte, aber auch die Zusammenarbeit mit nachhaltigen Unternehmen erhöhen die Attraktivität des Vereins bei (potenziellen) Stakeholdern und haben einen positiven Einfluss auf das Image und die Markenbildung.
	Aufwertung der Vermarktung / des Sportsponsoring	Vereine schaffen sich durch die Integration von Nachhaltigkeit in Sponsoring einerseits einen neuen Markt und somit auch neue Vermarktungspotenziale für künftige Sponsoringpartnerschaften. Gerade für Vereine, die aufgrund von Standort und Reichweite Schwierigkeiten bei der Vermarktung haben, ergibt sich durch die Integration ein Unterscheidungsmerkmal zur Konkurrenz. Andererseits wird der Vermarktung durch Nachhaltigkeit eine neue Relevanz zugewiesen. Stakeholder nehmen Vermarktung bzw. Kommerzialisierung nicht mehr zwingend negativ/störend wahr, sondern erkennen darin eine Relevanz.
Sponsoren	Argumentationsgrundlage	Die Integration von Nachhaltigkeit bietet für die Unternehmen eine Argumentationsgrundlage für die Zusammenarbeit und die finanzielle Aufwendung in den Fußballverein.
	Reichweite für Nachhaltigkeit	Fußball ist nach wie vor eine reichweitenstarke Plattform und bietet die Möglichkeit Nachhaltigkeitsthemen und die Bedeutung von Nachhaltigkeit für das Unternehmen auf einer großen, diversen und emotionalen Plattform zu platzieren und über seine Strahlkraft nachhaltige Entwicklung in der Gesellschaft herbeizuführen.
	Plattform für nachhaltiges Engagement	Einigen Unternehmen fehlt es an Möglichkeiten allein nachhaltige Projekte auszubauen. In den Vereinen bestehen bspw. bereits soziale Projekte, an die die Unternehmen anknüpfen können.
	Kommunikationscase	Hinter Sport stehen Emotionen, Leidenschaft und Tradition. Daher bietet die Umsetzung von Nachhaltigkeitsprojekten im Sport einen attraktiven Kommunikationscase für Unternehmen, der durch klassische Werbeformen nicht gewährleistet wäre.
	Glaubwürdiger Anwendungsfall	Gerade bei Unternehmen, die Vereinen Dienstleistungen anbieten (bspw. Abfallmanagement) bietet das Sponsoring einen attraktiven Anwendungsfall, der potenziellen Kunden des Unternehmens glaubhaft aufzeigt, dass das Produkt funktioniert.
	Positive Wahrnehmung	Die Integration von Nachhaltigkeit grenzt das Sponsoring von einer klassischen Werbeform ab und verändert somit auch die Wahrnehmung und die Akzeptanz des Sponsors bei den diversen Stakeholdern. Die bereits sehr positive Wahrnehmung des Sportsponsoring als Werbeform wird noch einmal verstärkt.

Tabelle 3: Bedeutung von Nachhaltigkeit im Sponsoring

Quelle: Eigene Darstellung

Diskussion

Es lässt sich sagen, dass die Integration von Nachhaltigkeit in ein Sponsoring eine Unterstützung dabei bietet, den in *Kapitel 3.5.* genannten Anforderungen der Stakeholdergruppen, welche durch die Darlegung der Vereinsvertretenden und Unternehmen nochmals belegt wurden, gerecht zu werden. Durch das Know-How und die Kompetenzen, die Sponsoren mitbringen, können Vereine sich nachhaltiger ausrichten. Zugleich können sie finanzielle Stabilität wahren, da Nachhaltigkeitsprojekte auf Basis von Gegengeschäften aufgebaut werden können. Eine nachhaltige Ausrichtung sowie entsprechende Sponsoren haben darüber hinaus eine positive Außenwirkung auf potenzielle neue Sponsoren haben, die wiederum neue finanzielle Mittel für den Verein generieren. Stellt sich der sportliche Erfolg nicht ein, lassen sich die Anforderungen der Fans demnach erfüllen. Die Integration trägt zudem dazu bei, dass Vereine Unterstützung bei der Erfüllung der Lizenzierungskriterien der DFL erhalten. Es ist darüber hinaus auch anzunehmen, dass aufgrund des Wandels innerhalb der Gesellschaft, eine nachhaltige Positionierung auch die Akzeptanz in dieser für den Verein stabilisieren und erhöhen würden.

