

MASTERARBEIT | MASTER'S THESIS

Titel | Title

Fußballklubs als Plattformen für
Nachhaltigkeitstransformationen? Eine Situationsanalyse der
Deutschen Fußballbundesliga

verfasst von | submitted by

Lisa Rosa Weber BEd

angestrebter akademischer Grad | in partial fulfilment of the requirements for the degree of
Master of Education (MEd)

Wien | Vienna, 2026

Studienkennzahl lt. Studienblatt |
Degree programme code as it appears on the
student record sheet:

UA 199 500 510 02

Studienrichtung lt. Studienblatt | Degree pro-
gramme as it appears on the student record
sheet:

Masterstudium Lehramt Sek (AB) Unterrichtsfach
Bewegung und Sport Unterrichtsfach Geographie
und wirtschaftliche Bildung

Betreut von | Supervisor:

Dr. Sebastian Fastenrath

Kurzfassung (Deutsch)

Die vorliegende Masterarbeit untersucht, inwiefern die Profifußballklubs der 1. Deutschen Bundesliga als Plattformen für Nachhaltigkeitstransformationsprozesse fungieren können. Den Ausgangspunkt bildet dabei die Analyse ihrer Rolle im Zusammenspiel mit mehrskaligen Akteur*innen- und Institutionenkonstellationen. Darauf aufbauend werden zwei eng miteinander verbundene Untersuchungsschwerpunkte verfolgt: (1) die beteiligten Key-Actors der Nachhaltigkeitsbemühungen sowie (2) die konkreten ökologischen Schwerpunkte und Aktivitäten der Profifußballklubs. Theoretisch wird die Arbeit im Konzept der Geography of Sustainability Transitions verankert, das die Nachhaltigkeitstransformationen als räumlich eingebettete, relationale und mehrskalige Prozesse begreift. Methodisch basiert diese Masterarbeit auf einer qualitativen Inhaltsanalyse der öffentlich zugänglichen Nachhaltigkeitsberichte der deutschen Profifußballklubs (Stichtag: 27.02.2025). Die Auswertung erfolgt theoriegeleitet mittels eines deduktiv-induktiven Kategoriensystems und wird mithilfe der Software MAXQDA durchgeführt.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Profifußballklubs aufgrund ihrer gesellschaftlichen Reichweite, lokalen Verankerung sowie überregionalen und internationalen Einbindung eine intermediäre Plattformfunktion einnehmen können. Sie verknüpfen unterschiedliche Anspruchsgruppen, machen Nachhaltigkeitsthemen sichtbar und ermöglichen Austausch- sowie Lernprozesse. In der praktischen Umsetzung dominieren vor allem die operativen Maßnahmen, die den Spiel- und Stadionbetrieb adressieren. Die strategischen und governancebezogenen Ansätze sind zwar vorhanden, werden jedoch bislang nur in begrenztem Umfang umgesetzt. Insgesamt verdeutlicht diese Masterarbeit, dass der deutsche Profifußball strukturelle Voraussetzungen aufweist, um als Plattform für Nachhaltigkeitstransformationsprozesse wirken zu können. Die tatsächliche Wirksamkeit hängt jedoch maßgeblich von den institutionellen Rahmenbedingungen, den sektoralen Vorgaben sowie der verbindlichen Ausgestaltung und Umsetzung durch die Klubs ab.

Abstract (English)

This Master's thesis examines the extent to which professional football clubs in the German Bundesliga can function as platforms for sustainability transition processes. The analysis begins by exploring the role of these clubs within multi-scalar constellations of actors and institutions. Building on this, the study focuses on two closely interrelated dimensions: (1) the key actors involved in sustainability-related activities and (2) the specific ecological priorities and measures pursued by professional football clubs. The theoretical framework is grounded in the concept of the Geography of Sustainability Transitions, which conceptualizes sustainability transitions as spatially embedded, relational, and multi-scalar processes. Methodologically, the study is based on a qualitative content analysis of publicly available sustainability reports published by German professional football clubs (cut-off date: 27 February 2025). The analysis is theory-driven, employing a deductive–inductive coding scheme and is conducted using the software MAXQDA.

The findings indicate that professional football clubs can assume an intermediary platform function due to their societal reach, local embeddedness, and supra-regional as well as international connections. In doing so, they link diverse stakeholder groups, enhance the visibility of sustainability issues, and facilitate processes of exchange and learning. In practice, however, the implementation of sustainability initiatives is predominantly characterized by operational measures, particularly those addressing match-day and stadium operations. Strategic and governance-related approaches are present but remain limited in scope. Overall, the study demonstrates that German professional football possesses structural conditions that enable clubs to act as platforms for sustainability transition processes. Nevertheless, the actual effectiveness of this role largely depends on institutional frameworks, sector-specific requirements, and the degree to which these are bindingly designed and implemented by the clubs.

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis.....	VI
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung und gesellschaftliche Relevanz.....	2
1.2 Forschungsfragen und Zielsetzung.....	5
1.3 Aufbau der Masterarbeit.....	6
2 Theoretische und konzeptionelle Grundlagen.....	7
2.1 Entstehungs- und Entwicklungsgeschichte des Begriffs „Nachhaltigkeit“	7
2.1.1 Entwicklungsschritte und Meilensteine der nachhaltigen Entwicklung	8
2.2 Definition von Nachhaltigkeit.....	12
2.2.1 Modelle und Darstellungsformen der Nachhaltigkeit	20
2.2.2 Vertiefender Ansatz: integrative Nachhaltigkeitskonzeption	27
2.3 Fazit Begriffsbestimmung der Nachhaltigkeit.....	29
2.4 Geography of Sustainability Transitions als Lösungsansatz bestehender Kritik	30
2.4.1 Ausgangspunkt: Kritik bestehender Ansätze und -theorien.....	31
2.4.2 Zentrale Schlüsselbegriffe der Sustainability-Transitions-Debatte	32
2.4.3 Definition und Merkmale von Nachhaltigkeitstransformationen	36
2.4.4 Zentrale Ansätze der Sustainability Transitions Forschung.....	39
2.4.5 Kritik als Ausgangspunkt für Geography of Sustainability Transitions.....	42
2.4.6 Geography of Sustainability Transition als räumlich-relationaler Bezugsrahmen	44
2.4.7 Intermediäre Akteur*innen und Plattformlogik	47
3 Fußball im Kontext von Nachhaltigkeitstransformationen	49
3.1 Klimakrise: Herausforderungen für Gesellschaft und Fußball	50
3.2 Gesellschaftliche Bedeutung des Fußballs	52
3.2.1 Fußball als globales und ökonomisches Feld.....	53
3.2.2 Fußball als soziales und kulturelles Feld	56
3.3 Orientierungssysteme: Regulatorische Grundlagen und Initiativen.....	59
3.3.1 Internationale Standards und nationale Rahmenwerke	62
3.3.2 Internationale (politische) Rahmenwerke	65
3.3.3 Fußballbezogene internationale Verbandsrahmen	67
3.3.4 Fußballbezogene nationale Regulierungen.....	68
3.3.5 Fazit	70
3.4 Profifußballklubs als potenzielle Akteure gesellschaftlicher Veränderung	71
3.5 Key-Actors und Stakeholder	74
3.5.1 Stakeholder für die Nachhaltigkeitspublikationen	75
3.5.2 Grundlegende Kategorisierung von Anspruchsgruppen.....	77
4 Forschungsdesign und Methodik.....	83
4.1 Forschungsmethodisches Vorgehen.....	84
4.2 Materialauswahl und Untersuchungseinheit	86

4.3	Datenaufbereitung und Datenauswertung	86
4.4	Kodierprozess und Auswertungsschritte	87
4.5	Gütekriterien qualitativer Forschung	90
5	Ergebnisse	91
5.1	Stakeholderanalyse der 1. Deutschen Bundesliga	91
5.1.1	Kategorisierung und räumliche Einbettung zentraler Key-Actors	93
5.1.2	Erwartungen in die und Interessen an der Stakeholderkommunikation und -einbindung 101	
5.1.3	Dialogformate und Kommunikationswege der Fußballklubs	103
5.1.4	Stakeholderdynamiken und Einflussmechanismen	103
5.2	Nachhaltigkeitspraktiken deutscher Profifußballklubs	112
5.2.1	Untersuchungsmaterial	113
5.2.2	Limitationen der Datengrundlage	116
5.2.3	Gesetzliche Rahmenbedingungen und Berichtsstandards	116
5.2.4	Sport- und fußballspezifische Rahmenwerke	119
5.2.5	Internationale Initiativen und freiwillige Selbstverpflichtungen	119
5.2.6	Netzwerke und Plattformen im Kontext nachhaltiger Entwicklung	121
5.2.7	Regionale und projektspezifische Initiativen	123
5.2.8	Zertifizierungen und Managementsysteme	123
5.2.9	Auszeichnungen und Nominierungen	125
5.2.10	Organisationale Verankerung von Nachhaltigkeit	126
5.3	Thematische Schwerpunkte: ökologische Handlungsfelder	129
5.3.1	Energie und Klimaschutz	131
5.3.2	Mobilität und Verkehr	133
5.3.3	Ressourcen- und Abfallmanagement	134
5.3.4	Catering und Verpflegung	136
5.3.5	Wasser und Biodiversität	137
5.3.6	Beschaffung und Lieferketten	138
5.3.7	Stadion- und Infrastrukturentwicklung	140
5.3.8	Sensibilisierung, Kommunikation und Umweltbildung	141
5.3.9	Zusammenfassung und Einordnung	145
6	Diskussion: Fußballklubs als Transformationsplattformen	147
6.1	Fußballklubs als intermediäre Plattformen in Nachhaltigkeitstransformationen	148
6.2	Stakeholderkonstellationen und Governance-Dynamiken	151
6.3	Ökologische Nachhaltigkeitsmaßnahmen und ihre Reichweite	152
6.4	Transformative Nachhaltigkeitsansätze jenseits operativer Maßnahmen	152
6.5	Räumliche Einbettung, Mehrskaligkeit und Plattformfunktion der Klubs	155
6.6	Limitationen der Masterarbeit	156
7	Schlussfolgerung	158
7.1	Ausblick	162
	Literaturverzeichnis	163

Abbildungsverzeichnis.....	175
Tabellenverzeichnis	176
Anhang.....	177
Kodierleitfaden – ökologische Handlungsfelder	177
Differenzierter Maßnahmenkatalog (Einzelmaßnahmen).....	186
Stakeholder, Dialogformate, Interessen/Gründe für Stakeholderkommunikation	187
Tabellarische Übersicht kodierter Textausschnitte zur organisationalen Verankerung	188

Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
B2B	Business to Business
B.A.U.M. e. V.	Bundesdeutscher Arbeitskreis für Umweltbewusstes Management
BMU	Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit
BNE	Bildung für nachhaltige Entwicklung
bzw.	beziehungsweise
BSCI	Business Social Compliance Initiative
C2C	Cradle to Cradle
CO ₂	Kohlendioxid
COP	Conference of the Parties (UN-Klimakonferenz)
CR	Corporate Responsibility
CSRD	Corporate Sustainability Reporting Directive
CSR	Corporate Social Responsibility
DFB	Deutscher Fußball-Bund
DFL	Deutsche Fußball Liga
DIN SPEC 91436	Zero Waste Zertifizierung
DNK	Deutscher Nachhaltigkeitskodex
DNP	Deutscher Nachhaltigkeitspreis
ECMS	Environmental Compliance Management System
EFDN	European Football for Development Network
EFFAS	European Federation of Financial Analysts Societies
EMAS	Eco-Management and Audit Scheme
ESG	Environmental, Social, and Governance
ESRS	European Sustainability Reporting Standards
ESSMA	European Stadium and Safety Management Association
et al.	und andere
EU	Europäische Union
EVVC	Europäischer Verein für Veranstaltungs-Centren
f.	folgende
FIFA	Fédération Internationale de Football Association
ff.	fortfolgende

GHG	Greenhouse Gas
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GoST	Geography of Sustainability Transitions
GOTS	Global Organic Textile Standard
GRI	Global Reporting Initiative
GRS	Global Recycled Standard
Hrsg.	Herausgeber
IPPC	Intergovernmental Panel on Climate Change
ISO	International Organization for Standardization
ISO 14001	Umweltmanagementsystemnorm
ISO 50001	Energiemanagementsystemnorm
LED	Leuchtdiode (light-emitting diode)
LkSG	Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz
MDGs	Millenium Development Goals
MLP	Multi-Level Perspective
n. d.	no date
NGO	Non-Governmental Organization
OCS	Organic content standard
ÖPNV	Öffentlicher Personennahverkehr
PV	Photovoltaik
REACH	Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemicals
RNE	Rat für nachhaltige Entwicklung
SA 8000	Standard für soziale Verantwortung und Arbeitsbedingungen
SCNAT	Akademie der Naturwissenschaften Schweiz
SDGs	Sustainable Development Goals
SNM	Strategic Niche Management
TCFD	Task Force on Climate-related Financial Disclosures
TIS	Technological Innovation System
TM	Transition Management
TÜV	Technischer Überwachungs-Verein
u. a.	unter anderem
UEFA	Union of European Football Associations
UN	United Nations

UNEP	United Nations Environment Programme
UNFCCC	United Nations Framework Convention on Climate Change
UNGC	United Nations Global Compact
UNGP	United Nations Guiding Principles on Business and Human Rights
VSME ESRS	vereinfachte ESRS für kleine und mittlere Unternehmen
v. a.	vor allem
WCED	World Commission on Environment and Development
z. B.	zum Beispiel
ZNU	Zentrum für Nachhaltige Unternehmensführung

1 Einleitung

Im Rahmen dieser Masterarbeit erfolgt eine Situationsanalyse zu Profifußballklubs der 1. Deutschen Fußballbundesliga. Das Ziel ist es zu untersuchen, ob und in welcher Weise die Profifußballklubs als Plattformen für Nachhaltigkeitstransformationen fungieren können.

Ausgangspunkt hierfür sind die zunehmende Relevanz sowie der erhöhte Handlungsbedarf im Kontext von Nachhaltigkeit. In zahlreichen Bereichen – auf individueller, gemeinschaftlicher, unternehmerischer, industrieller oder staatlicher Ebene – ist ein verstärkter Druck zu verspüren, sich eingehend mit den Belangen der Nachhaltigkeit auseinanderzusetzen (IPCC, 2014; 2023). Dementsprechend gewinnt das Thema Nachhaltigkeit zunehmend auch im Bereich des Sports an Bedeutung. Für Sportorganisationen ergibt sich daraus die Notwendigkeit, Nachhaltigkeitsaspekte systematisch in ihre Organisations- und Entscheidungsstrukturen zu integrieren. Diese Entwicklung wird einerseits durch die steigenden Erwartungen verschiedener Stakeholder vorangetrieben, andererseits wirken formelle Vorgaben und regulatorische Rahmenbedingungen als zusätzliche Treiber. Exemplarisch lässt sich dies am Fall der Deutschen Fußball Liga verdeutlichen (Bühler & Nufer, 2023).

Außerdem ergibt sich das Interesse an der Verknüpfung von Sport und Nachhaltigkeit aus der Beobachtung, dass die Nachhaltigkeitsaspekte in sportlichen Kontexten bislang nur unzureichend berücksichtigt werden (u. a. Daddi et al., 2022; Hugaerts et al., 2023). Zugleich überschreitet der Sport zunehmend seine reine Leistungsfunktion und übernimmt weitergehende Rollen (Horn, 2022). Obwohl die Beziehung zwischen Sport und Nachhaltigkeit laut Daddi et al. (2022) in den vergangenen Jahren verstärkt in den Fokus von der Wissenschaft und Praxis gerückt ist, bleibt die Forschung zu konkreten umweltbezogenen Maßnahmen im Fußball, trotz der hohen Popularität, bislang begrenzt.

Die Nachhaltigkeit beschreibt im Allgemeinen das vielfältige und komplexe Zusammenspiel ökologischer, ökonomischer und sozialer Dimensionen (u. a. von Hauff et al., 2018; Pufé, 2017; von Hauff, 2021; Holzbaur, 2020), deren gleichzeitige und gleichgewichtige Betrachtung den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde. Angesichts der Klimakrise gewinnen insbesondere ökologische Aspekte zunehmend an Bedeutung. Diese Masterarbeit leistet deshalb einen Beitrag zur Schließung dieser Forschungslücke, indem untersucht wird, wie ökologische Herausforderungen im Rahmen von Profifußballklubs adressiert werden. Unter Rückgriff auf das Konzept der Geography of Sustainability Transitions (GoST) wird aufgezeigt, wie deutsche Profifußballklubs als räumlich eingebettete Akteure in unterschiedlichen institutionellen und sektoralen Kontexten zu ökologischen Transformationsprozessen beitragen können. Dieser

gewählte methodische Ansatz eröffnet zudem Anknüpfungspunkte für weiterführende Untersuchungen in diesem Themenfeld.

1.1 Problemstellung und gesellschaftliche Relevanz

Die Forschung zu ökologischen Nachhaltigkeitstransformationen im Sport und somit auch im Fußballkontext befindet sich insgesamt noch in einem vergleichsweise frühen Entwicklungsstadium (u. a. Daddi et al., 2022; Hugaerts et al., 2023). Aktuelle Beiträge, etwa Cury et al. (2023) sowie Gollagher und Fastenrath (2023), weisen übereinstimmend auf bestehende Forschungslücken hin und heben den dringenden Bedarf an vertiefenden empirischen Analysen hervor. Gleichzeitig machen sie deutlich, dass das Forschungsfeld ein erhebliches Potenzial für weiterführende Untersuchungen bietet, um bestehende Erkenntnisse zu vertiefen und zu erweitern.

Trotz der stark zunehmenden wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeitstransformationen bleibt der Sport, und insbesondere auch der Fußball, in diesen Debatten bislang weitgehend unbeachtet. Entsprechend liegen nur begrenzte Erkenntnisse darüber vor, in welchem Umfang sportliche Organisationen zur Bewältigung von Herausforderungen in Bezug auf Klima und Nachhaltigkeit sowie zu umfassenden sozio-technischen Veränderungsprozessen beitragen können. In Anbetracht der hohen gesellschaftlichen Reichweite des Sports erscheint es jedoch plausibel, dass sportliche Aktivitäten und Ereignisse sowohl die vor Ort anwesenden Zuschauer*innen als auch ein breites Publikum darüber hinaus beeinflussen können (Gollagher & Fastenrath, 2023). Vor dem Hintergrund der bislang noch begrenzten empirischen Forschung ist in jüngerer Zeit dennoch eine Anerkennung der gesellschaftlichen Verantwortung des Sportsektors im Umgang mit Nachhaltigkeitsherausforderungen zu beobachten. Auf internationaler wie auch nationaler Ebene wurden erste Initiativen, Rahmenwerke und Leitlinien etabliert, etwa durch das Rahmenübereinkommen der Vereinten Nationen über Klimaänderungen (UNFCCC). Die Förderung nachhaltigen Handelns erfolgt dabei größtenteils auf Grundlage freiwilliger Selbstverpflichtungen und unverbindlicher Empfehlungen. Gleichzeitig zeigen bestehende Studien, dass globale Agenden, Initiativen und Abkommen, wie das Pariser Klimaabkommen oder die Ziele für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen, bislang nicht zu einem signifikanten Anstieg wissenschaftlicher Publikationen oder einer breiten Verankerung ökologischer Nachhaltigkeit im Sport geführt haben (Cury et al., 2023). Diese Befunde werfen Fragen hinsichtlich des Interesses, der Handlungskapazitäten sowie der Bereitschaft zentraler Akteur*innen auf, zeitnah und wirksam auf entsprechende politische und gesellschaftliche Impulse zu reagieren.

Neben den übergeordneten Rahmenwerken existieren somit vereinzelt sportspezifische internationale Initiativen, die ökologische Nachhaltigkeit explizit adressieren. Ein zentrales

Beispiel stellt das von der UNFCCC initiierte Sports for Climate Action Framework dar, das Sportorganisationen und -veranstaltungen dazu anhält, ihre negativen klimabezogenen Auswirkungen zu reduzieren und einen aktiven Beitrag zur Klimakrise zu leisten. Ziel ist es zugleich, die Sportindustrie für die Umsetzung der Ziele des Pariser Abkommens zu sensibilisieren und zu mobilisieren (UNFCCC, 2020). Demgegenüber haben sich in vielen Sportarten gesellschaftliche Initiativen zu sozialen Themen, wie Respekt, Toleranz, Antirassismus und Inklusion, bereits stärker etabliert (Walzel, 2019; Hughson et al., 2017), während ökologische Aspekte bislang eine vergleichsweise untergeordnete Rolle einnehmen (Daddi et al., 2022; Hugaerts et al., 2023). Dies zeigt sich auch in der noch jungen Kooperation zwischen der Europäischen Union und der Union Europäischer Fußballverbände (UEFA), die darauf abzielt, durch kommunikative Maßnahmen, etwa im Stadion- und Medienkontext, sowie durch die Einbindung von Sportler*innen¹ das Bewusstsein für die Dringlichkeit des Klimawandels zu schärfen. Zugleich soll eine breite Öffentlichkeit erreicht und zu konkretem umweltbezogenem Handeln motiviert werden (EU, 2021; UEFA, 2022). In diesem Zusammenhang betonen Cury et al. (2023) die Notwendigkeit, dass die künftigen Forschungsarbeiten verstärkt untersuchen sollen, ob und in welcher Weise spezifische sportpolitische Instrumente Wirkungen zeigen können. Dabei wird insbesondere der Bedarf an empirischen Analysen betont, die Aufschluss darüber geben, inwiefern derartige Rahmenwerke und Initiativen zu konkreten Veränderungen in der Praxis beitragen.

In ähnlicher Weise zeigen Ráthonyi-Ódor et al. (2020), dass Nachhaltigkeitsaktivitäten von Sportklubs und -ligen zwar zunehmend Gegenstand wissenschaftlicher Untersuchungen sind, vergleichende Analysen zu den konkreten Maßnahmen verschiedener Vereine jedoch bislang weitgehend fehlen. Damit verweisen auch diese Autor*innen auf eine zentrale Forschungslücke im Bereich der sportbezogenen Nachhaltigkeitsforschung. Aus diesem Grund setzt die vorliegende Masterarbeit hier an und zielt darauf ab, einen Beitrag zur Schließung der identifizierten Forschungslücke zu leisten. Im Rahmen einer systematischen Situationsanalyse wird untersucht, welche ökologiebasierten Nachhaltigkeitsaktivitäten die Profifußballklubs der 1. Deutschen Bundesliga in ihren publizierten Nachhaltigkeitsberichten auflisten. Darüber hinaus werden wiederkehrende Muster und Schwerpunkte in den dargestellten Nachhaltigkeitsbestrebungen herausgearbeitet.

Vor diesem Hintergrund erscheint eine Fokussierung auf den Profifußball besonders erkenntnisreich. Aufgrund seiner hohen medialen Sichtbarkeit und gesellschaftlichen Reichweite besitzt der Fußball eine ausgeprägte Strahlkraft (Statista, 2018), durch die die Handlungen und Kommunikationsstrategien der Klubs weit über den Sport hinaus

¹ Im weiteren Verlauf dieser Masterarbeit wird zur geschlechtergerechten Sprache die Sternchen-Schreibung (*) verwendet.

wahrgenommen werden können. Die Sportart Fußball ist gemäß Statista (2018) die beliebteste Sportart weltweit. An jedem Spieltag verfolgen Hunderttausende von Zuschauer*innen die Fußballmatches, sei es in den Fußballstadien selbst oder vor den Fernsehbildschirmen. Somit werden die Handlungen der Klubs, Ligen und Verbände von den Fans und Medien weltweit wahrgenommen. Zugleich ist der Profifußball institutionell vergleichsweise gut anschlussfähig an gesellschaftliche Debatten, was sich etwa an etablierten sozialen Initiativen zeigt (Walzel, 2019).

Einen zusätzlichen Mehrwert erhält die vorliegende Untersuchung durch aktuelle regulatorische Entwicklungen im deutschen Lizenzfußball. Mit dem Grundsatzbeschluss der DFL wurde Nachhaltigkeit als ein Kriterium in das Lizenzierungsverfahren integriert, sodass Klubs seit der Saison 2023/24 im Rahmen der Lizenzierung auch Nachhaltigkeitsanforderungen erfüllen und entsprechende Konzepte vorlegen müssen (u. a. DFL, 2022 a; DFL, 2022 b; DFL 2024 b). Damit verschiebt sich Nachhaltigkeit im Profifußball zumindest teilweise von einer freiwilligen Selbstverpflichtung hin zu einem formalisierten Erwartungsrahmen. Insbesondere diese Kombination aus hoher öffentlicher Aufmerksamkeit und neuer Verbindlichkeit macht eine Situationsanalyse der Nachhaltigkeitsbestrebungen der Bundesligaklubs besonders relevant, da sich hieraus Hinweise auf aktuelle Schwerpunkte, Muster und mögliche Dynamiken in der Implementierung ableiten lassen.

Obwohl Sport im Allgemeinen und Profifußballklubs im Besonderen, wie in den vorangegangenen Abschnitten gezeigt, als einflussreiche gesellschaftliche Akteure mit hoher Reichweite und Sichtbarkeit gelten, ist ihre Rolle als potenzielle Plattformen für Nachhaltigkeitstransformationen derzeit kaum systematisch erforscht. Die bestehende Forschung zu Nachhaltigkeitstransitionen fokussiert sich überwiegend auf klassische Sektoren, wie beispielsweise Energie, Mobilität, Wasser, Städte oder Landwirtschaft (u. a. Köhler et al., 2019; Markard et al., 2012), während der Profisport bislang nur randständig berücksichtigt wird (McCullough, 2023; Gollagher & Fastenrath, 2023).

Deshalb stellt die Analyse von Profifußballklubs als potenzielle Transformationsplattformen einen innovativen Zugang dar, der neue Perspektiven auf die Akteur*innenkonstellationen und Transformationspfade eröffnet. Darüber hinaus kann diese Masterarbeit Impulse zur Weiterentwicklung des Konzepts der GoST leisten, indem sie die räumliche Einbettung, institutionelle Verankerung und gesellschaftliche Wirkmacht von Nachhaltigkeitstransformationen in einem bisher wenig beachteten Kontext untersucht. Eine räumlich sensibilisierte Perspektive bietet einen geeigneten Zugang, da die Transformationsprozesse in spezifische räumliche und institutionelle Kontexte eingebettet sind und sich zugleich über Netzwerke und Verflechtungen entfalten (u. a. Coenen et al., 2012; Hansen & Coenen, 2015; Truffer & Coenen, 2012). Um die identifizierten Maßnahmen besser

einordnen zu können, richtet diese Masterarbeit den Blick ergänzend auf die Rolle der beteiligten Stakeholder. Damit trägt die Arbeit zur aktuellen wissenschaftlichen Debatte über die Rolle von Fußballklubs und -organisationen als Akteure nachhaltiger Entwicklung jenseits klassischer Sektoren bei.

1.2 Forschungsfragen und Zielsetzung

Das Ziel dieser Masterarbeit besteht darin, die Nachhaltigkeitsaktivitäten von Profifußballklubs der 1. Deutschen Bundesliga systematisch zu analysieren. Dabei liegen die Schwerpunkte auf ökologisch ausgerichteten Maßnahmen sowie den daran beteiligten Akteur*innen. Die Untersuchung erfolgt in Form einer Situationsanalyse auf Grundlage öffentlich zugänglicher Nachhaltigkeitsreports der Klubs. In Bezug auf die vorausgehenden Erläuterungen bearbeitet diese Masterarbeit die folgenden Forschungsfragen:

Hauptforschungsfrage:

Inwiefern können Fußballklubs als Plattformen für Nachhaltigkeitstransformationsprozesse fungieren?

Subforschungsfragen:

(1) Welche Key-Actors sind in den Nachhaltigkeitsbemühungen der Profifußballklubs involviert?

(2) Welche konkreten ökologiebezogenen Schwerpunkte und Maßnahmen verfolgen die Profifußballklubs der 1. Deutschen Bundesliga?

Die Hauptforschungsfrage zielt darauf ab, zu untersuchen, inwiefern Profifußballklubs als Plattformen für Nachhaltigkeitstransformationsprozesse fungieren können. Im Fokus steht dabei, ob die Klubs durch ihre Organisationsstrukturen, ihre Aktivitäten und ihre gesellschaftliche Reichweite zur Unterstützung oder Förderung nachhaltiger Veränderungen beitragen. Die Analyse erfolgt vor dem theoretischen Hintergrund der GoST und berücksichtigt sowohl lokale Wirkungen als auch potenzielle translokale Effekte, die aus der Vernetzung des Profifußballs resultieren.

Die erste Subforschungsfrage richtet den Fokus auf die an den Nachhaltigkeitsbestrebungen beteiligten Key-Actors. Untersucht wird, welche internen und externen Akteur*innen auf unterschiedlichen räumlichen Ebenen in die Planung und Umsetzung nachhaltiger Aktivitäten eingebunden sind. Die Analyse dieser Akteur*innenkonstellationen ermöglicht es, zentrale Netzwerke, Einflussbeziehungen und multiskalare Wechselwirkungen sichtbar zu machen und Ansatzpunkte für eine stärkere Verankerung von Nachhaltigkeit im Profifußball abzuleiten.

Die zweite Subforschungsfrage befasst sich mit den ökologischen Schwerpunkten und Maßnahmen der Profifußballklubs der 1. Deutschen Bundesliga. Mittels dieser Analyse der kommunizierten Nachhaltigkeitsaktivitäten wird untersucht, in welchen Handlungsfeldern und in welcher Ausprägung ökologische Nachhaltigkeitsprinzipien umgesetzt werden. Dadurch soll ein Überblick über bestehende Maßnahmen, thematische Prioritäten und strategische Ausrichtungen der Klubs gewonnen werden.

1.3 Aufbau der Masterarbeit

Die Masterarbeit ist dermaßen aufgebaut, dass die Untersuchung schrittweise von der Problemstellung über die theoretische Fundierung und das methodische Vorgehen hin zur empirischen Analyse, deren Diskussion und dem abschließenden Fazit geführt wird. Zu Beginn werden in der Einleitung die Relevanz des Forschungsvorhabens, die Forschungslücke sowie die Zielsetzung der Arbeit herausgearbeitet und die Forschungsfragen formuliert. Anschließend werden im *Kapitel 2* zentrale Konzepte der Nachhaltigkeitstransformationsforschung aufgearbeitet und insbesondere die GoST als analytischer Bezugsrahmen dargestellt, um die spätere Einordnung der Ergebnisse entlang der räumlichen Einbettung, der Mehrskaligkeit, der Akteur*innenkonstellationen und institutionellen Rahmungen zu ermöglichen.

Darauf aufbauend beschreibt die Methodik das Forschungsdesign und das Vorgehen der qualitativen Inhaltsanalyse, einschließlich der Materialauswahl, des Stichtages, des Kategoriensystems sowie des Auswertungsprozesses. Im anschließenden Ergebniskapitel werden die zentralen empirischen Befunde systematisch dargestellt. Dazu gehören insbesondere die relevanten Key-Actors und Stakeholderkonstellationen, die identifizierten ökologischen Maßnahmenfelder sowie diverse Hinweise auf strategische bzw. governancebezogene Strukturen. Im Diskussionsteil werden die Ergebnisse schließlich theoriegeleitet interpretiert und im Rahmen der GoST verortet. Dabei werden Potenziale, Grenzen und Herausforderungen der Klubs als Plattformen für Nachhaltigkeitstransformationen herausgearbeitet und mit einschlägiger Literatur in Beziehung gesetzt. Den Abschluss bildet die Schlussfolgerung. Es werden die zentralen Erkenntnisse verdichtet, die Forschungsfragen explizit beantwortet sowie Limitationen der Masterarbeit reflektiert und Implikationen für Forschung und Praxis abgeleitet.

2 Theoretische und konzeptionelle Grundlagen

Um die zentrale Thematik dieser Masterarbeit wissenschaftlich fundiert behandeln zu können, ist vorerst eine Auseinandersetzung mit den theoretischen sowie konzeptionellen Grundlagen notwendig. Die nachfolgenden Kapitel widmen sich daher zunächst der Entstehungs- und Entwicklungsgeschichte des Nachhaltigkeitsbegriffs. Im Zuge dessen wird ein kurzer historischer Überblick gegeben, in dem die zentralen Etappen und Entwicklungslinien der Nachhaltigkeitsdiskussion aufgezeigt werden. Im Anschluss erfolgt neben der Definition von Nachhaltigkeit in seinen zentralen Bedeutungsdimensionen auch die Abgrenzung zu verwandten Konzepten. Dabei stehen variable Definitionsansätze sowie Modelle dieses Themenkomplexes im Mittelpunkt. Das Ziel ist es insbesondere, ein tragfähiges Begriffsverständnis zu entwickeln, das als Basis für die weitere Masterarbeit dient. Darauf aufbauend wird der Nachhaltigkeitsbegriff kritisch hinterfragt, vor allem im Hinblick auf die zunehmend unspezifische und übermäßige Verwendung. Schließlich wird mit der GoST ein konzeptioneller Zugang vorgestellt, der die dementsprechende Grundlage dieser Masterarbeit bildet. Auf diese Weise erfolgt eine inhaltliche Verbindung, insbesondere zum Ansatz der sozial-ökologischen Transformationen. Anknüpfend an die erläuterten auf Nachhaltigkeit bezogenen Grundlagen im Profifußball werden in den weiteren Unterkapiteln verschiedene Rahmenwerke und Programme vorgestellt, die im Kontext Fußball als Instrumente zur praktischen Umsetzung nachhaltiger Entwicklung dienen. Hierbei handelt es sich um derzeit aktuell geltende und anerkannte Vorgaben, welche eine übergreifende Relevanz für die Gestaltung von Nachhaltigkeitsprozessen im Sportbereich haben. Den Schlusspunkt setzt die theoretisch fundierte Betrachtung von Key-Actors und Stakeholder, die in der anschließenden Analyse im Rahmen der 1. Deutschen Bundesliga kontextualisiert werden.

2.1 Entstehungs- und Entwicklungsgeschichte des Begriffs „Nachhaltigkeit“

Die inhaltlichen Schwerpunkte nachhaltiger Entwicklung im Sinne von sozial-ökologischer Transformation sind ebenso vielschichtig wie die damit verbundenen Begrifflichkeiten. Sie lassen sich aus der Analyse der wesentlichen globalen Problemfelder ableiten, mit denen die Weltgemeinschaft im 21. Jahrhundert konfrontiert ist (u. a. Has, 2025; Engler et al., 2020; Schmiedeknecht & Ranisch, 2023; Grunwald & Kopfmüller, 2022; Pufé, 2017; BMU, 2008). Nachhaltigkeitsbezogene Megatrends sind inzwischen vielfach identifiziert. Im ökologischen Bereich zählen neben der Klimakrise, dem Energieverbrauch und der zunehmenden Verknappung natürlicher Ressourcen auch die Verfügbarkeit von Süßwasser, der Rückgang der Biodiversität, die Prozesse der Wüstenbildung sowie die fortschreitende Entwaldung dazu. Hingegen stehen vor allem der demographische Wandel, die Ausweitung von Armut sowie das global anhaltende Bevölkerungswachstum auf der sozialen Ebene im Vordergrund (BMU,

2008). Zu beachten ist, dass es sich hierbei um eine beispielhafte Auswahl handelt, die das umfassendere und zunehmend komplexere Feld aktueller Nachhaltigkeits Herausforderungen nur in Teilen abbildet. Ein Blick in die weiterführende Literatur (u. a. Has, 2025; Engler et al., 2020; Schmiedeknecht & Ranisch, 2023; Engler et al., 2020; Pufé, 2017) verdeutlicht, dass die damit verbundenen Phänomene weitreichender sind. Sie lassen sich differenziert in technologische, wirtschaftliche, soziale, demografische sowie politische und gesellschaftliche Megatrends einordnen. Die natürlichen Ressourcen der Erde bilden die Voraussetzung für wirtschaftliche Aktivitäten und gesellschaftliche Entwicklungen. Zwischen den Phänomenen bestehen wechselseitige Beziehungen, die letztlich direkte Auswirkungen auf das menschliche Leben und Handeln haben. Außerdem implizieren die Sustainable Development Goals (SDG's) aktuelle weltweite Trends. Auch wenn die von der Agenda 2030 der UN formulierten SDG's als übergreifender Zielrahmen formuliert sind, lassen sich aus ihnen konkrete Entwicklungen und Problemfelder ableiten, welche ihre Dringlichkeit begründen (z. B. Armut, ungleiche Ernährungslage, fehlende Bildung, differierende Gesundheitssysteme) (United Nations, n. d.).

2.1.1 Entwicklungsschritte und Meilensteine der nachhaltigen Entwicklung

Dieses Unterkapitel widmet sich der historischen Entwicklung und Wandlung des Nachhaltigkeitsbegriffs. Die Idee der nachhaltigen Entwicklung hat sich über mehrere Jahrhunderte hinweg entwickelt und wurde dabei in verschiedenen historischen, wissenschaftlichen sowie politischen Kontexten diskutiert. Das Ziel besteht darin, eine historische Herleitung sowie den Ursprung des Nachhaltigkeitsbegriffs aufzuarbeiten. Ausgehend von der forstwirtschaftlichen Prägung des Begriffs durch Hans Carl von Carlowitz im frühen 18. Jahrhundert zeigen sich zum heutigen Verständnis von Nachhaltigkeit Parallelen und die ursprüngliche Begriffsprägung bietet auch heute noch wichtige Bezugspunkte (von Hauff, 2021). Dementsprechend erfolgt eine Fortsetzung der damaligen Grundidee, wenngleich in erweiterten gesellschaftlichen und ökologischen Kontexten.

Die folgenden Ausführungen verdeutlichen, dass die Umsetzung des notwendigen Transformationsprozesses, hin zu mehr Nachhaltigkeit, die Menschheit weiterhin vor enorme Herausforderungen stellt. Obwohl das Konzept der nachhaltigen Entwicklung seit der Weltkonferenz von Rio de Janeiro im Jahr 1992 weltweit an Bedeutung gewonnen hat, lassen sich seine ideellen Wurzeln deutlich früher verorten. Erste Ansätze eines solchen Denkens finden sich bereits in der Wald- und Forstwirtschaft. Dort wurde ein Bewirtschaftungsprinzip formuliert, das ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Holzeinschlag und Wiederaufforstung voraussetzt, um einer Verknappung der Ressource Holz und den damit verbundenen sozialen und wirtschaftlichen Konsequenzen vorzubeugen (von Hauff, 2021). Bereits zu dieser Zeit war

ersichtlich, dass der langfristige Waldbestand lediglich gesichert werden kann, wenn die Holzernte in einem Umfang erfolgt, der die Regeneration nicht übersteigt (Grober, 2013). Durch das von Hans Carl von Carlowitz im Jahr 1713 veröffentlichte Werk *Sylvicultura Oeconomica* wurde demnach der Begriff Nachhaltigkeit erstmals im Sinne eines verantwortungsvollen Umgangs mit Holz im fortwirtschaftlichen Kontext verwendet. Damit formulierte er das erste Prinzip der nachhaltigen Ressourcenbewirtschaftung, welches bis heute Bedeutung hat und als Vorläufer moderner Nachhaltigkeitskonzepte gilt (Pufé, 2017).

Die Ökonomie und Ökologie werden meistens als gegensätzlich und schwer vereinbar wahrgenommen, da sie auf unterschiedliche Zielgrößen ausgerichtet sind. Die Bewältigung ökonomischer Herausforderungen, etwa in den Bereichen Finanzierung oder Arbeitslosigkeit, schränkt staatliche Akteure ein. Des Weiteren wird die Schaffung optimaler Voraussetzungen für ein maximales Wirtschaftswachstum als vorrangige ökonomische Zielsetzung angesehen. Die ökologischen Ansätze erkennen hingegen im fortlaufenden Wirtschaftswachstum die Hauptursache für Umweltprobleme. Auf diese Weise entsteht ein grundlegender Zielkonflikt zwischen dem ökonomischen Wachstum und der ökologischen Nachhaltigkeit, welcher sich bereits in der Zeit der Industrialisierung im 19. Jahrhundert gezeigt hat. Die anfängliche Befürchtung um die Ressourcenknappheit wurde allmählich durch die Erkenntnis abgelöst, dass die Umweltbelastungen infolge von industriellen und wachstumsfördernden Prozessen die natürlichen Regenerationsgrenzen beträchtlich früher überschreiten. Trotzdem rückten kurzfristige ökonomische Interessen sowie Gewinnmaximierung zunehmend in den Fokus, wodurch langfristige ökologische Konsequenzen nachrangig behandelt wurden (Reuter, 2002).

Der Diskurs über den Themenkomplex ökologische nachhaltige Entwicklung blieb dementsprechend vorerst unberücksichtigt. Im Laufe des 20. Jahrhunderts wuchs das gesellschaftliche und wissenschaftliche Bewusstsein. Erste wissenschaftliche Modellrechnungen zur Endlichkeit ökologischer Tragfähigkeit wurden im Zuge der Veröffentlichung von Meadows et al. (1972) durchgeführt. Eine Schlussfolgerung der Analyse legt dabei nahe, dass eine Fortsetzung der aktuellen Wachstumsdynamiken, insbesondere im Hinblick auf die Bevölkerungszunahme, die Industrialisierung, die Umweltbelastung, die Nahrungsmittelproduktion und den Ressourcenverbrauch, langfristig nicht tragfähig ist. Erfolgt kein grundlegendes Umdenken, ist in den nächsten hundert Jahren mit dem Überschreiten planetarer Belastungsgrenzen zu rechnen. Das United Nations Environment Programme (UNEP) ist im selben Jahr im Rahmen der ersten großen internationalen Umweltkonferenz in Stockholm gegründet worden, um auf ebendiese Schwierigkeiten zu reagieren, die erstmals als globale Herausforderungen politisch anerkannt wurden (UNEP, n. d.). Zudem betont der Brundtland-Bericht von 1987 die Relevanz der nachhaltigen Entwicklung für die künftige Ausrichtung von Wirtschaft und Gesellschaft. Dieser Bericht veranschaulicht einen weiteren

markanten Entwicklungsschritt und ist für die heutige Auffassung nachhaltiger Entwicklung prägend (WCED, 1987). Zentral dabei ist folgende Aussage:

“Humanity has the ability to make development sustainable to ensure that it meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.” (WCED, 1987, S. 15)

Mithilfe dieses Zitats wird zum Ausdruck gebracht, dass eine nachhaltige Entwicklung die Befriedigung gegenwärtiger Bedürfnisse ermöglichen soll, ohne die Möglichkeiten zukünftiger Generationen einzuschränken. Innerhalb dieses Berichts sind ebenso Handlungsempfehlungen zu finden. Zugleich formuliert der Brundtland-Bericht grundlegende Leitlinien für eine langfristig tragfähige Entwicklung, die die Belastungsgrenzen der Umwelt respektiert und zugleich soziale Grundbedürfnisse sowie ökonomische Rahmenbedingungen in ein ausgewogenes Verhältnis bringt. Dabei stehen sektorübergreifende Strategien und internationale Kooperation im Fokus (WCED, 1987).

Die Etablierung nachhaltiger Entwicklung als internationales Leitprinzip führt dazu, dass in regelmäßigen Abständen Umwelt- und Klimakonferenzen abgehalten werden, um zentrale Herausforderungen zu erörtern und strategische Ansätze zu formulieren. Die kontinuierlich stattfindenden Klimakonferenzen unter federführende Beteiligung der Vereinten Nationen sind dementsprechend weitere essenzielle Meilensteine. Die Agenda 21, ein umfassendes Handlungsprogramm, das Leitlinien für eine global nachhaltige Entwicklung im 21. Jahrhundert formuliert, ist bei der UN-Konferenz für Umwelt und Entwicklung 1992 in Rio de Janeiro verabschiedet worden (United Nations, 1992 a). Bei dieser Agenda 21 handelte es sich um das erste international ausgerichtete umweltbezogene Handlungskonzept. Anhand nationaler Umsetzungspläne wurde dieses Programm an unterschiedliche Akteur*innen auf lokaler, nationaler und internationaler Ebene herangetragen. Allerdings blieb der erhoffte Fortschritt aus, da die Umsetzung unverbindlich war, was sich bei der Folgekonferenz 2002 in Johannesburg deutlich zeigte (Pufé, 2017). Mit der ebenfalls im Jahr 1992 in Rio de Janeiro angenommenen UN-Klimarahmenkonvention (United Nations Framework Convention on Climate Change, UNFCCC), die 1994 in Kraft getreten ist, sowie der ersten Vertragsstaatenkonferenz (COP1) in Berlin im Jahr 1995 wurde die Basis für eine dauerhaft institutionalisierte internationale Klimapolitik gelegt. Seit dem Jahr 1995 kommen die Vertragsstaaten der Klimarahmenkonvention im Rahmen der UN-Klimakonferenzen üblicherweise jährlich an unterschiedlichen Tagungsorten zusammen (Umweltbundesamt, 2024; United Nations, 1992 b). Das sogenannte Berliner Mandat war das Ergebnis der COP1 im Jahr 1995, welches die Arbeitsgrundlage für die späteren Verhandlungen zum Kyoto-Protokoll bildete. Diese rechtlich verbindliche Übereinkunft wurde 1997 auf der COP3 in Kyoto vereinbart und die Industrieländer verpflichteten sich, ihre Treibhausgasemissionen zu

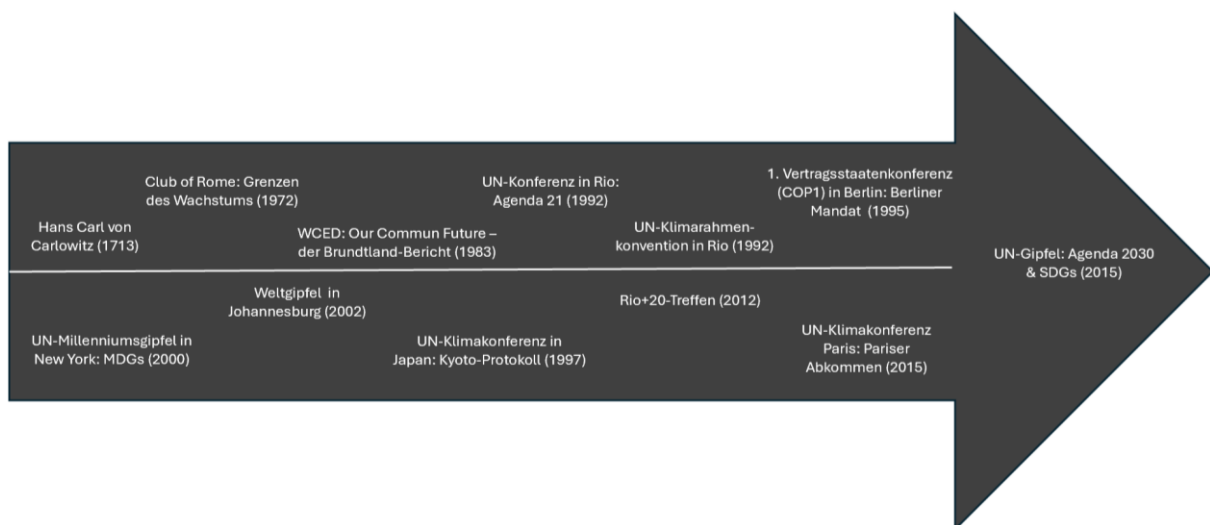
senken. Nach seinem Inkrafttreten Anfang des Jahres 2005 folgten zunächst mehrere Arbeitsprogramme zur inhaltlichen Ausgestaltung des Kyoto-Protokolls. Diese Verhandlungsprozesse wurden wiederholt unterbrochen und wieder fortgeführt (Umweltbundesamt, 2024).

