

Anstoß zur Nachhaltigkeit ist gegeben

Spielentscheidend für die Zukunft des Fußballs – Der Mensch spielt in der Transformation eine zentrale Rolle

Börsen-Zeitung, 19.11.2022
Nachhaltigkeit und Fußball ergänzen sich hervorragend. Das haben auch die deutsche Bundesliga und ihre Vereine erkannt. Die selbstverpflichtende Nachhaltigkeitsrichtlinie, die die 1. und 2. Bundesliga als erste große Profifußball-Ligen in ihrer

spiel die Einrichtung einer Datenplattform für die Vereine, Unterstützungsleistungen zur Erfüllung der Richtlinie, Leitfäden und Vorlagen für einheitliche Analysen, die bei der Umsetzung konkreter Kriterien unterstützen sowie neuen Weiterbildungs- und Qualifizierungsangeboten. Das erste „DFL- Nachhaltigkeitsforum“, das Ende Juli in Berlin stattfand, hat darüber hinaus gezeigt, wie wichtig der Austausch zu Nachhaltigkeitsthemen in der Fußball-Community ist.

Trotz der offensichtlichen Bemühungen der vergangenen Monate ist der Fußball allerdings noch weit entfernt von einem regelkonformen Spiel in Sachen Nachhaltigkeit. So besteht etwa

im Hinblick auf den CO₂-Ausstoß bei Großveranstaltungen in den Stadien oder Flugreisen zu den Partien, das Merchandising, die Reduzierung von Abfällen bei Spielen oder das Ressourcen- und Lieferkettenmanagement erheblicher Handlungsbedarf. Die Einhaltung und Umsetzung von Nachhaltigkeitskriterien werden für Verbände und Vereine also immer bedeutender. Nicht zuletzt deshalb, da große „Vereine“ aus der Fußball-Bundesliga – aber auch aus internationalen Profi-Ligen wie Italien, England, Frankreich oder Spanien – mit ihren Aktivitäten auf dem und abseits des Platzes hohe Umsätze erwirtschaften und teils sogar börsennotiert sind.

Die gelebte Realität im Fußball zeigt, wie schwierig die Transformation zu nachhaltigem Verhalten in den Vereinen und Ligen ist. Die anfänglichen internen Widerstände gegen die DFL-Nachhaltigkeitskriterien sind nur ein Beispiel dafür. Wenngleich mittlerweile in den meisten Vereinen ein Umdenken in Sachen Nachhaltigkeit stattgefunden hat, ist die Umsetzung von Maßnahmen kein leichtes Spiel, selbst wenn die Gegner in der eigenen Mannschaft immer mehr zu Verbündeten werden.

Ein erfolgreiches Nachhaltigkeitsmanagement ist im Fußball wie in Wirtschaftsunternehmen eine Frage des professionellen Transformationsmanagements, vergleichbar mit den Herausforderungen, die Trainer und Spieler auf dem Weg von der Regional- zur Bundesliga zu bewältigen haben. Dabei spielt auch und gerade beim Fußball die People-Dimension eine wesentliche Rolle, das heißt die Menschen in den Mittelpunkt aller Veränderungsaktivitäten zu stellen. Im Fußball gibt es einen Trainingsplan. Und diesen braucht es auch für die Nachhaltigkeitstransformation – einen Trainingsplan, der

alle Beteiligten in die richtige Richtung in Bewegung setzt, sie stärkt und motiviert. Es braucht zudem Prozesse, Strukturen und eine Erfolgskontrolle, damit sie im wahrsten Sinne des Wortes am Ball bleiben in Sachen Nachhaltigkeit.

Vorbilder sind wichtig

Eine Schlüsselrolle in jeder Transformation spielen Vorbilder. Was die Forest Green Rovers in England können, dürfte auch für den Profifußball weltweit kein Problem sein. Die Vereine müssen nicht gleich und ausschließlich auf vegane Verpflegung im Stadion umstellen oder den Slogan „Wir sind nachhaltig“ zu ihrem Leitmotto machen. Der Einsatz von Ökostrom und E-Fahrzeugen als Mannschaftsbusse zur Senkung des CO₂-Fußabdrucks wären schon einmal ein Signal. Noch größere Außenwirkung hätten Nachhaltigkeitsinitiativen, bei denen prominente Spieler im Mittelpunkt stehen als glaubwürdige Botschafter für das Thema Nachhaltigkeit.

Fußballclubs sind Wirtschaftsunternehmen mit einem starken Markenkern: Begeisterung für den Sport und den gemeinsamen (Miss)Erfolg. Diese Begeisterung ist sichtbar; sie wird gelebt bei allen Spielen und kommuniziert – nach Siegen und selbst nach Niederlagen. Aufgabe der Transformationskom-

mission ist es, den Fans den Fußball ein wichtiger Glaubwürdigkeitsfaktor.

Um die eigene Organisation und die breite Öffentlichkeit vom Engagement, dem Umsetzungswillen und der Umsetzungskraft für Nachhaltigkeit zu überzeugen, braucht es allerdings eine differenzierte Ansprache und neue Wege. Gerade beim Thema Nachhaltigkeit ist es entscheidend zu wissen, was die Stakeholder wirklich interessiert, um Botschaften und Maßnahmen zielgruppengerecht und vor allem glaubwürdig zu gestalten und nicht plötzlich dem Vorwurf des Greenwashings oder einem Shitstorm ausgesetzt zu sein. Debatten um Kuhmilchverbote oder die vegane Stadionwurst zeigen, wie sensibel die Fußballfans auf Maßnahmen reagieren, die eher den Anschein eines Scheins haben. Bevor solche Maßnahmen auf dem Spielfeld der öffentlichen Meinung getestet werden, empfiehlt es sich, eine treffsichere Kommunikationsstrategie auf der Basis einer – hoffentlich vorhandenen – Nachhaltigkeitsstrategie auszuarbeiten.