Die Integration von Nachhaltigkeit in ein Sponsoring kann auf unterschiedliche Weisen erfolgen. Es haben sich zwei mögliche Wege aufgezeigt (s. *Abbildung 2*). Vereine, die bedarfsorientiert handeln, suchen sich die Sponsoren nach einem konkreten Bedarf bspw. Umrüstung auf LED-Beleuchtung. Im anderen Fall können die Vereine direkt Partnerschaften aus ihren Handlungsfeldern ableiten, welche sich bspw. auf konkrete Regionen beziehen. Beide Wege haben ihre jeweiligen Vorteile: Durch den bedarfsorientierten Ansatz lässt sich ein konkreter Bedarf des Vereins decken, während der Verein mit dem strategieorientierten Ansatz sicherstellt, dass er Partnerschaften kreiert, die das Sponsoringunternehmen aufgrund der einzigartigen Strategie des Vereins nirgendwo anders in diesem Konstrukt umsetzen könnte.

Diskussion



Abbildung 2: Möglichkeiten zur Integration von Nachhaltigkeit in Sponsoringpartnerschaften
Quelle: Eigene Darstellung

Unabhängig von dem gewählten Ansatz lässt sich zusammenfassend sagen, dass die glaubhafte, transparente Umsetzung von Projekten zentral für die Integration von Nachhaltigkeit in Sponsoringpartnerschaften ist. Die Integration ist dabei individuell zu betrachten und sollte zum Sponsoringunternehmen, aber auch zum Verein passen. Dies bestätigen auch die Unternehmen, die ihre nachhaltigen Aktivitäten im Rahmen einer Partnerschaft immer nach ihrem Kerngeschäft ausrichten. Um den Markenfit sicherzustellen, bieten sich ein Check der Unternehmen an. Dieser kann als klassische Desktop-Analyse durchgeführt werden oder als verpflichtender CSR-Check. Dabei sind es nicht nur die Vereine, sondern auch die Unternehmen, die sich den Verein für die Zusammenarbeit nach dem Markenfit auswählen, wie sich aus den Gesprächen interpretieren lässt. Eine fehlende Übereinstimmung von (nachhaltigen) Werten würde folglich zu keiner Partnerschaft führen, denn die umgesetzten Projekte und Aktionen im Rahmen einer nachhaltigen Sponsoringspartnerschaft sollten auf eine gemeinsame Vision abzielen. Zudem sollten sie authentisch und glaubwürdig gelebt werden, um durch diese auch den Anforderungen aus *Kapitel 3.5.* gerecht zu werden. Verpasst es der Verein, eine glaubwürdige, nachhaltige Positionierung aufzubauen verliert er dementsprechend das Interesse der Unternehmen. Aus diesen Hintergründen lässt sich darlegen, dass eine Integration von Nachhaltigkeit auch immer eine individuelle Partnerschaft bedeutet, die sich auf ihren Inhalt und/oder ihre Botschaft aufbaut. Durch standardisierte Pakete auf einer unteren, preislich niedrigen Partnerschaftsebene

Diskussion

schaftt der Verein jedoch auch für kleinere Unternehmen einen Einstieg in nachhaltige Themenfelder und bietet auch diesen eine Argumentationsgrundlage für ihre Partnerschaft. Die erwirtschafteten Gelder kann der Verein zum Aufbau nachhaltiger Projekte verwenden und im Verlauf die Partnerschaft kontinuierlich weiterentwickeln.

Während die Vereine die Umsetzung von Nachhaltigkeitsprojekten mit Unternehmen zumeist in größeren Sponsoringpaketen abbilden möchten, um aus diesen auch finanzielle Vorteile zu ziehen, fordern die Sponsoringunternehmen ein Umdenken der Vermarktung. Die Unternehmen würden die erfolgreiche Projektumsetzung in den Vordergrund stellen und eine große Sponsoringpartnerschaft erst nachgelagert sehen. Die Partnerschaft sollte auf einer kleinen Partnerschaftsbasis starten und sich entsprechend dem Projektstatus entwickeln. Ob dies für die Vereine eine mögliche Vermarktungsstrategie ist, wird sich in der zukünftigen Entwicklung zeigen, denn in diesem Punkt sind sich Vereine und Sponsoringunternehmen einig, Sponsoringpartnerschaften mit einem Fokus auf Nachhaltigkeit und gemeinsames Storytelling werden wachsen, denn auch die Anforderungen werden steigen. Vereine, die sich nicht nachhaltig ausrichten und demnach Nachhaltigkeit auch nicht als integralen Bestandteil von Sponsoringpartnerschaften anbieten können, werden sich selbst abschaffen und zukünftig mit Existenzproblem zu kämpfen haben. Eine nachhaltige Ausrichtung sowie die Zusammenarbeit mit Sponsoren in diesem Bereich sind somit für die Vereine existenziell notwendig, um sich zukunftssicher aufzustellen und den Anforderungen der Stakeholder gerecht zu werden.