Trotz bedeutender klimapolitischer Meilensteine innerhalb der Klimakonferenzen ist die tatsächliche Wirksamkeit der internationalen Verhandlungen kritisch zu hinterfragen. Zwar wurde mit diesen Vereinbarungen ein klarer Rahmen zur Eindämmung des Klimawandels geschaffen, doch blieb eine Reduktion der globalen Treibhausgasemissionen bislang aus (Kuyper et al., 2018). Dies wirft grundlegende Fragen nach der Verbindlichkeit, der Umsetzungskraft und der politischen Durchsetzung internationaler Abkommen auf. Ein weiteres eher negativ konnotiertes Beispiel sind die Millennium-Entwicklungsziele (MDGs). Anfang der 2000er Jahre entwickelte das UN-Sekretariat auf Basis einer gemeinsamen Erklärung der Mitgliedstaaten die sogenannten Millennium Development Goals (MDGs), ein internationaler Zielkatalog vor allem zur Bekämpfung globaler Armut (Köhler, 2015). Entsprechend der Publikation von Köhler (2015) konnten lediglich drei von den acht formulierten Zielen bis 2015 realisiert werden. Außerdem führten nachfolgende Tagungen, darunter beispielsweise der Weltgipfel 2002 in Johannesburg und das Rio+20-Treffen im Jahr 2012, nicht zu rechtlich bindenden Vereinbarungen. Stattdessen wurden ausschließlich unverbindliche Handlungsempfehlungen veröffentlicht, deren Umsetzung den teilnehmenden Staaten freigestellt blieb und bei Nichteinhaltung keine Sanktionen nach sich zog (Grunwald & Kopfmüller, 2022). Lediglich im Rahmen der COP18 in Doha (2012) beschlossen die vertraglich teilnehmenden Staaten eine zweite Verpflichtungsphase und somit auch eine Weiterführung des Kyotos-Protokolls. Mit dem im Jahr 2015 auf der COP21 in Paris angenommenen Pariser Abkommen, das 2016 rechtskräftig wurde, verständigten sich die Vertragsstaaten darauf, den Temperaturanstieg weltweit auf deutlich unter 2 °C zu begrenzen und zugleich anzustreben, dass die Erwärmung nach Möglichkeit 1,5 °C nicht überschreitet. Alle Staaten unterbreiteten erstmals eigene nationale Klimaschutzbeiträge (Umweltbundesamt, 2024). Einen weiteren relevanten Entwicklungsfortschritt markiert das Jahr 2015 mit dem Beschluss der Agenda 2030. Es handelt sich um einen globalen Orientierungsrahmen, welcher als Fortführung der MDGs angesehen wird und mit 17 Sustainable Development Goals (SDGs) sowie 169 untergeordneten Zielen konkrete Vorgaben für eine nachhaltige Entwicklung vorgibt (United Nations, n. d.). Die Agenda 2030 gilt universell für alle Staaten und nimmt zum ersten Mal neben den Industrie- auch Entwicklungs- sowie Schwellenländer gleichberechtigt in die Verantwortung (Pufé, 2017).

Abschließend lässt sich in Bezug auf den historischen Überblick festhalten, dass der Großteil der bislang eingeführten Konzepte, Konferenzen und Strategien im Bereich der Nachhaltigkeit überwiegend einen unverbindlichen Charakter aufweist und nicht rechtlich verpflichtend ist.

Diese fehlende Verbindlichkeit führt dazu, dass die Umsetzung oft auf freiwilliger Basis erfolgt und Verstöße keine konkreten Konsequenzen nach sich ziehen. Trotz der bereits skizzierten dringenden Notwendigkeit eines weltweit koordinierten Handelns bestehen bislang keine international durchsetzbaren politischen Beschlüsse, die eine einheitliche und rechtsverbindliche Umsetzung nachhaltiger Entwicklungsziele garantieren würden (u. a. Pufé, 2017). Im Gegensatz dazu sieht der für diese Masterarbeit maßgebliche Lizenzierungskatalog der DFL konkrete Nachhaltigkeitsanforderungen, sogenannte B-Kriterien, vor, deren Missachtung mit Sanktionen belegt werden kann, wobei die Anzahl dieser verpflichtenden Vorgaben kontinuierlich ausgeweitet wird (u. a. DFL, 2022 b; DFL, 2024 b; DFL, 2025). Inwieweit und in welchem Umfang diese Androhung jedoch bereits tatsächlich umgesetzt und kontrolliert wird, ist zum jetzigen Zeitpunkt nicht eindeutig feststellbar. Trotz dieser Herausforderungen und der oftmals bestehenden Unverbindlichkeit, zeigt die Entwicklungsgeschichte des Nachhaltigkeitsbegriffs, dass dieser zunehmend politisches Gewicht erlangt hat und heute fester Bestandteil unterschiedlicher Diskurse ist – um mit etwas Positivem dieses Kapitel abzuschließen.

Abbildung 1: Zentrale Entwicklungsschritte nachhaltiger Entwicklung



2.2 Definition von Nachhaltigkeit

Aus dem vorangegangenen *Kapitel 2.1* geht hervor, dass im internationalen Diskurs vorrangig die nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development) Beachtung findet. Der Begriff „Nachhaltigkeit“ selbst wird hingegen seltener beschrieben oder thematisiert, obwohl dieser als Fundament zahlreicher Vorgaben und Ziele dient (u. a. WCED, 1987; United Nations, n. d.; von Hauff, 2021). Die bislang unzureichende begriffliche Klärung von Nachhaltigkeit unterstreicht die Notwendigkeit einer präzisen Definition, um anschließend ebenso eine eindeutige Abgrenzung zu verwandten Konzepten und Begriffen vornehmen zu können.

Die Ausführungen von Grunwald und Kopfmüller (2022) machen deutlich, dass sich das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung in den letzten drei Jahrzehnten als fundamentaler Orientierungspunkt und Terminus in den weltweiten Diskursen über die Zukunft der Menschheit etabliert hat, und zwar gleichermaßen in Wissenschaft, Politik, Öffentlichkeit sowie Wirtschaft. Der Begriff nachhaltige Entwicklung verweist auf „einen Prozess gesellschaftlicher Veränderung“, demgegenüber steht der Terminus Nachhaltigkeit, welcher „das Ende eines solchen Prozesses, also einen Zustand beschreibt“ (Grunwald & Kopfmüller, 2022, S. 11). Diese Behauptung findet sich auch in der Publikation von Pufé (2017, S. 43) wieder, indem die Differenzierung dieser beiden Begriffe, wie folgt, beschrieben wird:

„Nachhaltigkeit verweist auf einen Zustand, Statik und Beständigkeit; nachhaltige Entwicklung impliziert Bewegung, Dynamik, das Prozesshafte sowie das Werdende und Entstehende“.

Die Unterscheidung liegt somit darin, dass nachhaltige Entwicklung einen fortlaufenden gesellschaftlichen Prozess beschreibt, während die Nachhaltigkeit den angestrebten Zustand dieses Prozesses bezeichnet. Ein Blick in den Online-Duden zeigt, dass das Adjektiv nachhaltig als „anhaltend, auf lange/längere Sicht, dauerhaft, eindringlich“ umschrieben wird (Dudenredaktion, n. d.-e), während das Nomen Nachhaltigkeit in der sprachlichen Grundbedeutung eine „längere Zeit anhaltende Wirkung“ impliziert. Des Weiteren wird Nachhaltigkeit in zwei unterschiedlichen Gebrauchszusammenhängen definiert. Zum einen findet sich eine forstwirtschaftliche Bedeutung „nach dem nicht mehr Holz gefällt werden darf, als jeweils nachwachsen kann“. Zum anderen wird im ökologischen Kontext Nachhaltigkeit als „Prinzip, nach dem nicht mehr verbraucht werden darf, als jeweils nachwachsen, sich regenerieren, künftig wieder bereitgestellt werden kann“ bezeichnet (Dudenredaktion, n. d.-f). Bei der Suche nach dem Wort Nachhaltigkeit im Begriffslexikon des Bundeskanzleramtes Österreich (2025) wird wiederum zunächst das Adjektiv nachhaltig mit den Begriffen „ausdauernd“ bzw. „andauernd“ gleichgesetzt. Im Anschluss daran verweist die Definition des Substantivs auf dessen Ursprung in der Forstwirtschaft sowie das damit verbundene Nutzungskonzept. Erweiternd ist angeführt, dass dieses ursprüngliche forstwirtschaftliche Prinzip inzwischen sowohl auf wirtschaftliche als auch gesellschaftliche Kontexte ausgeweitet wird (Bundeskanzleramt Österreich, 2025). Diese begriffliche Auseinandersetzung anhand des Dudens und des Begriffslexikons des österreichischen Bundeskanzleramtes veranschaulicht die bereits im *Kapitel 2.1.1* erläuterte Verwurzelung in der Forstwirtschaft. Allerdings bezeichnet der Begriff in seiner heutigen Erweiterung in verschiedenen Bereichen ein umfassenderes Konzept, das den verantwortungsvollen Verbrauch natürlicher, gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Ressourcen im Sinne langfristiger Regenerationsfähigkeit betont. Damit fungiert dieser Begriff als übergreifendes Leitprinzip, welches über den ursprünglichen Anwendungsbereich hinausgeht.

Der Nachhaltigkeitsbegriff entstand demnach ursprünglich aus Umweltfragen, dennoch haben sich Modelle und Darstellungsformen etabliert, die die drei grundlegenden Dimensionen der Nachhaltigkeit thematisieren: Ökologie, Soziales und Ökonomie. Die Nachhaltigkeit beschränkt sich heutzutage nicht allein auf die ökologisch relevanten Themen, sondern schließt auch soziale sowie ökonomische Fragestellungen mit ein, insbesondere, wenn diese das gegenwärtige oder zukünftige (Über-)Leben der Bevölkerung erheblich beeinträchtigen können (Schmiedeknecht & Ranisch, 2023). Ein Ziel im Sinne von Nachhaltigkeit ist es, die essentiellen sozialen, ökologischen sowie ökonomischen Lebensgrundlagen sowie Bedürfnisse zu sichern, dass neben der gegenwärtigen auch die zukünftigen Generationen davon profitieren können (Grunwald & Kopf Müller, 2022; Grober, 2013). Diese Erklärungen zeigen wiederum eine enge Verbindung zum bereits mehrmals erläuterten Nachhaltigkeitsverständnis nach dem Brundtland-Bericht (WCED, 1987). Im Zuge dessen wird die Definition, welche aus dem Brundtland-Bericht „Our Common Future“ (WCED, 1987, S. 37) stammt, erneut aufgegriffen:

„Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.“

Dieses Verständnis von Nachhaltigkeit hat sich etabliert und zählt zu den gängigsten verwendeten Ansätzen der Begriffsbestimmung in der Fachliteratur (u. a. Schmiedeknecht & Ranisch, 2023; Pufé, 2017). Diese Sichtweise zeigt sich ebenso in einem aktuelleren Versuch der Begriffsklärung, in dem Hoffmann und Bickel (2021, S. 1) nachhaltige Entwicklung als „eine Entwicklungsstrategie“ definieren, „mit der die Lebens- und Wirtschaftsweise der heutigen Generation in Einklang mit den naturräumlich-ökologischen Rahmenbedingungen gebracht wird, um die Funktions- und Regenerationsfähigkeit des Systems Erde zu erhalten und so auch künftigen Generationen die Möglichkeiten für eine eigene Entwicklung zu bieten“.

Laut Pufé (2017) bildet die Erde ein Gefüge aus miteinander verbundenen Teilsystemen, welches sich durch ihre Komplexität auszeichnet. Menschliches Handeln und dadurch verursachte Einflüsse greifen oftmals in diese Strukturen ein und können unbeabsichtigte Folgewirkungen nach sich ziehen. Angesichts dieses komplexen Systems wird deutlich, dass die ökologisch bedingten Herausforderungen nicht einzeln als isolierte Ereignisse zu betrachten sind, vielmehr betreffen sie das „gesamte Mensch-Umwelt-System“ (Pufé, 2017, S. 22) und sind integrativ in diesem Kontext zu verstehen. Um die Stabilität dieses Gefüges zu sichern, bedarf es somit eines ganzheitlichen Ansatzes. Vor diesem Hintergrund zielt Nachhaltigkeit im Kern darauf ab, die Existenzgrundlage der Menschheit zu sichern, die weltweiten natürlichen Ressourcen als Basis zu bewahren, die gesellschaftliche Leistungsfähigkeit langfristig zu erhalten sowie gegenwärtigen wie künftigen Generationen global faire Entwicklungs- und Handlungsspielräume zu ermöglichen. Anthropologische

Eingriffe in das natürliche System gefährden nicht nur die ökologischen Ressourcen, sondern beeinträchtigen zugleich die Lebens- und Arbeitsgrundlage und können außerdem langfristig negative Folgen für den Wohlstand und die wirtschaftliche Stabilität haben. Auch bei dieser Erläuterung von Nachhaltigkeit ist die Dreiteilung sowie die gleichzeitige Verbindung von ökologischen, sozialen und ökonomischen Aspekten präsent, wodurch zum wiederholten Mal die gegensätzlichen Zielvorstellungen und das potenzielle Konfliktpotenzial zum Vorschein kommen (Pufé, 2017).

Holzbaur (2020) liefert einen weiteren Beitrag zur Begriffsbestimmung von Nachhaltigkeit bzw. nachhaltiger Entwicklung. Der Begriff Nachhaltigkeit wird entsprechend der Aussagen in zahlreichen unterschiedlichen Zusammenhängen verwendet und hat daher variable Bedeutungen. Um den Lesefluss zu fördern, wird im Folgenden auch in dieser Masterarbeit der Begriff Nachhaltigkeit synonym für nachhaltige Entwicklung verwendet, sofern aus dem Kontext klar ist, dass dies gemeint ist. In seiner Veröffentlichung identifiziert er fünf zentrale Merkmale, die zur inhaltlichen Bestimmung des Nachhaltigkeitsbegriffs respektive der nachhaltigen Entwicklung herangezogen werden können. Zunächst ist die nachhaltige Entwicklung durch ihre Menschenzentrierung charakterisiert, da der Mensch und dessen Bedürfnisse, sowohl individuell als auch gesellschaftlich, im Mittelpunkt stehen. Darüber hinaus ist die Nachhaltigkeit eng mit kulturellen Leistungen und dem Prozess der Wertschöpfung verbunden, da beide zur Sicherung der für die Bedürfnisbefriedigung notwendigen Werte beitragen. Ein weiteres wesentliches Merkmal stellt der Erhalt von Ressourcen für die Zukunft dar. Sowohl natürliche als auch kulturelle Ressourcen sollen langfristig geschaffen sowie gesichert werden, um künftig die Chance auf ein selbstbestimmtes Leben zu haben sowie zu gewährleisten, dass Bedürfnisse befriedigt werden können. Die Gerechtigkeitsdimension einerseits innerhalb (intragenerationell) und andererseits zwischen Generationen (intergenerationell) verkörpert das nächste relevante Merkmal. Die nachhaltige Entwicklung basiert abschließend auf einem integrativen Verständnis dreier zentraler Dimensionen. Die Bereiche Ökologie, Ökonomie und Soziales sind nicht isoliert zu betrachten, sondern stehen in wechselseitiger Beziehung zueinander und sollen im Sinne einer ganzheitlichen Betrachtung zusammengedacht werden. Eine solche Perspektive schließt neben der generationenübergreifenden Verantwortung auch das zukunftsorientierte Handeln mit ein (Holzbaur, 2020). Die vorliegende Definition stellt zwar eine gelungene Zusammenführung verschiedener Perspektiven dar, dennoch lässt sich in diesem Verständnis eine menschenzentrierte Ausrichtung erkennen.

In Anbetracht dieser unterschiedlichen theoretischen Ansätze lässt sich der Nachhaltigkeitsbegriff im Kern auf die bereits mehrmals angeführten drei wesentlichen Dimensionen reduzieren. Dazu zählen der Schutz, die Stabilität und die Funktionsfähigkeit ökologischer Systeme durch ein adäquates menschliches Verhalten im globalen ökologischen

Kontext (ökologische Dimension), die Sicherung materieller und immaterieller Lebensgrundlagen sowie eines allgemeinen Wohlstandsniveaus für die gesamte Menschheit (ökonomische Dimension) und die Gestaltung zukunftsfähiger gesellschaftlicher Rahmenbedingungen, die soziale Gerechtigkeit und langfristige Teilhabe auch für künftige Generationen ermöglichen (soziale Dimension) (von Hauff et al., 2018).

Die nun dargestellten Definitionsansätze spiegeln exemplarisch auch die Behauptung von Hauffs (2014; 2021) wider, dass der Begriff Nachhaltigkeit je nach Perspektive unterschiedliche Akzente setzt, sei es in ökologischer, ökonomischer oder sozialer Hinsicht. Es gibt unendlich viele Begriffsbestimmungen und aus dieser Vielfalt an Zugängen lässt sich ableiten, dass bislang keine allgemeingültige oder abschließend einheitliche Definition existiert. Dies liegt nicht zuletzt an der Komplexität und Vielschichtigkeit des Begriffs, was eine eindeutige Abgrenzung erschwert oder womöglich sogar unmöglich macht. Trotz des zunehmenden Interesses an nachhaltiger Entwicklung innerhalb einzelner Disziplinen bleibt somit der interdisziplinäre Dialog bislang weitgehend aus. Querschnittsuntersuchungen, die unterschiedliche fachliche Perspektiven zusammenführen, sind selten. Die Auseinandersetzung mit dem Thema erfolgt überwiegend im Rahmen disziplininterner Fragestellungen. Darüber hinaus findet der Begriff in einer Vielzahl gesellschaftlicher, ökologischer, politischer und wissenschaftlicher Kontexte Anwendung, wodurch sich sein Bedeutungsgehalt je nach Disziplin und Anwendungsfeld verschieben kann (von Hauff, 2014; von Hauff 2021). Diese begriffliche Offenheit erscheint aus definitorischer Sicht als Schwäche, eröffnet jedoch zugleich Potenziale. Vor allem die Offenheit und Anschlussfähigkeit des Nachhaltigkeitsbegriffs fördern interdisziplinäre Zugänge und ermöglichen vielfältige Interpretations- und Handlungsansätze, die über Fachgrenzen hinweg wirken können. Die drei Dimensionen veranschaulichen das zentrale Konzept nachhaltiger Entwicklung.

Entsprechend von Hauf et al. (2018) hat in den vergangenen Jahren das Konzept nachhaltiger Entwicklung zunehmend an Bedeutung in gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und politischen Zusammenhängen gewonnen. Es verfolgt dabei nicht ausschließlich ökologische Zielsetzungen, sondern strebt einen integrierten Ansatz an, in dem die Bereiche Ökologie, Soziales und Ökonomie gleichgewichtig berücksichtigt werden. Diese gleichrangige Betrachtung wird häufig als dreidimensionales Verständnis nachhaltiger Entwicklung beschrieben. In der praktischen Umsetzung erweist sich die Balance zwischen diesen drei Dimensionen jedoch als komplex und herausfordernd. Auch wenn verschiedene Ansätze unterschiedliche Schwerpunkte setzen, lässt sich eine thematische Bündelung des Nachhaltigkeitsbegriffs vornehmen, welche sich im Wesentlichen auf die in der *Tabelle 1* veranschaulichten übergeordneten Dimensionen konzentriert.

Die ökologische, soziale sowie ökonomische Nachhaltigkeit beschreiben jeweils unterschiedliche Perspektiven auf die dauerhafte Erhaltung von Systemen. Während sich die ökologische Nachhaltigkeit auf eine Systemnutzung bezieht, bei der zentrale Eigenschaften langfristig bewahrt werden und so ihr Weiterbestehen gesichert ist, rückt bei der sozialen Nachhaltigkeit die menschenzentrierte System- bzw. Organisationsnutzung in den Mittelpunkt. Dadurch sollen wiederum tragende Strukturen beständig bestehen bleiben, um die gesellschaftliche und personelle Kontinuität sicherzustellen. Die ökonomische Nachhaltigkeit wiederum bedeutet, ein System oder Unternehmen aus wirtschaftlicher Perspektive so zu führen, dass die zentralen Merkmale sowie Strukturen langfristig stabil gehalten werden und die wirtschaftliche Zukunft gesichert bleibt (Pufé, 2017). Die Tabelle in Anlehnung an von Hauff (2021), Holzbaur (2020), von Hauff et al. (2018) und Pufé (2017) veranschaulicht die zentralen Grundannahmen sowie weitere Gesichtspunkte dieser drei Dimensionen.

Tabelle 1: Dreidimensionalität von Nachhaltigkeit (in Anlehnung an Pufé, 2017, S. 101 f.; von Hauff, 2021, S. 36 ff.; Holzbaur, 2020, S. 31 f.; von Hauff et al. 2018, S. 22 f.)

Ökologische Nachhaltigkeit	Soziale Nachhaltigkeit	Ökonomische Nachhaltigkeit
„Alle Aspekte der Wechselwirkung mit der natürlichen Umwelt. Bewahrung der natürlichen Ressourcen als Grundlage des Lebens und Wirtschaftens.“ (Holzbaur, 2020, S.31)	„Alle Aspekte die das Zusammenleben der Menschen betreffen. Verteilungsgerechtigkeit und Partizipation, Freiheit bei der Gestaltung des eigenen Lebens.“ (Holzbaur, 2020, S. 32)	„Alle Aspekte der Wertschöpfung und des Wirtschaftssystems. Erhalt von Wirtschaftssystem und Wertschöpfung zur Befriedigung der Bedürfnisse.“ (Holzbaur, 2020, S. 31)
Doppelfunktion (Ökosysteme als überlebenswichtige Ressourcenquelle und Emissionssenke für den Menschen)	Soziale Nicht-Nachhaltigkeit (u.a. durch Terror, Diskriminierung) → potenzielle destabilisierende Auswirkungen auf ganze Gesellschaft	Wachstumstheorie (Wachstumssteigerung mittels technologischen Fortschritts, Innovationen sowie Forschung und Entwicklung erreichbar; Lebens- und Produktionsbedingungen sichern, Stärkung der Wirtschaftskraft, Aufrechterhaltung der Lebensqualität)
Abhängigkeit des Menschen (funktionierende ökologische Systeme, bestimmter qualitativer und quantitativer Ökosystemzustand sowie naturbasierte Ressourcen für menschliches Überleben unverzichtbar; Wirtschaft und Gesellschaft können nur mit funktionierender Umwelt nachhaltig existieren und im Zusammenspiel mit ökologischem System – wechselseitige Abhängigkeit)	Soziale Ressourcen (u.a. Toleranz, Gerechtigkeit, Inklusion, Solidarität; soziale Nachhaltigkeit hat immaterielle Grundlagen des Lebens im Fokus → Voraussetzung für dauerhaften Zusammenhalt)	Ressourcenbelastung (Ungleichgewicht: wenn technischer Fortschritt Arbeit und Kapital steigert, nicht aber Naturkapital → Übernutzung natürlicher Ressourcen)
Mensch als Auslöser ökologischer Schäden (Eingriffe wie Rohstoffnutzung und -abbau, Bodenversiegelung, Emissionsausstoß → zunehmende Veränderung und Belastung ökologischer Systeme)	Beseitigung sozialer Ungerechtigkeiten als Ziel sozialer Nachhaltigkeit (Ausgleich und gerechte Verteilung zwischen sozialen Gruppen, Geschlechtern usw. und Förderung kultureller Integration, Freiheit, sozialer Teilhabe, Gerechtigkeit, Zusammenhalt, Frieden und Humanität auf allen Ebenen)	Paradigmenwechsel bzw. Transformation von nicht nachhaltigen Konsum- und Produktionsweisen (Wandel von reinem Wohlstandsstreben hin zu nachhaltiger Wirtschaftsweise – „from wealth to sustainability“)
Übernutzung (teilweise bereits kritische Belastung erreicht und insbesondere beunruhigend für künftige Generationen; Überschreitung bestimmter ökologischer Belastungsgrenzen, u.a. Überfischung, Ozonabbau → „Schizophreniedilemma“)	Gerechtigkeit und Transparenz als Fundament (Soziale Nachhaltigkeit erfordert institutionelle Strukturen, die durch Gerechtigkeit und Transparenz in Politik und Recht geprägt sind)	Nachhaltiges Einkommen (Einkommen = max. Konsum, ohne zukünftige Konsummöglichkeiten zu gefährden)
Geschwindigkeit menschlich bedingter Einflüsse (anthropogene Veränderungen verlaufen rascher als natürliche Anpassungsprozesse)	Theoretische Grundlagen (soziologische Konzepte wie Bourdieus Klassentheorie, Colemans und Putnams Rational-Choice-Ansätze)	Lösungsansätze (Entkopplung von Wachstum und Ressourcennutzung bzw. -verbrauch mittels Effizienz, Suffizienz, Konsistenz sowie umweltorientierte technische, soziale und institutionelle Innovationen)
Industrialisierung (Mensch verändert tiefgreifender als je zuvor)		

Diese Erläuterungen aus der *Tabelle 1* ermöglichen eine weiteführende Differenzierung des Nachhaltigkeitsbegriffs. Die sogenannte starke Nachhaltigkeit verlangt, dass sich in allen drei Dimensionen entweder eine Verbesserung ergibt oder zumindest keine Verschlechterung eintritt. Das Hauptaugenmerk liegt hierbei vor allem auf dem Schutz der Natur respektive der ökologischen Nachhaltigkeit sowie der Kultur im Kontext sozioökonomischer Nachhaltigkeit. Die schwache Nachhaltigkeit hingegen erlaubt eine gewisse Anpassungsfähigkeit, indem negative Entwicklungen in einer Dimension durch stärkere positive Veränderungen in einer anderen ausgeglichen werden können. Wird auf dieses Kompensationsprinzip jedoch mehrmals zurückgegriffen, soll im Gesamtergebnis dennoch eine Verbesserung eintreten. Im Gegensatz dazu werden unter der Nichtnachhaltigkeit Situationen verstanden, in denen die Verschlechterungen einzelner Nachhaltigkeitsdimensionen so gravierend ausfallen, dass trotz etwaiger Kompensationsversuche eine generelle Verschlechterung der Gesamtlage erfolgt (Holzbaur, 2020). Diese sich ergänzenden Ansätze stehen in der Kritik, da sie gegensätzliche Extrempositionen einnehmen und wichtige Inhalte ausblenden. Bis heute ist es ungeklärt, ob in einer Welt mit begrenzten Ressourcen ein anhaltendes wirtschaftliches Wachstum überhaupt möglich ist, das sowohl umweltverträglich ist als auch ohne zusätzlichen Ressourcenverbrauch auskommt (von Hauff, 2021).

Betreffend des dreidimensionalen Nachhaltigkeitsverständnisses besteht laut von Hauff (2021) weitgehende Einigkeit darüber, dass die ökologische Komponente in der Regel eine vorrangige Stellung einnimmt. Die ökologische Dimension dient somit als Grundlage menschlichen Lebens und Wirtschaftens. Daraus ergibt sich die bis heute vorherrschende Auffassung, dass ökologische Aspekte den Ausgangspunkt nachhaltiger Entwicklung bilden und andere Bereiche entsprechend darauf abgestimmt sein sollen (Pufé, 2017). Auch Schmiedeknecht und Ranisch (2023) betonen, dass die Nachhaltigkeitsdebatte im Kern die Sicherung der Bedürfnisbefriedigung der Generationen auf lange Sicht umfasst, wofür eine beständige ökologische Balance eine essenzielle Voraussetzung darstellt. Demzufolge sind Ökologieaspekte von hoher Bedeutung, dennoch verweisen die beiden Autorinnen darauf, dass zentrale Lebensgrundlagen bereits heute in zahlreichen Bereichen gefährdet sind, wie dies beispielsweise auch die Überschreitung mehrerer planetarer Belastungsgrenzen zeigt.

Dieser theoretische Konsens über die Bedeutsamkeit des ökologischen Gleichgewichts spiegelt sich jedoch bislang nur unzureichend in der Praxis wider. Die Strapazierung sowie die Zerstörung ökologischer Systeme erweisen sich häufig als nicht reparabel oder können lediglich in begrenztem Maße kompensiert werden. Exemplarisch lassen sich hierbei die fortschreitende Klimakrise und der signifikante Rückgang der biologischen Vielfalt anführen. In diesem Zusammenhang ist hervorzuheben, dass die intakten Ökosysteme essenzielle Funktionen sowohl für die Bereitstellung materieller Güter haben als auch immaterielle

Dienstleistungen übernehmen und demnach grundlegende Voraussetzungen für das gesellschaftliche und wirtschaftliche Wohlergehen darstellen (von Hauff, 2021).

Vor diesem Hintergrund richtet sich die Aufmerksamkeit der folgenden Analyse der Nachhaltigkeitsberichte gezielt auf die ökologische Dimension. Ziel ist es zu untersuchen, in welchem Umfang ökologische Aspekte im deutschen professionellen Fußball thematisiert und operationalisiert werden und wie diese im Rahmen der Nachhaltigkeitsberichte umgesetzt werden. Wie Pufé (2017, S. 99) treffend festhält, „stehen sich zwei Lager bis heute unversöhnlich gegenüber, was die Beziehung von Ökonomie und Ökologie sowie die damit verbundene Verteilung von Ressourcen betrifft.“ Auf der einen Seite befinden sich Vertreter*innen einer wachstumsorientierten Ökonomie und auf der anderen Seite Befürworter*innen eines ökologischen Umdenkens. In Anbetracht dieser Ausgangslage erscheint es besonders interessant zu untersuchen, wie mit dieser grundlegenden Spannung im deutschen Profifußball umgegangen wird, einem Tätigkeitsfeld, der stark ökonomisch geprägt ist, inzwischen aufgrund von Richtlinien jedoch zunehmend mit Anforderungen an ökologische Verantwortung konfrontiert wird.

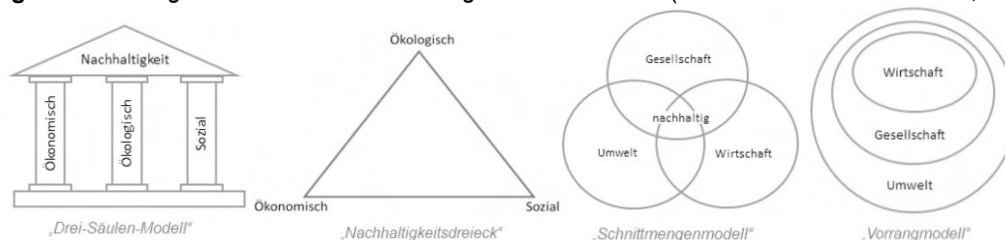
2.2.1 Modelle und Darstellungsformen der Nachhaltigkeit

In der Wissenschaft und in zahlreichen Literaturquellen haben sich im zeitlichen Wandel verschiedene Modelle etabliert, welche dazu dienen, das im vorangegangenen *Kapitel 2.1.* und dessen *Unterkapitel 2.1.1* beschriebene komplexe Zusammenspiel des Themenfelds anschaulich zu machen und die verschiedenen Dimensionen zu visualisieren. Solche Modelle ermöglichen neben einer übersichtlicheren Illustration auch eine bessere Nachvollziehbarkeit. Im Verlauf der Zeit erfuhr die grafische Visualisierung der Nachhaltigkeit einige Modifizierungen und Weiterentwicklungen, deshalb werden folgend die wichtigsten Modelle vorgestellt sowie kritisch durchleuchtet.

Bevor auf konkrete Modelle eingegangen wird, ist zunächst zu klären, was unter der Begrifflichkeit „Modell“ verstanden werden kann. Entsprechend Pufé (2017, S. 110) wird es als „beschränktes Abbild der Wirklichkeit“ umschrieben. Um die vielfältigen Facetten und Themenfelder der Nachhaltigkeit in einen übergreifenden Zusammenhang zu setzen, verfügen Modelle über die Funktion, die Komplexität zu reduzieren und dadurch die Inhalte leichter zugänglich zu machen. Über die Jahre hinweg haben sich unterschiedliche Modelle entwickelt, die auch unterschiedliche Perspektiven betonen, jedoch dazu beitragen, das Konzept von Nachhaltigkeit greifbarer zu machen. Nachstehend werden die wesentlichsten Modelle präsentiert. Ungeachtet dessen, ob sie der starken oder schwachen Nachhaltigkeit zugeordnet werden oder zahlreiche oder nur wenige Themenfelder aufgreifen, ist allen gemeinsam, dass sie die untrennbare Verknüpfung zwischen den Bereichen Ökologie, Ökonomie und Soziales veranschaulichen (Pufé, 2017).

Obwohl der Nachhaltigkeitsbegriff ursprünglich aus umweltbezogenen Fragestellungen hervorging, wie die vorhin erwähnten Formulierungen zeigen, und die ökologische Komponente demnach im Vordergrund steht, sind Modelle vorzufinden, die alle drei Dimensionen zueinander in Beziehung stellen. In diesem Kontext finden sich verschiedene Darstellungsformen, wie das 3-Säulen-Modell bzw. die sogenannte Triple Bottom Line, bei der die drei Bereiche entweder als separate Säulen nebeneinander angeordnet, in Form eines gleichschenkligen Dreiecks vereint oder als überschneidende bzw. ineinandergreifende Kreise visualisiert werden (Schmiedeknecht & Ranisch, 2023). Für den Diskurs und die weitere Entwicklung des Ansatzes ist demnach die Art der Darstellung zentral. Aus diesem Grund werden verschiedene Visualisierungen inklusive deren verknüpfte Ansichten vorgestellt, vom klassischen 3-Säulen- und dem Schnittmengen-Modell bis hin zum heute gängigen Nachhaltigkeitsdreieck, das auch die Grundlage weiterer Konzepte bildet (von Hauff, 2021).

Abbildung 2: Darstellungsformen der drei Nachhaltigkeitsdimensionen (Schmiedeknecht & Ranisch, 2023, S. 27)



Diese Visualisierungen stehen deshalb oftmals in der Kritik, da sie alle drei Dimensionen als gleichwertig präsentieren und damit suggerieren, sie seien gleichermaßen entscheidend für Nachhaltigkeit. Allerdings kann die Wirtschaft lediglich innerhalb einer funktionstüchtigen Gesellschaft bestehen, die ihrerseits auf stabile sowie intakte ökologische Grundlagen angewiesen ist. Diese Abhängigkeitsstruktur wird durch das sogenannte Vorrangmodell illustriert. Dieses Modell orientiert sich am Prinzip der starken Nachhaltigkeit, welches davon ausgeht, dass die verschiedenen Teilbereiche nicht gegeneinander aufgerechnet werden können bzw. austauschbar sind. Es lehnt demnach die Vorstellung ab, Defizite in einem Bereich könnten durch Fortschritte in einem anderen kompensiert werden, eine Substitution, wie es beispielsweise das 3-Säulen-Modell und ähnliche Visualisierungen der schwachen Nachhaltigkeit nahelegen (Schmiedeknecht & Ranisch, 2023).

Anhand dieser Weiterentwicklung im Nachhaltigkeitsdiskurs ist zu sehen, dass anstelle der früher gängigen symbolhaften Darstellung der Nachhaltigkeit als Säulenmodell heute zunehmend von einem Konzept der verwobenen Dimensionen gesprochen wird. Dies betont weniger ein nebeneinanderstehendes Gefüge als vielmehr die wechselseitige Verflechtung ökologischer, ökonomischer und sozialer Aspekte. Im Zentrum dieses Nachhaltigkeitsverständnisses steht die Förderung eines integrativen Denkens, das auf Ganzheitlichkeit, Zusammenhänge und wechselseitige Abhängigkeiten ausgerichtet ist. Das

dreidimensionale Nachhaltigkeitskonzept erfährt daher hohe Akzeptanz und fungiert oftmals als anerkanntes Leitbild (Pufé, 2017).

Demgemäß kann als Vorläufermodell das klassische 3-Säulen-Modell angesehen werden, welches das Verständnis der grundlegenden Beziehung zwischen den Dimensionen verdeutlicht. Vereinzelt findet dieses Modell noch Anwendung, bei welchem die drei Dimensionen als gleichrangige parallel stehende Säulen dargestellt werden, über denen die nachhaltige Entwicklung als Dach fungiert. Des Weiteren postuliert das 3-Säulen-Konzept eine gleichgestellte Umsetzung dieser Säulen und verlangt eine Abwägung ihrer jeweiligen Ziele. Aus einer Betrachtung mit dem Fokus auf die Statik wird die Schwäche des Modells sichtbar. Es vermittelt den Eindruck, dass einzelne Säulen entfernt oder stark reduziert werden können, ohne dass das gesamte Konstrukt zusammenbricht (von Hauff, 2021; Pufé, 2017). Selbst bei gleichwertiger Umsetzung bleibt dieses strukturelle Problem bestehen, indem Säulen ihre Tragfähigkeit verlieren. In vielen Fällen trifft dies besonders die ökologischen Aspekte, deren Berücksichtigung damit häufig nur symbolischen Charakter hat. Außerdem verdeutlicht diese Visualisierung, dass sich kaum Interdependenzen bzw. Verflechtungen zwischen den Säulen vorfinden (von Hauff, 2021). Demzufolge zeigt sich, dass diese Metapher schwach ist, da sie ungewollt den Eindruck vermittelt, einzelne Dimensionen könnten vernachlässigt werden, ohne dass die Nachhaltigkeit zusammenbricht. Viele, die das Modell nutzen, sind sich dieser Schwäche gar nicht bewusst und sehen lediglich eine eingängige Darstellung, ohne über die Konsequenzen der Bildsprache nachzudenken. Ein weiterer Kritikpunkt betrifft die geringe Praxistauglichkeit des Modells. Es liefert kaum konkrete Handlungsansätze und neigt dazu, zu einer beliebig erweiterbaren Liste von Forderungen zu werden. Zudem stellt es die drei Dimensionen gleichrangig dar, obwohl häufig argumentiert wird, dass der Schutz der ökologischen Grundlagen Vorrang haben sollte (Pufé, 2017). Es ist allerdings wichtig hervorzuheben, dass die Bezeichnung 3-Säulen-Modell auch heute noch für diverse Konzepte mit denselben Dimensionen verwendet wird, selbst dann, wenn diese keine säulenartige Darstellung aufweisen (von Hauff, 2021).

Aus der Kritik am Modell der nebeneinanderstehenden Säulen ergibt sich die Idee einer verschobenen Darstellung, sodass die Säulen in der Draufsicht einem Dreieck gleichen. Eine solche Versetzung der Anordnung verdeutlicht die gegenseitige Verknüpfung aller Säulen. Fällt eine Stütze weg, ist eine nachhaltige Entwicklung nicht mehr vollständig gegeben. Dies impliziert allerdings nicht, dass alle drei Dimensionen in gleichem Maß berücksichtigt werden müssen, wie das oben genannte Vorläufermodell mit drei Seiten gleicher Länge verdeutlicht. Eine solche Sichtweise von Gleichwertigkeit kann letztlich zu einer Verwässerung des Konzepts führen. Stattdessen bedeutet die Gleichwertigkeit in diesem Zusammenhang, dass anfangs alle Anliegen mit gleichem Anspruch berücksichtigt werden. Erst im Laufe unterschiedlicher politischer, gesellschaftlicher oder wissenschaftlicher

Auseinandersetzungen können gewisse Schwerpunkte, Gewichtungen oder auch Schutzbestimmungen vorgenommen werden. Bedeutsam ist dabei, dass diese Entscheidungen aus einem gemeinsamen Diskussions- und Lernprozess hervorgehen, statt von Beginn an festgeschrieben zu sein (von Hauff, 2021).

Eine weitere Entwicklungsstufe stellt das sogenannten Schnittmengen- bzw. Dreiklangmodell dar. Dieses versucht, die starre Trennung des 3-Säulen-Modells aufzulösen. Statt eines bloßen Nebeneinanders werden die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit hier überlappend dargestellt, um aufzuzeigen, dass zwischen jeweils einzelnen Teilelementen enge Bezüge bestehen und ihre Übergänge nicht klar abzugrenzen sind (Pufé, 2017). Dieses Ineinandergreifen von zwei Bereichen ergibt mehrere Schnittmengen in Form unterschiedlicher Kombinationen überlappender Kreise:

1. Ökologie und Ökonomie
2. Soziales und Ökologie
3. Soziales und Ökonomie

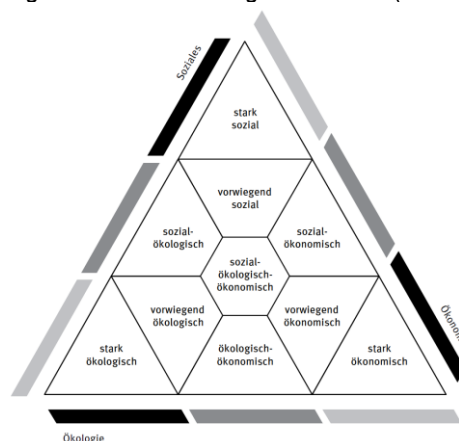
Darüber hinaus gibt es ebenso eine Überschneidung aller drei Dimensionen. Dieses Modell zeigt, dass die drei Nachhaltigkeitsbereiche miteinander interagieren, rückt jedoch insbesondere die überlappenden Zonen in den Vordergrund, wohingegen nicht überschneidende Aspekte kaum berücksichtigt werden. Besonders die Annahme, alle drei Themenbereiche ließen sich widerspruchsfrei verbinden, wird vielfach als Illusion betrachtet. Zugleich macht das Modell klar, dass der Begriff Säule lediglich für das klassische 3-Säulen-Modell geeignet ist. Die sich überschneidenden Kreise veranschaulichen, dass die Dimensionen nicht als voneinander getrennte, starre Säulen betrachtet werden können. Es handelt sich vielmehr um dynamische Bereiche, die sich gegenseitig beeinflussen und aufeinander einwirken (von Hauff, 2021). Wie Pufé (2017) ausführt, verweisen beispielsweise ein umweltschonendes Mobilitätskonzept auf den ökonomisch-ökologischen Überschneidungsbereich, das Beispiel Carsharing auf die Kombination von ökonomischen und sozialen Aspekten und Bildungsinitiativen im Umweltbereich auf den Überlappungsbereich von sozialen und ökologischen Inhalten. Innerhalb dieser einzelnen Schnittmengen markieren die Werte „überlebensfähig“, „erträglich“ und „gerecht“ die zentralen Prinzipien. Die Absicht dieses Modells besteht somit darin, eine Verflechtung aller drei Dimensionskreise herzustellen, um „dauerhafte Projekte, Produkte und Entwicklungen“ zu ermöglichen (Pufé, 2017, S. 112).

Das Nachhaltigkeitsdreieck ist in der Literatur auch mit dem Wortlaut Magisches Dreieck zu finden (von Hauff, 2021). Seit den 1990er-Jahren verkörpert dieses Modell ein zentrales Bezugselement im öffentlichen Diskurs. Das Nachhaltigkeitsdreieck verdeutlicht, dass die Nachhaltigkeit nur gelingt, wenn die ökologischen, ökonomischen sowie sozialen Interessen in ein ausgewogenes Verhältnis gesetzt werden. Dabei wird dieser Anspruch neben den

gegenwärtigen Lebensumständen auch ausdrücklich auf die kommenden Generationen ausgeweitet, wodurch die zeitliche Dimension zwingend mitzudenken ist (Hoffmann & Bickel, 2021). Demnach werden hier die drei Dimensionen in Form eines gleichseitigen Dreiecks angeordnet, um ihre prinzipielle Gleichwertigkeit zu betonen. Das Nachhaltigkeitsdreieck dient dazu, die Wechselbeziehungen der Dimensionen sichtbar zu machen, was durch die Ecken dargestellt ist (von Hauff, 2021). Aus diesem Grund steht das Nachhaltigkeitsdreieck symbolisch für Balance und Gleichförmigkeit und bündelt die verschiedenen Facetten von Nachhaltigkeit. Die Unverbundenheit der drei Dimensionen wird aufgelöst und sie stehen nicht mehr für sich allein, indem sie zu einer übergreifenden Gesamtheit zusammengeführt werden (Pufé, 2017). Des Weiteren macht das gleichschenklige Dreieck deutlich, dass den drei Seiten prinzipiell die gleiche Relevanz zugeschrieben wird, auch wenn in der praktischen Umsetzung häufig eine stärkere Gewichtung einer Dimension erfolgt (von Hauff, 2021; Pufé, 2017).

Eine weitere Stufe der Modellentwicklung entsteht mit dem integrierenden Nachhaltigkeitsdreieck, das Elemente der früheren Modelle aufgreift und inhaltlich weiterführt (von Hauff, 2021). Die innere Fläche des Modells bietet nicht nur Raum für eine inhaltliche Ausarbeitung, sondern zeigt zugleich, dass die drei Dimensionen zwar organisatorisch voneinander getrennt betrachtet werden können, jedoch unumgänglich miteinander verflochten sind (Pufé, 2017). Durch diese Methode wird die innere Fläche des Dreiecks „als Kontinuum der drei Dimensionen“ genutzt (von Hauff, 2021, S. 175). Das Ziel des Modells ist es, diese drei Dimensionen zu vereinen und damit dem steigenden Anspruch nach Integration zu entsprechen. Zugleich eröffnet die Methode die Option, unterschiedliche Gewichtungen sichtbar zu machen, indem die Elemente nachhaltiger Entwicklung jeweils in variierendem Ausmaß einer der drei Dimensionen zugewiesen werden. Dadurch entstehen Flächen, auf denen sich diverse Facetten von Nachhaltigkeit verorten lassen. Dieses Modell wird entsprechend von Hauff (2021, S. 176) in folgende Elemente strukturiert.

Abbildung 3: *Integrierendes Nachhaltigkeitsdreieck* (von Hauff, 2021, S. 176)

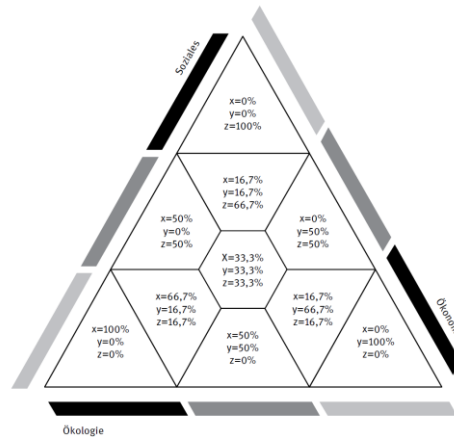


Eine dafür bewährte Visualisierung bietet somit das sogenannte Gibbs'sche Dreieck. Dieses Modell wird unter Bezugnahme auf dieses Dreiecksdiagramm interpretiert (von Hauff, 2021;

Pufé, 2017). Es formt eine Gesamtheit aus drei Komponenten, in der *Abbildung 4* als x, y und z bezeichnet, deren Summe stets 100 % beträgt. Die Darstellung illustriert ebenso, dass sich die Nachhaltigkeit mithilfe dieses Modells, im Gegensatz zu den Vorläufermodellen (3-Säulen- oder Schnittmengenmodell), vergleichsweise präzise quantifizieren lässt. Anhand der Festlegung geeigneter Koordinaten können unter anderem Ist- und Soll-Zustände dargestellt werden. Ein ideales Verhältnis von je 33 % symbolisiert dabei ein ausgewogenes Gleichgewicht aller drei Bereiche (Pufé, 2017). Demgemäß ermöglicht das integrierende Nachhaltigkeitsdreieck, sämtliche Kombinationen der drei Dimensionen abzubilden. Um dies besser verstehen zu können, wird folgend genauer auf die Unterteilung und Struktur des integrierenden Nachhaltigkeitsdreiecks eingegangen. Wie in der *Abbildung 3* und *Abbildung 4* zu entnehmen ist, wird das Hauptdreieck in drei gleich große kleinere Dreiecke unterteilt, die jeweils an den Ecken liegen. Zentral im Modell ist ein Sechseck abgebildet, das die Zusammenführung aller drei Dimensionen symbolisiert (von Hauff, 2021). Je näher man sich dem Zentrum des Dreiecks annähert, desto intensiver greifen demnach die drei Dimensionen ineinander (von Hauff, 2024). Aus der Kombination zweier Bereiche ergeben sich die umliegenden Flächen. Auf diese Weise lassen sich eben verschiedene Gewichtungen aller Bereiche abbilden, sodass, je nach Relevanz einzelner Nachhaltigkeitsaspekte, unterschiedliche Schwerpunktsetzungen vorgenommen werden können (von Hauff, 2021). Jeder Teilbereich dieses Modells kann präzisiert werden. Mit Blick auf die Schnittstelle zwischen Ökologie und Ökonomie kann zum Beispiel der Begriff Ökoeffizienz eingeordnet werden. Darunter wird verstanden, dass das Vorgehen sowohl in ökologischer als auch ökonomischer Sicht wirksam ist (von Hauff, 2024). Die Übergänge an den Eckpunkten sind zudem nicht fließend, sondern liegen in abgestufter Form vor. Dadurch ist zum einen die Verknüpfung aller Dimensionen und zum anderen ebenso eine getrennte und differenzierte Analyse einzelner Bereiche möglich. Mit zunehmender Distanz eines Punktes von den Ausgangsdimensionen nimmt die Zugehörigkeit zu dieser Dimension ab. Für jede Dreiecksseite erfolgt die Einteilung in die Kategorien „stark“, „teilweise“ und „schwach“. Für die Einordnung einer Situation in das integrierende Nachhaltigkeitsdreieck ist idealerweise ein Vorgehen in zwei Stufen anzuwenden. Anfangs wird eine „primäre Zuordnung“ in eine der drei Dimensionen bzw. Eckenpunkte vorgenommen. Bei der darauf aufbauenden zweiten Stufe handelt es sich um die „sekundären Zuordnung“ und somit ergänzenden Bewertung. Diese Einordnung berücksichtigt sowohl „indirekte“ als auch „mittelbare Effekte“, die Auswirkungen auf weitere Dimensionen haben können (von Hauff, 2021, S. 179). Mithilfe dieser Visualisierungsform wird somit sowohl eine präzisere Sachverhaltsanalyse erleichtert als auch eine gezielte Verknüpfung mit weiteren Konzepten ermöglicht. Gleichzeitig erlaubt die Verwendung der Innenfläche eine zusammenfassende Betrachtung aller relevanten Aspekte (Pufé, 2017). Die Nachhaltigkeitssituationen lassen sich objektiver, differenzierter und

nachvollziehbarer in ihren jeweiligen Verbindungen den drei Bereichen zuordnen, da die vielschichtige Thematik in eine klarere und strukturierte Form überführt wird (von Hauff, 2021).