Wertebasierte Kommunikation

Der Markenwert eines Unternehmens – und Fußballvereine sind nun mal auch Unternehmen – basiert ganz wesentlich auf seinen eigentlichen Werten. Wenn Nachhaltigkeit Teil des Wertekanons wird, erhöht sich der Markenwert automatisch. Eine wertebasierte Nachhaltigkeitskommunikation ist daher nur folgerichtig und zeigt sich vor allem in vier Facetten:

Authentizität – Der Marke ein nachhaltiges Gesicht geben. Dazu gehören Vorstände von Proficlubs ebenso wie Trainer von Vereinen und Fußballspieler aller Ligen, die das Thema Nachhaltigkeit glaubwürdig als Nachhaltigkeitsbotschafter repräsentieren können.

Prozessorientierung – Die Nachhaltigkeitskommunikation sollte sich nicht nur auf Resultate fokussieren, sondern vor allem auf den Prozess. Das heißt: Fortschritte, aber auch einmal Fehlschläge kommunizieren. Damit erhöht sich automatisch die Glaubwürdigkeit.

Integration – Eine themenbasierte Kommunikation verknüpft das Thema Nachhaltigkeit mit möglichst vielen relevanten Themen rund um den Fußball. Das funktioniert vor allem auf übergreifender Ebene, wie die erfolgreiche RESPECT-Kampagne gegen Diskriminierung zeigt.

Kreativität – Grün ist schon lange nicht mehr verstaubt oder moralisierend. Nachhaltigkeitskommunikation kann witzig sein, ohne unseriös zu wirken. Das erleichtert den Zugang und erhöht die Attraktivität auch bei nicht-affinen Zielgruppen.



Von
Martina Rauch

Partner bei der
Unternehmensberatung
Cetacea und deren
Tochtergesellschaft
Global Organizational
Integrity Institute

Lizenzierungsverordnung vor knapp einem halben Jahr verankert haben, ist ein weiterer wichtiger Schritt auf dem bereits im Dezember 2021 eingeschlagenen Weg zu nachhaltigem Verhalten in allen Dimensionen: ökologisch, ökonomisch und sozial. Die Implementierung der Maßnahmen folgt Mindestkriterien, die schrittweise in Kraft treten; die ersten bereits verpflichtend im Lizenzierungsverfahren für die Spielzeit 2023/2024.

Die Voraussetzungen sind also geschaffen, den Fußball als wesentlichen gesellschaftlichen Akteur beim Thema Nachhaltigkeit zukunftsfähig aufzustellen. Schließlich geht es um die Existenzsicherung auf und neben dem Platz. Denn Popularität und Strahlkraft des Fußballs als Breitensport können für künftige Generationen nur erhalten werden, wenn die Vereine ihre Selbstverpflichtung zur Nachhaltigkeit ernstnehmen.

Neben zentralen Fußballakteuren wie der Deutschen Fußball Liga (DFL) und dem Deutschen Fußball-Bund (DFB), die sich in Sachen Nachhaltigkeit immer mal wieder aus der Deckung wagen, spielt die Graswurzelbewegung in den Vereinen – die den Nachwuchs trainieren – eine entscheidende(re) Rolle, da sie unmittelbarer als Proficlubs mit den aktuellen Sorgen, Zukunftsängsten und -hoffnungen der Generation Z konfrontiert sind. Die neue Nachhaltigkeitsrichtlinie soll das bereits bestehende, individuelle Engagement der Vereine mit einem einheitlichen Orientierungs- und Handlungsrahmen unterstützen. Gleichzeitig haben die Vereine die Chance bekommen, an deren sukzessiver Weiterentwicklung mitzuwirken sowie die Möglichkeit, ihre Strukturen im Bereich Nachhaltigkeit stetig auf- und auszubauen.

Parallel arbeitet die DFL bereits an verschiedenen Kernthemen im Bereich Nachhaltigkeit, wie zum Bei-

„Ein erfolgreiches Nachhaltigkeitsmanagement ist im Fußball wie in Wirtschaftsunternehmen eine Frage des professionellen Transformationsmanagements.“

munikation zu einem nachhaltigen Fußball ist es, diese Fähigkeit sowohl für die Transformation in eine nachhaltige Organisation als auch für nachhaltige Kommunikation in der Gesellschaft zu nutzen.

Auch hier liegt der Ball vor allem bei den prominenten Spielern und Trainern. Sie sind die glaubwürdigsten Multiplikatoren, Influencer, Opinion Leader und Testimonials für Nachhaltigkeitsthemen und -initiativen, für Eco-Teamkampagnen mit Innen- und Außenwirkung, am besten auf allen Kanälen, um auch für das Thema Nachhaltigkeit eine möglichst große Breitenwirkung zu erzeugen. Eine transparente, authentische und rechtssichere Nachhaltigkeitskommunikation ist auch für den