7.2. Fazit und Ausblick

Sportsponsoring ist schon lange nicht mehr nur die Platzierung eines Logos am Rande des Spielgeschehens, ebenso wie Nachhaltigkeit nicht mehr nur ein Handlungsprinzip der Forstwirtschaft ist. Beide Felder haben in den vergangenen Jahrzehnten einen starken Wandel durchlebt und finden nun in der Integration von Nachhaltigkeit in ein Sportsponsoring eine Schnittstelle. Fußballvereine und ihre Sponsoren agieren vermehrt unter einer gemeinsamen Vision und fokussieren ihre Partnerschaften auf ein ‚Warum‘ und eine Botschaft. Für die Unternehmen ist ein Sportsponsoring dabei nicht mehr nur eine weitere reichweitenstarke Werbepattform für die neusten Kampagnen, sondern vielmehr ein emotionales Tool, über das die Unternehmen Geschichten erzählen und gemeinsam mit den Vereinen nachhaltige Veränderung bewirken können

Diskussion

– die Reichweite ist nur noch ein nettes Beiwerk, der Inhalt hat die Macht. Sponsoren, das ist den vorliegenden Ausführungen zu entnehmen, werden in Zukunft vermehrt von einem Sponsoring absehen, das keine nachhaltigen und inhaltlich passenden Aspekte erfüllt. Das Sportsponsoring, eines der zentralen finanziellen Beschaffungsinstrumente der Fußballvereine, ist somit nicht mehr nur von der vorgelagerten Vermarktung abhängig, sondern auch vom nachhaltigen Handeln der Vereine. Sportsponsoring befindet sich in einem grundlegenden Wandel, in welchem sowohl Sponsoren als auch Fußballvereine neue Mehrwerte des Sportsponsorings erkennen.

Wie auch die Sponsoren, sehen sich die Fußballvereine verstärkt Anforderungen an nachhaltiges Handeln ausgesetzt. Fußballvereine sind dabei nicht in der Lage im Alleingang nachhaltig zu agieren, sie benötigen Partner. An diesem Punkt schließt sich der Kreis: Fußballvereine brauchen Sponsoren, die sie unterstützen und Unternehmen suchen Sponsoringpartnerschaften, die sie inhaltlich und nachhaltig aufbauen können. Fußballvereine und ihre Sponsoren haben zusätzlich die Chance durch die Nutzung der jeweiligen Stärken, zahlreichen Stakeholder-Anforderungen gerecht zu werden, sofern sie es schaffen die Partnerschaft authentisch und glaubwürdig aufzubauen.

„Der Sport hat die Kraft die Welt zu verändern“ (Mandela, 2000, zitiert nach The Global Goals, 2021): Unternehmen und Fußballvereine sollten daher die Bühne und die Strahlkraft des Fußballs nutzen, um nicht nur sich selbst nachhaltig weiterzuentwickeln, sondern auch die Welt bzw. die Gesellschaft zu beeinflussen und einen nachhaltigen gesellschaftlichen Wandel anzuregen. Dabei gilt es auch, Kompromisse zu finden, bspw. in dem die Partnerschaft nicht wie gewöhnlich mit der Überweisung der Sponsoringsumme startet, sondern erst einmal mit der Umsetzung eines Nachhaltigkeitsprojektes. Nachhaltigkeit ist als eigenständige Währung zu verstehen, der die Unternehmen und Fußballvereine auch bei der Kompromissfindung einen individuellen Wert zuweisen müssen. Unternehmen und Fußballvereine müssen sich bewusstwerden, dass sie für ein gemeinsames Ziel eintreten, welches sie zusammen über die Plattform Fußball kommunizieren und erreichen wollen. Verstehen beide Akteure das Sportsponsoring zur Erreichung dieses gemeinsamen Zieles und führen dieses kooperativ, authentisch und glaubwürdig aus, können Sponsoringpartnerschaften mit Nachhaltigkeit als integralem Bestandteil der Schlüssel für die nachhaltige Entwicklung der Vereine, für die Zukunftssicherung und für die Erfüllung der definierten Stakeholder-Anforderungen werden.

Literaturverzeichnis

Batz, M. (2021). *Nachhaltigkeit in der Sozialwirtschaft: Eine Einführung*. Wiesbaden: Springer VS.

Bruhn, M. & Rohlmann, P. (2022). *Sportmarketing*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Deutsche Gesellschaft für die Vereinten Nationen e.V. (o.J.). *Ziele für nachhaltige Entwicklung*. Abgerufen am 01. Januar 2023 unter <https://dgvn.de/ziele-fuer-nachhaltige-entwicklung>.

Deloitte. (2019, Januar). *Nachhaltigkeit in der Fußball-Bundesliga: Aktuelle Entwicklungen und Trends*. Abgerufen am 02. Januar 2023 unter https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/technology-media-telecommunications/Deloitte-Nachhaltigkeit_in_der_Fußball-Bundesliga.pdf.

DFB. (2022, Juni). *Mitgliederzahl des Deutschen Fußball Bundes (DFB) von 1950 bis 2022*. Statista. Abgerufen am 01. Januar 2023 unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/215107/umfrage/mitgliederzahl-deutscher-fussball-bund/>.