Abbildung 4: idealtypische Koordinaten des Integrierenden Nachhaltigkeitsdreiecks (von Hauff, 2021 S. 181)



Mit den bislang vorgestellten Modellen ist die Entwicklung keineswegs abgeschlossen. Über die letzten Jahrzehnte hinweg sind weitere Konzepte entstanden, die darauf abzielen, Prozesse nachhaltiger Entwicklung anzustoßen und zugleich eine fundierte Basis für das strategische Planungs- sowie Umsetzungsvorgehen zu liefern. In Form einer zusätzlichen Variante wird das Nachhaltigkeitsviereck erläutert. Dieses Modell, welches in *Abbildung 5* ersichtlich ist, baut auf dem Nachhaltigkeitsdreieck auf, entwickelt es jedoch weiter. Im Zuge etwaiger Entwicklungsdebatten zeigte sich, dass eine nachhaltige Entwicklung nicht allein auf die drei Dimensionen beschränkt bleiben kann. Vielmehr sollen auch kulturelle Aspekte Berücksichtigung finden. Des Weiteren wird die Rolle der Politik als zentrale Schlüsselrolle für die Umsetzung nachhaltiger Ansätze angesehen. Optisch unterscheidet sich dieses Nachhaltigkeitsviereck von den bisherigen Modellen, indem neben den drei Dimensionen die Politik als vierte hinzukommt. Aufgrund ihrer steuernden Rolle sowie ihrer Einflussnahme auf gesetzliche Rahmenbedingungen stellt die Politik eine separate Dimension dar. Der Begriff Kultur ist hingegen in der Mitte des Vierecks verortet und fungiert somit nicht als eigene Dimension. Dabei handelt es sich vielmehr als verbindendes Element zwischen den anderen Bereichen (Hoffmann & Bickel, 2021). Auch in den Ausführungen von Grunwald und Kopfmüller (2022) werden politische und institutionelle Einflussfaktoren sowie kulturelle Gesichtspunkte vergleichend als separate Dimension angeführt. Obwohl die kulturelle Nachhaltigkeit im Nachhaltigkeitsviereck als mittiger Verknüpfungspunkt der Dimensionen erscheint (Hoffmann & Bickel, 2021) und in einigen Veröffentlichungen die kulturelle Nachhaltigkeit als eigenständige Dimension vorgeschlagen wird, erfordern – entsprechend von Hauff (2024) – kulturelle Aspekte keine eigene Dimension, da sie im weiten Verständnis der sozialen Dimension ohnehin miterfasst werden. Die Kultur stellt demgemäß lediglich einen spezifischen Ausschnitt dieser übergeordneten Ebene dar. Stattdessen wird Gerechtigkeit als

ein weiteres grundlegendes Merkmal nachhaltiger Entwicklung hervorgehoben (von Hauff, 2024; Hoffmann & Bickel, 2021).

Abbildung 5: Nachhaltigkeitsviereck (Hoffmann & Bickel, 2021, S. 1)



Zusammenfassend zeigen die diversen Modelle der Nachhaltigkeit den fortwährenden Versuch, die komplexe Thematik der Nachhaltigkeit greifbar zu machen. Trotz der verbesserten Anschaulichkeit stoßen sie jedoch zum Teil an Grenzen. Etwaige Darstellungen suggerieren beispielsweise eine statische Balance zwischen den Dimensionen. Zugleich bleibt fraglich, inwiefern die Modelle tatsächlich als Steuerungsinstrumente für politische, wirtschaftliche oder gesellschaftliche Entscheidungen taugen oder ob sie in erster Linie symbolischen Charakter besitzen. Neben den etablierten Modellen, die sich auf die drei Dimensionen fokussieren, existieren ebenso Erweiterungen, die Kultur und Politik ergänzen. Doch bleibt umstritten, ob dies tatsächlich notwendig ist. Wie bereits erörtert, lässt sich Kultur vielfach in der sozialen Dimension verorten, da sie überwiegend Denk- und Handlungsweisen innerhalb einer Gesellschaft prägt. Außerdem ist zu hinterfragen, ob tatsächlich der Begriff Politik als eine eigenständige Dimension verstanden werden kann. Womöglich dient die Politik vorwiegend als entscheidende Instanz zur Umsetzung von Nachhaltigkeitszielen. Sie spielt damit eine zentrale Rolle für die praktische Realisierung nachhaltiger Entwicklung, ohne jedoch selbst eine weitere Dimension im engeren Sinn darzustellen. Demnach bleibt in der Praxis die Herausforderung bestehen, Modelle zu verwenden, die sowohl wissenschaftlich fundiert als auch praktisch handlungsleitend sind sowie der Komplexität von Nachhaltigkeit gerecht werden, ohne sie zu simplifizieren.

2.2.2 Vertiefender Ansatz: integrative Nachhaltigkeitskonzeption

Abseits dieser Modellversuche gibt es auch diverse theoretische Ansätze, die den Begriff Nachhaltigkeit inhaltlich präzisieren und deshalb beachtet werden sollen. Gemäß den Erläuterungen von Grunwald und Kopfmüller (2022) wird die Gewichtungfrage innerhalb der Nachhaltigkeitsdebatte mittels dreier in chronologischer Reihenfolge entwickelter Grundansätze erläutert. Konzeptionelle Ausgangspunkte betonen den Vorrang der

Umweltdimension, getragen vom Prinzip „starker Nachhaltigkeit“ und der Kritik am „Primat der Ökonomie“ (Grunwald & Kopfmüller, 2022, S. 85). Im Mittelpunkt dabei stehen die ökologischen Belastungsgrenzen sowie die Regelungen für Ressourcennutzung und Emissionsbegrenzung, wobei die Umweltverträglichkeit als fundamentale Voraussetzung für die menschliche Entwicklung betrachtet wird. Mehrdimensionale Konzeptionen entstanden als Reaktion darauf. Diese Perspektive sieht eine prinzipielle Gleichrangigkeit der etwaigen Dimensionen vor, die sowohl aus Gerechtigkeitserwägungen als auch aus der Vielfalt gesellschaftlicher Grundgüter abgeleitet wird. Sie steht allerdings vor der Herausforderung, potenzielle Zielkonflikte zu vermeiden und Teiloptimierungen zugunsten einer ganzheitlichen Lösungsfindung zu überwinden. Die häufig isolierte Definition der einzelnen Dimensionen fördert den Eindruck, Nachhaltigkeitsziele könnten eigenständig erreicht werden. Bei der praktischen Anwendung führt dies bei Zielkonflikten entweder zu Kompromissen mit Einbußen in allen Bereichen oder erfordert eine Priorisierung, die festlegt, welche Aspekte bei Konflikten bevorzugt werden. Allerdings bieten mehrdimensionale Konzepte keine ausreichende methodische Grundlage, um Leitlinien zur Konfliktbewältigung zwischen den Dimensionen zu begründen. Des Weiteren besteht die Gefahr, das Leitbild durch eine Vielzahl gleichwertiger Zielsetzungen zu überladen, weshalb teils eine Rückkehr zu einer klaren Vorrangstellung gefordert wird. Die integrativen Nachhaltigkeitskonzeptionen schließlich überwinden die isolierte Betrachtung einzelner Dimensionen, indem sie von ihrem wechselseitigen Zusammenhang ausgehen. Damit positionieren sie sich als konzeptioneller Gegenentwurf zu früheren Modell- und Ansatzversuchen der Nachhaltigkeit, die zumeist primär auf einer additiven oder parallelen Betrachtung der Dimensionen gründen. Themen, wie „die Zukunftsverantwortung, die Verteilungsgerechtigkeit und die Versorgung mit Grundgütern“ betreffen alle Dimensionen gleichermaßen (Grunwald & Kopfmüller, 2022, S. 91). Aufgrund dieser engen Verknüpfungen können Überlegungen und Strategien in Bezug auf Nachhaltigkeit nicht getrennt erfolgen, sondern müssen integrativ betrachtet werden. Anders als Modelle, die die Dimensionen isoliert nebeneinanderstellen, betrachtet dieses Konzept die diversen Aspekte als untrennbar miteinander verwoben. Am Beispiel des Integrativen Konzepts nachhaltiger Entwicklung wird die rein dimensionale Betrachtung durch drei konstitutive Elemente ersetzt, die anschließend in substanzielle und instrumentelle Regeln übersetzt werden. Dazu zählen die „intra- und intergenerative Gerechtigkeit“, die globale Orientierung sowie der anthropozentrische Ansatz. Ersteres bezieht sich auf eine gerechte Verteilung von Ressourcen und Chancen sowohl zwischen den heute lebenden Menschen als auch zwischen den zukünftigen Generationen, basierend auf der Idee eines „Planetary Trust“ (Grunwald & Kopfmüller, 2022, S. 92). Die globale Ausrichtung hingegen berücksichtigt die weltweiten Verflechtungen in Bezug auf ökologische, soziale und ökonomische Probleme sowie die Notwendigkeit gemeinsamer internationaler Lösungsansätze. Im Gegensatz dazu

betont das letztgenannte Element, dass der Mensch die natürlichen Lebensgrundlagen aus eigenem, langfristig angelegtem Interesse schützen und bewahren soll, um auch zukünftig grundlegende Bedürfnisse erfüllen zu können. Zunächst werden diese grundlegenden Elemente in drei allgemeine Zielsetzungen nachhaltiger Entwicklung überführt:

1. Sicherung der menschlichen Existenz (grundlegende Bedingung für würdevolles Leben und Gesellschaftsfortschritt: Vermeidung existenzgefährdender Umweltbelastungen und Sicherstellung grundlegender Versorgung sowie Gesundheitsschutz)
2. Erhaltung des gesellschaftlichen Produktivpotenzials (materielle Basis gesellschaftlichen Fortschritts: Bewahrung ökologischer Tragfähigkeit durch nachhaltige Ressourcennutzung und Begrenzung von Emissionen)
3. Bewahrung der gesellschaftlichen Entwicklungs- und Handlungsmöglichkeiten (immaterielle Grundlagen gesellschaftlicher Entwicklung: Förderung gleicher Chancen in Bildung, Beruf, Teilhabe und Kulturerhalt) (Grunwald & Kopfmüller, 2022, S. 93)

Zur weiteren Operationalisierung dienen, wie zuvor erwähnt, die von Grunwald und Kopfmüller (2022) beschriebenen 15 substanziellen Regeln, die allgemeine Mindestanforderungen für ein Leben in Würde festlegen sowie als Orientierung für nachhaltige Entwicklung fungieren. Da sie bewusst allgemein gehalten sind, erfordert ihre Umsetzung eine an den jeweiligen regionalen und thematischen Kontext angepasste Ausarbeitung, oft unter Verwendung spezifischer Indikatoren. Hinzu kommen zehn zusätzliche, als instrumentell bezeichnete Regeln, die notwendige gesellschaftliche Rahmenbedingungen definieren. Wesentlich ist hierbei, dass die Aspekte nicht einseitig dominieren, sondern dass Lösungen immer in ihrer Gesamtsystemwirkung geprüft werden. Vergleichend zu den dimensional Ansätzen erweist sich die integrative Nachhaltigkeitskonzeption in mehrfacher Hinsicht als umfassender, da sie eine größere Zahl an Einflussfaktoren einbezieht und die inhaltliche Vielschichtigkeit des Nachhaltigkeitsleitbildes präziser erfasst. Schließlich lässt sie sich als konzeptioneller Fortschritt verstehen, ohne jedoch die dimensional Konzepte zu verdrängen oder zu ersetzen. Stattdessen eröffnet dieses integrative Konzept einen ergänzenden Ansatz, um Nachhaltigkeit aus einer anderen Perspektive zu betrachten. Obwohl in diesem Kontext unzählige Erweiterungen existieren, würde ihre umfassende Darstellung den Rahmen dieser Arbeit überschreiten.

2.3 Fazit Begriffsbestimmung der Nachhaltigkeit

Im Bereich der Nachhaltigkeitsforschung existiert eine Vielzahl an spezialisierten Ansätzen sowie bestimmten Modellen, die lediglich einzelne Fragestellungen oder Teilbereiche der komplexen Nachhaltigkeitsthematik beleuchten. Selten sind hingegen Ansätze, die Nachhaltigkeit in ihrer Gesamtheit sowie in einer integrierten, disziplinübergreifenden Perspektive betrachten und zugleich durch inter-, multi- oder transdisziplinäre

Herangehensweisen der fortschreitenden Fragmentierung des Themenfeldes gegensteuern. Angesichts der komplexen Wechselwirkungen zwischen beispielsweise dynamischen technischen, ökologischen und gesellschaftlichen Systemen steigt der Bedarf an einem übergeordneten theoretischen Rahmen, der Orientierung schafft und Zusammenhänge zwischen diversen Wirkfaktoren sichtbar macht (Pufé, 2017).

Die sogenannte Systemtheorie ermöglicht für die vorhin angesprochene Problematik einen geeigneten Rahmen, da sie ihrem interdisziplinären Charakter entspricht sowie etwaige Systeme integriert. Dadurch werden ökonomische, ökologische sowie soziale Inhalte gleichermaßen berücksichtigt. Die Systemtheorie ist in zahlreichen für die Nachhaltigkeitsthematik interessanten Fachgebieten verankert (u. a. Biologie, Geographie, Politikwissenschaft) und fokussiert auf Strukturen, Relationen, Prozesse und Wechselwirkungen unterschiedlicher Systeme, wodurch sich komplexe Zusammenhänge analysieren und mögliche Entwicklungen prognostizieren lassen. Demzufolge ergibt sich die Identität eines Systems nicht aus der Summe der Einzelkomponenten, sondern aus dem Zusammenspiel und der Anordnung dieser Elemente. Einzelereignisse, beispielsweise in Form von Naturkatastrophen, stellen meist nur sichtbare Symptome dar, während die eigentlichen Ursachen tiefer in den zugrunde liegenden Strukturen, Mustern und Denkweisen verankert sind und erst durch eine systemische Analyse erkennbar werden (Pufé, 2017). Ein solcher systemorientierter Denkansatz, wie ihn die Systemtheorie hervorhebt, kann es somit ermöglichen, Nachhaltigkeit in ihrer gesamten Komplexität besser zu begreifen. Mithilfe der Betrachtung von Wechselwirkungen, Strukturen und Zusammenhängen wird sichergestellt, dass ökologische, ökonomische, soziale ebenso wie weitere wesentliche Inhalte nicht nur berücksichtigt, sondern auch in ihrem Zusammenspiel aufgezeigt werden können. Diese Auseinandersetzung mit der Entwicklung, der Begriffsbestimmung sowie mit den Modellen und den Ansätzen der Nachhaltigkeit zeigt, dass die dafür zugrunde liegenden Ausführungen eine sehr große Bandbreite aufweisen. Diese Vielfalt veranschaulicht nicht nur die Komplexität und Interdisziplinarität des Themenfeldes, sondern auch die Notwendigkeit, unterschiedliche Perspektiven zu verknüpfen, um ein umfassendes Verständnis und tragfähige Lösungsansätze entwickeln zu können.

2.4 Geography of Sustainability Transitions als Lösungsansatz bestehender Kritik

In den vorangegangenen Kapiteln wurden die zentralen Theorien, Modelle und Konzepte der Nachhaltigkeit präsentiert. Dabei zeigt sich, dass einige Ansätze durchaus wertvolle Erklärungen für Transformationsprozesse liefern, allerdings neben bestimmten theoretischen auch praktische Lücken bestehen. Dieses Kapitel widmet sich deshalb dem Ansatz der (Geography of) Sustainability Transitions und erweitert die Betrachtung von

Nachhaltigkeitstransformationen. Ziel dabei ist es, wesentliche Ausführungen zur Weiterentwicklung der Transformationsforschung zu leisten. Aufbauend auf der dargelegten Kritik an bestehenden Nachhaltigkeitsansätzen werden zunächst zentrale, in diesem Kontext verwendete Begrifflichkeiten geklärt und anschließend der Entwicklungspfad bis zur Herausbildung des Konzepts der GoST dargestellt.

2.4.1 Ausgangspunkt: Kritik bestehender Ansätze und -theorien

Liest man die Ausführungen von Kropp (2019), so wird die Kritik deutlich, dass der Nachhaltigkeitsbegriff mittlerweile in vielfältigen Kontexten und zum Teil beliebig verwendet wird. Dies führt dementsprechend zu einer Abschwächung seiner begrifflichen Präzision. Betitelt wird diese Kritik als „inflationäre Verwendung des Begriffs“ (Kropp, 2019, S. 1). Diese übermäßige Nutzung begünstigt, dass die Nachhaltigkeit in vielen Fällen als unscharfe Positivformel dient, mit der nahezu jede Handlung oder Strategie legitimiert werden kann.

Diese Kritik am Nachhaltigkeitsbegriff könnte mitursächlich dafür sein, dass die im *Kapitel 2.1* dargestellten Megatrends und Herausforderungen des 21. Jahrhunderts (u. a. Has, 2025; Engler et al., 2020; Schmiedeknecht & Ranisch, 2023; Grunwald & Kopfmüller, 2022, Pufé, 2017, BMU, 2008) bislang weder überwunden noch durch zukunftsfähige Lösungsansätze adressiert werden konnten. Trotz umfangreicher Entwicklungen in Theorieansätzen, Modellen und Perspektiven bleibt die Umsetzung effektiver Strategien häufig hinter den formulierten Zielsetzungen zurück, sodass zentrale (globale) Herausforderungen weiterhin fortbestehen. Entsprechend Kropp (2019) ist weder eine fehlende Befürwortung noch eine unzureichende Einbettung dafür ausschlaggebend, da der Nachhaltigkeitsbegriff mittlerweile über nahezu alle Themenfelder hinweg etabliert ist. Seit der im Jahr 1987 stattgefundenen Veröffentlichung des Brundtland-Berichts hat sich der Nachhaltigkeitsbegriff zu einem festen Bestandteil politischer, wissenschaftlicher und gesellschaftlicher Diskurse entwickelt. Kaum eines der unterschiedlichen Themenfelder bleibt von seiner Verwendung unberührt. Die Kritiker*innen weisen darauf hin, dass aus diesem Grund seine breite Verwendbarkeit auch mit einer gewissen Beliebigkeit und Unschärfe einhergeht. Mitunter wird der Begriff als Sammelstelle für etwaige Ziel- und Wunschvorstellung gesehen, ohne dass damit zwangsläufig Lösungswege oder konkrete Aussagen verbunden sind (Grunwald, 2004). Die vielfältigen Nutzungszusammenhänge führen somit in einigen Fällen zu einer Gleichsetzung des Nachhaltigkeitsbegriffs mit einer verkürzten Bedeutung von langfristigen und dauerhaften Zuständen (Kropp, 2019). Anhand dieser Kritikäußerung wird neben dem Charakter des Begriffs als positiv konnotiertes Schlagwort auch die inhaltliche Überdehnung verdeutlicht. Vor allem die exzessive und strategische Nutzung, beispielsweise für Imagezwecke, trägt zunehmend dazu bei, bestehende Weltprobleme eher zu kaschieren als zu deren Lösung beizutragen (Grunwald, 2004). Es stellt sich dementsprechend die Frage, welche tatsächlichen

Veränderungen bislang erreicht worden sind oder gegenwärtig bewirkt werden können. Zwar ist der Begriff in der Gesellschaft fest etabliert und findet breite Zustimmung, doch bleibt unklar, ob sich diese Entwicklung auch in konkreten Veränderungen widerspiegelt oder ob es lediglich die Art und Weise betrifft, wie über Nachhaltigkeit gesprochen wird. Kritische Stimmen behaupten, dass die Diskussion mitunter eher der Selbstdarstellung und symbolischen Selbstvergewisserung diene, während gesellschaftliche Veränderungen ausbleiben (Grunwald, 2007). Dementsprechend bilden eine Vielzahl bestehender weltweiter Problemstellungen und Krisenerscheinungen den Hintergrund der Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeit (u. a. Has 2025; Grunwald & Kopfmüller, 2022; Pufé, 2017; BMU, 2008). Einige sehen in dem vorherrschenden Verständnis von Nachhaltigkeit eine unzureichende Antwort auf die hohen Erwartungen, die an sie gestellt werden. Wesentliche Einwände, respektive Kritikpunkte, beziehen sich gemäß Grunwald (2007, S. 6) dabei auf:

1. „Nachhaltige Entwicklung als inhaltsleere Hülle“
2. „Nachhaltige Entwicklung als ideologische Täuschung“
3. „Nachhaltige Entwicklung als Illusion“
4. „Nachhaltige Entwicklung als Bauchladen“

Der erste Kritikpunkt hebt einerseits die hohe rhetorische Wirkung des Nachhaltigkeitsbegriffs hervor, bleibt jedoch andererseits inhaltlich vage. Mit dem Einwand der ideologischen Täuschung wird darauf verwiesen, dass es die begriffliche Unschärfe und inhaltliche Offenheit ermöglichen, unterschiedliche Eigeninteressen unter dem Schlagwort „nachhaltig“ zu präsentieren und damit bestehende Macht- und Einflusstrukturen sowie Zielsetzungen zu verdecken. Der Vorwurf im dritten Punkt verdeutlicht hingegen die Skepsis gegenüber der Realisierbarkeit der Nachhaltigkeit, insbesondere angesichts ausbleibender Fortschritte und der gleichzeitigen Vermittlung eines irreführenden gesellschaftlichen Eindrucks. Im Gegensatz dazu spielt der letzte Kritikpunkt darauf an, dass Nachhaltigkeit als Sammelbezeichnung für zahlreiche positive, aber teils unrealistische Zielvorstellungen diene. Die Überladung mit moralischen Erwartungen führt zu nicht einlösbaren Ansprüchen (Grunwald, 2007). Auch wenn zahlreiche Einwände gegen die Nachhaltigkeit formuliert wurden, hat sie ihren festen Platz in den Bereichen Gesellschaft, Politik und Wissenschaft behauptet. Vor dem Hintergrund der Einführung etwaiger messbarer Zielgrößen und Parameter ist zumindest eine stärkere inhaltliche Fassung gegeben. Anstatt diese Erläuterungen pauschal zu verwerfen, ist es zweckmäßiger diese inhaltlich weiterzuentwickeln (Grunwald & Kopfmüller 2022).

2.4.2 Zentrale Schlüsselbegriffe der Sustainability-Transitions-Debatte

Für das Verständnis der GoST ist eine präzise Klärung weiterer Begriffe und Konzepte unerlässlich. Da in der Literatur verwandte Termini in Richtung Nachhaltigkeit existieren, werden in diesem Abschnitt zunächst ergänzende, für diese Masterarbeit notwendige,

Begrifflichkeiten erläutert. Diese begriffliche Verortung gewährleistet, dass ein einheitliches Verständnis für die anschließende Einordnung der Transitionsforschung und den GoST-Ansatz vorliegt.

Zusätzlich zu den etablierten deutschen Bezeichnungen Nachhaltigkeit und nachhaltige Entwicklung sowie den englischen Begriffen sustainability und sustainable development sind in der Literatur weitere Ausdrucksweisen bzw. Konzepte üblich, die inhaltlich ähnliche Problemstellungen adressieren. Diese sind zum Teil aus der zuvor dargestellten Kritik hervorgegangen und spiegeln die Entwicklung alternativer Konzepte wider. Im Nachhaltigkeitsdiskurs werden insbesondere die Begriffe Transformation und Transition verwendet, weshalb es vorerst wichtig ist, diese beiden Begriffen zu unterscheiden (Held, 2019). Zunehmend verknüpfte und fortbestehende weltweite Herausforderungen haben dazu geführt, dass sowohl Forschung als auch Politik verstärkt den Blick auf den tiefgreifenden Wandel gesellschaftlicher Strukturen richten. Die Diskussion um Transformation und Transition veranschaulicht, dass herkömmliche Handlungen nicht genügen, um innerhalb ökologischer und sozialer Belastungsgrenzen zu verbleiben (Hölscher et al., 2018).

Gemäß den Autoren Hölscher et al. (2018) haben sich damit die Begriffe Transition und Transformation in politischen wie auch wissenschaftlichen Debatten zu Schlüsselwörtern entwickelt, um die Notwendigkeit eines grundlegenden Wandels zu markieren. Auch die Akademie der Naturwissenschaften Schweiz betont, dass unter Nachhaltigkeitstransformationen einschneidende gesellschaftliche Umgestaltungen hin zu mehr Nachhaltigkeit verstanden werden. Anders als allgemeinere Bezeichnungen, wie Veränderung oder Wandel, betont der Transformationsbegriff die unaufschiebbare Relevanz sowie Dringlichkeit solcher Prozesse und unterstreicht, dass diese Veränderungen maßgeblich mithilfe zentraler Akteur*innen initiiert und koordiniert werden sowie sich über mehrere Sektoren hinweg vollziehen (SCNAT, n. d.). Beide Begrifflichkeiten werden häufig gleichbedeutend genutzt (Hölscher et al., 2018), in manchen Ansätzen jedoch auch differenziert (Held, 2019). Sie schließen sich allerdings nicht gegenseitig aus, sondern eröffnen jeweils differenzierte Blickwinkel in Bezug auf das Beschreiben, Untersuchen sowie Unterstützen tiefgreifender, nicht-linearer gesellschaftlicher Veränderungen. Zwar unterscheiden sie sich bezüglich ihrer etymologischen Herkunft und insbesondere hinsichtlich der Forschungsrichtungen, dennoch kann ihre parallele Betrachtung unterschiedliche Perspektiven auf Systemveränderungen eröffnen und so ein umfassenderes Verständnis komplexer Wandlungsprozesse ermöglichen (Hölscher et al., 2018). Unabhängig von der Begriffswahl ist beiden gemeinsam, dass sie von der aktuellen „Nichtnachhaltigkeit“ des überwiegend fossilbasierten „Wirtschafts- und Gesellschaftssystems in den industrialisierten Ländern“ ausgehen – einem Modell, das trotz unterschiedlicher nationaler Ausprägungen

weltweit Nachahmung findet und damit bestehende Probleme im Nachhaltigkeitskontext weiterträgt (Held, 2019, S. 31).

Auf der Website der Akademie der Naturwissenschaften Schweiz wird Transformation in der dortigen Forschungsgemeinschaft häufig als grundlegender und übergreifender Veränderungsprozess beschrieben, welcher sich auf diversen Ebenen gleichzeitig vollzieht. Der Begriff Transition hingegen bezieht sich meist auf Umgestaltungen innerhalb einzelner gesellschaftlicher Teilsysteme, wie etwa im Energiesektor (SCNAT, n. d.). Des Weiteren wird in der wissenschaftlichen Diskussion der Begriff Transition häufig von jenen Autor*innen bevorzugt, die den Schwerpunkt auf den Wandel sozio-technischer Systeme legen. Aus Sicht von Wissenschaftler*innen, die den Begriff Transition verwenden, stellt Transformation lediglich einen von mehreren potenziellen transition pathways im Rahmen solcher Übergangsprozesse dar (Geels & Schot, 2007). Zur besseren Übersicht über etwaige Gemeinsamkeiten und Unterschiede beider Begriffe fasst die *Tabelle 2* in Anlehnung an Hölscher et al. (2018, S. 2) die zentralen Aspekte zusammen und stellt deren Anwendungskontexte gegenüber. Die in der *Tabelle 2* dargestellten Inhalte verdeutlichen unter anderem verschiedene Schwerpunkte von Transition und Transformation. Während der systemische Schwerpunkt aufzeigt, auf welchen Ebenen und Strukturen gesellschaftliche Veränderungen ansetzen, beziehen sich die Dynamiken und Prozesse auf die Mechanismen, Wechselwirkungen und Abläufe, die Veränderungen innerhalb des Systems prägen. Der normative Rahmen grenzt ab, welche etwaigen Zielsetzungen und Maßstäbe den Wandel leiten. Schließlich zeigen die Akteur*innenrollen sowie Steuerungsansätze, wie verschiedene Akteur*innengruppen und deren Interaktionen sowie Formen von Governance diesen Wandel gestalten. Anhand der Darstellung wird sichtbar, dass Transitionen eher auf Teilsysteme sowie deren Mechanismen fokussieren, während Transformationen stärker großskalige, gesellschaftsübergreifende Veränderungen mit umfassendem normativem Anspruch in den Blick nehmen.

Tabelle 2: Gegenüberstellung von *Transition* und *Transformation* (in Anlehnung an Hölscher et al., 2018, S. 2)

Dimension des Systemwandels		Transition	Transformation
Systemischer Schwerpunkt		- Ausrichtung auf komplexe, anpassungsfähige Systeme - sozialer, institutioneller und technologischer Wandel in gesellschaftlichen Teilsystemen (z. B. Energie, Mobilität,)	- Gesellschaftliche Veränderungsprozesse in großem Maßstab (global, regional, lokal) - inkl. sozial-ökologische Wechselwirkungen
Dynamiken und Prozesse		- Vielschichtige und unsichere Systemstrukturen und -dynamiken - inkl. Pfadabhängigkeiten, emergenter Entwicklungen und kritischer Schwellenwerte	
		- Wie entstehen nicht-lineare Veränderungen? - Ablauf nicht-linearer Veränderungen – Betrachtung des Zusammenspiels von fördernden und hemmenden Faktoren	- Was für neue Veränderungsmuster entstehen? - Entstehende Veränderungsmuster – Analyse, welche neue Strukturen oder Trends sich herausbilden, und welche Auswirkungen haben diese auf die Ergebnisse
Normativer Rahmen		- Systemwandel ist umstritten - kann sowohl erwünschte als auch unerwünschte Formen annehmen - Ergebnisorientierung auf Übergang von nicht-nachhaltigen zu nachhaltigen Systemzustand	- Ergebnisorientierung auf Schaffung sicherer und gerechter Handlungsräume - Vermeidung unerwünschter Systemveränderungen
Rollen der Akteur*innen und Steuerungsansätze/ Governance		- Prozesse mit Beteiligung mehrerer Akteur*innen, die Innovation, Lernen, Kooperation und die Zusammenführung von Wissen fördern - Akteur*innen = Schlüsselrolle in Bezug auf die Gestaltung von Transitionen und Transformationen mithilfe transformativer Handlungsfähigkeit und Governance - Prozesse sind politisch und umfassen Machtkämpfe und Wertekonflikte	
		Entwicklung bahnbrechender, disruptiver Eingriffe zur Förderung von Nachhaltigkeitstransitionen.	- auf Folgen von Veränderungen reagieren (z. B. Risiken, Verwundbarkeiten) sowie - individuelle Beweggründe und Werte einbeziehen, die Transformationen fördern

2.4.3 Definition und Merkmale von Nachhaltigkeitstransformationen

Um die nachfolgenden theoretischen Ansätze einordnen zu können, wird folgend auch erläutert, wie die Nachhaltigkeitstransformationen in der Sustainability Transition-Debatte definiert werden. Nach Angaben von Markard et al. (2012) hat sich das Nachhaltigkeitskonzept über eine lange Entstehungsgeschichte herausgebildet und ist heute zu einem zentralen und maßgeblichen gesellschaftlichen Orientierungsrahmen geworden. In der wissenschaftlichen Diskussion finden sich vielfältige theoretische Zugänge und zugleich wächst das Interesse an räumlichen Perspektiven.

Die Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeitstransformationen ist vor dem Hintergrund zentraler globaler Umweltprobleme von besonderer Relevanz. Die Klimakrise, der Rückgang der biologischen Vielfalt oder die zunehmende Verknappung natürlicher Ressourcen stellen grundlegende gesellschaftliche Herausforderungen dar, deren Ursachen maßgeblich in nicht nachhaltigen Produktions- und Konsumstrukturen liegen. Diese sind in zentralen sozio-technischen Systemen, wie beispielsweise Energieversorgung, Gebäudenutzung, Mobilität sowie der Agrarwirtschaft, verankert. Die Bewältigung dieser Problemlagen kann nicht allein über schrittweise Effizienzsteigerungen oder isolierte technologische Innovationen erfolgen, sondern erfordert tiefgreifende strukturelle Veränderungen bestehender Systeme. Solche umfassenden Umbrüche werden in der Forschung als Nachhaltigkeitstransformationen beschrieben (Grin et al., 2010).

Eine spätere Auseinandersetzung mit der geographischen Dimension von Nachhaltigkeitstransformationen setzt voraus, dass zunächst genauer erläutert wird, wie solche Übergänge konzeptionell gefasst werden und was unter entsprechenden Prozessen verstanden wird. In Bezug auf den theoretischen Diskurs bietet insbesondere die Darstellung von Geels und Schot (2010) hierfür einen zentralen Bezugspunkt. Die Transformationsprozesse beziehen sich nach diesem Verständnis auf grundlegende Veränderungen sozio-technischer Systeme und damit auf den Wechsel von einem sozio-technischen System zu einem anderen. Solche Systeme prägen unterschiedliche gesellschaftliche Sektoren, etwa den Verkehr, die Energie, die Ernährung und Landwirtschaft, die Kommunikation oder das Gesundheitswesen. Markard et al. (2012, S. 955) fassen diese Entwicklungen als „transformations towards more sustainable modes of production and consumption“ zusammen und verorten damit Nachhaltigkeitstransformationen in Veränderungen von Produktions- und Konsumweisen. In diesem Forschungsfeld stehen damit Entwicklungen innerhalb eines breit gefassten Spektrums innovativer Umwelttechnologien im Mittelpunkt.

Die Herausforderungen in Bezug auf die Umwelt bestehen seit Langem in unterschiedlichen gesellschaftlichen Bereichen sowie auf diversen Ebenen. Schon lange vor dem digitalen

Wandel zeigte sich, dass einige ökologische Schwierigkeiten aus dem Zusammenwirken technologischer Entwicklungen und sozio-institutioneller Veränderungen resultieren. Die Erfindung des Autos verkörpert ein klassisches Beispiel dafür, da dessen Einführung nicht nur neue Infrastrukturen, sondern auch veränderte Mobilitätspraktiken und soziale Konflikte hervorgebracht hat. Derartige tiefgreifenden, langfristigen Wandlungsprozesse werden als Transitionen verstanden und vollziehen sich innerhalb sogenannter sozio-technischer Regime (Markard et al. 2012). Gemäß Geels und Schot (2010) sowie Köhler et al. (2019) lassen sich somit diese Nachhaltigkeitstransformationsprozesse durch folgende Merkmale charakterisieren.

2.4.3.1 Ko-evolutionäre Veränderungen und Multidimensionalität in sozio-technischen Systemen

Die sozio-technischen Systeme sind durch eine Vielzahl miteinander verknüpfter Komponenten gekennzeichnet, darunter Technologien, Marktstrukturen, Nutzer*innenpraktiken, kulturelle Deutungsmuster, Infrastrukturen, politische Rahmenbedingungen sowie industrielle Organisationsformen und Wertschöpfungsketten (Köhler et al., 2019). Die Transformationsprozesse sind daher ko-evolutionär und umfassen vielfältige Veränderungen innerhalb sozio-technischer Systeme sowie mehrerer Dimensionen. Sie folgen demnach keinem linearen Verlauf, sondern sind durch wechselseitige Abhängigkeiten geprägt. Die Übergänge werden dabei nicht ausschließlich durch technische Neuerungen vorangetrieben, die etwa aus fortschreitendem Wissen, wissenschaftlichen Erkenntnissen oder branchenbezogener Entwicklung resultieren, vielmehr sind sie ebenso in soziale Kontexte eingebettet. Diese Umsetzung umfasst sowohl Übernahme und Selektionsprozesse auf der Ebene der Nutzer*innen als auch umfassendere Integrationsprozesse, etwa in Regulierung, Marktstrukturen, Infrastrukturen oder kulturellen Symbolen (Geels & Schot, 2010; Köhler et al., 2019).

*2.4.3.2 Multiakteur*innenprozess: Interaktionen zwischen heterogenen Akteursgruppen*

Darüber hinaus werden Transformationsprozesse von der Beteiligung verschiedener gesellschaftlicher Akteur*innengruppen getragen. Dazu zählen beispielsweise Unternehmen, wissenschaftliche Gemeinschaften, politische und wirtschaftliche Entscheidungsträger*innen sowie private oder zivilgesellschaftliche Interessengruppen. Außerdem verfügen diese Key-Actors über jeweils spezifische Ressourcen, Überzeugungen und Handlungsmöglichkeiten. Entsprechend entstehen die Übergänge durch komplexe Interaktionen, variable Formen des Handels und nicht selten mittels Konflikte und Aushandlungsprozesse (Geels & Schot, 2010; Köhler et al., 2019). Aufgrund dieser Vielschichtigkeit lassen sich Nachhaltigkeitstransformationen nicht vollständig mit einzelnen theoretischen Ansätzen oder disziplinären Perspektiven beschreiben (Köhler, et al., 2019).

2.4.3.3 Spannungsverhältnis zwischen Stabilität und Wandel

Eine wesentliche Thematik beinhaltet außerdem das Spannungsverhältnis zwischen den bestehenden, stabilen sozio-technischen Systemen und den Impulsen für grundlegenden Wandel. Während nachhaltige Innovationen und Maßnahmen entstehen, bleiben viele etablierte und oftmals negativ behaftete Strukturen durch pfadabhängige Produktions- und Konsummuster verfestigt. Ziel der Transformationsforschung ist es, die Wechselwirkungen zwischen diesen stabilisierenden Kräften und Dynamiken des Wandels zu analysieren, wobei auf Erkenntnisse aus unterschiedlichen Disziplinen zurückgegriffen wird (Köhler et al., 2019).

2.4.3.4 Radikalität des Systemwechsels

Die Übergänge gelten zudem als radikale Veränderungen, da sie den Wechsel von einem sozio-technischen System zu einem anderen beinhalten. Der Begriff radikal bezieht sich auf das Ausmaß der Veränderung, nicht auf ihre Geschwindigkeit. Die Innovationen können einerseits abrupt auftreten, sich aber andererseits schrittweise entwickeln oder langsam durchsetzen (Geels & Schot, 2010).

2.4.3.5 Langzeitprozesse

Des Weiteren betonen Geels und Schot (2010) den langfristigen Charakter solcher Transformationen. Insgesamt erstrecken sich diese Prozesse häufig über Zeiträume von 40 bis 50 Jahren. Während einzelne Durchbrüche in relativ kurzer Zeit (z. B. innerhalb eines Jahrzehnts) erfolgen können, dauern die vorausgehenden Innovationsprozesse, in deren Verlauf neue sozio-technische Systeme entstehen, in der Regel deutlich länger (20 – 30 Jahre). Die Transformationen sind auch deshalb entsprechend Köhler et al. (2019) Langzeitprozesse, da grundlegende nachhaltige Innovationen oft erst schrittweise aus frühen Nischenkontexten heraus entstehen und sich anschließend breiter durchsetzen. Zudem erfordert der Wandel bestehender Systeme Zeit, da verfestigte Strukturen aufgebrochen, bestehende Systeme destabilisiert und Widerstände überwunden werden müssen.

2.4.3.6 Offenheit und Unsicherheit von Transformationsverläufen

Transformationsprozesse sind grundsätzlich offen und mit diversen Unsicherheiten behaftet, da in unterschiedlichen Bereichen zahlreiche Innovationsansätze und Initiativen parallel existieren und ihr Erfolg nicht vorhersehbar ist. Mehrere mögliche Entwicklungspfade führen dazu, dass Nachhaltigkeitsübergänge nicht zielgerichtet auf ein einziges Ergebnis hinauslaufen. Die Unsicherheiten ergeben sich zusätzlich aus dem nichtlinearen Verlauf von Innovationsprozessen, den politischen Dynamiken mit möglichen Rückschritten oder Beschleunigungen sowie den sozio-kulturellen Veränderungen, etwa durch wechselnde gesellschaftliche Prioritäten oder Dringlichkeitswahrnehmungen (Köhler et al., 2019).

2.4.3.7 Wertekonflikte und Aushandlungsprozesse

Nachhaltigkeit ist kein eindeutig definiertes Ziel, sondern ein umstrittenes Konzept, das von Akteur*innen verschieden interpretiert wird. Dementsprechend bestehen unterschiedliche Vorstellungen darüber, welche Innovationen und Entwicklungspfade im Rahmen von Nachhaltigkeitstransformationen als erstrebenswert gelten. Da Transformationsprozesse bestehende wirtschaftliche Interessen und etablierte Geschäftsmodelle infrage stellen können, insbesondere in ressourcen- und energieintensiven Branchen, stoßen sie häufig auf Widerstand. Etablierte Key-Actors versuchen in solchen Fällen, ihre Positionen zu sichern und den Umfang oder das Tempo von Veränderungen zu beeinflussen (Köhler et al., 2019).

2.4.3.8 Normative Steuerung von Transformationsprozessen

Die Nachhaltigkeit verkörpert ein öffentliches Gut und somit besteht für private Akteur*innen in vielen Fällen lediglich eine begrenzte Handlungsmotivation, eigenständig entsprechende Maßnahmen zu ergreifen. Den staatlichen Akteur*innen kommt eine hohe Bedeutung zu, indem sie die Ausrichtung von Transformationsprozessen beispielsweise durch Regulierungen, Standards, Vorschriften, Abgaben oder innovationspolitische Maßnahmen beeinflussen (Köhler et al., 2019). Vor diesem Hintergrund lassen sich die zentralen theoretischen Ansätze der Sustainability Transition einordnen.

2.4.4 Zentrale Ansätze der Sustainability Transitions Forschung

Seit dem späten 20. Jahrhundert, insbesondere ab den späten 1990er- und frühen 2000er-Jahren, entwickelt sich ein Forschungszweig, der sich mit den Übergangsprozessen hin zu mehr Nachhaltigkeit befasst. Dieser Forschungsbereich vereint Ansätze aus unterschiedlichen wissenschaftlichen Disziplinen und Blickwinkeln, die jeweils eigene Ziele und bestimmte Fragestellungen verfolgen (Held, 2019). Vor allem angesichts der Klimakrise und der Notwendigkeit, natürliche Lebensgrundlagen langfristig zu sichern, rückt die Entstehung und Durchsetzung nachhaltiger Technologien und Handlungsweisen zunehmend in den Fokus der Forschung. Die Nachhaltigkeitstransitionsforschung greift dabei auf unterschiedliche theoretische Ansätze zurück, um diese Prozesse zu analysieren (Markard et al., 2012).

Die Spannweite erstreckt sich von der Betrachtung spezifischer „sozio-technischer Innovationen“ und ihrer Diffusion bis hin zur Analyse von „großen Transformationen von der nichtnachhaltigen Entwicklung in Richtung einer nachhaltigen Entwicklung“ (Held, 2019, S. 30). Dabei hat sich vor allem in letzter Zeit der Fokus von den ursprünglichen Themen Strom und Verkehr auf Bereiche, wie Ernährung, Wasser, Abfallmanagement und Städte ausgeweitet (Köhler et al., 2019).

Es lässt sich festhalten, dass sich die Transitionsforschung in ihren theoretischen Grundlagen im Kern auf folgende zentrale, allerdings unterschiedlich verortete theoretische Ansätze stützt:

Besonders prägend war die Entwicklung der Multi-Level Perspective (MLP), die Transitionen als Zusammenspiel von Innovationen in Nischen, stabilisierten Regimen und übergeordneten Landschaften erörtert (Geels 2002). Das von Geels (2002) systematisch ausgearbeitete Modell der MLP knüpft einerseits am Ansatz der Koevolution von Nelsen und Winter (1982) an, andererseits greift sie auf frühere Arbeiten von Rip und Kemp (1998) zurück. Aufbauend auf dieses theoretische Instrument entwickelte Geels (2002) einen analytischen Rahmen, der vor allem für die Untersuchung von langfristigen Veränderungsprozessen geeignet ist. Im Vordergrund steht die Frage, welche Bedeutung die technologischen Neuerungen in gesellschaftlichen Kontexten einnimmt und weshalb sich bestimmte Innovationen im Laufe der Zeit durchsetzen, andere jedoch scheitern. Zugleich lässt sich das Modell nicht nur auf Technikentwicklungen, sondern auch auf sozio-ökonomische Innovationsprozesse übertragen (Schrape, 2014). Darauf aufbauend lässt sich die MLP ebenso in eine Reihe von Forschungsarbeiten niederländischer Wissenschaftler, wie Johan Schot, John Grin und Jan Rotmans, einordnen. Die Intention der MLP ist es, die Komplexität und zeitliche Divergenzen von Transformationsprozessen sichtbar zu machen und gleichzeitig mittels eines strukturierenden Modells handhabbar zu gestalten (CAMPUS für weltverändernde Praxis, 2022). Eine grundlegende Ausarbeitung des Modells findet sich dementsprechend bei Geels (2002) und wird anhand einer Fallstudie zur Transition von Segel- zu Dampfschiffen empirisch illustriert. In den Folgejahren ist es zu einer weiteren Verfeinerung dieser Perspektive gekommen, vor allem mithilfe der Integration institutioneller Ansätze. Im Zuge eines weiteren Beitrags vertieft Geels (2004) die MLP, indem verstärkt auf institutionentheoretische und soziologische Ansätze eingegangen wird. Die ursprünglich sektoralen Innovationssysteme wurden explizit zu sozio-technischen Systemen erweitert, in denen nicht nur die Produktion, sondern auch die Distribution und die Nutzung von Technologien berücksichtigt werden. Dementsprechend sind neben technologischen Innovationen auch die Regeln, Normen und Werte sowie organisationale Strukturen in den Vordergrund gerückt, die sozio-technische Systeme stabilisieren oder verändern. Zudem rückte die Nutzer*innenseite stärker in den Blick, wobei explizit eine analytische Differenzierung zwischen den Systemen, den beteiligten Akteur*innen und den Institutionen, respektive den Regeln, vorgeschlagen und deren dynamisches Zusammenspiel konzeptualisiert wurde. Mit dieser Öffnung der Blackbox wurde deutlich, dass die Institutionen nicht nur Stabilität erzeugen, sondern auch treibende Kräfte für Wandel sein können, indem sie Wahrnehmungen und Handlungen strukturieren. Damit etablierte Geels ein Verständnis von Transitionen als langfristige Prozesse, in denen Technologie und Gesellschaft in ko-evolutionären Dynamiken miteinander verflochten sind, die grundlegende Systemwechsel ermöglichen. Dadurch wurde nicht nur eine fundierte theoretische Basis für die MLP geschaffen, sondern auch entscheidende Impulse für die

Analyse unterschiedlicher Übergangspfade und die Erklärung der langfristigen Dynamik nachhaltiger Transformationen gesetzt (Geels, 2004).

In den darauffolgenden Jahren wurde die Perspektive weiterentwickelt, unter anderem durch die Typologie verschiedener Transition Pathways. Die Typologie dieser vier Übergangspfade „transformation, reconfiguration, technological substitution, und de-alignment und re-alignment“ (Geels & Schot, 2007, S. 399) entwickelte sich aufbauend auf die Kritik an der MLP. Diese Pfade unterscheiden sich hinsichtlich der Art und des Timings der Mehrebeneninteraktionen. Dadurch wurde die MLP nicht nur wesentlich ausdifferenziert, sondern auch in ihrer Fähigkeit erweitert, unterschiedliche Formen von Systemveränderungen zu analysieren (Geels & Schot, 2007). Ergänzend dazu betont das Konzept des Strategic Niche Management (SNM), dass Nischen aktiv durch Schutzräume und Lernprozesse stabilisiert werden müssen, um langfristig einen Regimewandel anzustoßen (Kemp et al., 1998). Im Gegensatz dazu verweist der Ansatz des Transition Managements (TM) auf einen politisch orientierten Ansatz zur Steuerung von Übergängen durch Visionen und Experimente (Köhler et al., 2019). Nahezu parallel etablierte sich die Forschung zu Technological Innovation Systems (TIS). Diese sozio-technische Systeme verstehen sich als analytisches Konzept zur Untersuchung der Entwicklung, Verbreitung und Nutzung spezifischer Technologien, verstanden sowohl als Wissensbasis, als Produkt oder als Kombination aus beidem. Ein TIS umfasst zum einen die unmittelbar mit einer Technologie befassten Akteur*innen und zum anderen relevante Netzwerke, Organisationen und Institutionen, beispielsweise in Form von Normen oder Regeln, die den Innovationsprozess prägen. Die TIS zeichnen sich dadurch aus, dass sie sowohl innerhalb eines spezifischen Sektors als auch sektorenübergreifend wirken können. Die Intention des Ansatzes ist weniger die reine Beschreibung von Strukturen als vielmehr die Analyse zentraler Funktionen, die den Erfolg einer Technologie bestimmen. Dazu zählen unter anderem folgende sieben Kernprozesse, die für das Wachstum und die Leistungsfähigkeit eines Innovationssystems entscheidend sind (Bergek et al., 2008, S. 414 ff.): Wissensentwicklung und -diffusion, Einfluss auf die Suchrichtung, unternehmerische Experimente, Marktbildung, Legitimation, Ressourcenmobilisierung und Erzeugung positiver Externalitäten. Über diese Funktionsanalyse lassen sich Dynamiken erklären und systemische Schwächen identifizieren, sodass der TIS-Ansatz ein praktisches Instrument zur Bewertung und Förderung von Innovationsprozessen darstellt (Bergek et al., 2008). Trotz dieser theoretischen Grundlagen wird in der Literatur wiederholt betont, dass zentrale räumliche und kontextbezogene Aspekte in klassischen Transitionsanalysen zu wenig berücksichtigt werden.