DFL. (o.J.). *Die Struktur des DFL Deutsche Fußball Liga e.V.*. Abgerufen am 01. Januar 2023 unter <https://www.dfl.de/de/ueber-uns/dfl-deutsche-fussball-liga-ev/struktur-des-dfl-deutsche-fussball-liga-ev/>.

DFL. (2022-a, 15. März). *Wirtschaftsreport 2022*. Abgerufen am 07. Januar 2023 unter https://media.dfl.de/sites/2/2022/04/DE_DFL_Wirtschaftsreport_2022_M.pdf.

DFL. (2022-b). *Clubs der Bundesliga und 2. Bundesliga beschließen erstmals Nachhaltigkeitskriterien für Lizenzierungsordnung*. Abgerufen am 02. Januar 2023 unter <https://www.dfl.de/de/aktuelles/clubs-der-bundesliga-und-2-bundesliga-beschliessen-erstmal-nachhaltigkeitskriterien-fuer-lizenzierungsordnung/>.

FC St. Pauli. (2020, Juli). *Mitgliedschaft*. Abgerufen am 07. Januar 2023 unter <https://www.fcstpauli.com/verein/mitgliedschaft/>.

Literaturverzeichnis

FC St. Pauli. (o.J.-a). *Nachhaltigkeitsstrategie*. Abgerufen am 02. Januar 2023 unter <https://www.fcstpauli.com/verein/nachhaltigkeit/nachhaltigkeitsstrategie/>.

FC St. Pauli. (o.J.-b). *Historie*. Abgerufen am 02. Januar 2023 unter <https://www.fcstpauli.com/verein/historie/>.

Fenzl, T. & Mayring, P. (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse*. In: Baur, N. & Blasius, J. (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 691-706). Wiesbaden: Springer VS.

Fischer, B. (2022, 21. März). *22 Spieler, 90 Minuten und sehr viel Geld*. Frankfurter Allgemeine Zeitung. Abgerufen am 01. Januar 2023 unter <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/schneller-schlau/das-millionengeschaeft-fussball-in-zahlen-und-daten-17889326.html>.

Followfood GmbH (o.J.). *Die Bewegung*. Abgerufen am 15. Januar 2023 unter <https://followfood.de/bewegung>.

GLS Germany. (2022, 1. Dezember). *Für den BVB: GLS Germany versendet Pakete klimaneutral*. Abgerufen am 06. Januar 2023 unter <https://www.gls-newsroom.de/de/news/all/f-r-den-bvb--gls-germany-versendet-pakete-klimaneutral/s/8df6ba09-6f3f-4098-bf6e-4548764ff54d>

Grundwald, A. & Kopfmüller, J. (2022). *Nachhaltigkeit* (3. Auflage). Frankfurt am Main: Campus Verlag.

Häder, M. (2019). *Empirische Sozialforschung: Eine Einführung* (4. Auflage). Wiesbaden: Springer.

Hasel, M. C. (2019). *Der professionelle Fußballklub: Professionelle Vereinsführung – Fakten, Zahlen und Anekdoten für Manager, Investoren und Fans*. Berlin: Springer Gabler.

Literaturverzeichnis

- Homann, M. (2022, 8. Dezember). *EU-Lieferkettengesetz verpflichtet Unternehmen zu fairer und nachhaltiger Wirtschaft*. EQS Group. Abgerufen am 01. Januar 2023 unter <https://www.eqs.com/de/compliance-wissen/blog/eu-lieferkettengesetz/>.
- IfD Allensbach. (2022, Juni). *Anzahl der Personen in Deutschland, denen die Sportart Fußball bekannt ist, nach Interesse an diesem Sport von 2018 bis 2022*. Statista. Abgerufen am 01. Januar 2023 unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/171037/umfrage/interesse-an-der-sportart-fussball/>.
- Institut Bauen und Umwelt e.V. (o.J.). *Nachhaltige Entwicklung*. Abgerufen am 01. Januar 2023 unter <https://ibu-epd.com/nachhaltige-entwicklung/>.
- Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. (2019). *Wie wichtig sind ökologische Nachhaltigkeit und Umweltschutz in Ihrer Geschäftstätigkeit im Vergleich zu anderen Unternehmen in Ihrer Branche?*. Statista. Abgerufen am 07. Januar 2023 unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1089190/umfrage/bedeutung-oekologischer-nachhaltigkeit-in-unternehmen-nach-beschaefigtanzahl/>.
- Klimareporter. (o.J.). *Ist das 1,5-Grad-Ziel noch zu schaffen?*. Abgerufen am 07. Januar unter <https://www.klimareporter.de/1-5-grad>.
- Kuckartz, U. & Rädiker, S. (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (5. Auflage). Weinheim: Beltz Juventa.
- Kunzlmann, J. (2021). *Nachhaltigkeit wird für deutsche Unternehmen immer wichtiger*. Bertelsmann Stiftung. Abgerufen am 02. Januar 2023 unter <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/themen/aktuelle-meldungen/2021/november/nachhaltigkeit-wird-fuer-deutsche-unternehmen-immer-wichtiger>.
- Löblich, M., Meyen, M., Pfaff-Rüdiger, S. & Riesmeyer, C. (2019). *Qualitative Forschung in der Kommunikationswissenschaft: Eine praxisorientierte Einführung* (2. Auflage). Wiesbaden: Springer VS.

Literaturverzeichnis

- Mayring, P. (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (13. Auflage). Weinheim: Beltz.
- Havas Group. (2021). *Meaningful Brands*. Abgerufen am 02. Januar 2023 unter <https://www.meaningful-brands.com>.
- Meyen, F. (2022, 10. August). *Wir sollten alle so viel wie männliche Profifussballer verdienen*. BR. Abgerufen am 01. Januar 2023 unter <https://www.br.de/radio/bayern2/sendungen/zuendfunk/wir-sollten-alle-so-viel-wie-profifussballer-verdienen-100.html>.
- Nielsen Sports. (2021). *Investitionen in Sportsponsoring in Deutschland von 2000 bis 2020*. Statista. Abgerufen am 01. Januar 2023 unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/167709/umfrage/ausgaben-fuer-sponsoring-in-sport-und-kultur/>.
- Paul, D. (o.J.). *CSR-Berichtspflicht*. Industrie- und Handelskammer Frankfurt am Main. Abgerufen am 07. Januar 2023 unter <https://www.frankfurt-main.ihk.de/hauptnavigation/wirtschaftspolitik/csr-und-nachhaltigkeit/csr-berichtspflicht-5284482>.
- Pufé, I. (2017). *Nachhaltigkeit* (3. Auflage). Konstanz/München: UVK Verlagsgesellschaft.
- Pundy, D. (2022, 21. März). *Wie nachhaltig kann Fußball sein?*. Euractiv. Abgerufen am 01. Januar 2023 unter <https://www.euractiv.de/section/gesundheit/news/wie-nachhaltig-kann-fussball-sein/>.
- REWE Group. (2022, 21. April). *REWE unterstützt Nachhaltigkeit beim FC*. Abgerufen am 06. Januar 2023 unter <https://www.rewe-group.com/de/presse-und-medien/newsroom/kurznotizen/rewe-unterstuetzt-nachhaltigkeit-beim-fc-der-1-fc-koeln-und-sein-partner-rewe-werden-am-31-spieltag-der-bundesliga-saison/>.

Literaturverzeichnis

- Riedmüller, F. (2018). *Professionelles Marketing für Sportvereine: Potenziale der Rechtevermarktung optimal nutzen* (2. Auflage). Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- SC Freiburg. (o.J.-a). *Europa-Park Stadion*. Abgerufen am 06.01.2023 unter <https://www.scfreiburg.com/stadion/europa-park-stadion/>.
- SC Freiburg. (o.J.-b). *Nachhaltiges Stadion*. Abgerufen am 06.01.2023 unter <https://www.scfreiburg.com/engagement/umwelt/nachhaltiges-stadion/>.
- Schubert, M. & Walzel, S. (2018). *Sportsponsoring: Grundlagen, Konzeption und Wirkung*. Berlin: Springer Gabler.
- Schulze, T. (2020, 24. September). *Klimasünder Bundesliga: Was der Fußball besser machen kann*. Stern. Abgerufen am 01. Januar 2023 unter <https://www.stern.de/sport/fussball/klimasuender-bundesliga--was-der-fussball-besser-machen-kann-9426288.html>.
- Spiegel. (2022, 07. April). *Das Financial Fair Play ist Vergangenheit*. Abgerufen am 01. Januar 2023 unter <https://www.spiegel.de/sport/fussball/uefa-loest-das-financial-fair-play-ab-und-schafft-neue-regeln-der-klub-finanzierung-a-13bd0dd9-c984-4cbd-aa67-eae896fc5e5b>.
- SPORTFIVE Germany GmbH. (2021). Nachhaltigkeitsstudie. (s. Anhang 1).
- Sport.de. (2022, 18. August). *Bundesliga auf Platz 2 im europäischen Vergleich*. Abgerufen am 14. Januar 2023 unter <https://www.sport.de/news/ne5011311/fussball-bundesliga-auf-platz-2-im-europaeischen-vergleich/>.
- Statistisches Bundesamt. (2022). *Durchschnittlicher Bruttomonatsverdienst von vollzeitbeschäftigten Arbeitnehmern in Deutschland von 1991 bis 2021*. Statista. Abgerufen am 01. Januar 2023 unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/237674/umfrage/durchschnittlicher-bruttomonatsverdienst-eines-arbeitnehmers-in-deutschland/>.