2.4.5 Kritik als Ausgangspunkt für Geography of Sustainability Transitions

Trotz ihrer analytischen Stärken stoßen die klassischen Ansätze in mehreren Punkten an ihre Grenzen. Insbesondere wird in der Literatur wiederholt kritisiert, dass räumliche Aspekte nur unzureichend berücksichtigt werden. Der Raum fungiert dabei oftmals lediglich als Randbedingung, ohne eine eigenständige Erklärungskraft für die Dynamik von Transformationsprozessen zu entfalten (Coenen et al., 2012). Zudem wird kritisch angemerkt, dass trotz des starken Fokus auf sozio-technische Systeme räumliche Dimensionen, Maßstabsebenen und Machtverhältnisse bislang nur unzureichend berücksichtigt werden. Raum wird häufig als neutraler Hintergrund verstanden, Maßstabsebenen als voneinander getrennt oder hierarchisch organisiert gedacht und Machtverhältnisse nur implizit thematisiert (Truffer & Coenen, 2012).

Zusätzliche weisen Coenen et al. (2012) darauf hin, dass die bestehenden Analysen der Transitionsforschung räumliche Aspekte größtenteils ausblenden und somit zentrale Fragen nach dem Einfluss räumlicher Kontexte auf Transitionsprozesse offenlässt. Folglich wird weder die territoriale Einbettung von Akteur*innen, Netzwerken und Institutionen noch die Dynamik unterschiedlicher räumlicher Maßstabsebenen systematisch reflektiert. Ferner fehlt es an einem Umgang mit Skalen. Die Vorstellung eines allgegenwärtig verfügbaren Globalen verdeckt, dass Übergänge in komplexen Netzwerken eingebettet sind, in denen Konflikte, Abhängigkeiten und Chancen entstehen. Daraus ergibt sich oft die verkürzte Annahme, dass Nachhaltigkeitstransitionen prinzipiell überall stattfinden können. Da sich die empirische Basis ebenso überwiegend auf wenige Länder konzentriert, ist die Übertragbarkeit theoretischer Erkenntnisse auf andere Regionen eingeschränkt. Statt die Transitionen als ortsunabhängige Prozesse zu deuten, argumentieren die Autoren für eine relationale Perspektive, in der Transitionen als Wechselwirkungen zwischen lokalen, territorial verankerten und translokalen Netzwerken innerhalb sich wandelnder, mehrskaliger Strukturen verstanden werden. Für die Forschung bedeutet dies, die Relevanz konkreter Orte in Transitionsprozessen stärker herauszuarbeiten und vor allem das Zusammenspiel lokaler Ressourcen und Institutionen mit den Aktivitäten und Interessen translokaler Akteur*innen zu untersuchen. Daraus ergibt sich die Hypothese, dass bestimmte Orte beispielsweise aufgrund ihrer Größe, ihrer Wissenskonzentration oder anderer Spillover-Effekte besonders privilegierte Positionen im globalen Transitionsnetzwerk einnehmen und somit maßgeblich zur Dynamik von Transformationen beitragen (Coenen et al., 2012). In ähnlicher Weise kritisieren Binz et al. (2014) die gängige nationalstaatlich ausgerichtete Betrachtung technologischer Innovationssysteme und schlagen ebenfalls eine relationale Raum-Perspektive vor, die die Akteur*innen, Netzwerke und Prozesse über verschiedene räumliche Maßstäbe hinweg untersucht. Sie zeigen mit einem analytischen Rahmenwerk, dass Innovationsprozesse nicht

an nationale Grenzen gebunden sind, sondern sich dynamisch über verschiedene räumliche Ebenen entfalten. Zudem verdeutlicht eine von ihnen durchgeführte Fallstudie, dass die räumliche Struktur von Wissenskooperationen innerhalb kurzer Zeiträume stark variieren kann. Entsprechend verfehlen nationale Abgrenzungen zentrale Dynamiken. Das globale Technologieangebot ist kein gleichmäßig zugänglicher Ressourcenpool, sondern ein ungleicher, raumübergreifender, fluider sowie wandelbarer Netzwerkzusammenhang. Zu diesem haben Akteur*innen je nach Position und Fähigkeit variierenden Zugang. Für die Politik und Förderung bedeutet dies, internationale Verflechtungen stärker zu berücksichtigen, um unbeabsichtigte Nebeneffekte (z. B. stärkere Unterstützung des Wachstums in anderen Ländern als im eigenen) zu vermeiden. Ebenso greifen nationale Förderungen für Wissensproduktion oft zu kurz, da Innovationen zunehmend in international verflochtenen Netzwerken entstehen.

Einen zusammenfassenden Überblick über diese Begrenzungen liefert ebenso das Paper von Köhler et al. (2019). Darin werden die zentralen theoretischen Ansätze, wie die MLP, SNM, TIS sowie TM systematisiert und in ihrem Beitrag zur Erklärung von Transformationsprozessen eingeordnet. Diese zentralen Ansätze leisten zwar wesentliche Erklärungsbeiträge, weisen jedoch wiederkehrende Schwächen auf. Neben der fehlenden räumlichen Sensibilität wird vor allem die starke Fokussierung auf technologische Innovationen kritisiert, während gesellschaftliche, institutionelle und organisationale Akteur*innen sowie Fragen von Governance und Machtverhältnissen vergleichsweise wenig Beachtung finden. Demnach werden die Transformationsprozesse oftmals losgelöst von lokalen Bedingungen, Akteur*innenkonstellationen und Governance-Strukturen analysiert. In diesem Zusammenhang thematisieren Schot et al. (2016) die Rolle der Nutzer*innen und der Zivilgesellschaft. Sie heben hervor, dass diese lange Zeit unterschätzt wurden. Laut ihren Ausführungen gelten die Nutzer*innen heute nicht mehr lediglich als passive Konsument*innen, sondern können ebenso – je nach Phase des Transformationsprozesses – diverse Rollen einnehmen. In den frühen Übergangsphasen nehmen die „user-producers“ und „user-legitimators“ eine tragende Rolle zur Vielfalt technologischer Lösungen sowie zum öffentlichen Diskurs ein. Mit der Beschleunigung von Innovationen treten verstärkt „user-consumers“ auf, deren Entscheidungen zur Etablierung von Nischeninnovationen und zur Marktvergrößerung beitragen. Über alle Phasen hinweg übernehmen „user-intermediaries“ eine vermittelnde Funktion zwischen Produzent*innen, Nutzer*innen und Regulierungsinstanzen und unterstützen dadurch den Aufbau neuer sozio-technischer Systeme. Außerdem können die Nutzer*innen als aktive Bürger*innen in Beschleunigungs- und Stabilisierungsphasen Einfluss nehmen, etwa indem sie bestehende Systeme herausfordern und deren Legitimität oder ökonomische Basis infrage stellen. Zudem stoßen soziale Bewegungen und zivilgesellschaftliche Organisationen kulturelle Veränderungen an,

indem sie bestehende Normen hinterfragen und neue Nachhaltigkeitsleitbilder etablieren. Diese Perspektive verdeutlicht, dass Transformationsprozesse wesentlich durch soziale Aushandlungen, Vermittlungsleistungen und Akteur*innennetzwerke geprägt werden.

Über die fehlende räumliche Sensibilität hinaus wird somit in der Nachhaltigkeitstransitionsforschung auch kritisiert, dass Transformationsprozesse häufig zu stark als technologische Innovationsprozesse konzeptualisiert werden. Der normative Charakter von Nachhaltigkeit sowie die Bedeutung gesellschaftlicher, politischer und institutioneller Einflussfaktoren bleiben dabei oftmals unterbelichtet. Deshalb wird ein erweitertes Innovationsverständnis gefordert, das Innovationen nicht allein als technische Neuerungen, sondern als veränderte ökonomische und soziale Praktiken begreift. Diese Kritik verdeutlicht die Notwendigkeit einer Perspektive, die räumliche Einbettung, Politik, Machtverhältnisse und nicht-ökonomische Akteur*innen systematisch in die Analyse von Nachhaltigkeitstransformationen einbezieht (Fastenrath & Braun, 2018).

Zusammenfassend zeigt sich somit, dass klassische Ansätze wichtige Grundlagen für das Verständnis sozio-technischer Wandelprozesse liefern. Dennoch werden sie für die Aussparung einiger Aspekte kritisiert. Die Berücksichtigung räumlicher Differenzierungen bleibt weitgehend aus, wodurch Transformationsprozesse in ortsungebundenen Zusammenhängen untersucht werden. Der gesellschaftliche Wandel wurde häufig in abstrakten Modellen beschrieben, ohne zu berücksichtigen, wie spezifische Gegebenheiten von Orten, Regionen und räumlichen Verflechtungen Transitionen prägen (Coenen et al., 2012). Aus diesem Grund hat sich die GOST als eigenständiger Forschungsstrang herausgebildet, der diese Defizite aufgreift und auf die räumliche Dimension von Nachhaltigkeitstransformationen fokussiert (Hansen & Coenen, 2015).

2.4.6 Geography of Sustainability Transition als räumlich-relationaler Bezugsrahmen

Aufgrund der Kritik gewinnt die räumliche Dimension von Nachhaltigkeitstransformationen ab etwa 2010 zunehmend an Bedeutung, da vor allem die Geographie begonnen hat, diese Fragestellungen aufzugreifen (Coenen & Truffer, 2012; Hansen & Coenen, 2015). In der Folge wurden raumbezogene Konzepte aus relationalen, evolutionären und institutionellen Blickwinkeln in die Nachhaltigkeitstransitionsforschung eingebunden (Hansen & Coenen, 2015). Die GoST hat sich somit als ein zentraler Ansatz in der Transformationsforschung etabliert. Die Intention dieses Forschungsstrangs besteht in der Erklärung räumlicher Unterschiede in Bezug auf Nachhaltigkeitstransformationen. Im Mittelpunkt stehen dabei ortsspezifische Rahmenbedingungen, die den Verlauf und die Ausgestaltung von Transformationsprozessen prägen, sowie die Frage, wie sich nachhaltige Innovationen und Übergänge über verschiedene räumliche Ebenen hinweg und in unterschiedliche Kontexte

hinein verbreiten (Köhler et al., 2019). Vor dem Hintergrund zunehmender Globalisierungs- und Urbanisierungsprozesse richtet sich das Forschungsinteresse insbesondere auf städtische Räume und transnationale Verflechtungen. Diese werden als zentrale Schauplätze betrachtet, um zu analysieren, welche Funktionen urbane Kontexte und internationale Einflüsse bei der Entstehung, Dynamik und Diffusion von Nachhaltigkeitstransformationen einnehmen können (Hansen & Coenen, 2015; Truffer et al., 2015).

Darüber hinaus weist die Geographie aufgrund ihrer inhaltlichen Breite sowie transdisziplinären Perspektive eine enge Anschlussfähigkeit an die Nachhaltigkeitsforschung auf. Als Disziplin, die natur- und sozialwissenschaftliche Perspektiven miteinander verbindet, bietet sie optimale Voraussetzungen, um Fragen nachhaltiger Entwicklung integrativ und fachübergreifend zu untersuchen. Daraus ergeben sich vielfältige Anknüpfungspunkte für eine aktive Beteiligung der Geographie an der Nachhaltigkeitsforschung (Fu, 2020). Gleichwohl ist die GoST bislang kein eindeutig abgegrenztes Forschungsfeld. Es beschreibt vielmehr ein Bündel unterschiedlicher Zugänge, die sich mit räumlichen Aspekten von Nachhaltigkeitstransformationen befassen (Binz et al. 2020).

Nach Coenen et al. (2012) eröffnet der Einschluss einer räumlichen Perspektive insbesondere drei zentrale Mehrwerte. Erstens trägt sie dazu bei, die bislang nur schwache Sichtbarkeit territorialer Aspekte in der Transitionsforschung in den Blick zu nehmen. Zweitens wird die Vielfalt von Transitionsprozessen berücksichtigt, die aus unterschiedlichen institutionellen Bedingungen, Akteur*innenstrategien, Netzwerken und Ressourcen entsteht. Letztlich ermöglicht sie eine stärkere Anbindung an Forschungsstränge, die internationale und translokale Vernetzungen von Transformationsprozessen in den Mittelpunkt stellen.

In diesem Zusammenhang betonen Coenen et al. (2012) die Notwendigkeit, sowohl die territoriale Einbettung sozio-technischer Entwicklungen zu berücksichtigen als auch deren Analyse in einer multiskalaren Perspektive zu verankern. In ähnlicher Weise argumentieren Bridge et al. (2013), dass sich Nachhaltigkeitsübergänge räumlich verteilen und sich nur durch eine Analyse dieser räumlichen Muster und Dynamiken umfassend verstehen lassen. Hierzu gehört die Betrachtung der spezifischen Orte bzw. Kontexte, an denen Übergänge entstehen und sich weiterentwickeln, ebenso wie die Untersuchung der räumlichen Wechselwirkungen und Interaktionen innerhalb und zwischen diesen Orten. Erst eine solche geographisch informierte Analyse schafft die Grundlage für ein vertieftes Prozessverständnis und damit für eine realistischere Bewertung der Transformationsdynamiken (Bridge et al., 2013).

Aus diesem Grund erscheint es notwendig, die Nachhaltigkeitstransformationen nicht ausschließlich als zeitliche Entwicklungsprozesse, sondern auch als räumlich strukturierte Dynamiken zu betrachten. Dies impliziert eine Analyse der Orte und Kontexte, in denen Innovationen entstehen, sich verfestigen oder scheitern, sowie der Wechselwirkungen

zwischen lokalen Zentren und globalen Netzwerkbeziehungen. Die Städte und Regionen fungieren dabei als räumliche Schnittstellen, an denen sich Technologien, Akteur*innen, Netzwerke, lokale Ressourcen und institutionelle Rahmenbedingungen überlagern und sowohl fördernde als auch hemmende Dynamiken hervorbringen. In diesem Zusammenhang betonen Truffer und Coenen (2012, S. 15):

„cities and regions can become powerful promoters of sustainability transitions when understood as relationally embedded actors and providing crucial resources for successful innovation processes“.

Auch methodisch eröffnet die räumliche Perspektive neue Möglichkeiten, da sie bestehende Skalengrenzen hinterfragt, die Fälle in ihren geographischen Kontexten verortet und dadurch Vergleiche und Systemabgrenzungen präziser macht. Da die Systeme anhand realer Netzwerkverbindungen statt durch abstrakte territoriale Grenzen bestimmt werden, lassen sich deren Strukturen dynamischer erfassen (Coenen et al., 2012). Ergänzend unterstreichen Hansen und Coenen (2015) die Bedeutung zwischenorganisationaler Verflechtungen für Nachhaltigkeitstransformationen. Solche Netzwerke verbinden lokale Bezugspunkte mit übergeordneten räumlichen Ebenen und ermöglichen die Herausbildung gemeinsamer Zielvorstellungen sowie die Umsetzung kollaborativer Innovationsprozesse. Ihre Wirkung entfalten sie dabei über unterschiedliche Maßstabsebenen hinweg. In der aktuellen Forschungsperspektive werden demnach Nachhaltigkeitsübergänge als räumlich eingebettete Prozesse verstanden, in denen neue und innovative Ideen, beispielsweise in Bereichen wie Technologien, Praktiken oder Vorschriften, entstehen und sich über unterschiedliche Kontexte, wie Städte oder Standorte, entfalten (Truffer et al., 2015). Dabei wird der Raum als relational angesehen und als Ergebnis von Beziehungen und Interaktionen zwischen Akteur*innen, Institutionen und materiellen Elementen beschrieben (Coenen et al., 2012).

Neuere Arbeiten innerhalb der GoST machen allerdings darauf aufmerksam, dass die Forschungsperspektive trotz ihres räumlichen Anspruchs bislang stark auf urbane Räume sowie transnationale und internationale Bezüge ausgerichtet ist. Vindevoghel (2024) greift diese Entwicklung auf und argumentiert, dass dadurch bestimmte lokale Konstellationen, insbesondere jenseits städtischer Räume, in der Transitionsforschung vergleichsweise unterbelichtet bleiben und rurale Räume in der GoST wenig Aufmerksamkeit erhalten. Dadurch rückt die Frage in den Fokus, wie räumliche Besonderheiten in Transformationsprozessen überhaupt wirksam werden können, wenn die relevanten Regeln und Anforderungen vielfach auf übergeordneten Ebenen geprägt sind. Im Paper wird diese Spannung als Ausdruck eines zentralisierten Systems beschrieben, das lokale Spezifika nur begrenzt berücksichtigt und dadurch Beteiligungsmöglichkeiten auf lokaler Ebene einschränken kann.

Vor diesem Hintergrund erscheint es naheliegend, den Blick stärker auf die Akteur*innen zu richten, die an Schnittstellen zwischen unterschiedlichen Maßstabsebenen und institutionellen Kontexten agieren sowie die Transformationsprozesse durch Koordination und Vernetzung unterstützen können. An diese Überlegung schließt das folgende Kapitel an, indem intermediäre Akteur*innen und Plattformlogiken als wichtige Bausteine zur Analyse solcher Vermittlungsleistungen eingeführt werden.

2.4.7 Intermediäre Akteur*innen und Plattformlogik

Für die vorliegende Masterarbeit ist diese räumlich-relationale Perspektive zentral, da sie es ermöglicht, einerseits die ökologischen Maßnahmenfelder von Fußballklubs und andererseits die Akteur*innenkonstellationen und Netzwerke systematisch zu erfassen. Diese räumlich-relationalen Überlegungen lassen sich auch auf den Sport übertragen. Wie Laub (2023) herausstellt, ist Sport als soziale Praxis eng mit räumlichen Strukturen und gesellschaftlichen Dynamiken verflochten. Er findet nicht nur in bestehenden Räumen statt, sondern trägt zugleich aktiv zu deren Gestaltung und Bedeutungsproduktion bei. Die Inanspruchnahme von Naturräumen für individuelle Bewegungsformen, die Entstehung sozialer Orte des sportlichen Miteinanders sowie der Ausbau sportlicher Infrastruktur verdeutlichen, dass sportliche Aktivitäten sowohl räumliche Ausdrucksformen gesellschaftlicher Prozesse sind als auch selbst raumwirksam werden. Der Sportsektor steht jedoch in der bisherigen GoST-Literatur bislang nicht systematisch im Mittelpunkt der Analyse. Vor diesem Hintergrund greift die vorliegende Arbeit die GoST-Perspektive auf und überträgt sie auf einen gesellschaftlich sichtbaren und räumlich eingebetteten Bereich.

Dieser Ansatz ist im Rahmen der Masterarbeit besonders bedeutsam, da Profifußballklubs einerseits lokal verankerte Organisationen verkörpern, etwa durch ihre Einbettung in städtische Räume, kommunale Strukturen und spezifische Fankulturen. Andererseits agieren sie zugleich als Bestandteile globaler Netzwerke, die sich beispielsweise über die Ligen, Verbände, Medien- und Sponsoring-Strukturen erstrecken (Millward, 2011). Damit können Profifußballklubs als Scharnierstellen verstanden werden, an denen Akteur*innen, institutionelle Rahmenbedingungen und überregionale Netzwerke zusammenlaufen (Coenen et al., 2012; Hansen & Coenen, 2015). Daran knüpft auch die Hauptforschungsfrage dieser Arbeit an, inwiefern Fußballklubs als Plattformen für Nachhaltigkeitstransformationsprozesse fungieren können. In Bezug auf diese Doppelrolle bietet die GoST einen geeigneten analytischen Bezugsrahmen, da sie die Wechselwirkungen zwischen lokaler Einbettung und globaler Vernetzung in den Blick nimmt.

Anknüpfend an die im *Kapitel 2.4.1* dargestellte Kritik als Ausgangspunkt der GoST, in der „user-intermediaries“ als vermittelnde Akteur*innen hervorgehoben werden, lässt sich der Blick auf intermediäre Key-Actors weiter schärfen. Intermediäre Akteur*innen werden in der

Transitions- und Innovationsforschung als zentrale Vermittlungsinstanzen beschrieben, die zwischen zwei oder mehr Parteien agieren. Die Transformationsprozesse werden weniger durch eine direkte Steuerung als vielmehr anhand vermittelnder Tätigkeiten unterstützt. Howells (2006) beschreibt die Intermediation als ein Bündel von Tätigkeiten, das unter anderem die Vermittlung zwischen verschiedenen Akteur*innengruppen, die Unterstützung von Informations- und Kommunikationsprozessen sowie das Anbahnen von Kooperationsbeziehungen umfasst. Für Nachhaltigkeitstransformationen ist dabei besonders wichtig, dass solche Intermediäre an Schnittstellen operieren, an denen unterschiedliche Interessen, Wissensbestände und institutionelle Logiken aufeinandertreffen und ausgehandelt werden müssen.

In Bezug auf das von Howells (2006) entwickelte Verständnis von Intermediation lässt sich die Rolle intermediärer Akteur*innen in Nachhaltigkeitstransformationen weiter differenzieren. Kivimaa et al. (2019) greifen diese Grundannahmen auf und entwickeln sie für den Kontext von Sustainability Transitions systematisch weiter. Sie zeigen anhand einer Typologie von fünf Intermediärtypen, dass intermediäre Akteur*innen je nach institutionellem Kontext, Handlungsebene und Zielsetzung unterschiedliche Funktionen in Transformationsprozessen einnehmen können. In diesem Zusammenhang fassen sie Transition-Intermediaries nicht nur als Akteur*innen, sondern auch als „actors and platforms“ (S. 1072) zusammen. Diese unterstützen die Transformationsprozesse, indem sie Akteur*innen und Aktivitäten samt deren Ressourcen und Kompetenzen zusammenführen. Zugleich vermitteln sie Transformationsvorstellungen, -zielsetzungen und -forderungen aus Akteur*innennetzwerken mit bestehenden sozio-technischen Strukturen. Auf diese Weise können intermediäre Akteur*innen Transformationsdynamiken anstoßen, neue Formen der Zusammenarbeit innerhalb und zwischen Nischenpraktiken, -ideen und -märkten ermöglichen. Außerdem können sie dazu beitragen, etablierte, nicht nachhaltige sozio-technische Konfigurationen schrittweise infrage zu stellen und zu verändern.

Vor dem Hintergrund dieser theoretischen Überlegungen richtet sich der Fokus dieser Masterarbeit auf den Sportsektor als bislang wenig beachteten Akteur in Nachhaltigkeitstransformationsprozessen. Im Zentrum steht dabei die 1. Deutsche Fußballbundesliga, deren Klubs aufgrund ihrer hohen gesellschaftlichen Reichweite und medialen Sichtbarkeit ein besonderes Transformationspotenzial aufweisen. Im Zuge der Arbeit gilt es herauszufinden, inwiefern der Fußballbereich zur Förderung von Nachhaltigkeitsübergängen beitragen kann und welche Rolle Klubs dabei als vermittelnde Plattformen innerhalb sozio-technischer Transformationsprozesse einnehmen.

3 Fußball im Kontext von Nachhaltigkeitstransformationen

Wie die nachstehenden Ausführungen zeigen werden, verkörpert der Fußball viel mehr als nur eine der beliebtesten Sportarten weltweit (u. a. Statista, 2018; Bundeszentrale für politische Bildung, 2014; Walzel, 2019). Zugleich wird der Sport insgesamt entsprechend Hugaerts et al. (2023) als bedeutender Baustein für die Gestaltung einer nachhaltigen Zukunft verstanden. Köppen und Backmeyer (2023) verstehen Sport nicht nur als eine spielerische Tätigkeit, sondern führen aus, dass dieser neben der körperlichen Aktivität eine Vielzahl unmittelbar verknüpfter und mittelbar anschließender Aspekte umfasst.

Vor diesem Hintergrund gewinnt die Auseinandersetzung mit den Wechselwirkungen zwischen Sport und Nachhaltigkeit an Relevanz. Die Nachhaltigkeit wird dabei zunehmend weniger als bloße Reaktion auf externe Erwartungen oder als nachrangige Pflichtaufgabe verstanden, sondern entwickelt sich immer stärker zu einem zentralen Orientierungsrahmen unternehmerischer Praxis. Dieser Bedeutungswandel spiegelt sich auch im professionellen Fußball wider, wo das Thema nachhaltige Entwicklung in vergangener Zeit zu einem Handlungsfeld geworden ist und sowohl wirtschaftliche als auch gesellschaftliche Diskurse prägt (Zülch & Kirsch, 2022). Obwohl laut Daddi et al. (2022) dieses Thema sowohl in der Forschung als auch in der Praxis wachsend Aufmerksamkeit erfährt, fehlt es nach wie vor an fundierten Untersuchungen dazu, welche ökologischen Maßnahmen aktuell im Fußball umgesetzt werden, um die Umweltauswirkungen zu minimieren.

Die globale Klimakrise stellt gemäß den Ausführungen nicht nur die Politik, die Gesellschaft und die Wirtschaft, sondern auch den Sport im Allgemeinen – und somit auch den Fußball – vor erhebliche Herausforderungen (UNFCCC, 2020). Der Fußball, als international gesehene populäre Sportart und bedeutender Teil der Kultur- und Unterhaltungsindustrie (u. a. Sieweck, 2016; Statista, 2018; Zeppenfeld, 2025 a; Bühler & Nufer, 2023), steht vor einer doppelten Funktion. Zum einen steuert der Profifußball selbst durch den Spielbetrieb, die energieintensiven Infrastrukturen, die erheblichen Mobilitätsströme und die Konsumpraktiken zu Einbußen in Bezug auf Nachhaltigkeit bei (u. a. Kay & Vamplew, 2006; Bernard et. al, 2021; Mabon, 2023). Zum anderen besteht die Chance – als gesellschaftliches Massenphänomen (Gans et al., 2023a) und ökonomischer Akteur (u. a. Kolyperas et al., 2015; Sieweck, 2016; Werheid & Mühlen, 2019 a; Zülch & Kirsch, 2022; Bühler & Nufer, 2023) – sowohl nachhaltige Transformationsprozesse sichtbar zu machen als auch aktiv mitzugestalten (UNFCCC, 2020). Demnach kann der Fußball als Mitverursacher ökologischer Probleme sowie als potenzielle Plattform für Lösungen und Wandel gesehen werden. Die nachfolgenden Unterkapitel vertiefen diese einleitenden Überlegungen und entwickeln sie auf Basis wissenschaftlicher Literatur weiter. Die Auseinandersetzung mit seiner Rolle in Nachhaltigkeitstransformationen ist essenziell, um die Wechselwirkungen zwischen der Klimakrise, der gesellschaftlichen

Verantwortung und der organisatorischen Steuerung im Profifußball zu verstehen. Allerdings erhebt dieses Kapitel keinen Anspruch auf Vollständigkeit, verfolgt dennoch das Ziel, die Relevanz und Notwendigkeit zu betonen, den Fußball und die ökologische Nachhaltigkeit vernetzt zu denken.

3.1 Klimakrise: Herausforderungen für Gesellschaft und Fußball

In diesem Unterkapitel werden neben den zentralen Ursachen und den Folgen der Klimakrise auch dessen Bedeutung für den Fußball beleuchtet. Dabei steht im Mittelpunkt, wie der Profifußball selbst zur Klimakrise beiträgt und zugleich von dessen Auswirkungen betroffen ist. Aus diesen Erläuterungen ergeben sich anschließend Transformationserfordernisse, da aufgezeigt wird, welche Veränderungen bzw. Anpassungen notwendig sind, damit der Profifußball Verantwortung für Nachhaltigkeitstransformationen übernehmen kann.

Die andauernde Klimakrise gehört zu den zentralen Herausforderungen des 21. Jahrhunderts (u. a. Has, 2025; Engler et al., 2020; Schmiedeknecht & Ranisch, 2023; Grunwald & Kopfmüller, 2022, Pufé, 2017, BMU, 2008). Aus diesem Grund ist die Klimakrise auch unbestritten und laut wissenschaftlichem Konsens maßgeblich auf menschliche Aktivitäten (z. B. Industrie, Verkehr, Energieerzeugung) zurückzuführen. Insbesondere durch die von den Menschen verursachten Treibhausgasemissionen in die Atmosphäre hat sich die Erdoberfläche seit dem Beginn der Industrialisierung um etwa 1,1 °C erwärmt. Mit dieser Erwärmung geht eine Häufung extremer Wetterereignisse einher, darunter Hitzewellen, Dürreperioden und Starkniederschläge. Besonders alarmierend dabei ist, dass sich viele dieser klimatischen Veränderungen kaum oder gar nicht umkehren lassen und demnach irreversibel sind. Die Projektionen verdeutlichen somit, dass zukünftige Entwicklungen entscheidend von den Emissionspfaden abhängen. Die Autor*innen betonen ebenso die Notwendigkeit rascher und wirksamer Emissionsreduktionen. Um eine Begrenzung der Erwärmung auf ein kontrollierbares Maß möglich zu machen, müssen die weltweiten CO₂-Emissionen bis etwa zur Mitte des Jahrhunderts auf ein Netto-Null sinken (IPCC, 2023).

Auf gesellschaftlicher Ebene wächst die Vehemenz der Forderung nach Klimagerechtigkeit und dem Einhalten internationaler Zielsetzungen, insbesondere der Pariser Klimaziele. Denn die globale Erwärmung gefährdet den Planeten sowie die gegenwärtige und zukünftige Bevölkerung. Das Lösen dieses Problems erfordert Beiträge sämtlicher gesellschaftlicher Bereiche, auch des Sports. Um die Vorgaben des Pariser Abkommens zu unterstützen, ist der Sport gefordert, aktiv Verantwortung zu übernehmen. Weltweit stehen neben Regierungen auch Städte, Unternehmen sowie zivilgesellschaftliche Akteur*innen unter Druck, Maßnahmen zu setzen, die eine nachhaltigere Entwicklung anstoßen (UNFCCC, 2020). Auch der Weltklimarat zeigt die Notwendigkeit auf, Maßnahmen zum Klimaschutz auf unterschiedlichen

Ebenen zu ergreifen, um die CO₂-Emissionen zu verringern (IPCC, 2023). Die Sportorganisationen müssen nachvollziehen, welche Folgen der Klimawandel mit sich bringt, und Wege finden, diese künftig zu verringern. Demnach besteht im Sport, ebenso wie in anderen gesellschaftlichen Bereichen, die Notwendigkeit, sich mit aktuellen Umweltproblemen auseinanderzusetzen und Maßnahmen zu ergreifen (McCullough et al., 2019). Vor diesem Hintergrund wurde der Sport von den Vereinten Nationen in ihre internationalen Klimaschutzmaßnahmen eingebettet, verbunden mit dem Ziel, bis 2050 Klimaneutralität zu erreichen. In der Folge haben die Regierungen, einige Unternehmen, Institutionen und Veranstaltungen sowie verschiedene Wirtschaftsbereiche begonnen, die im Pariser Klimaabkommen festgelegten Ziele aufzugreifen und entsprechende Maßnahmen umzusetzen. Sie reagieren damit auf die wachsende gesellschaftliche Erwartung im Kontext Nachhaltigkeit und Klimaschutz (UNFCCC, 2020).

Folglich ist der Fußball von dieser Thematik nicht ausgenommen. Vielmehr wird davon ausgegangen, dass die Sportbranche sowohl von den Folgen der Klimakrise betroffen ist als auch selbst einen Einfluss darauf ausübt. In der Forschung mehren sich die Hinweise auf eine bidirektionale Beziehung zwischen Sport und Klimawandel (Bernard et al., 2021; UNFCCC, 2020). Diese gegenseitig beeinflussende Beziehung wird insbesondere auch im ökologischen Kontext deutlich. Durch die wachsende Beliebtheit des Fußballs werden negative Umweltauswirkungen hervorgerufen. Obwohl der zunehmende Beitrag von Fußballklubs am globalen CO₂-Ausstoß erkannt worden ist, fehlt bislang eine durchgängige Bewertung dieser Entwicklung (u. a. Tóffano Pereira et al., 2019; Khanna et al., 2024). Diverse Sportereignisse gehen mit einem unzureichend nachhaltigen Ressourceneinsatz oder mit unvermeidbaren Begleiterscheinungen einher, die ökologische Belastungen verursachen. Parallel dazu beeinflussen die Folgen der Klimakrise den Sport selbst, etwa durch die Verringerung natürlicher Ressourcen oder die Verschlechterung ökologischer Rahmenbedingungen, die sportliche Aktivitäten zunehmend einschränken (Kay & Vamplew, 2006).

Diese Wechselwirkungen treten im Fußballkontext in besonderem Maße zutage. Im 21. Jahrhundert wird der Fußball nicht nur als „global game“ (Goldblatt, 2019), sondern zugleich mit erheblichen ökologischen Belastungen verbunden. Der beträchtliche ökologische Fußabdruck, insbesondere aufgrund der Treibhausgasemissionen, der Reiseaktivitäten, des Abfalls und Ressourcenverbrauchs, resultiert aus dem Betrieb und der Nutzung der Einrichtungen (Dosumu et al., 2014; Khanna et al., 2024). Auch Mabon (2023) veranschaulicht, dass vor allem der Profifußball selbst zur klimatischen Krise beiträgt und einen relevanten Emittenten von Treibhausgasen darstellt, wobei insbesondere die Reiseaktivitäten bzw. der Transport den größten Anteil der verursachten Treibhausgasemissionen ausmachen. Ferner wirken sich auch der Betrieb von Anlagen, der Energie- und Wasserverbrauch, die Ernährung sowie die entstehenden Abfälle auf die Emissionen aus. Ein erheblicher Teil dieser Emissionen

entfällt dabei auf große Klubs und Vereine sowie internationale Turniere. Entsprechend gilt die Verringerung von Emissionen, etwa anhand einer optimierten Spielplangestaltung, einer verstärkten Nutzung klimafreundlicher Verkehrsmittel und einem energieeffizienten Stadionmanagement als zentrale klimapolitische Herausforderung im Fußballkontext. Neben den vom Fußball ausgehenden Einflüssen auf die Nachhaltigkeit präsentiert sich die bidirektionale Beziehung ebenso in umgekehrter Richtung, nämlich in den Folgen der Klimakrise für den Fußball selbst. Die extremen Wetterbedingungen, vor allem die Hitze, können beispielsweise sowohl die Leistungsfähigkeit hemmen als auch die Gesundheit der Spieler*innen beeinträchtigen. Außerdem erfordern zunehmende Wetterextreme langfristige Investitionen in Planung und Infrastruktur, um beispielsweise Stadien widerstandsfähiger zu gestalten sowie Anpassungs- und Schutzmaßnahmen zu treffen (Mabon, 2023; Kay & Vamplew, 2006).

Obwohl die Notwendigkeit einer tiefgreifenden Reaktion offensichtlich ist und politische und regulatorische Rahmenwerke existieren, wie beispielsweise das von den Vereinten Nationen initiierte „Sports for Climate Action Framework“, weist der Sportbereich im Vergleich zu anderen Branchen weiterhin Nachholbedarf bei der Umsetzung und Verankerung von Umwelt- und Nachhaltigkeitsmaßnahmen auf (Uecker-Mercado & Walker, 2012). Dennoch wurde zumindest die Chance erkannt, dass diverse sportliche Organisationen in Bezug auf das Thema Nachhaltigkeit eine Vorreiterrolle einnehmen können, indem sie sich proaktiv klimaneutral ausrichten (UNFCCC, 2020). Die aktuelle Studie von Mabon (2023) stellt sogar fest, dass der Fußball als geeignetes Umfeld fungiert, um das gesellschaftliche Engagement hinsichtlich Nachhaltigkeit anzustoßen und zu bündeln.

Die vorliegenden Feststellungen lassen erkennen, dass der Sport und insbesondere der Fußball mit ökologischen Fragestellungen verknüpft ist. Aus diesem Grund erscheint ein tiefgreifender Wandel erforderlich. Damit einher geht die Notwendigkeit, die unterschiedlichen Verantwortlichkeiten der beteiligten Akteur*innen zu identifizieren. Demgemäß hat sich in den letzten Jahren auch das Bewusstsein für die Relevanz von Nachhaltigkeit im Sport gesteigert. Nichtsdestotrotz bleibt offen, wie sich eine langfristig nachhaltige und umweltgerechte Ausrichtung des Sports konkret realisieren lässt. In dieser Hinsicht sind neben den unmittelbaren lokalen Effekten von Sportveranstaltungen auf die Austragungsorte und das jeweilige Umfeld auch die übergreifenden internationalen Auswirkungen zu fokussieren. Besonders bedeutsam ist hierbei die Frage, ob der Fußball eine Vorbildfunktion für nachhaltiges Handeln einnehmen kann.

3.2 Gesellschaftliche Bedeutung des Fußballs

Entsprechend dieser erläuterten Angaben birgt die fortschreitende, menschengemachte Klimakrise erhebliche Risiken, die vor allem zukünftige Generationen betreffen werden. Eine

klimaneutrale Entwicklung setzt daher umfassende Veränderungen in allen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Bereichen voraus. In dieser Hinsicht kommt den beteiligten Akteur*innen eine zentrale Verantwortung zu, auch dem Fußball, dessen gesellschaftliche Relevanz und Wirkung im Folgenden aus vielfältigen Perspektiven beleuchtet wird. Wie Nelson Mandela im Jahr 2000 bereits betonte:

“Sport has the power to change the world. It has the power to inspire. It has the power to unite people in a way that little else does.”²

In diesem Kapitel liegt der Schwerpunkt vor allem auf der Beschreibung des Fußballs als globales, ökonomisches, soziales sowie kulturelles Massenereignis und auf der Herausarbeitung seiner gesellschaftlichen Reichweite und Verantwortung. Die Intention besteht darin, die Basis dafür zu bilden, warum Profifußballklubs eine zentrale Akteursrolle in Sachen Nachhaltigkeitstransformationen einnehmen können.

3.2.1 Fußball als globales und ökonomisches Feld

Das heutige Sportgeschehen ist maßgeblich durch Migrationsprozesse geprägt. Seit ungefähr den 1950er-Jahren lässt sich ein stetiger Anstieg internationaler Migration von Athlet*innen feststellen. Diese Entwicklung entsteht aus einem Zusammenspiel vielfältiger Einflussfaktoren. Dazu tragen vor allem Prozesse der Globalisierung, die engere Verbindung zwischen Regionen und beteiligten Key-Actors sowie der Abbau national ausgerichteter Regulierungen bei. Hinzu kommen wachsende Leistungs- und Standortanforderungen, ein intensiver Konkurrenz- sowie Wettbewerbsdruck und die wirtschaftlich motivierte Ausweitung weiterer Zielmärkte durch die meist unternehmensähnlich geführten Vereine (Rauch, 2023). Diese Faktoren heben hervor, wie stark der Sport in globale ökonomische und gesellschaftliche Prozesse eingebettet ist. Zugleich bleibt er auf konkrete räumliche Voraussetzungen angewiesen (Kähler, 2023).

Darüber hinaus wird entsprechend Gans et al. (2023 a, S. V) der Sport ebenso als „Massenphänomen“ deklariert, das untrennbar mit physischer Aktivität verbunden ist und spezifische räumliche Voraussetzungen erfordert. Die sportlichen Aktivitäten sind daher stets an bestimmte Orte gebunden, von Stadien über Trainingsanlagen bis hin zu öffentlichen Freiflächen. Demnach konkretisiert diese raumbezogene Dimension, dass der Sport räumliche Strukturen hervorbringt, in denen gesellschaftliche und nachhaltigkeitsbezogene Entwicklungen sichtbar werden können. Des Weiteren bildet der „Sport auf symbolische Weise einen transnationalen Begegnungsraum“ (Gans et al., 2023 b, S. 8), der länderübergreifend wirkt, die Menschen unterschiedlicher Herkunft zusammenführt sowie interkulturelle Interaktionen ermöglicht. In dieser Perspektive fungiert der Sport als verbindendes Element

² Nelson Mandels, Laureus World Sports Award im Jahr 2000 in Monte Carlo.

über nationale Grenzen hinweg und schafft eine gemeinsame Plattform, die weit über lokale oder nationale Bezüge hinausreicht und dadurch eine besondere gesellschaftliche Strahlkraft entfaltet.

Diese transnationale Wirkung zeigt sich auch exemplarisch am Fußball. Der moderne Fußball in seiner heutigen Ausprägung findet seinen Ursprung in England im 19. Jahrhundert, von wo aus er sich weltweit zu einem breitenwirksamen, gesellschaftlich tief verankerten Ereignis ausbreitete. Die Popularität dieser Sportart wird neben der Größe seiner Verbände und der aktiven Spielbeteiligung vor allem in der stetig hohen Anzahl an Zuschauer*innen deutlich (Bundeszentrale für politische Bildung, 2014). Die Sportart Fußball verkörpert somit die international bedeutendste Sportart (Goldblatt, 2019). Diese globale Verbreitung von Fußball ist einerseits auf aktuelle wirtschaftliche und politische Strukturen zurückzuführen, andererseits besteht ein wesentlicher Faktor im historisch gewachsenen Geflecht migratorischer, sozialer und kultureller Verbindungen zwischen den Ländern. Dadurch wurde die Sportart Fußball international in unterschiedlichen gesellschaftlichen Kontexten verankert (u. a. Taylor, 2006; Rauch, 2023). Der Fußball hat sich somit im Laufe der Zeit von einem Freizeit- und Unterhaltungsphänomen zu einem relevanten Wirtschaftszweig entwickelt (Sieweck, 2016). Er entfaltet heutzutage eine grenzüberschreitende Begeisterung, die Menschen unabhängig von der Herkunft, dem Alter, dem Geschlecht oder dem sozialen Status verbindet (Sieweck, 2016; Statista, 2018; Deloitte, 2019). Diese Attraktivität schafft zugleich die Basis für seine ökonomische Dimension und bildet ein komplexes Geflecht wirtschaftlicher Beziehungen, in dem einige Akteur*innen, etwa Verbände, Spieler*innen, Betreuer*innenstab, Sponsoren und Medien, in vielfältiger Weise teilnehmen und agieren. Die stetig wachsenden Erlöse aus beispielsweise den Spieler*innentransfers, dem Merchandising und Sponsoring sowie der Vermarktung von Medien- und Übertragungsrechten belegen die ökonomische Dimension des Fußballs (Sieweck, 2016).

Die Sportart Fußball verkörpert demnach „ein globales Phänomen mit vielfältigen sozialen und ökonomischen Dimensionen“ (Sieweck, 2016, S. 15). Der moderne Fußball wird folglich als Weltsportart angesehen, die in nahezu allen Erdteilen großen Zuspruch findet und fest verankert ist, wenngleich die Popularität in einigen großen Staaten, wie den USA, Australien oder Indien, geringer ausfällt (Bundeszentrale für politische Bildung, 2014; Walzel, 2019). Die Städte und Regionen zeigen daher ein starkes Interesse an der Austragung sportlicher Ereignisse, da sie durch positive Effekte auf die lokale Entwicklung profitieren (Gans et al., 2023 a). Diese beträchtliche globale Verbreitung des Fußballs zeigt sich auch daran, dass Spiele regelmäßig große Mengen an Zuschauer*innen anziehen und damit die internationale Präsenz sowie die ökonomische Bedeutung des Fußballs hervorheben. Angesichts dessen ist neben der aktiven Sportausübung auch der passive Konsum in Form des Zuschauens ein bedeutender und zu berücksichtigender Faktor. Das Mitverfolgen des Sporterlebnisses, sei es

direkt im Stadion oder über mediale Übertragungen im Fernsehen oder auf Online-Plattformen, ist zu einem festen Bestandteil der Freizeit- und Alltagskultur geworden (Gans et al., 2023 a). Zeppenfeld (2025 a) zeigt auf Basis einer Statista-Erhebung zu den durchschnittlichen Stadionbesucher*innen der europäischen "Big Five"-Ligen, dass die 1. Deutsche Fußballbundesliga in der Saison 2024/25 mit rund 38.700 Zuschauer*innen pro Spiel einen der höchsten Durchschnittswerte dieser Ligen erzielt hat. Die Deutsche Bundesliga rangiert, wohlgermerkt ohne Berücksichtigung der internationalen TV-Reichweite, auf der zweiten Stelle innerhalb der europäischen „Big Five“-Ligen, zu denen die höchsten Spielklassen aus England, Italien, Spanien und Frankreich zählen. Der Fußball ist dementsprechend einflussreich (Mabon, 2023) und eng mit Konsumpraktiken verknüpft, da der Profifußball weltweit zu den meistgesehenen TV-Formaten zählt und zugleich von einer riesigen Fangemeinschaft sowie von einflussstarken Unternehmen getragen wird (Sandvoss, 2003). In diesem Zusammenhang sind professionelle Fußballklubs zu bedeutenden Institutionen herangewachsen, die in ein weit verzweigtes Netz unternehmerischer sowie sozialer Verflechtungen eingebunden sind (Kolyperas et al., 2015). Diese Leidenschaft und Euphorie ziehen dementsprechend eine zunehmende Mediatisierung, Kommerzialisierung und Professionalisierung des Fußballs nach sich. Diese Tatsache hat dazu geführt, dass viele Klubs in Top-Ligen in Struktur und Finanzkraft mit mittelständischen Unternehmen vergleichbar sind (Zülch & Kirsch, 2022; Werheid & Mühlen, 2019 a). Diese breite gesellschaftliche Durchdringung und die umfassende Resonanz ziehen somit sowohl Medien als auch Sponsoren in besonderem Maße an. In der Folge verstärken sich Kommerzialisierungsprozesse und die öffentliche Präsenz des Fußballs gegenseitig (Sieweck, 2016). Auch die Art und Weise, wie Fußballklubs wirtschaftlich und kommunikativ agieren, steht unter besonderer Beobachtung. Da der Profisport stark von medialer Präsenz und öffentlicher Aufmerksamkeit geprägt ist und die Fans das Sportprodukt aktiv mitgestalten, entstehen zusätzliche Anforderungen an ein konsistentes und verantwortungsvolles kommerzielles Handeln (Kolyperas et al., 2015).

Diese Ausführungen machen sichtbar, dass der Fußball fortschreitend kommerziell geprägt, professionell organisiert und medial durchdrungen ist. Diese herausgehobene Stellung wird unter anderem daran deutlich, dass das große Zuschauer*inneninteresse am Fußball ihn für Unternehmen zu einem besonders attraktiven Werbeumfeld macht. Die Wirtschaft nutzt diese Reichweite über Sponsoring oder durch den Erwerb von Sendezeiten, um ihre Zielgruppen gezielt anzusprechen. Diese hohe mediale Sichtbarkeit lässt sich jedoch nicht nur wirtschaftlich nutzen, sondern eröffnet auch die Möglichkeit, ökologische Nachhaltigkeitsthemen wirkungsvoll zu kommunizieren und breite Bevölkerungsgruppen für entsprechende Maßnahmen zu sensibilisieren (Sieweck, 2016).