Literaturverzeichnis

Strübing, J. (2018). *Qualitative Sozialforschung: Eine komprimierte Einführung für Studierende* (2. Auflage). Boston/Berlin: De Gruyter.

StudySmarter. (o.J.). *Triple Bottom Line*. Abgerufen am 01. Januar 2023 unter <https://www.studysmarter.de/schule/wirtschaft/wirtschaftsethik/triple-bottom-line/>.

SV Werder Bremen. (o.J.-a). *Chronik*. Abgerufen am 02. Januar 2023 unter <https://www.werder.de/der-svw/historie/chronik/1899-1932/>.

SV Werder Bremen. (o.J.-b). *Werder Bewegt*. Abgerufen am 02. Januar 2023 unter <https://www.werder.de/werder-bewegt/ueber-werder-bewegt/>.

The Global Goals. (2021, 06. April). *Sport has the power to change the world*. Abgerufen am 06. Januar 2023 unter <https://www.globalgoals.org/news/sport-for-development-and-peace/>.

Transfermarkt. (o.J.). *Transferrekorde*. Abgerufen am 02. Januar 2023 unter <https://www.transfermarkt.de/bundesliga/transferrekorde/wettbewerb/L1>.

Transfermarkt. (2022-a). *Bestbezahlte deutsche Fußballer*. Abgerufen am 02. Januar 2023 unter <https://www.transfermarkt.de/6x-fc-bayern-in-top-12-bestbezahlte-deutsche-fussballer-brutto-gehalter-/index/galerie/2076?page=13>.

Transfermarkt. (2022-b, September). *Teuerste Fußballtransfers weltweit bis zum Jahr 2022*. Statista. Abgerufen am 02. Januar 2023 unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/12465/umfrage/rekordtransfers-die-10-teuersten-transfers-im-fussball/>.

TSG 1899 Hoffenheim. (o.J.-a). *Common Value Ansatz*. Abgerufen am 02. Januar 2023 unter <https://www.tsg-hoffenheim.de/business/sponsoring/common-value/>.

TSG 1899 Hoffenheim. (o.J.-b). *TSG ist Bewegung*. Abgerufen am 02. Januar 2023 unter <https://www.tsg-hoffenheim.de/tsg/der-club/tsg-ist-bewegung/>.

Literaturverzeichnis

TSG 1899 Hoffenheim & Lehrstuhl für dem Lehrstuhl für nachhaltiges Wirtschaften der Universität Mannheim. (2020). Nachhaltigkeit im Profi-Fußball: Mehrwert für Sponsoren. (s. Anhang 2).

Vereinte Nationen. (o.J.). *Ziele für nachhaltige Entwicklung*. Abgerufen am 01. Januar 2023 unter <https://unric.org/de/17ziele/>.

VuMA. (2021, November). *Bevölkerung in Deutschland nach Einstellung zur Aussage "Beim Kauf von Produkten ist es mir wichtig, dass das jeweilige Unternehmen sozial und ökologisch verantwortlich handelt" von 2017 bis 2021*. Statista. Abgerufen am 07. Januar 2023 unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/182042/umfrage/kaufkriterium-soziale-verantwortung-oekologische-verantwortung/>.

Wolter, D. (2021, 13. September). *Stakeholder & Shareholder: Einfach erklärt*. Hubspot. Abgerufen am 15. Januar 2023 unter <https://blog.hubspot.de/sales/stakeholder>.

WorldAtlas. (2018, April). *Geschätzte Anzahl der Sportfans weltweit nach Sportarten*. Statista. Abgerufen am 01. Januar 2023 unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/387554/umfrage/anzahl-der-sportfans-weltweit/>.

Anhang

Anhangsverzeichnis

ANHANG 1: NACHHALTIGKEITSSTUDIE SPORTFIVE GERMANY GMBH	56
ANHANG 2: STUDIE NACHHALTIGKEIT IM PROFI-FUßBALL.....	56
ANHANG 3: LEITFRAGENKATALOG VEREINE	56
ANHANG 4: LEITFRAGENKATALOG SPONSOREN	59
ANHANG 5: CODIERUNGSSYSTEME MAXQDA	60
ANHANG 6: EXPERTENINTERVIEW FC ST. PAULI	61
ANHANG 7: EXPERTENINTERVIEW TSG 1899 HOFFENHEIM	61
ANHANG 8: EXPERTENINTERVIEW SV WERDER BREMEN.....	61
ANHANG 9: EXPERTENINTERVIEW PREZERO STIFTUNG & CO. KG	61
ANHANG 10: EXPERTENINTERVIEW MOLKEREI AMMERLAND EG	61
ANHANG 11: EXPERTENINTERVIEW FOLLOWFOOD GMBH	61

Anhang 1: Nachhaltigkeitsstudie SPORTFIVE Germany GmbH

Anhang 2: Studie Nachhaltigkeit im Profi-Fußball

Anhang 3: Leitfragenkatalog Vereine

Thema 1: Nachhaltigkeit allgemein

- Wie definiert der Verein Nachhaltigkeit?
- Verfolgt der Verein eine Nachhaltigkeitsstrategie und wenn ja, wie sieht diese aus?
- In welchen Bereichen können Fußballvereine nachhaltiger werden?

Thema 2: Anforderungen

- Welche Anforderungen durch Ihre Stakeholder (Fans, Partner, Liga, Gesellschaft) in Bezug auf ein nachhaltigeres Handeln spüren Sie beim Verein?
- Wie beeinflussen Sie diese Anforderungen?

Thema 3: Überleitung Nachhaltigkeit in Partnerschaften

- Warum sollte man Nachhaltigkeit in Partnerschaften integrieren?

Thema 4: Integration von Nachhaltigkeit bei neuen Partnern

- Welche Faktoren beachten Sie bei der Auswahl neuer Partner?
- Spielt Nachhaltigkeit immer eine Rolle bei der Auswahl neuer Partner? Wenn ja/nein warum?
- Wie läuft der Prozess bei der Suche nach nachhaltigen Partnerschaften ab?
- Von welcher Bedeutung ist der Fit zwischen Partner und Verein?
- Angenommen Sie sind nun in fortgeschrittenen Gesprächen mit einem nachhaltigen Unternehmen, wie gehen Sie den Aufbau der Partnerschaft an?
- Wie finden Sie nachhaltige Themenfelder, die Sie gemeinsam mit neuen Partnern angehen können?
- Wie gestalten Sie nachhaltige Partnerschaften?

Thema 5: Integration von Nachhaltigkeit bei bestehenden Partnern

- Gehen Sie auch aktiv auf bestehende Partner zu, um in deren Partnerschaften Nachhaltigkeit zu integrieren oder kommen diese auch aktiv auf Sie zu?
- Merken Sie eine Veränderung in den Interessen von Partnern? Fordern diese mehr Nachhaltigkeit?
- Wie würde sich der Verein bei einem moralisch/nachhaltig fraglichem Verhalten eines bestehenden Partners verhalten?

Thema 6: Nachhaltigkeit in Partnerschaften allgemein

- Welche Faktoren sind generell entscheidend, um Nachhaltigkeit glaubwürdig in eine Partnerschaft zu integrieren?
- Welche Herausforderungen ergeben sich bei der Integration von Nachhaltigkeit in Partnerschaften?
- Wann sprechen Sie davon, dass Nachhaltigkeit erfolgreich in eine Partnerschaft integriert wurde?
- Nachhaltigkeit sollte von Dauer sein und keine Eintagsfliege – wie gelingt Ihnen eine langfristige Integration von Nachhaltigkeit in Partnerschaften?
- Sollte man nachhaltigen Erfolg über finanziellen Erfolg stellen?

Thema 7: Ziele und Zukunft von Nachhaltigkeit in Partnerschaften

Anhang

- Welche Ziele verfolgen Sie im Allgemeinen mit der Integration von Nachhaltigkeit in Partnerschaften?
- Wie werden die Anforderungen der Stakeholder den Fußball und das Sponsoring mit Blick auf nachhaltige Partnerschaften in den nächsten Jahren verändern?
- Denken Sie es wird weiterhin Partner geben, die Sponsoring nur als Reichweiten-Tool nutzen oder wird die Integration von Nachhaltigkeit zu einer verpflichtenden Anforderung an den Verein?
- Angenommen ein Verein orientiert sich nicht und beschränkt nachhaltig und integriert Nachhaltigkeit nicht in Partnerschaften, wird dieser in Ihren Augen in Zukunft Probleme haben und wenn ja, welche?
- Wie bewerten Sie dahingehend die Integration von Nachhaltigkeit in die Lizenzierungskriterien der DFL?
- Kann die Integration von Nachhaltigkeit in Partnerschaften ein Schlüssel sein, um den Anforderungen von DFL, Fans, Partnern und Gesellschaft gerecht zu werden/diese anzugehen?

Anhang 4: Leitfragenkatalog Sponsoren

Thema 1: Das Unternehmen

- Stellen Sie sich und Ihr Unternehmen bitte kurz vor.
- Welche Bedeutung hat Nachhaltigkeit in Ihrem Unternehmen und wie wird sich die Bedeutung entwickeln?
- Welche Anforderungen hinsichtlich nachhaltigen Handelns an Ihr Unternehmen spüren Sie und wie beeinflussen Sie diese Anforderungen?