Demzufolge kann der Sport einerseits in seiner aktiven Ausübung und andererseits in seiner passiven Rezeption weitreichende ökologische, ökonomische und soziale Wirkungen entfalten. Die Auswirkungen des Fußballs verdeutlichen, warum dieses Feld für Nachhaltigkeitstransformationen besonders relevant sein kann. Die Großveranstaltungen, wie Bundesligaspiele, gehen mit infrastrukturellen Eingriffen, erheblichen Beschäftigungseffekten, investiven Entscheidungen, Wertschöpfungsimpulsen und sozialen Effekten einher. Gleichzeitig stärken die Vereine und Events das Zusammengehörigkeitsgefühl und erreichen breite Bevölkerungsgruppen. Gerade diese multidimensionale Wirksamkeit macht den Fußball zu einem zentralen Ansatzpunkt, um eine nachhaltige Veränderung anzustoßen und gesellschaftlich hervorzuheben (Gans et al., 2023 a). Daran anschließend zeigt sich, dass der Fußball aufgrund seiner Reichweite ein wirksames Umfeld bieten kann, um nachhaltigkeitsbezogene Maßnahmen an Fans heranzutragen und umweltbewusstes Verhalten zu fördern. Während der Fußball zwar mit hohen Treibhausgasemissionen verbunden ist (Tóffano Pereira et al., 2019), was zugleich mit Veränderungen sowie Belastungen der Umwelt einhergeht (Gans et al., 2023a), eröffnet eben diese breite Resonanz auch die Chance, nachhaltige Impulse wirkungsvoll zu platzieren und positive Veränderungen anzustoßen. Die starke emotionale Bindung vieler Anhänger*innen an ihre Teams erhöht diesen Effekt sowie die Wahrscheinlichkeit, dass entsprechende Botschaften bzw. Impulse wahrgenommen und in den Alltag übertragen werden (Biscaia et al., 2018). Der Fußball besitzt somit das Potenzial, die Gesellschaft für den Klimaschutz zu mobilisieren. Die Fußballklubs und Spieler*innen sind durch ihr eigenes klimabewusstes Handeln in der Lage, eine richtungsweisende Signalwirkung zu entfalten und über ihre Fanggemeinschaften zusätzliche Dynamiken anzustoßen (Mabon, 2023). Insbesondere die emotionale Bindung und die soziale Wirkungskraft des Fußballs werden im folgenden Kapitel näher erläutert.

3.2.2 Fußball als soziales und kulturelles Feld

Die Strahlkraft des Fußballs zeigt sich allerdings nicht nur im globalen und ökonomischen Bereich. Neben seiner wirtschaftlichen und internationalen Sichtbarkeit übernimmt die Sportart Fußball auch wichtige soziale sowie kulturelle Funktionen. Der Sport im Allgemeinen reicht über seine Leistungsfunktion hinaus (Horn, 2022). Diese Behauptung zeigt sich insbesondere im Fußball, der nicht nur als persönliches Erlebnis von großer Relevanz ist, sondern auch seit jeher fest in der Kultur- und Sozialgeschichte verankert ist. Die Sportart prägt den Alltag vieler Menschen und wird in verschiedensten Kontexten regelmäßig und emotional thematisiert (Sieweck, 2016).

Weiters wird aus den Ausführungen von Weiß und Norden (2013) deutlich, dass der Sport – und somit auch der Fußball – gesellschaftlich bedeutsame Handlungsfelder verkörpern. Zwischen Sport und Gesellschaft besteht eine Verknüpfung, wodurch einige

Transformationspotenziale aufgezeigt werden können. Es wird veranschaulicht, dass sportliche Praktiken als feste, in die Gesellschaft integrierte Grundbausteine verstanden werden und in soziale Kontexte eingebettet sind. In diesem Sinne ist der Sport in erster Linie als kulturelles Produkt zu betrachten, das gesellschaftliche und soziale Strukturen sowie kulturelle Wertvorstellungen einer Gesellschaft widerspiegelt. Vor diesem Hintergrund ist hervorzuheben, dass kulturelle Kennzeichen einer Gesellschaft sowohl die Bedeutung als auch die Ausgestaltung des Sports prägen, während dieser parallel auf gesellschaftliche Strukturen und Wertvorstellung zurückwirkt (Weiß & Norden, 2013). Des Weiteren werden durch den Sport Räume für Interaktionen und Begegnungen geöffnet, in denen Menschen über etwaige Grenzen hinweg in Beziehung treten können (u. a. Sieweck, 2016; Deloitte, 2019; Zwanziger, 2019; Gans et al., 2023 b). Demnach bietet der Sport ein einzigartiges Feld für Wertevermittlung und -übernahme. Weiß und Norden (2013, S. 32) definieren Werte im Sport wie folgt:

„Werte sind kulturell verbreitete Vorstellungen des Wünschbaren und geben eine Orientierung. Sie bilden die Basis für Entscheidungen und motivieren menschliches Handeln.“

Diese Erläuterungen unterstreichen das Potenzial, dass Werte grundlegende Bedeutung für menschliches Handeln haben. Da der Sport gesellschaftliche Werte erlebbar macht (Weiß & Norden, 2013), besteht die Chance, auch als ein Träger neuer Werte, etwa ökologischer Verantwortung, zu wirken. Der Sport fungiert nämlich als gesellschaftliches Lernfeld, in dem Regeln eingeübt werden. Auf diese Weise werden im organisierten Sport die gesellschaftlichen Entwicklungen und Einstellungen abgebildet, die das Zusammenleben und die Wertevorstellungen einer Gemeinschaft charakterisieren. Aufgrund der organisatorischen Verankerung verfügt der Sport über eine transformative Wirkungskraft, die über eine reine Teilhabe hinausgeht und gesellschaftliche Weiterentwicklungen mitgestalten kann (Bachmann, 2019).

Insbesondere im Fußballkontext zeigt sich diese gesellschaftliche Bedeutung im hohen Maße (Zwanziger, 2019). Die Sportart Fußball repräsentiert ein bedeutendes soziales und kulturelles Feld, welches weit über den sportlichen Wettbewerb hinaus gesellschaftliche Werte und Haltungen prägt. Das Ausüben sportlicher Aktivitäten trägt wesentlich zur sozialen Lebensqualität bei. Sport hat aber zugleich die Verantwortung, die Ressourcen zu bewahren und Umweltbelastungen zu minimieren. Die Funktion als Vorbild besitzt hohe Relevanz für die gesellschaftliche Gesamtheit (Bachmann, 2019). Der Fußball verbindet die Menschen über Grenzen hinweg und ist dementsprechend für den Transport von Botschaften über respektvolles Miteinander prädestiniert (Zwanziger, 2019).

Anhand der emotionalen (u. a. Biscaia et al., 2018) und globalen (u. a. Sieweck, 2016) Reichweite sowie der Vorbildfunktion (u. a. Trosien, 2019) verkörpert das gesellschaftliche

Teilsystem Sport Entwicklungsmöglichkeiten und nachhaltige Wertehaltungen in der Gesellschaft zu festigen. Auch die Studie von Deloitte (2019) beschreibt, dass die Bundesligaklubs durch ihre gesellschaftliche Bedeutung eine wichtige Rolle bei der Förderung sozialer und nachhaltiger Themen spielen können. Demnach kann der Fußball als potenzieller Akteur des Wandels angesehen werden und damit einen Beitrag zur Bewusstseinsbildung und somit zur nachhaltigen Entwicklung leisten.

Wie Trosien (2019) hervorhebt, nehmen Vorbilder in diesem Zusammenhang eine zentrale Rolle ein. Vor allem Leistungs- und Spitzensportler*innen von beliebten Sportarten stehen aufgrund der Sichtbarkeit in den Medien im Fokus der Öffentlichkeit und erlangen einen hohen internationalen Bekanntheitsgrad. Mit ihrem Auftreten sind sie in der Lage, Faszination und Nachahmung zu wecken und übernehmen dadurch eine Vorbildfunktion, an der sich andere orientieren. In diesem Sinne entfalten sie oftmals eine auffordernde Wirkung, die andere dazu veranlasst, ihr Handeln und Verhalten zu übernehmen bzw. zu imitieren. Zugleich fungieren sie jedoch auch als Repräsentant*innen, deren multiplikatorische Funktion genutzt wird, um Botschaften einer breiten Öffentlichkeit zugänglich zu machen (Trosien, 2019). Obendrein kommt neben den individuellen Akteur*innen auch den Sportklubs selbst eine Schlüsselrolle zu. Sie sind aufgrund ihrer breiten gesellschaftlichen Verankerung und ihres hohen Mitglieder*innenanteils wichtige Akteure gesellschaftlicher Transformation. Klubs können ebenso einen erheblichen Einfluss auf Meinungsbilder und Einstellungen nehmen. Sie besitzen einen oftmals stärker prägenden Einfluss auf die gesellschaftlichen Entwicklungen als viele andere Institutionen. Darüber hinaus verfügen sie mittels ihrer Präsenz im öffentlichen Raum über eine enorme Stärke hinsichtlich der Nachahmung. Gleichzeitig sind Sportklubs eng in Netzwerke eingegliedert, die beispielsweise Akteur*innen aus den Bereichen Politik, Bildung, Nachhaltigkeit beinhalten. Eine derartige Einbettung gewährt vielfältige Kooperationsmöglichkeiten mit unterschiedlichen Akteur*innen. In Zusammenarbeit mit dem jeweiligen Umfeld lassen sich nachhaltigkeitsbezogene Maßnahmen und Strategien effizienter initiieren und durchführen. Diese Faktoren sind ebenso für die Transformation in Richtung nachhaltiger Entwicklung wesentlich (Bornemann & Klement, 2019). Zugleich ist damit die Erkenntnis verbunden, dass nachhaltige Entwicklung tiefgreifende Veränderungen voraussetzt, Prozesse, die jedoch oftmals mit Widerständen einhergehen. Da Bewusstseinsbildung allein häufig nicht genügt, um bestehende Denk- und Verhaltensmuster zu überwinden, braucht es Akteur*innen, die als Vorbilder und Impulsgeber wirken. Der Profisport – insbesondere der Fußball – können hier eine zentrale Rolle einnehmen, da sie über eine außergewöhnliche gesellschaftliche Reichweite verfügen und somit als wirkungsvolle Vermittler und Treiber nachhaltiger Transformation fungieren können (Schmidt et al., 2025)

Eine lediglich theoretische Vermittlung oder eine moralische Einforderung reichen für einen positiven Outcome nicht aus, stattdessen ist ein erlebbares Handeln notwendig. Denn Verhaltens- und Handlungsänderungen misslingen weniger am mangelnden Wissen, sondern insbesondere daran, dass nachhaltiges Handeln selten emotional erfahren wird. Zudem sind bestehende Routinen schwer aufzubrechen. Anhand einer praxisorientierten und nachvollziehbaren Vermittlung können allerdings positive Lernerfahrungen entstehen, die sowohl das alltägliche Leben als auch andere Lebensbereiche erreichen. Mittels solcher Spillover-Effekte kann vor allem der Fußball mit seiner breiten Anhänger*innenschaft nachhaltiges Handeln mit weitreichender Wirkung entfalten. Durch die zahlreichen Klubs und ihre Funktion als Lern- und Begegnungsorte können Nachhaltigkeitsthematiken sowohl quantitativ als auch qualitativ in die Breite getragen und dadurch ausschlaggebende Impulse für Transformationen in Richtung nachhaltige Entwicklung gesetzt werden (Bornemann & Klement, 2019).

3.3 Orientierungssysteme: Regulatorische Grundlagen und Initiativen

Diese im vorherigen *Großkapitel* 3.2 angesprochene außergewöhnliche Popularität bzw. Strahlkraft verleiht dem Fußball eine besondere gesellschaftliche Verantwortung und kann ihn so zu einem wirkungsvollen Hebel sowohl für die Vermittlung als auch für die Umsetzung von Nachhaltigkeitsprinzipien machen. Obwohl der Fußball in der Wissenschaft in unterschiedlicher Weise untersucht wird und die Aufmerksamkeit hinsichtlich der Verknüpfung von Fußball, Klimawandel und den daraus abzuleitenden klimapolitischen Maßnahmen kontinuierlich zunimmt (Mabon, 2023), bestehen trotz alledem weiterhin Lücken. Laut Walzel (2019) weist die globale wissenschaftliche Auseinandersetzung über gesellschaftliche Verantwortung im Profifußball eine breite Streuung auf, wobei vor allem die sozialen Aspekte besonders stark vertreten sind. Somit ist die gesellschaftliche Verantwortung im Profifußball inzwischen teilweise etabliert und wird auch von einigen Klubs durch eigenständige Abteilungen, Stiftungen, Projekte oder Stabstellen umgesetzt. Dennoch liegt der Schwerpunkt meist auf sozialem Engagement im Sinne von Corporate Citizenship, was auf ein teilbereichsorientiertes Vorgehen hindeutet. Ein nachhaltiges Management muss hingegen über reine Charity-Aktivitäten hinausgehen und zudem die gesamten organisatorischen Strukturen der Klubs sowie sämtliche Leistungs- und Geschäftsprozesse miteinbeziehen (Werheid & Mühlen, 2019 b). Ein weiteres exemplarisches Beispiel für diese Behauptung liefert das von Hughson et al. (2017) publizierte Routledge Handbook of Football Studies. Zwar beleuchtet dieser Sammelband in zahlreichen Beiträgen sozial, politisch und kulturell konnotierte Inhalte des Fußballs, doch Fragen der ökologischen Nachhaltigkeit und Umweltwirkungen bleiben unberücksichtigt.

Vereinzel existieren jedoch bereits verschiedene Forschungsarbeiten, die sich mit der ökologischen Nachhaltigkeit befassen, dennoch bleibt das Themenfeld weitgehend uneinheitlich. So bieten Trendafilova und McCullough (2018) einen Überblick über die bestehende Literatur zur ökologischen Nachhaltigkeit im Sportsektor. Sie zeigen zudem auf, dass zwischen den ökologischen Nachhaltigkeitsbemühungen im Sportsektor und der wissenschaftlichen Aufarbeitung eine deutliche Lücke besteht, die sowohl den Umfang als auch die thematische Ausrichtung der Forschung betrifft. Während sich ein Großteil der bisherigen Studien auf Managementfragen, Sportstätten sowie Kommunikation konzentriert, bleiben andere Bereiche, wie die Partnerschaften, internationale Kooperationen, Renovierung und Instandhaltung von Sportstätten sowie die systematische Evaluation von Umweltleistungen unterrepräsentiert. Die Autor*innen betonen zudem die Notwendigkeit einer engeren und strategisch koordinierten Zusammenarbeit zwischen Praxis und Wissenschaft, da ökologische Nachhaltigkeit im Sport kollektive Anstrengungen über verschiedene Maßstabsebenen hinweg erfordert und bislang bestehende Wissens- und Umsetzungsdefizite nur unzureichend adressiert werden.

Ergänzend dazu weisen neuere empirische Arbeiten darauf hin, dass Nachhaltigkeitsaktivitäten in Sportorganisationen häufig mit unterschiedlicher Intensität umgesetzt werden und nur selten strategisch umfassend verankert sind (Hugaerts et al., 2023). Zusätzlich zeigen Daddi et al. (2022) am Beispiel des europäischen Profifußballs auf, dass Umweltmaßnahmen, insbesondere mit Fokus auf Stadien und Sportveranstaltungen, überwiegend aus betriebswirtschaftlichen Effizienzüberlegungen heraus initiiert werden und sich vor allem auf kurzfristig wirksame, operative Praktiken konzentrieren. Etwaige governance-bezogene Maßnahmen und strategische Steuerungsinstrumente sind demgegenüber deutlich seltener zu finden. Weitere Studien befassen sich mit spezifischen Teilaspekten, etwa den Auswirkungen des Klimawandels auf die Zukunft der Olympischen Spiele (Scott et al., 2023) oder mit dem Einfluss institutioneller Rahmenbedingungen auf die Einführung von Nachhaltigkeitspraktiken im deutschen Profifußball (Adam et al., 2025). Parallel dazu wird die Corporate Social Responsibility (CSR) und Nachhaltigkeit im Sport- bzw. Fußballkontext diskutiert (u. a. Werheid & Mühlen, 2019 a; Breitbarth et al., 2025). Da die CSR allerdings ein sehr weites Spektrum an Themen abdeckt, wird die ökologische Dimension im Kontext Fußball häufig nur randständig behandelt. Hinzu kommt, dass sich die Erkenntnisse der allgemeinen CSR-Forschung aufgrund unterschiedlicher finanzieller, organisatorischer und strategischer Rahmenbedingungen nicht ohne Weiteres auf Sportvereine übertragen lassen (Werheid & Mühlen, 2019 a; Kolyperas et al., 2015). Des Weiteren weisen die zu diesem Thema veröffentlichten Forschungsarbeiten häufig ein unscharfes oder uneinheitliches Begriffsverständnis von CSR und Nachhaltigkeit auf, wodurch die theoretische Fundierung begrenzt bleibt. In der Konsequenz erfährt die Forschung im Sport bislang eine geringere

wissenschaftliche Anerkennung als in anderen managementbezogenen Disziplinen (Walzel, 2019).

Folglich vermitteln die Nachhaltigkeitsbestrebungen der Klubs im Profifußball ein eher fragmentiertes Bild. Trotz dieser aufgezeigten Defizite verdeutlichen die vorausgehenden Kapitel, dass der professionelle Fußball jedoch ein enormes Potenzial als Plattform für Nachhaltigkeitstransformationen hat. Insbesondere aufgrund seiner besonderen Rahmenbedingungen besitzt die Sportart Fußball einzigartige Voraussetzungen, gesellschaftliche Verantwortung glaubwürdig zu vermitteln und nachhaltige Veränderungen anzustoßen. Werden Nachhaltigkeitsstrategien konsequent in die gesamte Organisationslogik eines Klubs integriert, kann dies nicht nur zur langfristigen wirtschaftlichen Stabilität beitragen, sondern auch zu einem wirksamen gesellschaftlichen Engagement führen (Werheid & Mühlen, 2019 b). Die Sportorganisationen sowie die Klubs im Allgemeinen stehen demnach zunehmend unter Zugzwang, Richtlinien sowie Maßnahmen hinsichtlich Nachhaltigkeit zu übernehmen bzw. umzusetzen. Sie stehen im Fokus von Stakeholdern, wie Fans, Verbänden und lokalen Gemeinschaften, die nachhaltige Veränderungen fordern (Adam et al., 2025). Auch in der Sportart Fußball nehmen die gesellschaftlichen Erwartungen an die Klubs stetig zu. Daraus ergibt sich ein wachsender Bedarf an einer integrierten Nachhaltigkeitssteuerung, wobei die zentralen Anspruchsgruppen von den Klubs in diesem Zusammenhang zunehmend Verantwortung einfordern (Deloitte, 2019).

In der Literatur zu Nachhaltigkeitsthemen im Fußball wird überwiegend die Corporate Social Responsibility (CSR) diskutiert, also die gesellschaftliche Verantwortung von Klubs (Deloitte, 2019; Werheid & Mühlen, 2019 a). Derartige Konzepte hinsichtlich einer nachhaltigen Vereinsführung werden inzwischen als Elemente des Handels einiger Profivereine anerkannt. Die gängigen und klassischen CSR-Konzepte von Unternehmen für den Profifußball unverändert zu übernehmen, greift allerdings zu kurz. Notwendig ist vielmehr eine Herangehensweise, die die spezifischen Charakteristika und Besonderheiten der Profifußballbranche in den Fokus rückt. Während in herkömmlichen Wirtschaftsunternehmen das Hauptaugenmerk auf der Maximierung finanzieller Erträge liegt, orientiert sich das Handeln von Profifußballklubs nicht ausschließlich an einer reinen Gewinnorientierung, sondern in erster Linie auch an dem sportlichen Abschneiden, was wiederum einen wesentlichen Einfluss auf die ökonomische Situation der Klubs nimmt. Für die Verankerung einer nachhaltigen Klubstrategie bedeutet dies, dass in gleichem Maß sowohl die emotionale Bindung der Anhänger*innen als auch die sportlichen Leistungen in das Vorhaben integriert werden müssen. Zugleich zeigt sich, dass die praktische Umsetzung äußerst unterschiedlich erfolgt, sodass eine verbindliche oder allgemein gültige Erläuterung von Nachhaltigkeit, speziell im Fußballbereich, bislang fehlt (Werheid & Mühlen, 2019 a).

Demnach ist festzuhalten, dass sich professionelle deutsche Fußballklubs zwar hinsichtlich ihrer wirtschaftlichen Kennzahlen inzwischen mit Unternehmen oder sogar Konzernen vergleichen lassen (u. a. Zeppenfeld, 2025 b; Zülch & Kirsch, 2022; Werheid & Mühlen, 2019 a), diese strukturelle Vergleichbarkeit allerdings noch nicht mit einer entsprechend etablierten regulatorischen oder normativen Rahmung der Nachhaltigkeitsberichterstattung einhergeht. Da im internationalen Fußballsektor bislang nur wenige verbindliche Normen oder Richtlinien existieren bzw. sich entsprechende Regelwerke erst im Aufbau befinden, werden in den folgenden Kapiteln dieser Masterarbeit etablierte Richtlinien sowie Standards vorgestellt. Diese dienen zugleich als Grundlage für die Kategorienbildung im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse mit MAXQDA. Eine detaillierte Darstellung des methodischen Vorgehens erfolgt in *Kapitel 4*.

3.3.1 Internationale Standards und nationale Rahmenwerke

Im Folgenden werden sowohl die wichtigsten internationalen sowie nationalen Rahmenwerke thematisch geordnet erläutert. Die Darstellung beginnt mit global etablierten Standards der Nachhaltigkeitsberichterstattung, führt über internationale politische Initiativen hin zu nationalen Regelwerken und schließt mit fußballbezogenen Vorgaben ab. Eine etwas detailliertere Betrachtung erfolgt für die DFL, da sie für die deutsche Bundesliga und somit auch für diese Masterarbeit besondere Relevanz hat.

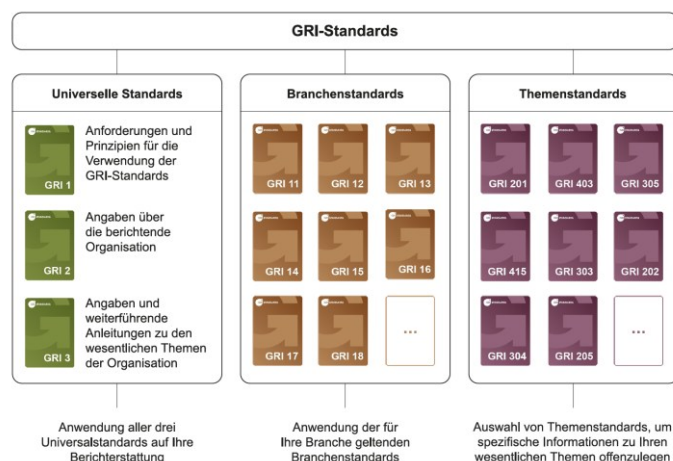
3.3.1.1 Global Reporting Initiative (GRI)

Die GRI-Standards gelten als weltweit führender Rahmen für die öffentliche Nachhaltigkeitsberichterstattung. Es handelt sich dabei um durch Module verbundene Standards. Sie bestehen aus aufeinander abgestimmten Einzelstandards, die Organisationen dabei unterstützen, ihre ökologischen, ökonomischen, sozialen sowie governance-bezogenen Leistungen und Auswirkungen transparent darzustellen. Neben allgemeinen Richtlinien beinhalten sie konkrete Indikatoren, die eine nachvollziehbare und vergleichbare Berichterstattung ermöglichen. Dadurch werden sowohl positive Beiträge zur Förderung nachhaltiger Entwicklung als auch potenziell negative Auswirkungen offengelegt (Global Reporting Initiative, 2021).

Die Struktur der GRI-Standards umfasst, wie in *Abbildung 6* visualisiert, drei Serien:

1. GRI-Universalstandards: Sie bilden die Grundlage für alle berichtenden Organisationen.
2. GRI-Branchenstandards (Sector Standards): Diese richten sich an spezifische Sektoren, respektive Branchen, und deren Besonderheiten.
3. GRI-Themenstandards (Topic Standards): Sie liefern vertiefende Informationen zu einzelnen Nachhaltigkeitsthemen. (Global Reporting Initiative, 2021).

Abbildung 6: Aufschlüsselung GRI-Standards (Global Reporting Initiative, 2021, S. 6)



Damit verbinden die GRI-Standards allgemeine Grundlagen mit branchenspezifischen sowie thematischen Anforderungen und ermöglichen so eine umfassende und differenzierte Nachhaltigkeitsberichterstattung. Die in *Tabelle 3* veranschaulichte Struktur der GRI-Standards gliedert sich in drei allgemeine bzw. universelle Standards (GRI 1 – 3) und in themenspezifische Standards (GRI 200 – 400). Erstere umfassen grundlegende Prinzipien, allgemeine Angaben sowie die Bestimmung wesentlicher Themen, während zweitere die ökonomischen, ökologischen und sozialen Themenfelder im Detail abbilden (Global Reporting Initiative, 2021).

Tabelle 3: GRI-Standards: universelle und themenspezifische Themenbereiche (in Anlehnung an GRI, 2021)

Allgemeine/Universelle Standards	Themenspezifische Standards
GRI 1: Grundlagen - Grundbegriffe, Zweck und System - Konzepte, Anforderungen, Prinzipien (Reporting)	GRI 200: Ökonomische Themen - Wirtschaftliche Leistung - Beschaffungspraktiken - Indirekte ökon. Auswirkungen ...
GRI 2: Allgemeine Angaben - Organisationsangaben (Profil, Größe) - Vorgehensweise/Praktiken (Reporting) - Tätigkeiten/Mitarbeiter*innen ...	GRI 300: Ökologische Themen - Materialien - Energie - Wasser/Abwasser - Biodiversität - Emissionen ...
GRI 3: Wesentliche Themen - Anleitung zur Bestimmung wesentlicher Themen - Erläuterung Managementansätze ...	GRI 400: Soziale Themen - Menschenrechte - Arbeitsverhältnisse - Diversität u. Chancengleichheit - Aus- und Weiterbildung

3.3.1.2 Deutscher Nachhaltigkeitskodex (DNK)

Da sich die vorliegende Masterarbeit mit den professionellen Fußballklubs in Deutschland befasst, sind insbesondere nationale Rahmenwerke zu erläutern. Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK) fungiert als Orientierungsrahmen für die nichtfinanzielle Berichterstattung von Organisationen in Deutschland. Die Ziele bestehen in der systematischen sowie nachvollziehbaren Offenlegung von Nachhaltigkeitsaktivitäten und die Vergleichbarkeit zwischen unterschiedlichen Organisationen. Der DNK wurde vom Rat für Nachhaltige Entwicklung entworfen und umfasst 20 Kriterien, die viergeteilt in die

Handlungsbereiche Strategie, Prozessmanagement, Umwelt und Gesellschaft aufgeschlüsselt sind (*Abbildung 7*). Die Umsetzung folgt dem „Comply-or-Explain-Prinzip“ (Rat für Nachhaltige Entwicklung, 2020, S. 8), bei welchem die Organisationen zu jedem einzelnen Kriterium Stellung nehmen, entweder durch eine Berichterstattung oder durch eine Begründung, warum ein Aspekt nicht erfüllt wird. Darüber hinaus verlangt der DNK neben den beschreibenden Informationen, die Angabe von messbaren bzw. quantitativen Leistungsindikatoren. Hierbei können Organisationen auf international etablierte Referenzsysteme zurückgreifen, die auf Nachhaltigkeitsindikatoren der etablierten Berichtsformate der GRI und der EFFAS basieren (Rat für Nachhaltige Entwicklung, 2020).

Abbildung 7: Struktur des DNK (Rat für Nachhaltige Entwicklung, 2020, S. 7)

NACHHALTIGKEITSKONZEPT		NACHHALTIGKEITSASPEKTE	
STRATEGIE	PROZESS-MANAGEMENT	UMWELT	GESELLSCHAFT
Kriterien 1–4	Kriterien 5–10	Kriterien 11–13	Kriterien 14–20
• Strategische Analyse und Maßnahmen • Wesentlichkeit • Ziele • Tiefe der Wertschöpfungskette	• Verantwortung • Regeln und Prozesse • Kontrolle • Anreizsysteme • Beteiligung von Anspruchsgruppen • Innovations- und Produktmanagement	• Inanspruchnahme von natürlichen Ressourcen • Ressourcenmanagement • Klimarelevante Emissionen	• Arbeitnehmerrechte • Chancengerechtigkeit • Qualifizierung • Menschenrechte • Gemeinwesen • Polit. Einflussnahme • Gesetzes- und richtlinienkonformes Verhalten
Auswahl an Leistungsindikatoren nach GRI SRS			
oder			
Auswahl an Leistungsindikatoren nach EFFAS			

3.3.1.3 ZNU-Standard für nachhaltiges Wirtschaften

Der Standard „Nachhaltiger Wirtschaften“ des ZNU entstand in Kooperation mit dem TÜV Rheinland. Als branchenübergreifender B2B-Standard fasst er zentrale Nachhaltigkeitskriterien für Unternehmen zusammen und sorgt dafür, dass verantwortungsvolles Wirtschaften, nachvollziehbar, praktisch anwendbar und überprüfbar wird. Diese Zertifizierung basiert darauf, dass Unternehmen ein umfassendes Managementsystem aufbauen, das ökologische, ökonomische und soziale Bereiche gleichermaßen abdeckt. Dadurch werden die Anforderungen nachhaltiger Unternehmensführung mit konkreten Nachhaltigkeitsthemen verbunden. Insgesamt werden 30 Handlungsfelder berücksichtigt, die systematisch bewertet und in einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess überprüft werden (*Abbildung 8*). Durch eine Zertifizierung nach dem ZNU-Standard können Unternehmen ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten transparent dokumentieren, nach innen wie außen glaubwürdig kommunizieren und sich zugleich im Wettbewerb strategisch positionieren (TÜV Rheinland, n. d.).

Abbildung 8: Struktur und Handlungsfelder ZNU-Standard (TÜV-Rheinland, n. d.)



3.3.2 Internationale (politische) Rahmenwerke

Da auf organisationsübergreifender und nationaler Ebene bereits verschiedene Standards vorgestellt wurden, ist im nächsten Schritt ein Blick auf internationale (politische) Rahmenwerke notwendig. Diese bilden nicht nur den globalen Orientierungsrahmen für ein Nachhaltigkeitsengagement, sondern besitzen zugleich Relevanz für den Sport. Die Sportorganisationen können sich hinsichtlich dieser grundlegenden Prinzipien und Zielsetzungen ausrichten.

3.3.2.1 UN Global Compact & Agenda 2030 | SDGs

Ein zentrales Instrument ist der UN Global Compact, der im Jahr 2000 vom UN-Generalsekretär Kofi Annan initiiert wurde. Das Ziel dieses Rahmenwerks ist es, die Unternehmen und Organisationen zu animieren, ihre strategische Ausrichtung und ihr Handeln an zehn global gültige Prinzipien auszurichten, die die Themenbereiche Menschenrechte, Arbeitsstandards, Umwelt sowie Korruptionsbekämpfung umfassen (*Abbildung 9*). Zugleich soll ein wirksamer Beitrag zur Umsetzung der SDGs geleistet werden. Damit kann der Global Compact als Akteur verstanden werden, der transformative Prozesse anstößt, koordiniert und als globale Plattform gemeinsames nachhaltiges Handeln fördert. In den vergangenen zwei Jahrzehnten hat sich der UN Global Compact von einem Zusammenschluss weniger Unternehmen zu einer der weltweit größten Initiativen für verantwortungsvolle Unternehmensführung entwickelt, der inzwischen Unternehmen und Organisationen aus mehr als 160 Ländern angehören. Diese Prinzipien sollen dauerhaft in den Strukturen und Prozessen von Unternehmen verankert werden und damit ein zentrales Fundament für den Input zur Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung sowie zum Pariser Klimaabkommen bilden (United Nations|Global Compact, 2021).

Abbildung 9: Prinzipien des UN Global Compact (United Nations | Global Compact, 2021, S. 36)



Wie aus den Ausführungen zu entnehmen, ist der Global Compact eng mit der Agenda 2030 und deren SDGs verbunden. Die im Jahr 2015 von allen UN-Mitgliedstaaten beschlossene Agenda 2030 legt einen umfassenden Orientierungsrahmen für eine sowohl aktuelle als auch zukünftige sozial gerechte und ökologisch tragfähige globale Entwicklung fest. Den Kernbestandteil bilden die 17 SDGs, die in *Abbildung 10* veranschaulicht werden und als gemeinsamer Auftrag an Industrie- und Entwicklungsländer formuliert sind, eine verstärkte internationale Kooperation verlangen und zugleich an die MDGs anknüpfen (United Nations, n. d.).

Abbildung 10: SDGs (United Nations, n. d.)



3.3.2.2 UNFCCC & Sport for Climate Action Framework

Des Weiteren wirkt die UN als treibende Kraft hinter verschiedenen Übereinkommen und Initiativen in diesem Themenfeld. Von besonderer Relevanz ist in diesem Zusammenhang die Klimarahmenkonvention der Vereinten Nationen (UNFCCC), ein grundlegendes völkerrechtliches Abkommen, das bereits 1992 verabschiedet und 1994 in Kraft gesetzt wurde. Es zählt somit zu den drei auf der Rio-Konferenz verabschiedeten Übereinkommen (European Economic and Social Committee, n. d.). Die Konvention verfolgt den internationalen Rahmen, um klimawirksame menschliche Einflüsse zu begrenzen. Im Mittelpunkt steht dabei das Bestreben, den Ausstoß von Treibhausgasen nachhaltig zu verringern (European Economic and Social Committee, n. d.; United Nations, 1992 b). Darüber hinaus bildet sie die Grundlage für zahlreiche internationale Klimaabkommen. Bislang wurden im Zuge dieser Institution mehrere zentrale klimapolitische Abkommen beschlossen, darunter das Kyoto-Protokoll sowie das Pariser Abkommen. Das höchste Entscheidungsorgan der Konvention stellt die Konferenz der Vertragsparteien (COP) dar, in der alle Mitgliedstaaten vertreten sind. Dieses Gremium kommt einmal jährlich zusammen, um den Stand der Umsetzung zu evaluieren und Beschlüsse zu fassen, die für eine effektive Weiterführung des Übereinkommens erforderlich sind (European Economic and Social Committee, n. d.).

Angesichts der zunehmenden Einsicht hinsichtlich der Verantwortung der Sportwelt, aktive Maßnahmen gegen die Klimakrise zu setzen, haben die Vereinten Nationen das „Sports for

Climate Action Framework“ mit mehreren 100 Sportorganisation und -vereinen unterschiedlicher Größe etabliert, um diese und ihre Interessensgruppen in ihren nachhaltigen Bemühungen zu unterstützen. Das Hauptaugenmerk liegt in der Verminderung der Emissionen von Treibhausgasen, die auf den Sport und die damit verbundenen Aktivitäten zurückzuführen sind. Zudem verfolgt die Initiative das Ziel, substanzielle Beiträge zur Umsetzung des Pariser Klimaabkommens zu leisten und eine breite Allianz zur Förderung eines umweltverantwortlichen Handelns innerhalb der globalen Gemeinschaft aufzubauen. Im Rahmen dieses Frameworks verpflichten sich die beteiligten Sportorganisationen zur Einhaltung von fünf zentralen Prinzipien. Diese beinhalten das systematische Fördern ökologischer Verantwortung, die Reduktion des gesamten Klimaeinflusses, die Vermittlung von Wissen und Bewusstsein für Klimaschutz, die Förderung eines nachhaltigen und verantwortungsvollen Konsums sowie das aktive Eintreten für Klimaschutz durch Kommunikation (UNFCCC, 2020).

3.3.3 Fußballbezogene internationale Verbandsrahmen

Auf Basis dieser Ausführungen sowie der Zielsetzung der Masterarbeit folgt im nächsten Schritt die Betrachtung der fußballspezifischen Initiativen und Richtlinien. Da diese Vorgaben zumeist von der FIFA oder UEFA entwickelt wurden, sind die Fußballklubs der 1. Bundesliga unmittelbar an die jeweiligen Anforderungen gebunden und in gewissen Bereichen zu deren Umsetzung verpflichtet.

3.3.3.1 FIFA

Zu den zentralen Akteur*innen des internationalen Profifußballs zählt zunächst die FIFA (Fédération Internationale de Football Association) als internationaler Dachverband des Fußballs. Sie wurde im Jahr 1904 gegründet und hat ihren Sitz in Zürich. Die FIFA übernimmt vielfältige Aufgabenbereiche, die von der Organisation internationaler Wettbewerbe (z. B. FIFA Weltmeisterschaft) über die Entwicklung des Regelwerks bis hin zur Förderung des Fußballs auf allen Ebenen reichen. Darüber hinaus unterstützt sie ihre Mitgliedsverbände, entwickelt Förderprogramme und setzt Maßnahmen in variablen Bereichen um (FIFA, n. d.-a). Ein zunehmend bedeutendes Tätigkeitsfeld stellt dabei die Nachhaltigkeit dar, die in den strategischen Zielen 2023 – 2027 ausdrücklich verankert ist. Unter der Vision „Football Unites the World – Fußball vereint die Welt“ verfolgt die FIFA das Ziel, ökologische, soziale und ökonomische Verantwortung systematisch in den Fußball einzubetten. Seit rund zwei Jahrzehnten werden entsprechende Maßnahmen entwickelt und in Übereinstimmung mit internationalen Richtlinien schrittweise optimiert, um einen Beitrag zu den UNO-Zielen für nachhaltige Entwicklung zu leisten. Dazu gehören insbesondere die Formulierung von Nachhaltigkeitsstrategien für Veranstaltungen, der Kodex für nachhaltiges Beschaffungswesen, die Übernahme spezifischer Verpflichtungen und der Anschluss an

Initiativen bzw. Programmen zum Abfallmanagement und zur Förderung der Kreislaufwirtschaft. Beispielhafte Dokumente und Veröffentlichungen umfassen einerseits die Formulierung strategischer Ziele und andererseits eine Climate Strategy sowie verschiedenste Guidelines (z. B. Green Building) (FIFA, n. d.-b).

3.3.3.2 UEFA

Auf europäischer Ebene übernimmt die UEFA (Union of European Football Associations) eine vergleichbare Rolle. Der europäische Fußballverband, im Jahr 1954 gegründet, fungiert als Dachverband des europäischen Fußballs mit Hauptsitz im schweizerischen Nyon. Neben dieser Rolle ist die UEFA auch für die Organisation zahlreicher Wettbewerbe verantwortlich. Im männlichen Profifußball zählen hierzu insbesondere die UEFA Champions League, die UEFA Europa League, die UEFA Conference League, der UEFA Super Cup sowie die UEFA Youth League. Hinsichtlich der Nationalmannschaften richtet sie unter anderem die UEFA Europameisterschaften sowie die UEFA Nations League aus. Zudem organisiert die UEFA ebenso unterschiedliche Jugend- und Frauenbewerbe. Auch der Einsatz hinsichtlich der Entwicklung und Förderung des Fußballsports in Europa und das Festlegen der Regeln für europäische Fußballwettbewerbe gehören zu den Aufgabenfeldern (UEFA, n. d.-a). Die UEFA verankert ihr Nachhaltigkeitsengagement sowohl in ihrer Organisationskultur als auch in konkreten Maßnahmen. Zudem verfügt sie über eine Strategie für nachhaltigen Fußball 2030, die als langfristiger Orientierungsrahmen für ihr Handeln dient (UEFA, 2021). Ergänzend dazu wurden spezifische Vorgaben für die nachhaltige Durchführung von Veranstaltungen, UEFA-Verhaltenskodizes, Leitfäden zu unterschiedlichen Themenfeldern und Initiativen hinsichtlich der Minimierung ökologischer Auswirkungen entwickelt. Des Weiteren veröffentlicht die UEFA regelmäßig den RESPECT-Bericht, in dem sie ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten und Fortschritte dokumentiert (UEFA, n. d.-b).

3.3.4 Fußballbezogene nationale Regulierungen

Im Dezember des Jahres 2000 errichteten die Klubs der deutschen Bundesliga und der 2. Bundesliga einen eigenen Ligaverband, welcher seither die zentrale organisatorische und strukturelle Verantwortung für den deutschen professionellen Fußball trägt. Seit dem Jahr 2016 tritt dieser unter der Bezeichnung Deutsche Fußball Liga e. V. (DFL) auf. Die operativen Aufgaben liegen bei der DFL GmbH mit Sitz in Frankfurt am Main, die in Zusammenarbeit mit den Tochtergesellschaften den deutschen Profifußball organisiert und vermarktet (DFL, n. d.-a). Angesichts des gesellschaftlichen Engagements im deutschen Profifußball war es in der Vergangenheit herausfordernd, einen umfassenden Überblick über die Fortschritte zu gewinnen. Aus diesem Grund ist #Bundesliga-WIRKT entstanden, eine Plattform, die einen ausführlichen Einblick in nachhaltigkeitsbasierte Projekte und Aktivitäten der Bundesliga sowie der DFL liefert (DFL, n. d.-b). Zudem nimmt die DFL eine Schlüsselrolle in Sachen

Nachhaltigkeit ein, da sie im Jahr 2022 für die Saison 2023/24 als erste Profifußball-Liga verbindliche Nachhaltigkeitsregulierungen eingeführt hat, die die Lizenzierungsvoraussetzungen für die Bundesligaklubs erweitern bzw. darin berücksichtigt werden. Mit der Integration von Nachhaltigkeit wurden für alle Erst- und Zweitligavereine diverse Richtlinien verbindlich gemacht (DFL, 2022 a). Diese Nachhaltigkeitsrichtlinie wurde unter Einbeziehung der Fußballklubs und in Zusammenarbeit mit der Arbeitsgruppe Nachhaltigkeit sowie externen Fachberatungen erarbeitet und wird stetig weiterentwickelt (DFL, 2022 a; DFL, 2024 a). Die Richtlinie stellt einerseits für die Klubs und andererseits für die Kapitalgesellschaften der Lizenzligen ein wesentliches Instrument dar, um nachhaltige Aktivitäten in sämtlichen Bereichen systematisch umzusetzen, zu dokumentieren und öffentlich nachvollziehbar zu machen. Sie knüpft an bereits bestehende Maßnahmen und strategische Ausrichtungen der Klubs an und erweitert diese, da sie zugleich einen verbindlichen, ligaweit gültigen Mindeststandard für nachhaltiges Handeln etabliert. Die einzelnen Unterthemen basieren auf den Mindestanforderungen der Kategorien I (B-Kriterien) sowie II (C-Kriterien) und werden durch zusätzliche, erweiterte Kriterien ergänzt. Die jeweilige Zuordnung verdeutlicht dabei den zeitlichen Rahmen, der bis zur vollständigen Umsetzung der Anforderungen vorgesehen ist. Die Richtlinie ist somit in different priorisierte Kriterien unterteilt und die DFL unterscheidet dabei zwischen zwei Gruppen von Mindestkriterien sowie zwischen B- und C-Kriterien. Die Mindestkriterien I setzen sich aus B- und C-Kriterien zusammen. Während B-Kriterien verbindlich einzuhalten sind und bei Nichterfüllung sanktioniert werden, jedoch nicht unmittelbar zum Lizenzentzug führen, handelt es sich bei C-Kriterien um Anforderungen, deren vollständige Erfüllung und Dokumentation zwar ebenfalls nachzuweisen sind, bei einem Verstoß jedoch ohne Sanktionsfolge bleiben. Bei C-Kriterien handelt es sich lediglich um Empfehlungen. Die Mindestkriterien II umfassen hingegen ausschließlich C-Kriterien, die ebenfalls vollständig zu beantworten und fristgerecht einzureichen sind. Für beide Kategorien gelten identische Nachweisfristen: für die Klubs der 3. Liga bis zum 1. März und für die Klubs der Lizenzligen bis zum 15. März. In Ausnahmefällen kann die DFL auf Antrag zeitlich begrenzte Abweichungen von den Anforderungen der Nachhaltigkeitsrichtlinie zulassen. In Bezug auf das Lizenzierungsverfahren wird die Bewertung der von den Lizenzbewerbern eingereichten Informationen und Nachweise von externen, durch die DFL befugten Prüfstellen vorgenommen (DFL, 2024 b; DFL, 2025).

Die Richtlinie deckt, wie in *Tabelle 4* zu erkennen, die drei Dimensionen „Clubführung und Organisation“, „Klima, Umwelt und Ressourcen“ sowie „Anspruchsgruppe und soziale Verantwortung“ ab. Unterhalb davon finden sich die jeweils thematisch passenden Kategorien. In der originalen Richtlinie werden diese Kategorien zusätzlich mit spezifischen Mindestkriterien unterlegt, die sowohl nach dem jeweiligen Betrachtungszeitraum bzw. -punkt als auch nach dem Typ der Anforderung, wie Daten, Konzept, Maßnahme oder Bericht, weiter

ausdifferenziert sind. Auf diese detaillierte Untergliederung wird in der tabellarischen Übersicht wegen der daraus resultierenden mangelnden Übersichtlichkeit verzichtet. Außerdem können sich diese Unterpunkte verändern, da es vorgesehen ist, dass der Anteil der B-Kriterien in den kommenden Jahren sukzessive erhöht wird, unter anderem durch die Umklassifizierung bislang als C-Kriterien geführter Anforderungen (DFL, 2025). Im Zuge eines gestuften Umsetzungsprozesses sind die Klubs verpflichtet, in diesen Themenfeldern über spezifische Angaben sowie Kriterien zu berichten. Die eingereichten Informationen und Nachweise werden anschließend von unabhängigen, durch die DFL mandatierten Prüfer*innen dahingehend überprüft (DFL, 2022 a, DFL, 2024 a).

Des Weiteren wurden bei der Entwicklung dieser Richtlinie etablierte Nachhaltigkeitsreferenzen einbezogen, darunter die SDGs, die UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte sowie die nationale Nachhaltigkeitsstrategie. Darüber hinaus sind spezifische Anforderungen des professionellen Fußballs und der einzelnen Klubs in die Ausgestaltung eingeflossen (DFL, 2022 b; DFL, 2024 b; DFL, 2025). Ebenso verfügt der DFB neben seiner Nachhaltigkeitsstrategie über eigene Nachhaltigkeitsrichtlinien, die als Orientierungsrahmen für den gesamten deutschen Fußball dienen und inhaltlich auch mit den Vorgaben der DFL abgestimmt sind (DFB, 2024). Damit ist das Themenfeld Nachhaltigkeit inzwischen sowohl in der DFL als auch im DFB strukturell angekommen.

Tabelle 4: DFL-Nachhaltigkeitsrichtlinie und ihre Kategorien (in Anlehnung an DFL, 2024 b)

Clubführung & Organisation	Klima, Umwelt & Ressourcen	Anspruchsgruppen & soziale Verantwortung
Strategie	Klima-, Umwelt- & Ressourcenmanagement	Einbezug (Beteiligung) & Austausch (Kommunikation)
Organisation	Gebäude & Infrastruktur	Diversität, Inklusion, Antidiskriminierung
Compliance & Verhaltenskodex	Mobilität	Personal
Finanzen & Partnerschaften	Energie	Gesundheit & Sicherheit
Lieferkettenmanagement	Lebensmittelmanagement	Sport & Spieler*innen
Digitalisierung & Innovation	Wasser	Fans
Führung & Kultur	CO ₂ -Emissionen/Treibhausgasemissionen	Gesellschaftliches Engagement für Nachhaltigkeit
Kommunikation , Reporting & Transparenz	Abfallmanagement	Sorgfaltspflichten in Lieferketten

3.3.5 Fazit

Vor allem der mit der DFL-Nachhaltigkeitsrichtlinie einhergehende regulatorische Veränderungsprozess eröffnet das Potenzial zu analysieren, in welcher Weise die deutschen Profifußballklubs auf neue institutionelle Anforderungen reagieren. Im Zusammenhang mit der Implementierung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen im deutschen Profifußball zeigt die empirische Arbeit von Adam et al. (2025), dass derartige Vorgaben als wesentliche Treiber für die strategische Neuausrichtung der Klubs sowie für eine verstärkte Ressourcenlenkung in Richtung Nachhaltigkeit wirken können.

Ungeachtet dieser Befunde und obwohl entsprechende Rahmenwerke und Standards den Verbänden, Organisationen und Klubs sowohl orientierende Leitlinien als auch teilweise verbindliche Vorgaben bereitstellen, bleibt deren tatsächliche Wirksamkeit in der Praxis oftmals unzureichend nachvollziehbar. Vor allem die Kontroverse um die Fußball-Weltmeisterschaft 2022 in Katar, die trotz massiver Nachhaltigkeitsversprechen, unter anderem hinsichtlich der postulierten CO₂-Neutralität, vielfach als Beispiel für Greenwashing kritisiert wurde (u. a. De Spiegeleir, 2023; Deutsche Umwelthilfe e. V., 2022), verdeutlicht die bestehende Diskrepanz zwischen kommunikativen Absichtserklärungen und wirksamen Ergebnissen. An diesem Spannungsfeld setzt die vorliegende Masterarbeit an und verfolgt das Ziel zu untersuchen, ob die bestehende Nachhaltigkeitsrichtlinie umgesetzt wird. Es wird analysiert, welche konkreten ökologischen Schwerpunkte die deutschen Profifußballklubs setzen und welche Key-Actors im Umfeld der Klubs bestehen. Zwar liegen mit der Initiative FC PlayFair! (2023) sowie mit den von Sport Positive Leagues (2023) veröffentlichten Informationen zur ökologischen Nachhaltigkeit von Fußballklubs unterschiedlicher Ligen erste Situationsanalysen in der deutschen Bundesliga vor. Bislang fehlt jedoch eine vertiefende Untersuchung, die der Frage nachgeht, inwiefern Fußballklubs selbst als Plattformen für Nachhaltigkeitstransformationsprozesse fungieren können, insbesondere unter der Berücksichtigung der Perspektive der GoST.