Thema 2: Sponsoringpartnerschaft Gegenwart

- Welche Bedeutung hat Nachhaltigkeit in Ihren Partnerschaften mit Profi-Fußballvereinen?
- Warum haben Sie sich dazu entschieden eine Partnerschaft mit dem Fokus auf nachhaltige Aktivierungen mit einem Profi-Fußballverein umzusetzen?
- Wie integrieren Sie Nachhaltigkeit in eine Partnerschaft mit einem Profi-Fußballverein?
- Welche Faktoren sind entscheidend, um Nachhaltigkeit glaubwürdig in eine Partnerschaft zu integrieren?
- Warum erachten Sie ein Sponsoring im Sport als geeignetes Marketinginstrument um das Thema Nachhaltigkeit zu platzieren?

Thema 3: Sponsoringpartnerschaft Zukunft

- Würden Sie die Aussage, dass Nachhaltigkeit und ein gemeinsames Storytelling in Zukunft essenziell für Partnerschaften werden, unterschreiben? Und wenn ja/nein, warum?
- Wie sieht das Sportsponsoring der Zukunft aus?
- Kann die Integration von Nachhaltigkeit in Partnerschaften mit Profi-Fußballvereinen ein Schlüssel sein, um den Anforderungen von Stakeholdern gerecht zu werden?

Anhang 5: Codierungssysteme MAXQDA

Im Folgenden ist das Codierungssystem dargestellt, mit welchem die Experteninterviews im Tool MAXQDA ausgewertet wurden.

	Kategorie	Beschreibung
Vereine	Bedeutung von Nachhaltigkeit innerhalb der Fußballvereine	Wie definieren die Vereine Nachhaltigkeit, welche Bedeutung hat Nachhaltigkeit für den Verein und wie sieht das bestehende Engagement aus
	Bedeutung und Anforderung nachhaltigen Handelns im deutschen Profi-Fußball	Welche Anforderungen nimmt der Verein für den deutschen Profi-Fußball wahr und welche Bedeutung hat Nachhaltigkeit mittlerweile für diesen
	Integration von Nachhaltigkeit in Sponsoringpartnerschaften	Wie integrieren die Vereine Nachhaltigkeit in Sponsoringpartnerschaften
	Bedeutung von Nachhaltigkeit als integraler Bestandteil von Sponsoringpartnerschaften	Welche Bedeutung hat die Integration zur Erfüllung der Anforderungen
	Die Zukunft von Nachhaltigkeit im Sportsponsoring und im Profi-Fußball	Welche Bedeutung hat Nachhaltigkeit Sportsponsoring und Profi-Fußball in Zukunft
Sponsoren	Bedeutung und Anforderung nachhaltigen Handelns innerhalb der Unternehmen	Wie definieren die Unternehmen Nachhaltigkeit, welche Bedeutung hat Nachhaltigkeit für das Unternehmen und wie sieht das bestehende Engagement aus Welche Anforderungen spürt das Unternehmen von Politik und Konsument:innen
	Integration von Nachhaltigkeit in Sponsoringpartnerschaften	Wie integrieren die Unternehmen Nachhaltigkeit in ihre Sponsoringpartnerschaften
	Bedeutung von Nachhaltigkeit als integraler Bestandteil von Sponsoringpartnerschaften	Welche Bedeutung hat die Integration für die Unternehmen
	Die Zukunft von Nachhaltigkeit im Sportsponsoring und im Profi-Fußball	Welche Bedeutung hat Nachhaltigkeit Sportsponsoring und Profi-Fußball in Zukunft

Anhang

Anhang 6: Experteninterview FC St. Pauli

Anhang 7: Experteninterview TSG 1899 Hoffenheim

Anhang 8: Experteninterview SV Werder Bremen

Anhang 9: Experteninterview PreZero Stiftung & Co. KG

Anhang 10: Experteninterview Molkerei Ammerland eG

Anhang 11: Experteninterview followfood GmbH

Der Fußball soll nachhaltiger werden! Die Mehrheit der Klubs hat dabei noch sehr großen Nachholbedarf und benötigt nicht nur Unterstützung bei der Abbildung ihres CO₂-Fußabdrucks. Vielmehr brauchen die meisten Klubs selbst Vorbilder, wie Fußball mit Nachhaltigkeit professionell und glaubwürdig vereint werden kann.

Charlotte Sahn untersucht die Verbindung von Sportsponsoring und Nachhaltigkeit und zeigt auf, wo Schnittstellen für den Fußball vorhanden sind. Durch Gespräche mit Vertretern von drei deutschen Profifußballvereinen und ihren Sponsoren zeigt sie good practices auf und eröffnet die Diskussion über kluge verantwortungsbewusste Positionierung und der Nutzung der Strahlkraft des Fußballs für die Transformation hin zur Nachhaltigkeit.

ISBN: 978-3-948709-17-4 (eBook)

UVG VERLAG