3.4 Profifußballklubs als potenzielle Akteure gesellschaftlicher Veränderung

In den nachfolgenden Ausführungen wird aus Gründen der Vereinfachung durchgängig der Begriff (Profi-)Fußballklub verwendet, um begriffliche Unschärfen oder missverständliche Assoziationen, etwa im Zusammenhang mit dem Vereinsbegriff, zu vermeiden. Entsprechend Brenner (2022) hat sich aus den ursprünglich lokalen und regional organisierten Begegnungen, die primär der sportlichen Betätigung und dem gemeinschaftlichen Miteinander dienten, im Laufe der Zeit ein komplexes, global verflochtenes Wirtschaftssystem entwickelt. Dieses umfasst beispielsweise Fußballvereine und ausgegliederte Kapitalgesellschaften ebenso wie nationale und internationale Verbände, Spieler*innen samt Berater*innenstäbe, Medienunternehmen, Vermarktungsagenturen sowie nicht zuletzt die Zuschauer*innen. Viele Profiklubs der deutschen Fußballbundesliga sind, wie einerseits aus der folgenden qualitativen Inhaltsanalyse der Nachhaltigkeitspublikationen und andererseits von Brenner (2022) hervorgeht, rechtlich nicht mehr als eingetragene Vereine organisiert, sondern oft in unterschiedliche Kapitalgesellschaftsformen ausgegliedert. Für die Analyse im Zuge dieser Masterarbeit ist diese rechtliche Unterscheidung allerdings nicht von zentraler Bedeutung und wird daher nur dort explizit aufgegriffen, wo sie für das Verständnis bzw. den Kontext relevant ist.

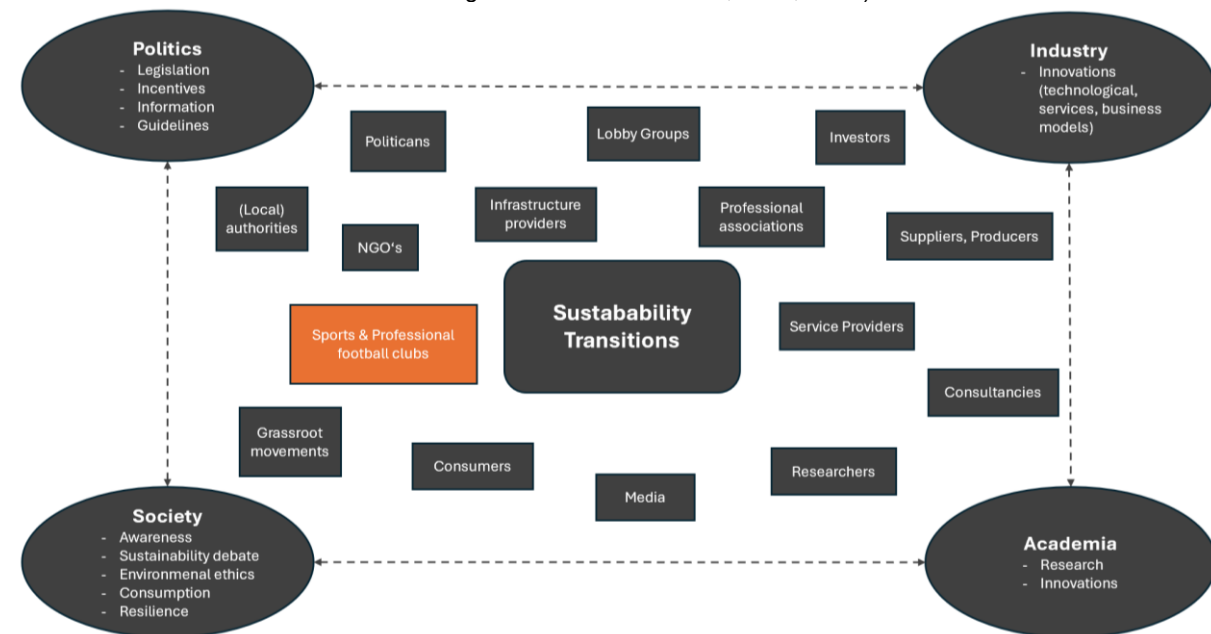
Vor diesem begrifflichen Hintergrund werden Fußballklubs in der vorliegenden Arbeit als Akteure verstanden, deren Handeln in komplexe Kontexte eingebettet ist. Damit rücken die Akteur*innenkonstellationen, Interessenlagen und Interaktionsbeziehungen in den Mittelpunkt der Analyse. Fastenrath und Braun (2018) zeigen auf, dass das Akteur*innenfeld urbaner Nachhaltigkeitstransitionen durch eine hohe Vielfalt gekennzeichnet ist und zunehmend in den Fokus der Forschung rückt. Insbesondere die Analyse der Interaktionen und Interdependenzen zwischen den Akteur*innen aus dem öffentlichen, privaten und wissenschaftlichen Bereich stellt einen zentralen Untersuchungsgegenstand der Transitionsforschung dar. In dieser Hinsicht besteht weitgehender Konsens darüber, dass sowohl individuelle als auch kollektive Akteur*innen eine maßgebliche Funktion in Innovationsprozessen einnehmen, wenn ihr Handeln in ökonomischen Strukturen sowie politischen und institutionellen Kontexten eingebettet ist. Die beiden Autoren unterscheiden hierbei zwischen Top-Down-Ansätzen und Bottom-up-Ansätzen. Die Top-down-Dynamiken wirken beispielsweise durch staatliche und kommunale Akteur*innen, die mittels Regulierung oder Anreizsystemen die Rahmenbedingungen für nachhaltige Praktiken setzen. Demgegenüber beziehen sich Bottom-up-Dynamiken auf die Initiativen einzelner Pionier*innen, Organisationen oder Gruppen, die etwa durch experimentelle Ansätze, Lernprozesse und gesellschaftlichen Druck neue Praktiken anstoßen. Die urbanen Nachhaltigkeitstransitionen sind folglich nicht als lineare Prozesse zu verstehen, sondern als dynamische Aushandlungsprozesse, in denen sich steuernde Impulse von oben und innovationsgetriebene Aktivitäten von unten gegenseitig beeinflussen und im Zeitverlauf verschieben können. Während frühe Phasen häufig durch Bottom-up-Ansätze geprägt sind, übernehmen in späteren Stadien politische und administrative Akteur*innen zunehmend eine koordinierende und institutionalisierende Funktion (Top-down-Ansätze).

In *Abbildung 11* wird in Anlehnung an Fastenrath und Braun (2018) dieses komplexe Akteur*innengefüge visualisiert, wobei wechselseitige Beziehungen zwischen zentralen Teilsystemen bestehen. In der *Abbildung 11* befindet sich der Prozess der Sustainability Transitions im Zentrum, der durch das Zusammenspiel politischer, wirtschaftlicher, gesellschaftlicher und wissenschaftlicher Akteur*innen geprägt wird. Dabei bilden die vier äußeren Pole „Politik“, „Industrie“, „Gesellschaft“ und „Wissenschaft“ die strukturellen Rahmenbedingungen, innerhalb derer Transformationsprozesse stattfinden. Die Politik wirkt insbesondere über die Gesetzgebung, Anreizsysteme, Leitlinien und Informationsbereitstellung, die Industrie trägt durch die technologischen, organisatorischen und geschäftsmodellbezogenen Innovationen zur Transformation bei, während die Wissenschaft neues Wissen generiert sowie Innovationen fördert. Demgegenüber beeinflusst die Gesellschaft die nachhaltigen Übergangsprozesse, insbesondere über das Nachhaltigkeitsbewusstsein, etwaige Nachhaltigkeitsdiskurse, Konsum- und

Verhaltensmuster sowie die Resilienz im Umgang mit ökologischen Herausforderungen. Zwischen diesen Teilsystemen sind unterschiedliche Anspruchsgruppen positioniert, die unterschiedliche Funktionen in Bezug auf Nachhaltigkeitstransitionen einnehmen können. Die gestrichelten Pfeile verdeutlichen die reziproken Wechselwirkungen zwischen den gesellschaftlichen Teilsystemen und zeigen, dass Nachhaltigkeitstransitionen weder linear noch einseitig verlaufen. Vielmehr entstehen sie dynamisch, wobei diverse Interessen, Machtverhältnisse und Wissensbestände aufeinandertreffen.

Da sich diese Masterarbeit mit deutschen Profifußballklubs und deren Potential als Plattformen für Nachhaltigkeitstransitionen befasst, wird im Folgenden die Rolle des Sports bzw. von Profifußballklubs, als bisher kaum berücksichtigte Akteure, innerhalb der GoST aufgegriffen. Auffällig aufgrund der bisherigen Ausführungen ist dabei, dass die Sportorganisationen, insbesondere Profifußballklubs, in der einschlägigen Transformations- und Nachhaltigkeitsliteratur bislang nur marginal bzw. gar nicht berücksichtigt werden (Gollagher & Fastenrath, 2023). In Bezug auf die in dieser Arbeit angeführten Befunde und Fakten wird allerdings deutlich, dass sportliche Akteur*innen aufgrund ihrer gesellschaftlichen Sichtbarkeit, medialen Präsenz und großen Reichweite ein erhebliches Potenzial besitzen, nachhaltigkeitsbezogene Impulse in urbane Transformationsprozesse einzubringen.

Abbildung 11: Akteure der Sustainability Transitions, erweitert um die Bereiche Sport & Profifußballklubs (in Anlehnung an Fastenrath & Braun, 2018, S. 10)



Der Profifußball im Speziellen und der übergeordnete Sportsektor im Allgemeinen sind in vielfältiger Weise mit den politischen, wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und wissensbezogenen Handlungsfeldern verbunden. Insbesondere die Profifußballklubs nehmen dabei eine besondere Stellung ein, da sie neben wirtschaftlich agierenden Organisationen auch als gesellschaftlich stark wahrgenommene Akteure agieren. Diese Doppelrolle verleiht

dem Sport eine erhebliche kommunikative Reichweite und damit ein Potenzial, nachhaltigkeitsbezogene Veränderungsprozesse anzustoßen (u. a. *Kapitel 3.2*).

Innerhalb des sport- und fußballbezogenen Systems können durch die internationalen Verbände, Ligen oder Organisationen Top-down-Impulse gesetzt werden, etwa in Form verbindlicher Nachhaltigkeitsrichtlinien, Lizenzierungsanforderungen oder organisatorischer Standards (u. a. *Kapitel 3.3*). Gleichzeitig entfalten Profifußballklubs ihre Wirkung über die Grenzen des Sports hinweg häufig als Bottom-up-Akteure, indem sie beispielsweise durch Vorbildfunktionen oder öffentliche Positionierungen gesellschaftliche Debatten beeinflussen und nachhaltige Praktiken in wirtschaftliche und politische Diskurse einspeisen (u. a. *Kapitel 3.2*).

Auch wenn nachhaltige Innovationen und Prozesse im Sport bislang nicht flächendeckend umgesetzt sind, zeigt sich, dass relevante Entwicklungspotenziale bestehen. Vor diesem Hintergrund erscheint es wesentlich, den Profifußball und den Sportsektor insgesamt in der Literatur zu Nachhaltigkeitstransformationen stärker als eigenständige und wirkmächtige Akteursgruppe zu berücksichtigen. Aus diesem Grund wurden die Sportorganisationen und Profifußballklubs in der *Abbildung 11* als eigenständiger Akteursbereich ergänzt. Aufgrund ihrer hybriden Rolle zwischen wirtschaftlichem Handeln, gesellschaftlicher Wirkung und institutioneller Einbettung lassen sie sich keinem der bestehenden Bereiche eindeutig zuordnen. Ihre gesonderte Darstellung trägt dem spezifischen Potenzial Rechnung, Nachhaltigkeitstransitionen sowohl über Top-down-Impulse innerhalb des Sportsystems als auch über Bottom-up-Wirkungen im gesellschaftlichen Kontext zu beeinflussen.

3.5 Key-Actors und Stakeholder

Die Frage, welche Key-Actors im Umfeld der Profifußballklubs in Bezug auf Nachhaltigkeitsbemühungen agieren, setzt voraus, den Fußball als ein komplexes und vielschichtiges Akteur*innengefüge zu begreifen. Als global verbreitete und einflussreiche Sportart ist der Fußball in ein dynamisches Netzwerk eingebunden, das weit über das eigentliche Spielgeschehen hinausreicht (Mabon, 2023). Der Fußball wirkt in sozialen, wirtschaftlichen, kulturellen und zunehmend auch politischen Bereichen moderner Gesellschaften, wodurch sich ein breites Spektrum an Akteur*innen und Interessengruppen herausgebildet hat, das direkt oder indirekt in Nachhaltigkeitsprozesse eingebunden ist (Yiapanas et al., 2024).

Damit diese Vielfalt allerdings nicht nur beschrieben, sondern auch verstanden werden kann, vollzieht sich die Analyse auf Basis des theoretisch-konzeptionellen Rahmens der GoST, der einerseits ein mehrdimensionales Stakeholderverständnis und andererseits die Betrachtung verschiedener räumlicher und institutioneller Ebenen ermöglicht. Im Folgenden werden somit

sowohl verschiedene Kategorien der Key-Actors berücksichtigt als auch die räumliche Einbettung thematisiert. Dementsprechend wird durch eine differenzierte Analyse der beteiligten Akteur*innen ihre Zugehörigkeit zu bestimmten Stakeholdergruppen erfasst und sichtbar gemacht, auf welchen räumlichen und institutionellen Ebenen, international, national oder lokal, sie wirken und Einfluss auf nachhaltigkeitsbezogene Transformationsprozesse im Profifußball ausüben.

Wie bereits in den vorangegangenen Kapiteln und insbesondere von Trendafilova und McCullough (2018) aufgezeigt wurde, hängt die wirksame Umsetzung ökologischer Nachhaltigkeitsaktivitäten maßgeblich von der Einbindung relevanter Akteur*innen und Interessensgruppen in Netzwerke und Kooperationen ab. Die ökologische Nachhaltigkeit erfordert dabei ein koordiniertes Vorgehen über die verschiedenen Maßstabsebenen (lokal, regional, national, international) sowie eine strategische Zusammenarbeit zwischen Praxis und Wissenschaft, die durch kontinuierlichen Austausch und offenen Dialog getragen wird. Demgemäß gewinnt die Stakeholderperspektive zunehmend an Relevanz. Des Weiteren formulieren Vereine, Spieler*innen, Fans, Verbände, Medien, Sponsoren, lokale Gemeinschaften sowie politische Institutionen Erwartungen an die ökologische Verantwortung des Fußballs und fordern Maßnahmen zur Reduktion von Klimaeinwirkungen sowie zur Anpassung an klimabedingte Herausforderungen (Mabon, 2023). Der Fußball führt somit variable Key Actors zusammen und kann dabei durch die enge Verbundenheit eine starke emotionale Wirkung entfalten, um das Thema Nachhaltigkeit einer breiten Öffentlichkeit näherzubringen. Daraus ergibt sich zugleich eine wachsende Erwartungshaltung und der Druck an sportliche Organisationen, dementsprechend zu agieren (Lawrenz, 2025). Vor diesem Hintergrund erfolgt in den nachstehenden Kapiteln eine differenzierte Betrachtung der Stakeholder. Die folgenden Erläuterungen führen daher zunächst in die begrifflichen Grundlagen ein, stellen die zentralen Kategorien von Stakeholdern vor und untersuchen darauf aufbauend die spezifischen Akteur*innenkonstellationen der 1. Deutschen Fußballbundesliga.

3.5.1 Stakeholder für die Nachhaltigkeitspublikationen

Begriffe, wie Stakeholder, Key-Actors oder auch Anspruchsgruppen, finden vor allem im Zuge der Publikation von Nachhaltigkeitsreports eine breite Anwendung und werden häufig synonym verwendet. Auch in dieser vorliegenden Masterarbeit werden die genannten Begriffe gleichbedeutend gebraucht, da eine Differenzierung keinen Einfluss auf die Ergebnisdarstellung hat. Demzufolge ist lediglich eine umfassende sowie kontextbezogene Erläuterung dieser Wortfamilie relevant.

Der Begriff Stakeholder ist mittlerweile auch im allgemeinen deutschsprachigen Sprachgebrauch sowie in der Fachliteratur etabliert. Die Etymologie betreffend hat der Terminus seinen Ursprung im Begriff Shareholder (Anteilseigner*innen). Im Gegensatz zu

diesem klar definierten Wortlaut umfasst der Begriff Stakeholder weit mehr als eine rein kapitalbezogene Beteiligung. Aufgrund dieser inhaltlichen Weite wird er in der Literatur und der Praxis bezüglich des Interessensanteils unterschiedlich ausgelegt, was für das Stakeholdermanagement eine bewusste, breite Definition erforderlich macht (Krips, 2017). Freeman unterstreicht in seiner Stakeholder-Theorie die zentrale Rolle der Wechselbeziehungen zwischen den Unternehmen und ihren Anspruchsgruppen (u. a. Freeman, 1984; Freeman & McVea, 2001; Freeman, 2018). Wesentliche Merkmale, die daraus selektiert werden konnten, sind die direkte oder indirekte Betroffenheit von unternehmerischen bzw. klubspezifischen Tätigkeiten, die aktive und direkte Einflussnahme auf das Unternehmen oder die Gesellschaft sowie das Vorhandensein spezifischer Ansprüche und Erwartungen der Stakeholder. Im folgenden Zitat des Initiators der Stakeholder-Theorie, Richard Edward Freeman, werden diese Aspekte nochmals verdeutlicht.

„A stakeholder in an organization is (by definition) any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives.” (Freeman, 1984, S. 46)

Mitte der 1980er Jahre entstand somit die moderne Stakeholder-Theorie als Reaktion auf wirtschaftliche Umbrüche, da sie forderte, strategische Unternehmensziele stärker an den Interessen relevanter Anspruchsgruppen auszurichten (Freeman & McVea, 2001). In den Folgejahren und aufbauend auf die grundlegende Definition von Freeman (1984) erfolgte eine kontinuierliche Weiterentwicklung und Präzisierung dieser Begriffserklärung. Eine praxisorientierte Definition bietet beispielsweise Holzbaur (2020), welche sich ebenso inhaltlich auf die zuvor erwähnten Merkmale stützt:

„Stakeholder sind Personen oder Gruppen (Anspruchsgruppen), die an einem Projekt oder einer Institution interessiert sind und die von deren Tätigkeit betroffen sind oder deren Erfolg beeinflussen können.“ (Holzbaur, 2020, S. 20).

Nach Holzbaur (2020) ist es zudem wesentlich, die relevanten Stakeholder und ihre spezifischen Bedürfnisse genau zu kennen. IONOS (2024) hebt zusätzlich in der Definition neben der Einflussnahme interner und externer Anspruchsgruppen auch die Ansprüche und Erwartungen hervor:

„Als Stakeholder werden alle internen und externen Personengruppen bezeichnet, die direkt oder indirekt von den Tätigkeiten eines Unternehmens betroffen sind, Ansprüche und Erwartungen haben und daher Einfluss auf das Unternehmen ausüben. In Deutschland spricht man von Anspruchs- oder Interessengruppen.“ (IONOS, 2024)

Das Verständnis über etwaige Anspruchsgruppen bildet damit eine wichtige Voraussetzung für eine wirksame strategische Ausrichtung. Dies gewinnt insbesondere an Bedeutung, weil Organisationen vermehrt sowohl ökologischen und gesellschaftlichen Schwierigkeiten

gegenüberstehen, welche Kontroversen hervorrufen und demnach eine Einbettung von sowie eine stärkere Kooperation mit den Stakeholdern notwendig machen (Freeman, 1984). Das langfristige Bestehen ist somit maßgeblich dadurch beeinflusst, wie die Zielsetzungen mit den Wertevorstellung harmonisieren. Von zentraler Bedeutung sind dabei sowohl die Erwartungen als auch die Ansprüche der unterschiedlichen Stakeholder. Aus aktueller Perspektive gelten die strategischen Ausrichtungen, die die Interessen relevanter Anspruchsgruppen nicht beachten, als nicht nachhaltig wirksam (Altenburger & Mesicek, 2015).

3.5.2 Grundlegende Kategorisierung von Anspruchsgruppen

Anhand der zugrunde liegenden Stakeholder-Definitionen des vorherigen Kapitels ist zu erkennen, dass diese einen besonders weitläufigen Ansatz verfolgen. Grundsätzlich beziehen sie sämtliche Individuen, Gruppen oder Institutionen mit ein, die in irgendeiner Form mit der Organisation verbunden sind. Ausgenommen sind lediglich jene Akteur*innen, die weder Einfluss bzw. Macht auf die unternehmerische Organisation ausüben können noch von dessen Aktivitäten berührt werden. Freeman (1984) thematisiert in seinen Ausführungen eine Vielzahl relevanter Anspruchsgruppen. Neben dem Management, den Mitarbeitenden und den Eigentümer*innen führt er ebenso die Kund*innen, die Lieferant*innen, die Fremdkapitalgebenden sowie die Mitbewerber*innen an. Darüber hinaus zählen sowohl der Staat, die Regierung, die behördlichen Stellen als auch die gesellschaftlichen Akteur*innen, wie Verbände, Interessenvertretungen, Organisationen und Medien zu den relevanten Stakeholdern.

Erfolgt eine Anwendung dieser dementsprechend weit gefassten Definition des Stakeholder-Begriffs, ergibt sich eine Vielzahl potenziell relevanter Akteur*innen. Diese Anspruchsgruppen sind häufig sehr unterschiedlich, verfolgen teils divergierende Interessen und nehmen unterschiedliche Rollen ein. Diese Behauptungen zeigen sich bereits in den Ausführungen von Clarkson (1995):

„... the corporation itself can be defined as a system of [...] stakeholder groups, a complex set of relationships between and among interest groups with different rights, objectives, expectations, and responsibilities.“ (Clarkson, 1995, S. 107).

Um diese Komplexität handhabbar zu machen, ist eine systematische Einteilung der Stakeholder von zentraler Bedeutung. Diese Identifikation und Einteilung kann je nach theoretischem Ansatz und Anwendungskontext unterschiedlich gestaltet sein (Krips, 2017).

3.5.2.1 Einfluss- und Machtstrukturen interner und externer Stakeholder

Laut Krips (2017) stellt die wichtigste Form der Stakeholder-Kategorisierung die Unterscheidung in interne und externe Anspruchsgruppen dar, basierend auf deren Nähe zum Unternehmen oder zur Organisation. Dementsprechend lassen sich Stakeholder anhand ihrer

zugeschriebenen Einflussmöglichkeiten, der sogenannten „Machtgrundlage“, sowie ihres tatsächlichen „Willens zur Machtausübung“ voneinander abgrenzen (Janisch, 1993, S. 125 f.). Dabei werden Bezugsgruppen, Interessensgruppen und strategische Anspruchsgruppen unterschieden. Erstere verfügen zwar über eine potenzielle Verbindung zum Unternehmen, haben jedoch lediglich einen geringen Einfluss, da sowohl ihre Macht als auch der Wille zur Einflussnahme minimal ausfällt. Im Gegensatz dazu stehen Interessengruppen und Unternehmen in direkten oder indirekten Verflechtungen zueinander. Interessensgruppen zeigen ein erhöhtes Interesse. Trotz ihres im Vergleich zur Bezugsgruppe stärkeren Willens zur Einflussnahme bleibt ihre tatsächliche Macht ähnlich begrenzt. Letztere, die strategischen Anspruchsgruppen, können mit den vorhin beschriebenen Stakeholdern gleichgesetzt werden. Sie treten mit klaren Erwartungen bzw. Ansprüchen an das Unternehmen heran, beeinflussen dessen Zielsetzungen sowie -erreichung und sind auch davon bzw. vom Unternehmensverhalten betroffen. Infolgedessen kennzeichnen sie sich durch die tatsächliche wirkungsvolle Macht sowie den Willen zur Einflussbereitschaft. Sobald ihre Macht ein bestimmtes Niveau erreicht, sind solche Gruppen den strategischen Anspruchsgruppen zuzuordnen (Janisch, 1993). Gemäß der Erläuterung von Janisch (1993) üben strategische Anspruchsgruppen, Stakeholder, den stärksten Einfluss auf unternehmerische Handlungen aus. Wellner (2001) differenziert bezüglich der Machtausübungen und Zugehörigkeit zwischen internen und externen Stakeholdern. Während interne Stakeholder unmittelbar in den unternehmerischen Steuerungs- und Entscheidungsprozessen involviert sind und aktiv mitwirken, üben externe Gruppen lediglich eine indirekte Einwirkung auf Entscheidungen aus. Pauschaliert erklärt, umfassen den internen Bereich demnach Akteur*innen, welche innerhalb der Unternehmensstruktur angesiedelt sind. Hingegen befinden sich externe Anspruchsgruppen außerhalb des Unternehmens. Hierbei ist es notwendig darzulegen, dass die Mitbestimmung sowie das Entscheidungsbestreben situations- und kontextabhängig in der Stärke variieren kann.

Auf Grundlage der nachstehenden *Tabelle 5* von Thommen (2018), die zentrale Anspruchsgruppen eines Unternehmens in interne und externe Stakeholder differenziert und mit jeweiligen beispielhaften Zielvorstellungen systematisch gegenübergestellt, wurde die Struktur auf den Kontext eines Profifußballklubs übertragen. Dies erscheint insofern stimmig, da auch Profifußballklubs als wirtschaftlich operierende Organisationen agieren (u. a. Kolyperas et al., 2015; Sieweck, 2016; Werheid & Mühlen, 2019 a; Zülch & Kirsch, 2022) sowie in ein vielfältiges Netzwerk von Anspruchsgruppen eingebunden sind (u. a. Trendafilova & McCullough, 2018; McCullough & Cunningham, 2010; Daddi, Todaro, Iraldo & Frey, 2021; Todaro, McCullough & Daddi, 2023). Die zentrale Gliederung in interne und externe Stakeholder bleibt in der *Tabelle 6* bestehen, wobei die jeweiligen Gruppen um fußballspezifische Akteur*innen ergänzt und deren charakteristische, allerdings lediglich

exemplarische, Interessen angeführt werden. Dadurch wird ersichtlich, in welchem Spannungsfeld Profifußballklubs eingebettet sind und welche vielfältigen Anspruchshaltungen sie in ihrer strategischen Ausrichtung berücksichtigen müssen.

Tabelle 5: Stakeholdergruppen und ihre Interessen (Thommen, 2018)

Anspruchsgruppen		
Anspruchsgruppen		Interessen (Ziele)
Interne Anspruchsgruppen	1. Eigentümer • Kapitaleigentümer • Eigentümer-Unternehmer	– Einkommen/Gewinn – Erhaltung, Verzinsung und Wertsteigerung des investierten Kapitals – Selbstständigkeit/Entscheidungsautonomie
	2. Management (Manager-Unternehmer)	– Macht, Einfluss, Prestige – Entfaltung eigener Ideen und Fähigkeiten, Arbeit = Lebensinhalt
	3. Mitarbeiter	– Einkommen (Arbeitsplatz) – soziale Sicherheit – sinnvolle Betätigung, Entfaltung der eigenen Fähigkeiten – zwischenmenschliche Kontakte (Gruppenzugehörigkeit) – Status, Anerkennung, Prestige (ego-needs)
Externe Anspruchsgruppen	4. Fremdkapitalgeber	– sichere Kapitalanlage – befriedigende Verzinsung – Vermögenszuwachs
	5. Lieferanten	– stabile Liefermöglichkeiten – günstige Konditionen – Zahlungsfähigkeit der Abnehmer
	6. Kunden	– qualitativ und quantitativ befriedigende Marktleistung zu günstigen Preisen – Service, günstige Konditionen usw.
	7. Konkurrenz	– Einhaltung fairer Grundsätze und Spielregeln der Marktkonkurrenz – Kooperation auf branchenpolitischer Ebene
	8. Staat und Gesellschaft • lokale und nationale Behörden • ausländische und internationale Organisationen • Verbände und Interessenlobbies aller Art • politische Parteien • Bürgerinitiativen • allgemeine Öffentlichkeit	– Steuern – Sicherung der Arbeitsplätze – Sozialleistungen – positive Beiträge an die Infrastruktur – Einhalten von Rechtsvorschriften und Normen – Teilnahme an der politischen Willensbildung – Beiträge an kulturelle, wissenschaftliche und Bildungsinstitutionen – Erhaltung einer lebenswerten Umwelt

Tabelle 6: Zentrale Anspruchsgruppen und ihre Interessen von Fußballklubs (in Anlehnung an Thommen, 2018)

Anspruchsgruppen		Beispiele im Profifußball	Interessen/Ziele
Interne Anspruchsgruppen	1. Eigentümer	Vereinsmitglieder, Kapitalinvestoren, Anteilseigner	Wirtschaftliche Stabilität und Wertsteigerung des Klubs Sicherung bzw. Nachhaltigkeit des Investments Kontrolle, Einfluss auf Klubentwicklung
	2. Geschäftsführung / Management	Geschäftsführung, Sportdirektion, Vorstand	Erfolgreiche sportliche und wirtschaftliche Entwicklung Professionelle Klubführung und Entscheidungen Reputationsgewinn, sportlicher Erfolg Krisenprävention und Risikomanagement
	3. Mitarbeitende	Trainer*innen, Spieler*innen, Betreuer*innen, Personal	Arbeitsplatzsicherheit, angemessene Vergütung Gute Arbeitsbedingungen, Weiterentwicklungsmöglichkeiten, Anerkennung Teamkultur, Identifikation mit dem Club
Externe Anspruchsgruppen	4. Fremdkapitalgeber	Banken, kommunale oder öffentliche Darlehen	Rückzahlungssicherheit und finanzielle Stabilität des Clubs Transparente, regelkonforme und risikobewusste Clubführung Nachhaltige sportliche und wirtschaftliche Entwicklung als Risikominimierung
	5. Lieferanten	Ausrüster, Dienstleister (z. B. Caterer, Merchandising, Sicherheitsfirmen)	Verlässliche Geschäftsbeziehungen Faire Konditionen und langfristige Kooperation
	6. Sponsoren / Partnerunternehmen	Hauptsponsoren (z. B. Trikotonsponsoren), strategische Wirtschaftspartner, regionale Partnerunternehmen	Image-Transfer und Reichweite Verlässlichkeit des Markenauftritts Nachhaltigkeitsorientierung
	7. Medien / Öffentlichkeit	Sportmedien (u. a. Sky, Dazn), lokale und regionale Medien (Zeitungen, Radio), öffentliche Diskursplattformen	Informationszugang, Berichterstattungsrelevante Inhalte, Integrität des Wettbewerbs
	8. Kunden	Fans, Stadionbesucher*innen, Merchandising-Käufer*innen	Emotionale Verbundenheit und Identifikation Attraktiver, fairer Sport Transparenz und faire Preise Mitgestaltungsmöglichkeiten
	9. Konkurrenz	Andere Profiklubs, insbesondere der gleichen Liga	Fairer Wettbewerb Stabilität der Liga Kooperation Einhaltung sportlicher und wirtschaftlicher Regularien
	10. Staat / Kommunen	Landesbehörden, Stadträte, Kommunalverwaltungen, Polizei	Einhaltung gesetzlicher Vorgaben (z. B. Baurecht, Sicherheit, Umweltschutz) Stärkung lokaler Infrastruktur Sozialgesellschaftlicher Beitrag des Klubs
	11. Fußballverbände	DFB, UEFA, FIFA	Einhaltung sportlicher und regulatorischer Standards Umsetzung von Lizenzierungs- und Nachhaltigkeitsanforderungen Wettbewerbsintegrität und Verbandsinteressen
	12. Zivilgesellschaft / NGOs	Umwelt- und Menschenrechtsorganisationen, Bürger*inneninitiativen, Sozialverbände	Einhaltung von Menschenrechts- und Umweltstandards Engagement für soziale und ökologische Nachhaltigkeit Verantwortungsbewusste Clubpolitik

In Anlehnung an eine weitere Publikation werden die Anspruchsgruppen in drei übergeordnete Bereiche gegliedert: „Organisation“, „Regierung“ und „Gesellschaft“. Den jeweiligen Bereichen lassen sich bestimmte Akteur*innen zuordnen. Der Organisationsbereich umfasst unter anderem die Arbeitnehmer*innen, Kund*innen, Lieferant*innen oder auch Investor*innen. Dem Bereich „Regierung“ können beispielsweise die gesetzgebenden Institutionen, Bildungseinrichtungen oder auch Behörden zugerechnet werden, wohingegen die NGOs, Interessensvertretungen, Medien und Vereine dem gesellschaftlichen Bereich zuzuordnen sind (McPhee & Dias, 2020). Im professionellen Fußball können die relevanten Anspruchsgruppen eines Klubs ebenso in interne und externe Stakeholder unterteilt werden. Zu den klubinternen Key-Actors zählen typischerweise die Spieler*innen, das Trainer*innenteam, die Mitarbeiter*innen und die Klubführung, während klubexterne Anspruchsgruppen unter anderem aus den Fans, den Zuschauer*innen, den Medien, den

Sponsoren, dem Staat sowie den übergeordneten Verbänden bestehen. Die klubinternen Stakeholder sind primär an der Mitgestaltung der Klubziele beteiligt, wohingegen externe Anspruchsgruppen durch ihre Erwartungshaltungen, Beurteilungen und öffentliche Meinungsbildung erheblichen Einfluss auf die Zielverfolgung und -umsetzung ausüben. Auch wenn der sportliche und wirtschaftliche Erfolg im Profifußball grundsätzlich miteinander vereinbar sind, kann der Einfluss externer Anspruchsgruppen dennoch die Stabilität strategischer Planungen beeinträchtigen (Vöpel, 2011).

3.5.2.2 Primäre und sekundäre Stakeholder

Weiters ist es üblich, die Anspruchsgruppen in primäre und sekundäre Stakeholder zu unterteilen. Die Gliederung in primäre und sekundäre Stakeholder orientiert sich am Ausmaß ihrer Relevanz (Krips, 2017). Clarkson (1995, S. 106) definiert dabei die primären Stakeholder als eine Gruppe „... without whose continuing participation the corporation cannot survive as a going concern.“ Dementsprechend ist das Unternehmen auf die kontinuierliche Mitwirkung dieser primären Stakeholder existenziell angewiesen. Hierfür werden typischerweise sowohl die Mitarbeiter*innen, Kund*innen, Investor*innen, Lieferant*innen als auch öffentliche Stakeholder miteinbezogen. Es besteht somit zwischen den primären Stakeholdern und dem Unternehmen eine enge wechselseitige Abhängigkeit und Interdependenz. Eine Organisation bzw. ein Unternehmen lässt sich demzufolge als ein Netzwerk primärer Stakeholder verstehen, bestehend aus verschiedenen Gruppen mit jeweils eigenen Interessen, Rechten und Erwartungen. Das Fortbestehen hängt wesentlich davon ab, ob es dem Management gelingt, für alle relevanten Gruppen ausreichend Nutzen oder Zufriedenheit zu schaffen. Bei Ausscheiden eines primären Stakeholders wird die Stabilität des gesamten Gefüges gestört (Clarkson, 1995).

Demgegenüber werden sekundäre Anspruchsgruppen nach Clarkson (1995, S. 107) wie folgt definiert:

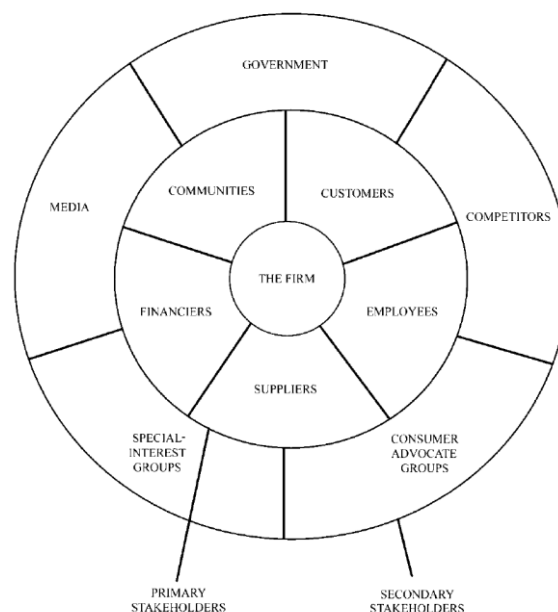
„Secondary stakeholder groups are defined as those who influence or affect, or are influenced or affected by the corporation, but they are not engaged in transactions with the corporation and are not essential for its survival.“

Daraus wird ersichtlich, dass derartige Anspruchsgruppen zwar das Unternehmen beeinflussen können oder auch selbst davon betroffen sind, aber in keine direkte geschäftliche Beziehung eingebunden sind. Des Weiteren haben sie keinen entscheidenden Einfluss auf das Fortbestehen. Zu diesen Anspruchsgruppen zählen unter anderem die Medienlandschaft sowie diverse Interessensgruppen, die die öffentlichen Meinungsbilder in eine positive oder negative Richtung lenken können. Auch wenn von den sekundären Stakeholdergruppen keine existenzielle Abhängigkeit ausgeht, sind sie sehr wohl in der Lage, Schäden bezüglich der Reputation oder des Vertrauens zu verursachen (Clarkson, 1995).

Auch Freeman et al. (2007) differenzieren in ihrem Stakeholder-Ansatz zwischen den primären und sekundären Stakeholdern, wodurch ein zweistufiges Modell entsteht, welches in *Abbildung 12* dargestellt ist. Im Inneren des Kreises werden die primären Stakeholder verortet, während außen die sekundären Stakeholder veranschaulicht werden. Erstere erhalten eine besondere Beachtung in Bezug auf ein langfristiges Bestehen des Unternehmens, da ihr Einfluss den Erfolg, die Ziele und den Geschäftsverlauf wesentlich mitbestimmt. Demgegenüber wirken die sekundären Stakeholder nicht direkt auf das Unternehmen, sondern vielmehr auf dessen Verhältnis zu den Stakeholdern im inneren Kreis (Freeman et al., 2007).

Aus diesen Ausführungen (u. a. Freeman, 2007; Clarkson, 1995; Janisch 1993) wird deutlich, dass zum einen die primären und zum anderen die internen Stakeholder der Definition von strategischen Anspruchsgruppen sehr ähnlich sind und demnach als gleichwertig betrachtet werden können. Demgegenüber sind die sekundären Stakeholder mit den Interessens- bzw. Bezugsgruppen vergleichbar. Allerdings ist zu berücksichtigen, dass die Kategorisierung sowie Zuordnung von Anspruchsgruppen stets individuell und speziell nach Unternehmen, Klub oder Organisation erfolgen muss. Ein nachhaltiger sowie langandauernder Fortbestand ist lediglich möglich, wenn auch die Stakeholder angemessen miteinbezogen werden, die in den Literaturquellen als weniger relevant deklariert werden.

Abbildung 12: *Primäre und sekundäre Stakeholder* (Freeman et al., 2007, S. 7)



4 Forschungsdesign und Methodik

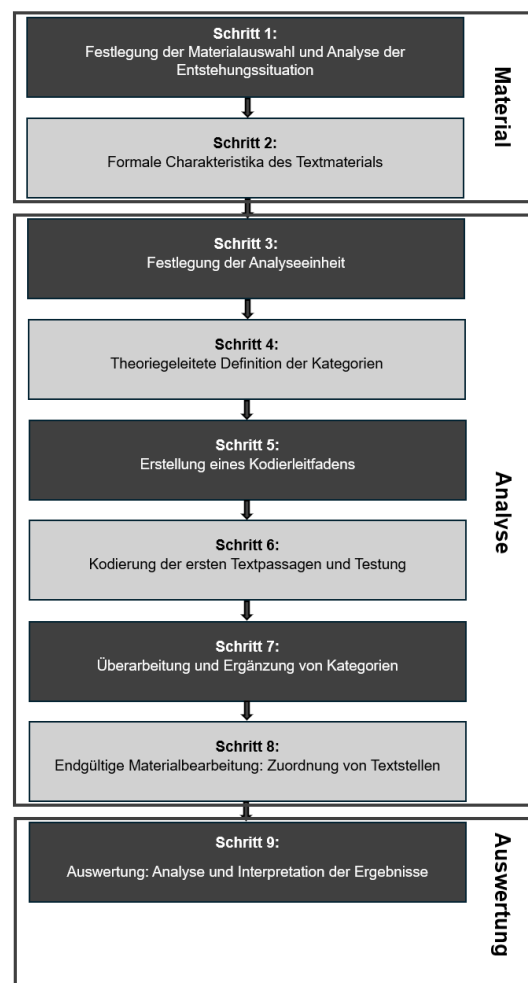
Ziel dieser Masterarbeit ist es, die Rolle von Profifußballklubs der 1. Deutschen Bundesliga als Plattformen für Nachhaltigkeitstransformationen zu analysieren. Zur Beantwortung der Forschungsfragen wurde ein qualitatives, dokumentenbasiertes Forschungsdesign gewählt. Das methodische Vorgehen kombiniert eine vorgelagerte Literaturanalyse mit einer qualitativen Inhaltsanalyse von öffentlich zugänglichen Nachhaltigkeitsberichten der Profifußballklubs.

Aufgrund der zunehmenden Verbreitung von Massenmedien und dem daraus resultierenden Anwachsen umfassender Mengen an Daten entstand entsprechend Mayring und Brunner (2007) die Notwendigkeit eines strukturierten Ansatzes zur Analyse umfangreicher Textmengen. In dieser Hinsicht stellt die Inhaltsanalyse eine Methode zum Verständnis und zur Verarbeitung von textbasierten Daten dar (Mayring & Fenzl, 2019) und hat sich als ein zentrales Verfahren zur Erfassung, Strukturierung und Interpretation von Texten etabliert (Mayring und Brunner, 2007). Die Auswertung des Untersuchungsmaterials erfolgt in einem möglichst objektiven und transparenten Rahmen, indem relevante Textsegmente aus den Dokumenten identifiziert und mithilfe eines Analyserasters systematisch den Kategorien bzw. Codes zugeordnet werden. Die qualitative Inhaltsanalyse zeichnet sich dabei durch ihre Offenheit und Flexibilität aus, da sie eine Anpassung an materialspezifische Besonderheiten und unterschiedliche Kontextbedingungen erlaubt und zugleich eine geordnete und präzise Ergebnisdarstellung unterstützt (Mayring & Fenzl, 2019).

Das Vorgehen dieser Arbeit orientiert sich an den etablierten Ablaufmodellen der qualitativen Inhaltsanalyse und verbindet ein zyklisches Prozessverständnis mit einem konkretisierten Phasenmodell. Der Analyseprozess lässt sich als wiederkehrende Abfolge von Textarbeit und Datenexploration, Kategorienbildung, Kodierung, Analyse der kodierten Segmente sowie Ergebnisdarstellung beschreiben. Die Forschungsfragen bleiben dabei in allen Phasen leitend und die einzelnen Schritte sind nicht strikt linear angelegt, sondern miteinander verschränkt (Kuckartz & Rädiker, 2022). Dieses Grundverständnis wird für die vorliegende Masterarbeit durch das Ablaufmodell der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse präzisiert. Dies impliziert ein zum Großteil deduktives Vorgehen. Das Kategoriensystem wird auf der Basis von theoretischen Vorannahmen entworfen und orientiert sich im Zuge dieser Masterarbeit insbesondere an einschlägigen Reporting Standards und Richtlinien (Mayring, 2022). Durch die Anwendung des zuvor entwickelten Kategorienrasters wird das Untersuchungsmaterial anschließend systematisch gefiltert und strukturiert, wodurch eine klare inhaltliche Ordnung des Materials sichtbar wird (Mayring & Fenzl, 2019). Die strukturierte Aufschlüsselung des Textmaterials bildet somit die Grundlage für eine gründliche Analyse und anschließende Interpretation der Daten (Mayring, 2022).

Es werden zudem nach einer ersten, explorativen Auseinandersetzung mit dem Material deduktive Hauptkategorien entwickelt und im Zuge eines ersten Kodierdurchlaufs angewandt. Darauf aufbauend erfolgt eine induktive Ausdifferenzierung von Subkategorien, die in einem zweiten Kodierprozess systematisch ergänzt werden. Anschließend folgen die Analyseschritte. Die Ergebnisse werden verschriftlicht und das Vorgehen dokumentiert sowie anhand inhaltsanalytischer Gütekriterien reflektiert (Kuckartz & Rädiker; 2022, Mayring, 2022). Ergänzend werden zusätzlich zentrale vorbereitende Festlegungen getroffen, insbesondere zur Materialabgrenzung, zur Einordnung der Entstehungssituation der Dokumente, zur Klärung der Analyserichtung sowie zur Definition der Analyseeinheiten. Zusätzlich wird das Kategoriensystem fortlaufend an die Theorie und das Material rückgekoppelt sowie bei Bedarf durch erneute Materialdurchläufe stabilisiert (Mayring, 2022). Die in der Literatur formulierten Anforderungen an eine inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse werden im Folgenden genauer dargestellt.

Abbildung 13: Schritte der qualitativen Inhaltsanalyse (in Anlehnung an Mayring, 2022)



4.1 Forschungsmethodisches Vorgehen

Diese Masterarbeit gliedert sich in einen theoretischen und einen empirischen Teil. Der theoretische Teil dient der Aufarbeitung zentraler Konzepte der Nachhaltigkeit und

Transformationsforschung, insbesondere der GoST. Aufbauend auf einer vorgelagerten strukturierten Literaturrecherche basiert der empirische Teil auf einer systematischen Situationsanalyse von den Nachhaltigkeitsberichten der Profifußballklubs der 1. Deutschen Bundesliga.

Zur Erarbeitung der theoretischen Grundlagen wurden vielfältige wissenschaftliche Publikationen herangezogen, darunter peer-reviewte Fachartikel, Monografien, Veröffentlichungen und konzeptionelle Modelle zu den Schwerpunkten Nachhaltigkeit und GoST als theoretisch-konzeptionellem Bezugsrahmen. Ergänzend wurden einschlägige Rahmenwerke, Berichtsstandards, Leitlinien, regulatorische Grundlagen und Orientierungssysteme analysiert, die einerseits zur Darstellung zentraler Anforderungen und Vorgaben im Kontext nachhaltiger Entwicklung und andererseits zur Entwicklung der analytischen Schwerpunkte sowie des Kategoriensystems dienten. Darüber hinaus wurde der Profifußball im Kontext von den Nachhaltigkeitstransformationen betrachtet.

Dabei berücksichtigt wurden sowohl deutsch- als auch englischsprachige Literaturquellen, um eine breite und internationale Perspektive auf den Forschungsstand zu gewährleisten. Die dafür notwendige Recherche erfolgte in wissenschaftlichen Datenbanken (u. a. u:search, Scopus und Google Scholar). Die Grundlage bildeten definierte Schlag- und Stichwörter, die sich an den zentralen Themenfeldern der Arbeit orientieren, insbesondere Nachhaltigkeit, Nachhaltigkeitstransformationen, GoST sowie Sport und Profifußball im Kontext nachhaltiger Entwicklung. Nach einer Sichtung und Analyse der Abstracts wurden thematisch relevante Quellen ausgewählt. Ergänzend wurden die Literaturverzeichnisse zentraler Publikationen durchsucht, um weitere einschlägige Arbeiten zu identifizieren. Dieses Vorgehen stellt die konzeptionelle Grundlage für die nachfolgenden methodischen Schritte und eine fundierte wissenschaftliche Einordnung des aktuellen Forschungsstands sicher.

Im empirischen Teil der Arbeit steht die qualitative Inhaltsanalyse der Nachhaltigkeitsaktivitäten von Profifußballklubs der 1. Deutschen Bundesliga im Mittelpunkt und bildet den zentralen empirischen Kern dieser Masterarbeit. Sie ermöglicht eine systematische Auswertung der von den Klubs kommunizierten Nachhaltigkeitsbestrebungen. Die in den Berichten enthaltenen Inhalte lassen sich grundsätzlich den drei klassischen Nachhaltigkeitsdimensionen „Ökologie“, „Soziales“ und „Ökonomie“ zuordnen und wurden zunächst entsprechend strukturiert erfasst. Im weiteren Analyseprozess wurde der Fokus der Untersuchung jedoch bewusst auf das ökologische Themenfeld eingegrenzt, orientiert an den Forschungsfragen sowie am Umfang und der Zielsetzung der Masterarbeit. Die Konzentration erlaubt eine vertiefte Analyse, ohne die Untersuchung durch eine zu breite thematische Streuung zu überfrachten. Neben konkreten Maßnahmen bezieht diese Arbeit auch auf die strukturellen, organisationalen und

institutionellen Rahmenbedingungen sowie die relevanten Stakeholderaspekte der Nachhaltigkeitsaktivitäten mit ein.

4.2 Materialauswahl und Untersuchungseinheit

In Anlehnung an das inhaltsanalytische Ablaufmodell wurden zunächst die Datengrundlage und der Korpus festgelegt. Das Untersuchungsmaterial umfasst die zum Stichtag 27. Februar 2025 in ihrer jeweils neuesten öffentlich zugänglichen Version vorliegenden Nachhaltigkeitsberichte der Profifußballklubs der 1. Bundesliga. Diese wurden anschließend in die Software MAXQDA importiert. Berücksichtigt wurden alle Reports, die als Nachhaltigkeits-, CSR- oder Fortschrittsberichte ausgewiesen waren. Der Stichtagsbezug stellt eine Momentaufnahme der Berichtslandschaft sicher. Eine detaillierte Übersicht der herangezogenen Nachhaltigkeitsberichte kann der *Tabelle 11* entnommen werden. Ergänzend wurde die Entstehungssituation des Materials berücksichtigt, indem die Dokumente als organisationsbezogene und öffentlich adressierte Berichte eingeordnet wurden. Sie erfüllen somit sowohl Informations- als auch Legitimationsfunktionen. Daran anschließend erfolgte eine initiiierende Materialarbeit, in deren Rahmen die Nachhaltigkeitsberichte sorgfältig durchgelesen, markiert und bei Bedarf durch ergänzende Anmerkungen kommentiert wurden (Kuckartz & Rädiker, 2022).

4.3 Datenaufbereitung und Datenauswertung

Nach der Sichtung und Exploration des Materials wurden auf Grundlage der Forschungsfragen und der theoretischen Rahmung zunächst deduktive Hauptkategorien abgeleitet. Im Rahmen dieser Masterarbeit erfolgte dies überwiegend auf Grundlage theoretischer Konzepte, relevanter Berichts- und Offenlegungsstandards sowie einschlägiger Nachhaltigkeits- und Reportingkontexte. Gemäß den Empfehlungen von Kuckartz und Rädiker (2022) wurden demnach unterschiedliche Quellen zur Kategorienentwicklung herangezogen, um ein aussagekräftiges Kategoriensystems zu gewährleisten.

In einem ersten Kodierdurchlauf wurden diese auf das gesamte Material angewendet. Darauf aufbauend erfolgte, wenn nötig, eine induktive Ausdifferenzierung von Subkategorien, die in einem zweiten Kodierdurchlauf systematisch ergänzt und präzisiert wurden, um materialspezifische Besonderheiten angemessen abzubilden. Die inhaltlich ähnlichen Kategorien wurden zusammengeführt und bei Bedarf auf einer übergeordneten Ebene gebündelt. Die kodierten Textstellen wurden anschließend thematisch verdichtet und entlang der Ergebnislogik der Arbeit ausgewertet. Das für die vorliegende Analyse verwendete Kategoriensystem ist demnach hierarchisch aufgebaut und differenziert übergeordnete Kategorien durch inhaltlich spezifizierte Subkategorien und Subkodes weiter aus.

Die Kategorienbildung in Zuge von qualitativen Inhaltsanalysen kann grundsätzlich deduktiv, induktiv oder in einer Kombination beider Vorgehensweisen erfolgen. Die deduktiven Kategorien, auch als A-priori-Kategorien bezeichnet, werden weitgehend unabhängig vom empirischen Material entwickelt und leiten sich aus theoretischen Konzepten, den Forschungsfragen, dem bestehenden Forschungsstand oder vorhandenen Ordnungssystemen ab. Sie dienen als analytisches Suchraster, mit dessen Hilfe das Datenmaterial systematisch nach inhaltlich relevanten Aspekten durchsucht und strukturiert wird. Induktive Kategorien entstehen hingegen direkt am empirischen Material, wenn Inhalte auftreten, die durch das vorab entwickelte Kategoriensystem nicht angemessen erfasst werden können. Die Kategorien im Zuge eines induktiven Vorgehens gehen nicht automatisch aus dem Datenmaterial hervor, sondern werden im Analyseprozess durch die forschende Person systematisch und begründet entwickelt. Die Kategorienbildung setzt daher sowohl fachliches Vorwissen als auch eine reflektierte Auseinandersetzung mit dem empirischen Material voraus. In der Forschungspraxis wird häufig ein deduktiv-induktives Vorgehen gewählt. Dieses Vorgehen ist charakteristisch für die inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse (Kuckartz & Rädiker, 2022).

Es wurden dementsprechend relevante Inhalte aus den analysierten Dokumenten extrahiert und mithilfe eines Kodesystems erfasst. Die Organisation, Kodierung und Auswertung des Materials erfolgte computerunterstützt mit der Software MAXQDA, die eine strukturierte Verwaltung des Datenmaterials, die hierarchische Organisation von Codes sowie eine transparente Dokumentation des Analyseprozesses ermöglicht (Rädiker & Kuckartz, 2019).

4.4 Kodierprozess und Auswertungsschritte

Alle Nachhaltigkeitsberichte wurden vollständig gelesen und in mehreren Materialdurchgängen systematisch anhand des entwickelten Kategoriensystems kodiert. Die Funktion eines Kodierleitfadens wurde dabei durch das hierarchisch aufgebaute Kategoriensystem übernommen, in dem Codes inhaltlich beschrieben, voneinander abgegrenzt und im Zuge der Kodierung fortlaufend präzisiert wurden. Kodiert wurden sinntragende Textsegmente unter der Berücksichtigung ihres jeweiligen Bedeutungszusammenhangs. Die aggregierte Auswertung erfolgte entlang der Ergebnislogik der Arbeit. Die in Mayrings Ablaufmodell betonte Rücküberprüfung des Kategoriensystems wurde durch eine wiederholte Nachschärfung der Kategorien sowie eine gezielte erneute Prüfung der betroffenen Dokumente realisiert (Mayring, 2022).

Im Zuge des Kodierprozesses und der Auswertung des Untersuchungsmaterials haben sich, abhängig von den jeweiligen Aspekten und der Datenstruktur, unterschiedliche analytische Vorgehensweisen etabliert.

Im Rahmen dieser Masterarbeit wurde für die Analyse der thematischen (ökologischen) Schwerpunkte ein strukturierter Kodierleitfaden eingesetzt. Dieser Kodierleitfaden umfasst die definierten Themenfelder sowie zugehörige Unterkategorien und ermöglicht eine nachvollziehbare, konsistente Zuordnung relevanter Textpassagen. Ein exemplarischer Ausschnitt dieses Leitfadens ist im *Anhang Kodierleitfaden – ökologische Handlungsfelder* dokumentiert. Da die einzelnen ökologischen Maßnahmen zu übergeordneten Kategorien zusammengefasst wurden, war ein einheitliches Vorgehen zur Bewertung erforderlich. In Fällen, in denen innerhalb einer Kategorie sowohl bereits umgesetzte als auch lediglich geplante Maßnahmen identifiziert wurden, wurde der Kategorieeintrag gänzlich vergeben, wenn mindestens eine Maßnahme vollständig umgesetzt war. Eine einzelne umgesetzte Maßnahme genügt somit, um die entsprechende übergeordnete Kategorie als erfüllt zu kennzeichnen. Sofern innerhalb einer übergeordneten Kategorie ausschließlich geplante bzw. zukünftige Maßnahmen identifiziert wurden, wurde dies auch entsprechend gekennzeichnet.

Für die Stakeholderanalyse wurde dagegen ein abweichendes Vorgehen gewählt. Der Hintergrund dafür ist, dass zahlreiche Klubs in ihren Nachhaltigkeitsinformationen eigene Darstellungen und Visualisierungen relevanter Anspruchsgruppen integrieren. Diese stakeholderbezogenen Inhalte wurden zunächst in MAXQDA als eigene Kodierungen erfasst und anschließend zur weiteren Systematisierung in eine Excel-Tabelle überführt. Auf dieser Grundlage erfolgte eine Bündelung und Verdichtung der Stakeholdernennungen, um wiederkehrende Gruppen und Muster sichtbar zu machen. Die daraus abgeleitete Struktur wurde anschließend in die *Abbildung 14* zusammengeführt und dargestellt. Ein vergleichbares Vorgehen wurde bei der Auswertung der Dialogformate und Kommunikationswege angewandt. Sämtliche einschlägigen Textstellen wurden zunächst dieser übergeordneten Kategorie zugeordnet, anschließend exportiert und in Excel zusammengeführt. Zur Erhöhung der Übersichtlichkeit und Vergleichbarkeit wurden die Einträge anschließend in sinnvolle Cluster verdichtet, die als tabellarische Darstellung ausgewiesen sind (*Tabelle 8*). Auch die Analyse der Erwartungen und Interessen sowie die organisationale Verankerung von Nachhaltigkeit folgte diesem prinzipiellen Vorgehen. Die kodierten Textstellen wurden gebündelt und in Excel zusammengeführt. Darauf aufbauend wurde in einem interpretativen Schritt herausgearbeitet, welche Motive, Begründungen, Informationen und Bezugspunkte die Klubs im Kontext ihrer Stakeholderkommunikation und organisationalen Verankerung benennen. Dieser Verdichtungsschritt diente insbesondere dazu, die dahinterliegenden Argumentationsmuster im Ergebnistext abbilden zu können. Die originalen Excel-Tabellen, die als Arbeitsgrundlage für die Bündelung und Clusterbildung dienten, sind im *Anhang Stakeholder, Dialogformate, Interessen/Gründe für Stakeholderkommunikation* und *Tabellarische Übersicht kodierter Textausschnitte zur organisationalen Verankerung* dokumentiert. Gleiches gilt für die Kategorien, die primär über die Sammlung einschlägiger Textstellen bearbeitet wurden,

darunter die nachhaltigen Partnerschaften und die regionalen und projektspezifischen Initiativen und Wesentlichkeitsanalysen. Diese Kategorien wurden mit relevanten Materialauszügen gespeist und anschließend als Basis für die Ergebnisdarstellung genutzt.

Für die weiteren Kategorien war hingegen ein ergänzendes Vorgehen erforderlich, da die Textstellen häufig nicht nur den Status quo abbilden, sondern auch Zielsetzungen und zukünftige Vorhaben enthalten. Dies betrifft insbesondere die Produkt- und Lieferkettenstandards, die gesetzlichen Rahmenbedingungen und Berichtsstandards, die sport- und fußballspezifischen Rahmenwerke, die internationalen Initiativen und freiwilligen Selbstverpflichtungen, die Netzwerke und Plattformen, die Zertifizierungen und Managementsysteme sowie die Auszeichnungen und Normierungen. In diesen Fällen wurden zusätzlich zu den Kodierungen Memos bzw. Anmerkungen angelegt, um etwaige Zukunftsbezüge zu kennzeichnen.

Zur Vergleichbarkeit klubindividueller Begrifflichkeiten wurden ähnliche Nennungen unter gemeinsamen Kodes zusammengeführt. Insbesondere für die Analyse der ökologischen Maßnahmen wurden berichtete Einzelaktivitäten zunächst separat erfasst und anschließend zu thematischen Maßnahmenclustern verdichtet. Diese Clustering-Logik zielte darauf ab, Überschneidungen zu reduzieren und eine konsistente Zuordnung zu erreichen. Die Maßnahmen wurden in acht übergeordnete Handlungsfelder eingeordnet. Mögliche Überschneidungen zwischen Kategorien wurden durch klare Zuordnungsregeln aufgelöst. Beispielsweise wurden Infrastrukturmaßnahmen dann eigenständig kodiert, wenn sie langfristige bauliche oder planerische Eingriffe bzw. standortbezogene Entwicklung betreffen, reine Effizienz- und Betriebsmaßnahmen wurden dem Handlungsfeld Energie und Klimaschutz zugeordnet. Die kodierten Daten wurden anschließend in einfachen und komplexen Auswertungsschritten zusammengeführt, etwa durch die Identifikation von Häufungen, thematischen Schwerpunkten und wiederkehrenden Mustern über den gesamten Korpus hinweg (Kuckartz & Rädiker, 2022; Mayring, 2022).

Die Auswertung berücksichtigt, dass Nachhaltigkeitsberichte hinsichtlich des Umfangs, der Struktur, des Detaillierungsgrads und des Berichtsformats variieren. Nichtnennungen wurden daher grundsätzlich als „nicht berichtet“ und nicht automatisch als „nicht vorhanden“ interpretiert. Zudem enthalten einige Reports zukunftsbezogene Aussagen, deren Umsetzung im Rahmen dieser Masterarbeit Arbeit nicht überprüfbar ist. Die Ergebnisse bilden folglich den zum Stichtag dokumentierten Stand der Berichterstattung ab.

Aus diesem Analysevorgang haben sich somit drei zentrale Analyseachsen herauskristallisiert: (1) die institutionelle und strukturelle Einbettung von Nachhaltigkeit, (2) die Vernetzungs- und Stakeholderdimension sowie (3) konkrete ökologische Maßnahmen und deren thematische Schwerpunkte. Durch diese Dreiteilung ist es möglich, die Nachhaltigkeit im Profifußball

sowohl in ihren institutionellen Voraussetzungen, ihren relationalen Akteur*innenkonstellationen als auch in ihrer konkreten Umsetzung zu erfassen und auszuwerten. Da es sich jedoch um organisationsintern erstellte und öffentlich adressierte Publikationen handelt, richtet sich die Auswertung nicht auf die Überprüfung tatsächlicher Umsetzungstiefen im Sinne einer Wirkungs- oder Impactmessung. Stattdessen zielt sie auf eine Rekonstruktion der berichteten Inhalte und Schwerpunktsetzungen ab.

4.5 Gütekriterien qualitativer Forschung

Zur Sicherung der wissenschaftlichen Qualität orientiert sich die vorliegende Untersuchung an spezifischen Gütekriterien der qualitativen Inhaltsanalyse. Die klassischen Gütekriterien wie Reliabilität und Validität im quantitativen Sinne sind auf interpretative, textbasierte Analysen nur eingeschränkt übertragbar, da sie standardisierte Messinstrumente voraussetzen und der Bedeutungsvielfalt des sprachlichen Materials nur begrenzt gerecht werden. Entsprechend werden in dieser Arbeit die prozess- und theoriebezogenen Gütekriterien herangezogen. Ein zentrales Kriterium stellt die Transparenz und die Verfahrensdokumentation dar. Der gesamte Analyseprozess, von der Materialauswahl über die Kategorienbildung bis zur Ergebnisdarstellung, wird systematisch beschrieben und im Ergebnisbericht sowie im Anhang nachvollziehbar dokumentiert. Das entwickelte Kategoriensystem, die Kodierregeln sowie ausgewählte Textstellen werden im Anhang offengelegt (Mayring, 2022). Darüber hinaus wird die semantische Gültigkeit der Analyse dadurch abgesichert, dass die Kategorien in Anlehnung an das Textmaterial gebildet und anhand typischer Textstellen überprüft wurden (Krippendorff, 1980, zit. nach Mayring, 2022, S. 121). Die Konstruktvalidität der Ergebnisse ist durch die Anbindung der Kategorien und Interpretationen auf den theoretischen Bezugsrahmen der GoST sowie auf die einschlägige Sportnachhaltigkeitsliteratur gestützt. Die Ergebnisse werden nicht isoliert interpretiert, sondern systematisch in bestehende theoretische Konzepte und empirische Befunde eingeordnet, wodurch ihre Plausibilität und Anschlussfähigkeit erhöht wird (Mayring, 2022).

Abschließend wird die Begrenztheit des Materials reflektiert. Die Analyse basiert auf organisationsbezogenen Selbstdarstellungen, die nicht zwangsläufig das gesamte Spektrum tatsächlicher Nachhaltigkeitspraktiken abbilden. Die Ergebnisse geben daher primär Aufschluss über berichtete Schwerpunkte, formale Rahmungen und kommunikativ vermittelte Nachhaltigkeitsmaßnahmen, nicht jedoch über die tatsächliche Umsetzungstiefe sowie Wirksamkeit einzelner Maßnahmen. Diese Einschränkung wird im Diskussionsteil reflektiert und in die Interpretation der Ergebnisse einbezogen.

5 Ergebnisse

In den folgenden Ausführungen werden die zentralen Ergebnisse entlang der Forschungsfragen angeführt.

5.1 Stakeholderanalyse der 1. Deutschen Bundesliga

Im Zuge dieses Kapitels wird die Stakeholderstruktur der Profifußballklubs der 1. Deutschen Bundesliga untersucht sowie dargestellt. Ziel dieses Kapitels ist es, zentrale Key-Actors zu identifizieren, zu kategorisieren und deren räumlichen Einbettung sowie Einflussbereiche herauszuarbeiten. Diese folgende Auswertung gründet auf der Analyse der öffentlich zugänglichen Nachhaltigkeitsberichte der deutschen Bundesligaklubs. Dabei erfolgten eine Identifizierung und Kategorisierung sämtlicher explizit und implizit genannten Gruppen von Stakeholdern. Im Fokus steht vor allem die Beantwortung der Subforschungsfrage, welche Key-Actors bei den Nachhaltigkeitsbemühungen involviert sind. Infolgedessen werden sowohl vereinsinterne Key-Actors ermittelt als auch externe Akteur*innen, die von außen einwirken.

Aufbauend auf der einschlägigen Literatur zur Transformationsfähigkeit kommt Stakeholdern und koalitionsartigen Zusammenschlüssen eine zentrale Bedeutung für die Initiierung und Unterstützung von Veränderungsprozessen zu (u. a. Trendafilova & McCullough, 2018; Fastenrath & Coenen, 2021; Geels & Schot, 2010; Köhler et al., 2019). Im Kontext von Profifußballklubs wird im Zuge der Stakeholderanalyse ersichtlich, dass dabei eine Vielzahl unterschiedlicher und heterogener Anspruchsgruppen involviert ist. Durch die systematische Erfassung der relevanten Anspruchsgruppen zielt diese Masterarbeit darauf ab, ihre Funktionen bei sowie ihre Kraft zur Gestaltung und Koordination ökologischer Transformationsmaßnahmen zu klären. Dieser Zugang ermöglicht zugleich eine differenzierte Betrachtung räumlicher Zusammenhänge, vor allem im Hinblick auf die interskalare Verortung von Profifußballklubs. Die Analyse der jeweiligen Wirkungsräume der beteiligten Key-Actors bringt damit essenzielle Erkenntnisse für das Verständnis der GoST hervor (u. a. Coenen et al., 2012; Köhler et al., 2019).

Diese spezifische Herangehensweise auf Anspruchsgruppen eröffnet darüber hinaus die Chance, die bislang unzureichend berücksichtigten Akteur*innen zu identifizieren, die allerdings für die Entwicklung eines ganzheitlichen transformativen Handlungsrahmen in Bezug auf nachhaltige Veränderungsprozesse bedeutend sein können. Die Nachhaltigkeitstransformationsforschung veranschaulicht zudem, dass die Bearbeitung komplexer Nachhaltigkeitsherausforderungen die Einbindung vielfältiger Anspruchsgruppen erfordert, um die Problemlagen angemessen zu erfassen und tragfähige Lösungsansätze zu entwickeln (Köhler et al. 2019; Kivimaa et al., 2019; Fastenrath & Coenen, 2021). Die Nachhaltigkeitstransformationen vollziehen sich folglich nicht isoliert innerhalb einzelner

Organisationen, sondern entstehen in komplexen territorialen und relationalen Netzwerken. In Anlehnung an Gollagher und Fastenrath (2023) lässt sich dabei die Fähigkeit der sozialen Systeme beschreiben, flexibel sowie adaptiv auf ökologiebedingte Herausforderungen zu reagieren, um die Funktionsfähigkeit zu bewahren und zugleich aktiv Maßnahmen zu initiieren.

Somit entsteht ein theoretischer Rahmen, der sowohl die räumlich-systemische Einbettung als auch die organisationale Gestaltungsfähigkeit abbildet. Die Fußballklubs werden damit als lokal verankerte, multi-skaliert vernetzte und zugleich handlungsfähige Akteure sichtbar, die aufgrund ihrer gesellschaftlichen Reichweite einen besonderen Beitrag zu nachhaltigen Übergängen leisten können. Dies ermöglicht es, die Fußballklubs sowohl als räumlich verankerte als auch als handlungsfähige, transformativ wirkende Organisationen zu analysieren. Während das Paper von Gollagher und Fastenrath (2023) den Fokus auf die Mega-Sport-Events als temporäre transformative Plattformen legt, überträgt diese Masterarbeit den Ansatz auf die Profifußballklubs als permanent institutionalisierte Plattformen. Aufgrund ihrer kontinuierlichen Präsenz, ihrer regionalen und zugleich globalen Verankerung sowie ihrer vielfältigen Stakeholderbeziehungen weisen Profifußballklubs ein besonderes Potenzial hinsichtlich der Unterstützung von Nachhaltigkeitstransformationen auf. Für die Anwendung dieser Perspektive auf den Profifußball ist es hilfreich, die Parallelen und Unterschiede zu Mega-Sportveranstaltungen zu berücksichtigen, wie sie in der Literatur von Gollagher und Fastenrath (2023) diskutiert werden. Ähnlich wie die Mega-Events binden auch die Fußballklubs eine Vielzahl unterschiedlicher Akteur*innengruppen mit ein und verfügen über eine hohe mediale Präsenz. Während die Mega-Events ihre Wirkung vor allem durch die zeitlich verdichtete Aufmerksamkeit entfalten, erzeugen Fußballklubs aufgrund ihrer dauerhaften Präsenz und regelmäßigen Spielbetreuung eine kontinuierliche öffentliche Sichtbarkeit. Dadurch können sowohl Anpassungsstrategien als auch transformativ ausgerichtete Nachhaltigkeitsinitiativen etabliert bzw. wiederholt kommuniziert werden.

Tabelle 7: Gegenüberstellung der Organisationsstrukturen

Australian Open (Gollagher & Fastenrath, 2023)	Fußballklub (1. Deutsche Bundesliga)
temporäres Mega-Event (Eventorganisation)	dauerhafte institutionelle Struktur Organisation
hohe nationale/regionale/internationale Aufmerksamkeit	hohe national/regional/international verankerte Aufmerksamkeit
zeitlich begrenzte Infrastruktur	permanente Infrastruktur (Stadien, Trainingszentren)
Event-spezifische Transformationsprozesse	langfristige Transformationsprozesse durch Klubstrukturen

Im Vergleich zu vielen urbanen Experimenten, die häufig in begrenztem räumlichem Umfang umgesetzt werden, zeichnen sich demnach Veranstaltungen von Profifußballklubs durch eine deutlich höhere Anzahl beteiligter Akteur*innen sowie eine größere Wirkungsreichweite aus. Aufgrund von medialen Übertragungen erreichen diese Ereignisse ein breites Publikum, das

über lokale Kontexte hinaus bis auf internationale Ebenen ausgedehnt ist. Vor diesem Hintergrund erscheint es erforderlich, die Interaktion und Verflechtung unterschiedlicher Maßstabsebenen von der lokalen bis zur internationalen Ebene zu analysieren, um die räumlichen Dimensionen von Profifußballklubs differenziert zu erfassen (Gollagher & Fastenrath, 2023).

Auf Basis der Auswertung wurden zentrale, doch zu unterscheidende Stakeholdergruppen festgestellt, welche bedeutsam für die Nachhaltigkeitstransformationen sind und nachstehend visualisiert werden. Insbesondere im Zuge wachsender Anforderungen an ein nachhaltiges Agieren im professionellen Fußball (u. a. DFL, 2022 b; DFL, 2024 a; DFL, 2025) wird sichtbar, dass die deutschen Profifußballklubs nicht nur als sportliche Akteure, sondern auch als vielschichtige Institutionen wirken, deren Handlungen ein breites Spektrum von Interessengruppen betreffen. Das Bestreben nach Transformation in Richtung Nachhaltigkeit zeigt den Profifußball einige Herausforderungen auf, die nicht allein durch interne Handlungen bewältigbar sind. Vielmehr sind ein Zusammenspiel und ein Verständnis derjenigen Anspruchsgruppen notwendig, die diese Entwicklung entscheidend mitprägen.

5.1.1 Kategorisierung und räumliche Einbettung zentraler Key-Actors

Die nun folgende Kategorisierung und räumliche Einbettung zentraler Key-Actors, die Erwartungen und Interessen an die Stakeholderkommunikation und -einbindung sowie die verwendeten Dialogformate und Kommunikationswege wurden nicht für jeden einzelnen Klub separat dargestellt, sondern gebündelt für alle untersuchten Profifußballklubs zusammengeführt. Dieses Vorgehen dient der Verdichtung der Ergebnisse, der Vermeidung von Redundanzen und der Identifikation übergreifender Muster, die für die Gesamtheit der deutschen Profifußballklubs relevant sind.

Die auf die Darstellung von Gollagher und Fastenrath (2023) aufbauende systematische Kategorisierung der Stakeholder differenziert zentrale Anspruchsgruppen entlang von vier Hauptgruppen sowie deren Verortung auf unterschiedlichen räumlichen Wirkungsebenen. Diese Ebenen differenzieren sich nach dem jeweiligen räumlichen Radius der Akteur*innen. Die lokale Ebene umfasst Stakeholder, deren Handeln „örtlich beschränkt und für einen bestimmten Ort oder Bereich geltend“ ist und die folglich unmittelbar im geographischen Umfeld eines Fußballklubs angesiedelt sind (Dudenredaktion, n. d.-a). Darauf aufbauend erweitert die landesweite Ebene den Betrachtungsrahmen auf Akteur*innen, deren Zuständigkeit oder Einflussbereich „den Bereich des ganzen Bundeslandes“ eines Klubs umfasst (Dudenredaktion, n. d.-b). Hingegen schließt die nationale Einbettung jene Stakeholder ein, deren Wirkung sich auf das gesamte Staatsgebiet erstreckt und die entsprechend von gesamtstaatlicher Relevanz sind (Dudenredaktion, n. d.-c). Schließlich bildet die globale Ebene den größten räumlichen Maßstab ab und verweist auf transnationale

Key-Actors, die weltumspannend operieren und somit international agieren (Dudenredaktion, n. d.-d).

Zudem legt diese Struktur ein besonderes Augenmerk auf die Relevanz für Nachhaltigkeitstransformationsprozesse im Fußballkontext. All die genannten Anspruchsgruppen haben potenziellen Einfluss auf diese Prozesse und bilden demnach die Grundlage für Weiterentwicklungen. Da die in den jeweiligen Nachhaltigkeitsreports der Fußballklubs verwendeten Bezeichnungen und Gruppierungen der Stakeholder eine Heterogenität aufweisen, wurde auf Grundlage der vorgenommenen Kodierungen eine eigenständige, konsolidierte Systematik entworfen. Diese integriert sowohl die Strukturierung der relevanten Key-Actors als auch ihre terminologische Benennung. Dabei berücksichtigt werden etablierte Anspruchsgruppen des Profifußballs als auch jene Stakeholder, die innerhalb von Nachhaltigkeitskontexten eine besondere Stellung einnehmen können.

Die Kategorisierung orientiert sich somit an zwei komplementären Ordnungskriterien. Erstens wurden die externen Stakeholder entlang einer sektoralen Differenzierung den Bereichen Sporting bodies, öffentlicher und privater Sektor sowie Zivilgesellschaft zugeordnet. Diese Einteilung folgt etablierten Ansätzen (Gollagher und Fastenrath, 2023) und ermöglicht eine klare Abgrenzung unterschiedlicher Handlungslogiken und Einflussformen. Zweitens wurden externe Akteur*innen nach räumlichen Maßstabsebenen von lokal bis global differenziert. Diese mehrskalige Perspektive knüpft an die GoST an und trägt der Tatsache Rechnung, dass die Nachhaltigkeitsprozesse in komplexen Verflechtungen zwischen lokalen Kontexten und übergeordneten institutionellen Strukturen entstehen (u. a. Coenen et al., 2012). Interne Stakeholder wurden bewusst nicht entlang räumlicher Ebenen kategorisiert, da sie organisationsintern verankert sind. Stattdessen werden sie als organisationale Akteur*innengruppe betrachtet, die eine zentrale Rolle bei der strategischen Steuerung und operativen Umsetzung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen einnimmt. Durch diese Kombination aus sektoraler und mehrskaliger Ordnung wird eine systematische Analyse der Stakeholderlandschaft ermöglicht.

Gestützt auf die Literatur zu stakeholderbezogenen Einflussmechanismen und institutionell bedingtem Druck auf die Nachhaltigkeits- und Transformationsprozesse im europäischen Profifußball, kommt den Stakeholdern sowie Koalitionen eine Schlüsselbedeutung für das Vorantreiben von Transformationsprozessen zu (u. a. Daddi et al., 2021; Todaro et al. 2023; Köhler et al., 2019; Trendafilova & McCullough, 2018; Fastenrath & Coenen, 2021; Kivimaa et al., 2019). Zugleich eröffnet dieser Zugang Perspektiven auf räumliche Zusammenhänge, insbesondere im Hinblick auf die interskalare Verflechtung von Profifußballklubs (u. a. Coenen et al., 2012; Truffer et al., 2015).

5.1.1.1 Externe Stakeholder nach sektoraler Zugehörigkeit und Maßstabsebene

Aus der Analyse ist zu erkennen, dass die deutschen Profifußballklubs nicht isoliert agieren, sondern in komplexen räumlichen Netzwerken eingebettet sind. Die identifizierten Stakeholder befinden sich in einem komplexen, mehrskalig organisierten Akteur*innengefüge. Dabei wird deutlich, dass zahlreiche Stakeholder nicht ausschließlich auf einer einzelnen Maßstabsebene agieren, sondern über mehrere Ebenen hinweg wirksam sind. Diese Einbindung auf unterschiedlichen Ebenen beeinflusst ihre Handlungsspielräume. Die nun folgenden Ausführungen sowie die beispielhafte Zuordnung der Stakeholder zu sektoralen Kategorien und räumlichen Ebenen basiert auf der eigenen Auswertung und Konsolidierung der in den Nachhaltigkeitsberichten identifizierten Stakeholdergruppen.

Sporting bodies (Verbände und Ligaorganisationen)

Die Kategorie der Sportorganisationen und Verbände umfasst sowohl nationale und internationale Fußballverbände als auch weitere sportbezogene Institutionen. Es handelt sich demnach um Akteur*innen, die den institutionellen Rahmen des organisierten Fußballs prägen. Auf globaler Ebene sind vor allem die internationalen Dachverbände vorherrschend wie die FIFA und die UEFA, deren Regularien, Wettbewerbsformate und strategische Programme indirekt bis auf die Klubebene einwirken. Diese Organisationen beeinflussen deutsche Profifußballklubs vor allem über internationale Wettbewerbe und übergeordnete Vorgaben. Die Funktionen dieser internationalen Sportverbände sowie deren regulatorische Vorgaben, einschließlich nachhaltigkeitsbezogener Richtlinien, wurden bereits in *Kapitel 3.3* dargestellt, mit einschlägiger Literatur belegt und werden deshalb nicht nochmals angeführt.

Auf nationaler Ebene nehmen der Deutsche Fußball-Bund (DFB) sowie die Deutsche Fußball Liga (DFL) eine zentrale Stellung ein. Während der DFB als Spitzenverband den deutschen Fußball insgesamt repräsentiert (DFB, n. d.), organisiert die DFL den Profispielbetrieb der 1. Bundesliga und 2. Bundesliga und übt damit einen Einfluss auf die Klubs aus, etwa durch die Lizenzierungsverfahren oder organisatorische Rahmenbedingungen (DFL, 2022 b; DFL 2024 b; DFL 2025). Beide Actors wirken demnach zugleich als Schnittstelle zwischen globalen Vorgaben und der nationalen Ausgestaltung des Profifußballs. Die konkreten Regularien und Vorgaben dieser Organisationen, inklusive solcher mit Nachhaltigkeitsbezug, werden ausführlich in *Kapitel 3.3.4* dargestellt. Diese institutionellen Vorgaben sind in der Lage, Druck auf die Klubs auszuüben und Nachhaltigkeit als strategisches Handlungsfeld zu etablieren, nicht zuletzt im Hinblick auf gesellschaftliche Erwartungen, Verpflichtungen oder Investor*inneninteressen (u. a. Adam et al., 2025; Todaro et al., 2023; Daddi et al., 2021).

Ergänzend operieren auf regionaler Ebene Landes- und Regionalverbände, die besonders für den Amateur- und Nachwuchsbereich zuständig sind und somit eine Verbindung zwischen dem Profifußball und regionalen Fußballstrukturen herstellen. Auf lokaler Ebene lassen sich

schließlich kommunale Sport- und Vereinsnetzwerke als Stakeholder identifizieren, etwa in Form von Kooperationen mit Amateurvereinen oder lokalen Nachwuchsinitiativen, wie auch aus der *Abbildung 14* hervorgeht.

Weitere Profifußballklubs fungieren als Wettbewerber innerhalb des organisierten Spielbetriebs und sind ebenso dem Bereich der Sportorganisationen zuzuordnen. Ihre Wirkung entfaltet sich je nach Wettbewerbskontext auf lokaler, nationaler und internationaler Ebene. Wie einige Fußballklubs auch in ihren Nachhaltigkeitsreports berichten, nehmen sie durch die Veröffentlichungen ihrer Nachhaltigkeitsbestrebungen eine Vorbildfunktion ein, die sich auf die Wettbewerber positiv auswirken kann, wodurch sie als indirekte Treiber von Transformation fungieren (u. a. VfL Wolfsburg; FC Augsburg; FC Bayern). Insgesamt ergibt sich, dass sportbezogene Institutionen entlang aller Maßstabsebenen miteinander verflochten sind und eine durchgängige Governance-Struktur bilden.

Public sector (Öffentlicher Sektor)

Der Public sector bildet einen weiteren wichtigen Rahmen für das Handeln der deutschen Profifußballklubs. Auf globaler Ebene bestehen zwar keine unmittelbar zuständigen staatlichen Institutionen für den deutschen Profifußball, dennoch wirken internationale politische Rahmenwerke, etwa wie die in *Kapitel 3.3.2* angeführten Initiativen und Programme der Vereinten Nationen, indirekt auf nationale und lokale Kontexte ein, insbesondere im Bereich Nachhaltigkeit und Klimapolitik.

In Bezug auf die nationale Ebene sind vor allem die Bundesministerien mit sportlichem und umweltbezogenem Schwerpunkt sowie die parlamentarischen Gremien zu nennen. Diese Actors sind in der Lage, den Profifußball insbesondere über Förderprogramme, gesetzliche Rahmenbedingungen oder politischen Leitlinien zu beeinflussen. Außerdem sind Landesregierungen, Landesministerien, Landesenergieagenturen oder auch Polizeibehörden auf Landesebene anzuführen, da sie beispielsweise den Spielbetrieb, Sicherheitskonzepte oder auch infrastrukturelle Rahmenbedingungen prägen können.

Schließlich sind auf lokaler Ebene charakteristischerweise die Kommunen, Stadtverwaltungen, Stadtwerke, Verkehrsverbünde sowie Ordnungsämter als Key-Actors präsent. Diese Anspruchsgruppen sind teilweise in den Stadion- und Spieltagsbetrieb involviert und können somit in operative und nachhaltigkeitsbezogene Entscheidungen der Klubs eingebunden werden. Anzumerken ist, dass dabei einige staatliche Akteure über mehrere Ebenen hinweg agieren, etwa wenn nationale Zielvorgaben lokal umgesetzt werden.

Die öffentlichen Bildungseinrichtungen nehmen eine Sonderstellung ein und entfalten ihre Wirkung auf unterschiedlichen räumlichen Ebenen. Während die öffentlichen Schulen und elementaren Einrichtungen primär lokal verankert sind, wirken Hochschulen und

Forschungseinrichtungen häufig regional, national und teilweise international. Ihre Rolle im Kontext von Nachhaltigkeitstransformationen ergibt sich, wie der Tabelle im *Anhang Stakeholder, Dialogformate, Interessen/Gründe für Stakeholderkommunikation* zu entnehmen, insbesondere aus der Wissensvermittlung, Forschung und dem gesellschaftlichen Transfer.

Im Allgemeinen stellen diese Akteur*innengruppen notwendige Infrastrukturen, wie Stadien, Verkehrsanbindung als auch Sicherheitsdienste bereit und haben ebenso durch diverse Genehmigungsverfahren, Gesetzgebungen oder Förderprogramme Einfluss auf die Handlungsfähigkeit der Fußballklubs. Insbesondere auf kommunaler Ebene zeigt sich das Öfteren eine wechselseitige Abhängigkeit. Die Region profitiert von der wirtschaftlichen und symbolischen Strahlkraft der Klubs, diese wiederum sind auf die öffentliche Infrastruktur und Akzeptanz angewiesen. Der SC Freiburg (S. 53 f.) beschreibt beispielsweise im Kontext von Um- und Erweiterungsmaßnahmen einen intensiven Aushandlungsprozess mit der Stadtverwaltung und der Anwohnerschaft der angrenzenden Wohngebiete. Auch bei weiteren Nachhaltigkeitsfragen wird eine zunehmende Zusammenarbeit mit kommunalen Stellen unabdingbar.

Private sector (Privatwirtschaft)

Die Kategorie der Privatwirtschaft verkörpert eine besonders heterogene Stakeholdergruppe, deren Wirkungskraft sich von der globalen bis zur lokalen Ebene erstreckt. Hinsichtlich der globalen Ebene sind vor allem multinationale Sponsoren, Lieferanten und Ausrüster sowie internationale Medien- und Streaminganbieter anzuführen. Wichtig ist dabei zu beachten, dass Unternehmen mit internationaler Markenpräsenz neben der finanziellen Wirkung auch die kommunikative und strategische Ausrichtung der Klubs beeinflussen können, etwa durch Nachhaltigkeitsanforderungen entlang von Lieferketten (u. a. *Kapitel 5.1.4*).

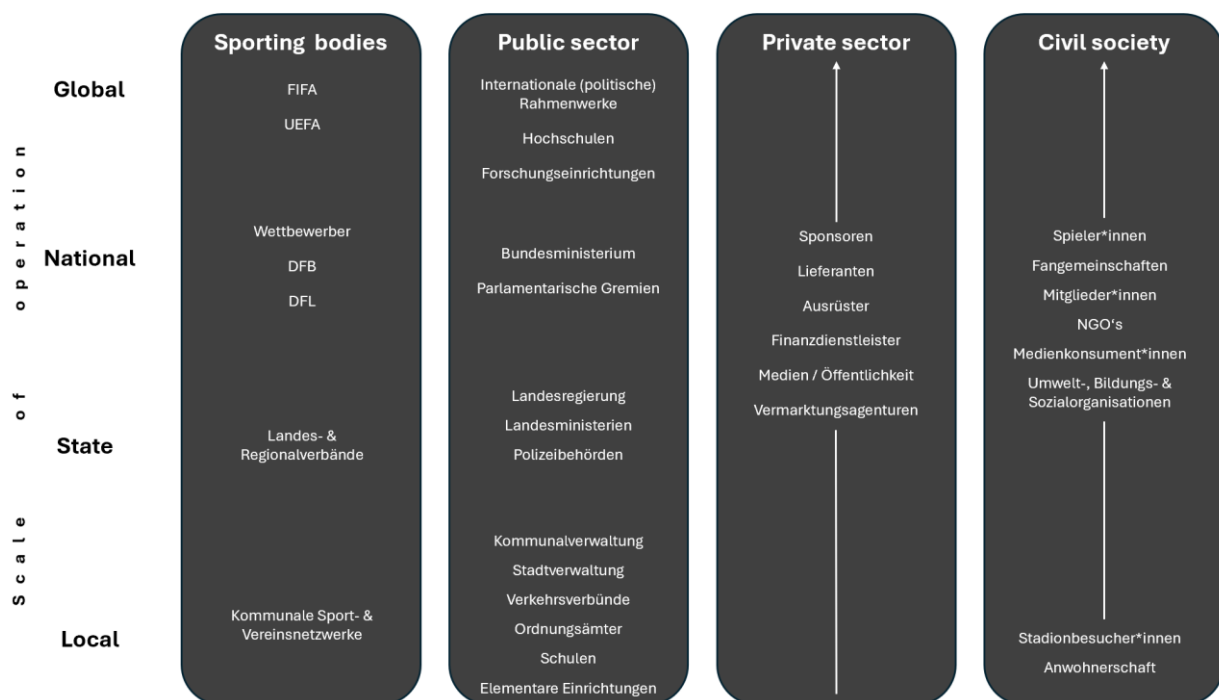
Auf nationaler Ebene zählen beispielhaft die Sponsoren, Lieferanten, Medienunternehmen, Vermarktungsagenturen sowie Finanzdienstleister zu wesentlichen Stakeholdern, wobei sie die nationale Sichtbarkeit prägen und die ökonomischen Rahmenbedingungen der Klubs beeinflussen können. Ergänzend agieren auf der regionalen Ebene Sponsoren, mittelständische Unternehmen und Wirtschaftspartner, die allerdings meist eine längerfristige Verbundenheit mit den Klubs pflegen. Hinzu kommen auf lokaler Ebene diverse Lieferanten, Dienstleister, Catering- und Sicherheitsunternehmen sowie Bau- und Eventfirmen, die vor allem für die praktische Umsetzung von Maßnahmen im Stadionbetrieb bedeutsam und damit zentral für operative Nachhaltigkeitspraktiken sind. Schlussendlich zeigt sich, dass die Key-Actors im Private sector vielfach über mehrere Maßstabsebenen hinweg agieren und dadurch wiederum zu einer mehrskaligen Einbettung der Klubs beitragen.

Civil society (Zivilgesellschaft/Öffentlichkeit)

Auch die Zivilgesellschaft stellt eine vielfältige Stakeholdergruppe dar, deren Einfluss sich insbesondere über die öffentliche Wahrnehmung und sozialen Interaktionen entfaltet. Auf globaler Ebene sind internationale Fanggemeinschaften sowie weltweit tätige Nichtregierungsorganisationen zu erwähnen, die Nachhaltigkeitsdiskurse im Fußball aufgreifen und in die globale Öffentlichkeit tragen können.

Ebenso sind auf nationaler und regionaler Ebene neben den Fanorganisationen und Medienkonsument*innen auch Umwelt-, Bildungs- und Sozialorganisationen vertreten. Die lokale Ebene umfasst schließlich Stadionbesucher*innen, Anwohner*innen, Schulen, Kitas sowie Jugend- und Sozialprojekte. Diese Gruppen stehen in unmittelbarem Umfeld mit den Profifußballklubs und sind besonders sensibel für lokale Auswirkungen des Klub- und Spielbetriebs. Viele zivilgesellschaftliche Akteur*innen wirken dabei zugleich lokal verankert und überregionale Netzwerke nutzend. Die Bildungs- und Forschungseinrichtungen stellen eine hybride Stakeholdergruppe dar. Die öffentlichen Hochschulen sind formal dem öffentlichen Sektor zuzuordnen, wirken im Kontext von Nachhaltigkeitsinitiativen jedoch häufig als Kooperationspartner und Wissensproduzenten (u. a. *Anhang Stakeholder, Dialogformate, Interessen/Gründe für Stakeholderkommunikation*) mit zivilgesellschaftlicher Vermittlungsfunktion.

Abbildung 14: zentrale Stakeholdergruppen und ihre Maßstabsebenen (in Anlehnung an Gollagher & Fastenrath, 2023, S. 6)



5.1.1.2 Interne Stakeholder (organisationale Ebene)

Neben den externen Anspruchsgruppen müssen auch die internen Stakeholder hinsichtlich der Ausgestaltung und Umsetzung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen in den deutschen

Profifußballklubs in den Blick genommen werden. Diese internen Key-Actors werden in der vorliegenden Masterarbeit nicht entlang der vier Maßstabsebenen differenziert, da sie innerhalb der Organisationsstruktur verankert sind. Diese Stakeholder sind deshalb der organisationalen Ebene zuzuordnen und werden somit als organisationale Stakeholdergruppe betrachtet. Ihr Handeln steuert etwaige Entscheidungsprozesse sowie die operative Umsetzung der nachhaltigkeitsbezogenen Maßnahmen.

Die wesentlichen internen Key-Actors umfassen vor allem den Vorstand und die Geschäftsführung, deren konkrete Ausgestaltung von der jeweiligen Organisationsform des Klubs (z. B. eingetragener Verein, Kapitalgesellschaft) abhängt. Diese Gremien tragen die strategischen Verantwortlichkeiten und verfügen über Entscheidungskompetenzen, beispielsweise in Bezug auf die Verankerung von Nachhaltigkeit in der Satzung, Leitbilder und Zielsetzungen. Aus diesem Grund kommt dieser Gruppe als möglicher Initiator durchaus eine Schlüsselrolle hinsichtlich einer langfristigen Ausrichtung zu.

Eine weitere zunehmend wichtige Anspruchsgruppe stellen die sogenannten Nachhaltigkeitsbeauftragten dar, welche ebenso oft als entsprechende Fachabteilungen in den Klubs geführt werden. Wie sich aus der Auswertung ableiten lässt (u. a. *Kapitel 5.2.10*), übernehmen diese vor allem koordinierende, beratende und operative Funktionen, indem sie diverse Nachhaltigkeitsziele sowie -maßnahmen entwickeln, umsetzen, dokumentieren und schlussendlich reflektieren. Außerdem fungieren sie in vielen Fällen als Scharnier zu den externen Stakeholdern und nehmen somit eine intermediäre Position bezüglich Nachhaltigkeitsfragen innerhalb des Klubs ein.

Ferner verkörpern alle Mitarbeitenden in den unterschiedlichen Abteilungen wichtige interne Stakeholder, da sie ebenso an der praktischen Umsetzung nachhaltiger Vorhaben beteiligt sind. Ihr Wissen und ihre Kompetenzen, die sie oft mittels Schulungen (u. a. *Tabelle 8*) erhalten, führen zu einem Multiplikatoreffekt und wirken sich somit auch auf die Effektivität der Nachhaltigkeitsstrategien aus. Ebenso zählen die sportlichen Akteur*innen, insbesondere der Trainer*innen- und Betreuer*innenstab sowie die Spieler*innen selbst, zu den internen Stakeholdern. Aufgrund der öffentlichen Sichtbarkeit und der Vorbildfunktion, die im *Kapitel 3.2.2* ausführlich erläutert wurden, tragen sie insbesondere zur Wahrnehmung nachhaltigkeitsbezogener Initiativen bei. Schlussendlich repräsentieren sich auch die Klubmitglieder und ehrenamtliche Mitarbeitende als interne Anspruchsgruppe, besonders bei mitgliedergeführten Klubs. Diese haben teilweise Einfluss auf Entscheidungen und bilden ebenso die Klubkultur ab. Insgesamt schaffen die internen Anspruchsgruppen die organisatorische Grundlage, auf die neben den von außen kommenden Anforderungen und regulatorischen Vorgaben auch die gesellschaftlichen Erwartungen in Handlungen und Maßnahmen übersetzt werden.

Abschließend verdeutlichen die konsolidierte *Stakeholder-Abbildung 14* sowie die begleitenden textlichen Ausführungen, dass deutsche Profifußballklubs in ein dichtes Netz aus internen und externen Key-Actors eingebunden sind. Diese Stakeholderlandschaft lässt sich entlang von vier Sektoren strukturieren und ist durch eine mehrskalige Ausrichtung gekennzeichnet, die von einer lokalen bis zu einer globalen Ebene reicht. Aus diesen unterschiedlichen Maßstabsebenen resultiert ein komplexes Geflecht formeller und informeller Beziehungen. Die Stakeholder lassen sich zwar analytisch einzelnen Kategorien zuordnen, überschreiten in ihrer Wirkung jedoch häufig räumliche Grenzen. Diese Mehrskaligkeit unterstreicht die potenzielle intermediäre Position der Klubs, die externe Stakeholderkonstellationen mit internen organisationalen Strukturen verknüpft. Es ist demnach zu berücksichtigen, dass sich viele Anspruchsgruppen und Key-Actors nicht eindeutig einer einzelnen räumlichen Einbettung zuordnen lassen. In vielen Fällen bewegen sie sich entlang mehrerer Skalenebenen gleichzeitig und nehmen dabei kontextabhängig unterschiedliche Positionen ein. Die Sponsoren und Geschäftspartner beispielsweise können lokal verankert sein, etwa regionale Energieversorger oder mittelständische Unternehmen, zugleich aber auch nationale oder globale Reichweite besitzen, wie im Fall multinationaler Ausrüster oder Medienpartner. Vergleichbares gilt für Lieferanten, die von lokalen Dienstleistungsunternehmen bis hin zu internationalen Produktionsketten reichen. Wie in der Analyse ersichtlich, operieren auch politische Akteur*innen auf mehreren Ebenen. Während kommunale Behörden beispielsweise für Genehmigungen und Infrastruktur zuständig sind, setzen Landesministerien Förderrichtlinien um und die Bundespolitik definiert diverse übergeordnete Nachhaltigkeitsziele oder regulatorische Rahmenbedingungen. Die Wettbewerber in Form von anderen Fußballklubs hingegen treten auf lokaler Ebene in Derbys in Erscheinung, auf nationaler Ebene im Ligabetrieb und auf internationaler Ebene in europäischen Wettbewerben.

Diese Mehrskalarität betrifft neben der geographischen Verortung auch den inhaltlichen Einflussradius der Key-Actors. Sie veranschaulicht, dass Nachhaltigkeitstransformationen im Profifußball nicht linear „von oben“ oder „von unten“ gesteuert werden (u. a. Geels & Schot, 2010; Fastenrath & Braun, 2018; Köhler et al., 2019), sondern in einem dynamischen Wechselspiel entstehen. Insgesamt verdeutlichen somit die Ergebnisse, dass Nachhaltigkeitsprozesse nicht in einem singulären Raum verankert sind. Die Fähig- und Möglichkeiten von deutschen Fußballklubs, die Nachhaltigkeitsstrategien wirksam durchzuführen, hängt damit erheblich von der Positionierung und Anschlussfähigkeit innerhalb dieser skalenübergreifenden Netzwerke ab. Daraus ergibt sich ihre mögliche Funktion als Plattformen für Nachhaltigkeitstransformationen, indem sie mehrskalige Transformationsprozesse anstoßen und vermitteln können. Die Betrachtung der Key-Actor-Landschaft schafft somit ein zentrales Fundament für das Verständnis der

Handlungsspielräume und Transformationspotenziale deutscher Profifußballklubs im Kontext nachhaltiger Entwicklung.

5.1.2 Erwartungen in die und Interessen an der Stakeholderkommunikation und -einbindung

Die nachfolgenden Ausführungen basieren auf den in den untersuchten Nachhaltigkeitsberichten dargestellten Inhalten. Die der Analyse zugrunde liegenden Text- bzw. Sinnabschnitte der Kodierungen sind im *Anhang Stakeholder, Dialogformate, Interessen/Gründe für Stakeholderkommunikation* dokumentiert.

Die Durchsicht der Nachhaltigkeitsreports belegt, dass die deutschen Profifußballklubs die Stakeholderkommunikation, -beteiligung und -kooperationen aus einer Vielzahl von Gründen verfolgen. Die in den Berichten kodierten Textsegmente verdeutlichen, dass die Anspruchsgruppen neben Informationsadressaten auch als aktive Bezugsgruppen in Entwicklungs-, Entscheidungs- und Umsetzungsprozesse eingebunden werden sollen. Ein wesentliches Anliegen der Profifußballklubs besteht in der Etablierung langfristiger und partnerschaftlicher Beziehungen. Die Stakeholderkommunikation wird des Öfteren mit dem Ziel einer dauerhaften Zusammenarbeit in ökologischen, ökonomischen und sozialen Themenfeldern beschrieben. In diesem Zusammenhang wird die gemeinsame gesellschaftliche Verantwortung für nachhaltige Entwicklung hervorgehoben. Außerdem wird von einigen Fußballklubs der Anspruch formuliert, kooperativ Fortschritte zu erzielen, die Mitstreiter*innen zu motivieren, Vorreiterrollen einzunehmen, Herausforderungen zu bewältigen und Projekte über einen längeren Zeitraum hinweg voranzutreiben.

Ein weiterer Schwerpunkt besteht in einer offenen, transparenten und kontinuierlichen Kommunikation. Eine Vielzahl der Fußballklubs betont die Ambition, die Stakeholder regelmäßig über die klubbezogenen und gesellschaftspolitischen Themen zu informieren, die Entscheidungsprozesse nachvollziehbar darzustellen sowie die Beweggründe in Bezug auf die getroffenen Entscheidungen offenzulegen. In diesem Rahmen formulieren die Klubs insbesondere Transparenz, Nachvollziehbarkeit und Offenheit als notwendige Voraussetzungen hinsichtlich des Vertrauens, der Glaubwürdigkeit und Akzeptanz. Eng damit verknüpft ist die Intention, die Wünsche, Erwartungen, Anliegen sowie Befürchtungen der diversen Anspruchsgruppen zu erfassen und zu berücksichtigen. Des Weiteren verweisen die Berichte wiederholt darauf, dass sowohl die vielfältigen Sichtweisen und Perspektiven als auch die Erfahrungen und Meinungen eingefordert, ausgewertet und in Entscheidungen integriert werden sollen. Darunter fallen beispielsweise die Stimmungs- und Meinungsbilder, die Verbesserungsvorschläge sowie die kritischen Rückmeldungen. Eine derartige Berücksichtigung wird als Beitrag zu einer höheren Entscheidungs- und Lösungsqualität sowie zu einer effektiveren Schwerpunktsetzung bei wesentlichen Themen erläutert.

In der Folge wird die Integration von Stakeholdern in die Entscheidungsfindungen im Bereich Nachhaltigkeit explizit hervorgehoben. Die Key-Actors sollen am Entwurf von diversen Konzepten, Maßnahmen und Strategien beteiligt werden, zum Teil sogar an formalen Prozessen (u. a. Definition langfristiger Zielsetzungen). Im Fokus dabei stehen vor allem die Teilhabe, die Bündelung an Kräften, die Mitbestimmung und Mitgestaltung. Ein ebenso wiederkehrender Aspekt betrifft den Austausch als Quelle von Wissen, Ideen und Innovationen. Die Kommunikation mit den und unter den Stakeholdern wird als Chance erläutert, neue Impulse zu erhalten, unverstellte Meinungen einzubinden sowie Wissen, Fachkenntnisse, Technologien und Erfahrungen zu mobilisieren. Es handelt sich demnach um einen Wissens- und Erfahrungsaustausch, der zur Entwicklung innovativer Projekte, zur Förderung nachhaltiger Lösungen und zur Weiterentwicklung von Angeboten, Services und Maßnahmen beiträgt. Zudem besteht die Erwartung der Klubs, aus der Kooperation mit Anspruchsgruppen eine Stärkung ihrer sozialen Rolle und Wirkung zu generieren. In den Nachhaltigkeitsreports wird darauf verwiesen, dass mittels Zusammenarbeit gesellschaftliche Verantwortung übernommen, öffentliches Bewusstsein für essenzielle Thematiken geschärft und eine Wirkung über den Fußball hinaus erzielt werden soll.

Obendrein wird die Legitimierung des Handelns als Zielsetzung der Stakeholderkommunikation benannt. Anhand der Einbindung, der Dialoge und der transparenten Informationen soll eine Akzeptanz gebildet werden. Die Anspruchsgruppen fungieren in diesem Kontext als wichtige Bezugsgröße für die gesellschaftliche Verankerung der Klubs und für die Legitimation strategischer Weichenstellungen. Mehrfach wird zudem auf den Netzwerkcharakter von Stakeholderbeziehungen verwiesen. Sowohl der Aufbau als auch die Pflege dieser Netzwerke werden mit einer gemeinsamen Zielverfolgung, einem gegenseitigen Verständnis und einer erhöhten Sicherheit im Handeln in Verbindung gebracht. Die Partnerschaften werden hierbei als Fundament für nachhaltige Entwicklung dargestellt. Parallel zu diesen eher prozessbezogenen Erwartungen führen die Fußballklubs konkrete funktionale und strategische Faktoren an. Diese umfassen unter anderem die Unterstützung bei der Erreichung von Lizenz- und Zertifizierungsanforderungen, die Gewinnung und die Bindung von Sponsoren, die Reichweiten- und Multiplikatoreffekte sowie die Nutzung der Strahlkraft der Klubs zur Sensibilisierung für bestimmte (kritische) Themen. Ferner werden auch positive Effekte auf die Klub- und Fankultur, die Identifikation, die Loyalität, das Gemeinschaftsgefühl und das positive Stadionerlebnis genannt.

Zusammenfassend zeigen die kodierten Segmente, dass die Stakeholderkommunikation, -einbindung und -kooperationen von den Fußballklubs als vielschichtige Instrumente verstanden werden. Sie dienen der Information, Beteiligung und Entscheidungsunterstützung ebenso wie der Projektentwicklung, Netzwerkbildung, Wissensmobilisierung und gesellschaftlichen Verantwortung. Die Erwartungen der Klubs richten sich dabei auf einen

Mehrwert, der sowohl organisatorische, gesellschaftliche als auch wirtschaftliche Dimensionen umfasst.

5.1.3 Dialogformate und Kommunikationswege der Fußballklubs

Die Auswertung der Nachhaltigkeitsberichte zeigt ebenso, dass die Fußballklubs eine Vielzahl unterschiedlicher Dialogformate und Kommunikationswege einsetzen, um mit ihren Stakeholdern in Austausch zu treten. Die hohe Anzahl der identifizierten Dialogformate und Kommunikationswege wurde auf Basis der Kodierungen in neun übergeordnete Kategorien überführt, um eine übersichtliche Darstellung zu ermöglichen. Diese Formate reichen von strukturierten Beteiligungs- und Analyseinstrumenten über formelle Gremien und Veranstaltungsformate bis hin zu digitalen und informellen Kommunikationskanälen. Die nachstehende *Tabelle 8* gibt einen Überblick über die in den Nachhaltigkeitsberichten genannten Dialogformate und Kommunikationswege und verdeutlicht die Vielfalt der eingesetzten Instrumente.

Tabelle 8: *Dialogformate und Kommunikationswege*

Formattyp	Beispiele für Dialogformate und Kommunikationswege
Strukturierte Beteiligungs- und Analyseformate	Workshops, Arbeitsgruppen, Arbeitskreise, Roundtables, Mitgestaltungsworkshops, Townhall Meetings, Wesentlichkeitsanalysen, Anspruchsgruppenanalysen, Audits, Sitzungen
Befragungs- und Feedbackinstrumente	Schriftliche Befragungen, Online-Surveys, Fragebögen, Interviews, Puls-Checks, Zufriedenheitsmessungen, Meinungsbilder
Gremien und institutionalisierte Dialogstrukturen	Fanbeirat, Fanrat, Fangremium, Fan-Ausschuss, Beirat Zukunft, Expertenrat, Kuratorium, Mitglieder- und Abteilungsversammlungen
Fan- und mitgliederspezifische Dialogformate	Club-Fan-Dialog, Fanforum, FanLab, Fanprojekte, Fanhaus, Kulturcafé, Fanclubversammlungen, Fanclubtage
Projekt- und Kooperationsformate	Projektgruppen (z. B. Frauenfußball), Nachhaltigkeitsprojekte, Projekte mit Partnerunternehmen oder Impact Partnern, Initiativen, Netzwerkprojekte
Veranstaltungs- und Austauschformate	Informations- und Diskussionsveranstaltungen, Podiumsdiskussionen, Vorträge, Talkrunden, Business-Events, Netzwerkveranstaltungen, After-Work-Events, Spieltags- und Sponsorenveranstaltungen
Qualifizierungs- und Lernformate	Schulungen, Seminare, Coachings, Fortbildungsangebote, Akademien, Workshops
Digitale Kommunikationskanäle	Social Media, Webseiten, Apps, Intranet, Newsletter, Videokonferenzen, Digitalmeetings, Service-Center, Kontaktformulare
Reporting- und Wissensformate	Nachhaltigkeits- und Fortschrittsberichte, Reporting-Formate, Studien, wissenschaftliche Untersuchungen, Abschlussarbeiten

5.1.4 Stakeholderdynamiken und Einflussmechanismen

In Bezug auf die Thematik der Nachhaltigkeitsbemühungen im Sport ist es entsprechend McCullough und Cunningham (2010) zentral zu verstehen, dass eine Vielzahl an Initiativen und Maßnahmen nicht ausschließlich aus eigenem Antrieb entstehen, sondern häufig als Reaktion auf die Erwartungen und Anforderungen verschiedener Anspruchsgruppen. Zudem verweist eine spezifische, auf europäische Fußballvereine ausgerichtete Studie darauf, dass Marktakteure und gesellschaftliche Key-Actors erheblichen Einfluss darauf ausüben, ob und in welchem Umfang Fußballklubs ökologische Maßnahmen umsetzen. Diese Anspruchsgruppen fungieren als zentrale Anstoßfaktoren für ökologisch ausgerichtete

Strategien und Aktivitäten im Fußballkontext, die mit einer Reihe potenzieller Vorteile in Verbindung stehen (Todaro et al., 2023). Darüber hinaus veranschaulicht ein weiterer empirischer Befund die positive Wirkung von Druck in Bezug auf die Einführung umweltbezogener Handlungen auf der europäischen Fußballebene (Daddi et al., 2021).

Die Klubs im professionellen Fußballumfeld sehen sich somit einem unterschiedlichen Stakeholderdruck ausgesetzt, welcher sich funktional, sozial oder politisch begründen kann. Die funktionale Druckbedingung ergibt sich etwa aus den strukturellen oder wirtschaftlichen Abhängigkeiten, die auf die Effizienz und ökonomische Nützlichkeit abzielen, während der soziale Druck insbesondere aus den gesellschaftlichen Erwartungen, Wertvorstellungen, Fanbewegungen oder öffentlichen Debatten resultiert (McCullough & Cunningham, 2010). Ein anschauliches Beispiel für funktionalen Druck ist die Einführung der verbindlichen Nachhaltigkeitskriterien im Lizenzierungsverfahren der DFL. Diese Richtlinie und zugleich Vorgaben beeinflussen unmittelbar die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit der Klubs, da ihre Einhaltung eine Voraussetzung für die erfolgreiche Lizenzierung ist und damit auf die Effizienz zentraler Klubstrukturen wirkt (u. a. DFL, 2022 a; DFL, 2022 b, DFL, 2024 b). Der soziale Druck zeigt sich insbesondere durch die häufig öffentlich geführten Diskurse oder fanbasierten Initiativen. Demnach haben Fangruppierungen und diverse Anhänger*innen mehrerer Bundesligaklubs wiederholt nachhaltigkeitsbezogene Forderungen artikuliert und auf diese Weise auch Veränderungen angestoßen bzw. entsprechende Maßnahmen ihrer Klubs mitinitiiert (u. a. bei den Wesentlichkeitsanalysen der Bundesligaklubs). Hingegen gründet der politische Druck auf regulatorischen Vorgaben, welche auf nationaler oder internationaler Ebene formuliert werden, da bestehende Routinen hinterfragt werden (McCullough & Cunningham, 2010). Ein zentraler Ausdruck politischen Drucks ergibt sich für Bundesligaklubs etwa durch die zunehmenden Nachhaltigkeitsanforderungen der Kommunen, in denen ihre Sportstätten verankert sind. Die Städte, wie etwa Freiburg, verfolgen eigene Nachhaltigkeitsziele und setzen beispielsweise in Sportstätten zunehmend auf erneuerbare Energien bzw. geben den Klubs Nachhaltigkeitsvorgaben, um die Klimazielen der Stadt Freiburg zu unterstützen (SC Freiburg, 2025; Stadt Freiburg, n. d.-a; Stadt Freiburg, n. d.-b).

Demnach tragen etwaige Anspruchsgruppen dazu bei, die Klubs zur Einführung oder Weiterentwicklung nachhaltiger Maßnahmen zu bewegen. Ein derartiger Einfluss von spezifischen Key-Actors in Nachhaltigkeitsthematiken kann die Wirksamkeit und Verbreitung entsprechender Bemühungen erhöhen (McCullough & Cunningham, 2010; Daddi et al., 2021; Todaro et al., 2023). Zusätzlich verdeutlichen die vorliegenden Informationen aus *Kapitel 3.2*, dass der Fußball beispielsweise aufgrund seiner Attraktivität, Strahlkraft und zugleich starken emotionalen Verbundenheit besonderes Potenzial besitzt, nachhaltige Entwicklungen zu fördern. Nachhaltigkeitsthemen können über den Sport ein breites Publikum erreichen und damit Impulse für Verhaltens- und Handlungsänderungen setzen.

Aus institutionenökonomischer Perspektive zeigt sich, dass die beteiligten Akteur*innen danach streben, ihren Einfluss auf Entscheidungen und Prozesse zu maximieren. Da jedoch die Entscheidungs-, Informations- und Kontrollmöglichkeiten ungleich verteilt sind, treffen unterschiedliche Interessenlagen aufeinander, die häufig zu Zielkonflikten führen (Augustin, 2008). Diese daraus resultierenden Spannungen beruhen jedoch nicht ausschließlich auf objektiven Interessengegensätzen, sondern häufig auch auf Wahrnehmungen vermeintlicher Unvereinbarkeiten. Des Weiteren kann auch die Art der Verflechtung zwischen den Key-Actors konfliktfördernd wirken. Zur besseren Einordnung lassen sich die Stakeholderdivergenzen in solche mit interner oder externer Beteiligung differenzieren, wobei insbesondere die Konflikte mit externen Akteur*innen als schwer kalkulierbar gelten und mit hohen Unsicherheiten verbunden sind (Krips, 2017).

Ausgehend von diesen Überlegungen lassen sich im Folgenden zentrale Konfliktpotenziale exemplarisch auf den Kontext der professionellen Fußballklubs übertragen. Anhand der Analyse im Rahmen dieser Masterarbeit ist erkennbar, dass manche Stakeholder in vielfacher Hinsicht den Eindruck erwecken, nachhaltigkeitsbezogene Maßnahmen der Klubs sowohl unterstützen als auch erschweren zu können. Dies gilt unter anderem bei Partnerunternehmen, die eigenen gesetzlichen Sorgfaltspflichten unterliegen, beispielsweise im Rahmen des deutschen Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes. Entsprechend Montecchi et al. (2021) sind viele Organisationen und Unternehmen mit der Schwierigkeit konfrontiert, eine höhere Transparenz ihrer Lieferketten herzustellen. Über die Erfüllung gesetzlicher Anforderungen hinaus verfolgen sie damit das Ziel, ihre internen Prozesse zu verbessern, die Produktqualität zu gewährleisten und die ökologische sowie soziale Nachhaltigkeit ihrer Wertschöpfungsketten sicherzustellen. Darüber hinaus benennen und klassifizieren Delgado et al. (2025) zentrale Hürden, die einer verbesserten Transparenz in Lieferketten entgegenstehen. Die herausgearbeiteten Barrieren, darunter ressourcenbezogene Einschränkungen, Defizite in organisatorischen Fähigkeiten sowie strategisch-kulturelle Spannungsfelder, verkörpern wesentliche Faktoren, die eine höhere Transparenz und Effizienz in Lieferketten behindern. Auch Schröder (2025) zeigt auf, dass angesichts der zunehmend vielgliedrigen und international ausgerichteten Wertschöpfungsketten ein Risiko einerseits für Menschenrechtsverletzungen und andererseits für umweltbezogene Problemlagen besteht. Zudem fordern steigende gesellschaftliche Erwartungen sowie erweiterte Transparenzanforderungen im Zuge gesetzlicher Regelungen und ligaweiten Richtlinien den Sportsektor auf, eine angemessene Reaktion auf diese Herausforderungen zu zeigen und geeignete Maßnahmen zur Risikominimierung zu entwickeln.

Mit den von der DFL eingeführten Richtlinien gehen Berichtspflichten einher, die sowohl von den Klubs als auch beispielsweise von sportbezogenen Marken oder Merchandising-Artikeln einzuhalten sind. Dazu gehören Elemente, die seit dem Jahr 2022 pro Saison erweitert

wurden. Anfangs umfassten die Anforderungen des Lieferkettenmanagements sechs Mindestkriterien II, unter anderem die Erwartung an die Klubs, einen eigenen Verhaltenskodex für Geschäftspartner*innen und Zuliefer*innen auszuarbeiten, sowie ein Konzept für nachhaltige Beschaffungsprozesse vorzulegen. Des Weiteren waren die Klubs dazu angehalten, darzustellen, welcher Anteil ihres Merchandisings auf Produkte entfällt, die über ein Umweltlabel verfügen, unter fairen Bedingungen produziert worden sind oder deren Herstellung innerhalb Europas erfolgt ist. In jeder Saison wurden Weiterentwicklungen getätigt. Die Klubs müssen nun eine Analyse in Bezug auf Menschenrechtsverletzungen innerhalb des eigenen Organisationsbereichs vorlegen. Zudem verlangt die DFL einen Nachweis über interne Sensibilisierungsmaßnahmen, etwa Schulungen für Mitarbeitende zu nachhaltiger Beschaffung. Ziel ist es, Wissen über menschenrechtliche und ökologische Risiken in Einkaufs- und Beschaffungsprozessen zu stärken. Zu guter Letzt müssen die Klubs auch darlegen, dass sie einen Lieferantenkodex veröffentlicht haben, der Vertragspartner*innen auf menschenrechtliche und ökologische Sorgfaltspflichten hinweist und dass dieser Kodex in bestehende oder neue Vertragsbeziehungen implementiert wird (DFL, 2022 b; DFL, 2024 b; DFL, 2025). Da kleinere Fußballklubs jedoch häufig nur eingeschränkte Möglichkeiten besitzen oder die Umsetzung dieser Anforderungen mit einem enorm hohen Aufwand verbunden ist, gestaltet sich deren Einhaltung komplex. Deshalb sollen die Vorgaben so gestaltet sein, dass zu Beginn keine Überforderung hervorgerufen wird (Schröder, 2025).

Ein Beispiel aus der deutschen Bundesliga verdeutlicht diese erwähnten Herausforderungen anschaulich. Der FC Bayern München betont in seinem Nachhaltigkeitsbericht (2022/23, S.39), dass sich der Klub

„parallel zur regulatorischen Entwicklung, insbesondere dem Inkrafttreten des Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes (LkSG), [...] ab der Saison 2023/2024 verstärkt den Sorgfaltspflichten gegenüber [seinen] Lieferketten widmen“

möchte. Der Hinweis des Klubs, dass sie erst im folgenden Bericht ausführlicher auf die entwickelten Konzepte und Maßnahmen eingehen können, verdeutlicht den erheblichen Aufwand, der mit der Einführung und Umsetzung entsprechender Vorgaben verbunden ist (FC Bayern München, 2022/23, S. 100). Diese Formulierungen zeigen zugleich die Grenzen auf, mit denen Klubs konfrontiert sind. Während sowohl der Wille als auch die Vorgaben zur stärkeren Berücksichtigung von Sorgfaltspflichten klar artikuliert werden, bedeutet dies nicht zwangsläufig, dass eine umfassende Kontrolle oder Durchsetzung dieser Vorgaben entlang komplexer, international verzweigter Lieferketten tatsächlich realisierbar ist. Dies deckt sich mit Erkenntnissen der Forschung, wonach Unternehmen zwar zunehmend die regulatorische Verantwortung übernehmen müssen, ihnen aber häufig nur eingeschränkte Einfluss- und Überprüfungsmöglichkeiten gegenüber externen Lieferanten zur Verfügung stehen.

Eine weitere beispielhafte Illustrierung stellt der Bereich „Merchandising“ dar. Viele Klubs beziehen ihre Artikel über externe Textil- oder Produktionsunternehmen, wodurch Nachhaltigkeitsstandards entlang der Lieferketten maßgeblich von den Partner*innen mitgeprägt werden. Einige Klubs haben in diesem Bereich bereits Schritte zur Verbesserung der Transparenz und Produktverantwortung gesetzt, indem sie Teile ihres Sortiments mit anerkannten Nachhaltigkeitslabels und Zertifizierungen ausstatten. Ein besonders anschauliches Beispiel stellt der SV Werder Bremen dar. Der Klub listet in seinem Nachhaltigkeitsbericht (S. 26) eine Reihe unterschiedlicher Siegel auf, darunter Fairtrade Cotton, Fairtrade Textile Production, Global Organic Textile Standard (GOTS), der Grüne Knopf oder Upcycling-Labels wie „Grünzeug“. Zudem kommt das digitale Tool „Tracyle“ zur vollständigen Transparenz von Lieferketten zum Einsatz. Diese Kennzeichnungen sollen sicherstellen, dass verwendete Materialien rückverfolgbar und ökologische Kriterien erfüllt sind sowie soziale Standards eingehalten werden. Laut dem Bericht des SV Werder Bremen (S. 23) ist die Voraussetzung für eine Zusammenarbeit im Bereich Merchandising die vorherige Unterzeichnung eines verbindlichen Verhaltenskodex. Dieser legt zentrale ökologische und soziale Standards fest und gilt für sämtliche Lieferanten und Dienstleistenden der Werder Bremen Merchandising GmbH, die mit der Herstellung von Merchandising-Produkten beauftragt sind. Aufbauend darauf verlangt die Beschaffungsabteilung im Vorfeld der Kooperation in ausgewählten Fällen zusätzliche Unterlagen, etwa in Form anerkannter Zertifizierungen aus den Bereichen Umwelt- und Sozialstandards (GOTS, Grüner Knopf, Öko-Tex, Fairtrade, BSCI, SA 8000 oder REACH). Liegen entsprechende Zertifikate nicht vor, werden ergänzend Mindestanforderungen definiert, die in Zusammenarbeit mit einem externen Prüfinstitut (QIMA Certification) regelmäßig überprüft werden. Zur Absicherung der Einhaltung dieser Vorgaben werden die produzierenden Unternehmen zudem aufgefordert, Produktprüfungen durchführen zu lassen und die entsprechenden Prüfberichte vorzulegen. Erst nach vollständiger Prüfung und Dokumentation aller erforderlichen Nachweise wird eine Freigabe für den Verkauf erteilt.

Auch wenn solche Zertifikate einen wichtigen Beitrag zur Orientierung und Qualitätsbewertung leisten können, verdeutlichen sie gleichzeitig die Abhängigkeit der Klubs von externen, oftmals komplexen Lieferkettenstrukturen und die damit einhergehende Herausforderung, umfassende Nachhaltigkeitsanforderungen in der Praxis konsequent umzusetzen. Die *Tabelle 9* veranschaulicht, welche anerkannten Nachhaltigkeitslabels, Zertifizierungen und regulatorischen Standards im Merchandising einzelner Bundesligaklubs explizit oder implizit Berücksichtigung finden. Dabei wird deutlich, dass sich die Ansätze zwischen den Klubs unterscheiden. Während einige Klubs bereits mehrere Siegel parallel einsetzen, beschränken sich andere bislang auf einzelne Standards oder formulieren entsprechende Zielsetzungen erst für kommende Spielzeiten. Die Kennzeichnung differenziert bewusst zwischen einer

expliziten Anwendung bzw. klaren Bezugnahme ✓ und einer indirekten oder angekündigten Berücksichtigung (✓), um den unterschiedlichen Umsetzungsstand transparent abzubilden.

Die in der *Tabelle 9* aufgeführten Labels und Standards repräsentieren etablierte Instrumente zur Sicherstellung von Mindestanforderungen in der Textilproduktion. Sie adressieren unterschiedliche Aspekte nachhaltiger Wertschöpfung, darunter ökologische Material- sowie nachhaltige Arbeitsstandards (u. a. GOTS, OCS, BCI, Fairtrade, Fair Wear Foundation), staatliche und produktbezogene Nachhaltigkeitssiegel (u. a. Grüner Knopf, Blauer Engel), chemische Produktsicherheit und Materialprüfung (u. a. REACH, OEKO-TEX®, QIMA) oder kreislaufwirtschaftliche und recyclingbasierte Ansätze (z. B. GRS, C2C). Die Übersicht dient dabei der Einordnung vorhandener Maßnahmen und erhebt keinen Anspruch auf eine Bewertung ihrer tatsächlichen Wirkungstiefe.

Tabelle 9: Produkt- & Lieferkettenstandards der Profifußballklubs

Fußballklub	Fairtrade-Labels	GOTS	Grüner Knopf	OEKO-TEX	GRS	Fair Wear Foundation	REACH	QIMA	OCS	BCI	Blauer Engel	C2C
FC Augsburg		✓	✓	✓	✓							
VfL Bochum 1848	(✓)	✓		✓	✓	✓						
SV Werder Bremen	✓	✓	✓	✓			✓	✓				
Borussia Dortmund	(✓)	(✓)	(✓)	(✓)								
Sport-Club Freiburg		✓	✓									
TSG Hoffenheim												
Kieler Sportvereinigung Holstein von 1900 e.V.		✓		✓								
RB Leipzig												
Bayer 04 Leverkusen		✓		✓		✓			✓	✓		
1. FSV Mainz 05												
Borussia Mönchengladbach		(✓)	(✓)									
FC Bayern München												
VfB Stuttgart	✓	✓	✓		✓						✓	✓
VfL Wolfsburg	(✓)	✓		✓								
1. FC Union Berlin	✓	✓	✓									

Ebenso können Sponsoringverträge mit den Unternehmen aus umstrittenen Branchen die Umsetzung und die Wahrnehmung von Nachhaltigkeitsstrategien in Fußballklubs beeinträchtigen. Ein Beispiel dafür verkörpert die langjährige Partnerschaft von Schalke 04 mit Gazprom, welche jedoch im Jahr 2022 beendet wurde (FC Gelsenkirchen-Schalke 04 e. V., 2022). Die Kooperationen mit Unternehmen aus Sparten, deren Wertschöpfung eng mit fossilen Energieträgern verbunden ist oder die emissionsintensiv arbeiten, können in der öffentlichen Wahrnehmung im Widerspruch zu klimapolitischen Nachhaltigkeitszielen stehen. Der partnerschaftliche Vertrag des BVB mit Rowe Motor Oil verkörpert ein aktuelles Beispiel (Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA., n. d.). Ebenso als kontroverser Sektor im Kontext

der Klimakrise und CO₂-Reduktion wird die Zusammenarbeit mit Fluggesellschaften gesehen. Die Untersuchung von Khanna et al. (2024) kommt zu dem Ergebnis, dass insbesondere die Emissionen, die durch die Wahl des Transportmittels von beispielsweise Zuschauer*innen entstehen, einen wesentlichen Einfluss auf die Klimabilanz von Fußballorganisationen und deren Veranstaltungen haben. Besonders ins Gewicht fällt dabei der Flugverkehr, der im Vergleich zu anderen Mobilitätsformen die höchsten Treibhausgasemissionen verursacht. Entsprechende Partnerschaften stehen somit häufig im Spannungsfeld zwischen ökologischen Ansprüchen und wirtschaftlichen Interessen. Beispielsweise bestehen zwischen dem FC Bayern und Emirates (FC Bayern München, n. d.) oder auch zwischen Borussia Dortmund und Eurowings (Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA., n. d.) Kooperationsverträge. Dadurch wird offensichtlich, dass entsprechende Partnerschaften die Glaubwürdigkeit von Nachhaltigkeitsstrategien eines Klubs beeinträchtigen können. In der öffentlichen Wahrnehmung können dadurch Inkonsistenzen entstehen, die das Engagement der Klubs relativieren. Auch wenn diese Reihe kritisch diskutierter Sponsoringbeispiele fortgeführt werden könnte, richtet sich der Fokus im nächsten Schritt auf Partnerschaften, die Nachhaltigkeitsbestrebungen unterstützen können.

Die nachfolgende *Tabelle 10* stellt dabei bewusst nur eine begrenzte Auswahl an Beispielen dar. Das Ziel ist es, keine vollständige Erfassung aller bestehenden Kooperationen, sondern eine übersichtliche und illustrative Darstellung möglicher Ausprägungen nachhaltiger Partnerschaften im deutschen Profifußball zu visualisieren. Berücksichtigt wurden ausschließlich die Unternehmen, bei denen ein Bezug zu ökologischen Nachhaltigkeitsdimensionen erkennbar ist. Pro Klub wurden daher lediglich einige wenige Partnerschaften aufgenommen. Bei der Auswahl wurde zudem darauf geachtet, keinen Partner mehrfach zu nennen, um die inhaltliche Bandbreite nachhaltiger Kooperationsformen sichtbar zu machen. Die Beispiele verdeutlichen, dass nachhaltige Partnerschaften überaus unterschiedliche Handlungsfelder adressieren können, etwa Energieversorgung, Mobilität, Abfall- und Kreislaufwirtschaft, Textilien oder Ernährung und welches Potenzial sich für Profifußballklubs ergibt, wenn Nachhaltigkeit strategisch in Partnerschaften integriert und aktiv gestaltet wird.

Tabelle 10: exemplarische Beispiele für nachhaltige Partnerschaften

Fußballklub	Beispielpartner	Kurzbegründung
FC Augsburg	Grünbeck AG	Wasseraufbereitung, Ressourceneffizienz
	Lucky Bike	Fahrrad-/E-Mobilität
	Stadtwerke Augsburg	Energie, Wärme, ÖPNV
VfL Bochum 1848	Aramark	Catering (Abfall, Beschaffung)
	Moritz Fiege	Regionalität, kurze Transportwege
	Fleischerei Dönninghaus	Regionalität, kurze Transportwege
SV Werder Bremen	Matthäi	Bau, Infrastruktur
	Compleo	Ladeinfrastruktur, E-Mobilität
	Ornamin Geschirr für unterwegs	Mehrweggeschirr
	EWE / swb	Energieaudit, Energieeffizienz
Borussia Dortmund	Wilo	Energieeffizienz, Pumpentechnologie
	Stiebel Eltron	Erneuerbare Wärme, Wärmepumpen
	DSW21 / DEW21	ÖPNV, Energie- & Wasserversorgung
	WILDPLASTIC	Plastikreduktion, Kreislaufwirtschaft
	SolaX Power	Photovoltaik & Energiespeicher
	Tenways / ADFC	E-Bike- & Fahrradmobilität
Eintracht Frankfurt	zum Stichtag keine veröffentlichte Nachhaltigkeitsberichterstattung	
SC Freiburg	badenova	Energieversorgung, erneuerbare Energien
	JobRad	Förderung nachhaltiger Mobilität (Fahrrad)
	EDEKA Südwest („Hofglück“)	Regionalität, Tierwohl, reduzierte Transportwege
	Schwarzwald-Sprudel	Regionaler Wasserkreislauf, kurze Lieferketten
1. FC Heidenheim 1846	zum Stichtag keine veröffentlichte Nachhaltigkeitsberichterstattung	
TSG Hoffenheim	PreZero	Abfallmanagement, Zero-Waste-Ansatz
	hep global	Solarenergie
	MVV	Energieversorgung
	myclimate	Klimaschutzprojekte, Kompensation
Kieler Sportvereinigung Holstein von 1900 e.v.	Stadt Kiel	Mobilität, Energiemanagement, Sauberkeit
	KVG	Öffentlicher Nahverkehr
	ABK	Abfallwirtschaft
	Der Grüne Punkt	Verpackungsrecycling
RB Leipzig	Veganz	Pflanzliche Ernährung
	Specialized	E-Bikes
	Volkswagen	E-Mobilität Fuhrpark
	Nike	Recycelte Materialien
	Signify	Energieeffiziente Beleuchtung
	Leipziger Gruppe / LVB	Ökostrom, Ladeinfrastruktur, ÖPNV
Bayer 04 Leverkusen	AVEA	Abfall- & Kreislaufwirtschaft
	LEDVANCE	Energieeffiziente Beleuchtung
	DHL GoGreen	CO ₂ -reduzierter Versand
	RWTH Aachen	Mobilitätsanalyse
1. FSV Mainz 05	zum Stichtag lediglich Charity Report	
Borussia Mönchengladbach	NEW	Energieversorgung, E-Mobilität
	NABU	Biodiversität, Naturschutz
	Sonepar	Energieeffizienz, Elektrotechnik
	Lease a Bike (Dienstfahrradleasing)	Nachhaltige Mobilität
	Fjol	Nachhaltigkeitsberatung
FC Bayern München	Audi / VW (GEMINI)	E-Mobilität, Verkehrsreduktion
	adidas („Move for the Planet“)	Umweltbewusstsein, Ressourcenschonung
	Viessmann	Energieeffiziente Gebäudetechnik
VfB Stuttgart	JAKO	Nachhaltigere Textilproduktion
	NABU	Naturschutz/Biodiversität
VfL Wolfsburg	Apomore GmbH	Verpackungsmanagement
	Kieback&Peter	Gebäudeautomation
	Trilux	Energieeffiziente Beleuchtung
	Cubos	Energieversorgung
	Guppyfriend	Mikroplastikvermeidung
	LSW Energie	Energieversorgung
	ReFood	Lebensmittelverwertung
1. FC Union Berlin	Brands Fashion	Nachhaltige Textilproduktion
FC St. Pauli	zum Stichtag keine veröffentlichte Nachhaltigkeitsberichterstattung	

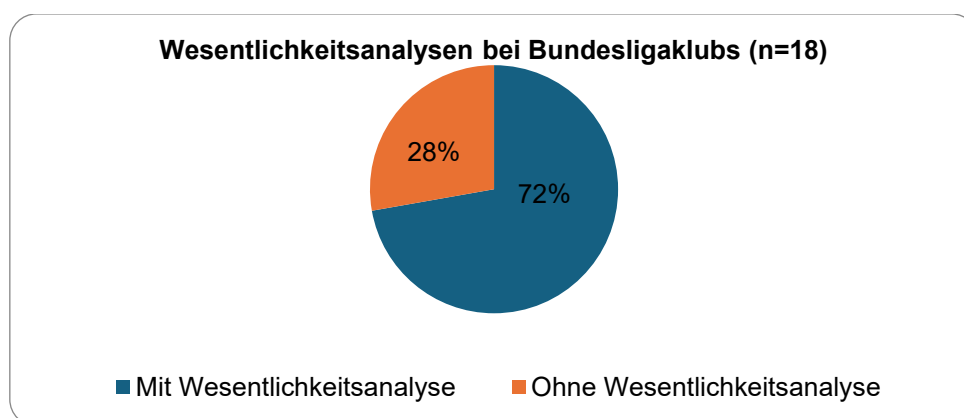
Ein weiterer wichtiger Baustein ist die Nachhaltigkeitsberichterstattung. Sie bildet einen fundamentalen Bestandteil des professionellen Nachhaltigkeitsmanagements, da erst durch die systematische Offenlegung von Fortschritten, Herausforderungen, Stärken und Schwächen zielgerichtete Verbesserungen ermöglicht werden. Insgesamt zeigt sich, dass nachhaltige Transformationsprozesse im Profifußball nicht isoliert innerhalb einzelner Klubs entstehen, sondern das Ergebnis eines komplexen Zusammenspiels diverser Gruppen aus Akteur*innen und Interessen ist.

Die Wesentlichkeitsanalyse fungiert im Kontext der Nachhaltigkeitsberichterstattung als zentrales Instrument zur Strukturierung und Gewichtung von Stakeholdereinflüssen. Der VfL Bochum 1848 definiert die Wesentlichkeitsanalyse im Nachhaltigkeitsbericht (S. 25) wie folgt:

„Eine Wesentlichkeitsanalyse ist ein Instrument im Nachhaltigkeitsmanagement mit dem Ziel einer Priorisierung der Themen für das jeweilige Unternehmen. Darauf aufbauend können im Nachhaltigkeitsmanagement gezielt Schwerpunkte gesetzt und mehr Wirkung erzielt werden. Eine Wesentlichkeitsanalyse wird in regelmäßigen Abständen durchgeführt.“

Demnach bildet sie ab, welche ökologischen, sozialen und governancebezogenen Themen aus Sicht unterschiedlicher Anspruchsgruppen als relevant erachtet werden und wie diese Einschätzungen in interne Entscheidungs- und Priorisierungsprozesse der Fußballklubs einfließen. Damit dient sie vor allem als solides Fundament bezüglich des Entwurfs und der Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie (u. a. SC Freiburg, S. 18 ff.; FC Bayern München, S. 22 ff.).

Abbildung 15: Häufigkeit der Wesentlichkeitsanalysen



Das Tortendiagramm in *Abbildung 15* zeigt den Anteil der Bundesligaklubs, die im Rahmen ihrer Nachhaltigkeitsberichterstattung eine Wesentlichkeitsanalyse oder ein funktional vergleichbares Instrument zur Priorisierung nachhaltigkeitsrelevanter Themen eingesetzt haben. Insgesamt weisen 13 von 18 Klubs (72,2 %) eine entsprechende Analyse aus, während fünf Klubs (27,8 %) im untersuchten Berichtsstand keine Wesentlichkeitsanalyse veröffentlicht

haben. Die Darstellung verdeutlicht damit, dass die Mehrheit der Bundesligaklubs bereits strukturierte Verfahren zur Identifikation und Gewichtung zentraler Nachhaltigkeitsthemen nutzt. Als „mit Wesentlichkeitsanalyse“ wurden dabei neben explizit so bezeichneten Analysen auch vergleichbare Vorgehensweisen berücksichtigt. Hierzu zählen unter anderem die von 1. FC Union Berlin beschriebene breit angelegte Status-quo-Analyse sowie die von der TSG Hoffenheim vorgenommene strukturierte Analyse von Handlungsfeldern. Die Klubs ohne zum Stichtag veröffentlichte Nachhaltigkeitsberichte (FC St. Pauli, Eintracht Frankfurt, 1. FC Heidenheim) sowie der 1. FSV Mainz 05, bei dem lediglich ein Charity Report vorlag, wurden der Kategorie „ohne Wesentlichkeitsanalyse“ zugeordnet.

Zusammenfassend zeigt das Kapitel, dass die Nachhaltigkeitsaktivitäten von Profifußballklubs maßgeblich durch ein komplexes Zusammenspiel unterschiedlicher interner und externer Stakeholder geprägt werden. Die regulatorischen Vorgaben, Verbandsanforderungen, zivilgesellschaftliche Akteur*innen sowie Wirtschafts- und Kooperationspartner wirken dabei als zentrale Einflussfaktoren auf strategische Prioritätensetzungen und operative Maßnahmen. Die Instrumente, wie die Wesentlichkeitsanalysen, Zertifizierungen oder nachhaltigkeitsbezogene Partnerschaften, fungieren als vermittelnde Mechanismen, über die externe Erwartungen in interne Entscheidungsprozesse übersetzt werden. Deutlich wird zugleich, dass die Nachhaltigkeit im Profifußball weniger als autonom gesteuerter Prozess, sondern vielmehr als Ergebnis fortlaufender Aushandlungs- und Anpassungsprozesse zwischen unterschiedlichen Anspruchsgruppen zu verstehen ist.

Darüber hinaus verdeutlichen die Ausführungen, dass Stakeholderbeziehungen nicht nur als Umfeldbedingungen, sondern als wirksame Einflussmechanismen zu verstehen sind. Die regulatorischen Anforderungen (z. B. DFL-Lizenzierung), gesellschaftlichen Erwartungen, wirtschaftlichen Abhängigkeiten sowie zivilgesellschaftlichen Impulse können Nachhaltigkeitsmaßnahmen anstoßen, strukturieren oder auch begrenzen (McCullough & Cunningham, 2010; Daddi et al., 2021; Todaro et al., 2023). Gleichzeitig wird anhand von Lieferketten- und Sponsoringbeispielen deutlich, dass Nachhaltigkeit im Profifußball häufig mit Zielkonflikten und begrenzten Steuerungsmöglichkeiten entlang komplexer Wertschöpfungs- und Kooperationsstrukturen verbunden ist. Die Instrumente, wie die Nachhaltigkeitsberichte und Wesentlichkeitsanalysen, fungieren hierbei als Übersetzungs- und Priorisierungsmechanismen, über die externe Anforderungen und interne Zielsetzungen in konkrete Handlungsfelder, Maßnahmen und Kommunikationsformate überführt werden.

5.2 Nachhaltigkeitspraktiken deutscher Profifußballklubs

Aufbauend auf die Stakeholderanalyse richtet sich der Fokus dieses Kapitels auf die Handlungsebene. Das Bestreben der folgenden Ausführungen ist es, die zentralen gesetzlichen Rahmenbedingungen und Berichtstandards, die sport- und fußballspezifischen

Rahmenwerke, die internationalen Initiativen und freiwilligen Selbstverpflichtungen, die Netzwerke und Plattformen nachhaltiger Entwicklung, die regionalen und projektspezifischen Initiativen, die Zertifizierungen und Managementsysteme, die Auszeichnungen und Nominierungen, die organisationale Verankerung von Nachhaltigkeit sowie insbesondere die ökologischen Schwerpunkte und Maßnahmen der deutschen Profifußballklubs darzustellen. Die Analyse basiert auf den kodierten Textsegmenten der Nachhaltigkeitsberichte und folgt einer systematisierenden, deskriptiven Vorgehensweise. Die Ergebnisse werden klubübergreifend zusammengeführt und bewusst ohne Bewertung der Wirksamkeit oder Effizienz präsentiert. Dieses Vorgehen repräsentiert eine transparente Aufarbeitung der Bandbreite sowie der Schwerpunktsetzung ökologischer Nachhaltigkeitspraktiken im deutschen Profifußball.

5.2.1 Untersuchungsmaterial

Der deutsche Profifußball steht zunehmend unter Zugzwang, sein Engagement im Bereich Nachhaltigkeit transparenter und gezielter zu kommunizieren. Seit der Saison 2023/24 ist die Einhaltung und Durchführung einer Nachhaltigkeitsrichtlinie eine feste Komponente des Lizenzierungsverfahrens der DFL. Diese Entwicklung stellt einen Meilenstein dar, der die Klubs sowohl der 1. als auch 2. Bundesliga dazu anhält, nachhaltige Maßnahmen nicht nur umzusetzen, sondern auch öffentlich nachvollziehbar zu machen. Darüber hinaus unterliegt der Nachhaltigkeitsrahmen einem kontinuierlichen Anpassungs- und Weiterentwicklungsprozess, etwa im Zuge der DFL-Mitgliederversammlung im Dezember 2023. Dadurch sollen zentrale Nachhaltigkeitsbereiche geschärft sowie gestärkt und auf Grundlage erster Umsetzungserfahrungen gezielt weiterentwickelt werden (DFL, 2024 a).

Aufgrund der zugeschriebenen Vorbildfunktion stehen die Profifußballklubs der 1. Deutschen Bundesliga im Zentrum dieser Masterarbeit. Zugleich zeigt sich eine Tendenz, dass die Nachhaltigkeit in diesem Kontext nicht mehr als reine Formalität verstanden wird, sondern als integrales Element der Klubphilosophie, das aktiv adressiert und gegenüber relevanten Stakeholdern öffentlichkeitswirksam kommuniziert werden soll. Aus diesem Grund bilden die zum Stichtag 27. Februar 2025 veröffentlichten Nachhaltigkeitsberichte der Fußballklubs der 1. Deutschen Bundesliga die zentrale Analysegrundlage dieser Arbeit und sind in der nachfolgenden *Tabelle 11* ersichtlich.

Tabelle 11: Übersicht der Fußballklubs und deren Nachhaltigkeitsberichte der 1. Bundesliga Saison 2024/25

Fußballklub	Titel des Nachhaltigkeitsreports	Berichtszeitraum (Berichtsjahr bzw. -saison)	Seitenzahl	Beginn / Regelmäßigkeit Berichterstattung
FC Augsburg	Zusammen wachsen: Brückenbauer für nachhaltige Entwicklung Fortschrittsbericht. 2023/24	2023/24 (1. Juli 2023 bis 30. Juni 2024)	100	jährliche Fortschrittsberichte seit 2020/21
VfL Bochum 1848	Gemeinsam in die Zukunft blicken. Fortschrittsbericht 2022/23	2022/23	144	zweiter Nachhaltigkeitsbericht (2022/23)
SV Werder Bremen	Werder Bewegt Nachhaltigkeitsbericht 2022/23	2022/23 (01. Juli 2022 bis 30. Juni 2023)	60	erstmalige Nachhaltigkeitsbericht-erstattung 2015
Borussia Dortmund	Borussia verbindet. Borussia packt an. Nachhaltigkeitsbericht der Saison 2023/24	2023/24 (01. Juli 2023 bis 30. Juni 2024)	127	jährliche Nachhaltigkeitsberichte seit 2016/17
Eintracht Frankfurt	X	X	X	keine veröffentlichte Nachhaltigkeitsbericht-erstattung
Sport-Club Freiburg	scfreiburg Nachhaltigkeitsbericht 2022/23	2022/23 (01. Juli 2022 bis 30. Juni 2023)	134	erstmaliger Nachhaltigkeitsbericht
1. FC Heidenheim 1846	X	X	X	keine veröffentlichte Nachhaltigkeitsbericht-erstattung
TSG Hoffenheim	Win Win Nachhaltigkeitsbericht der TSG Hoffenheim 2022/23	2022/23	92	erste Ausgabe des Nachhaltigkeitsberichts
Kieler Sportvereinigung Holstein von 1900 e.v.	DNK-Erklärung 2023	2023	50	erstmalige Nachhaltigkeitsbericht-erstattung
RB Leipzig	Play.Care.Share. 2022/23	2022/23 (01.07.2022 bis 30. Juni 2023)	116	Nachhaltigkeitsbericht-erstattung seit 2022
Bayer 04 Leverkusen	Werkself Nachhaltigkeitsbericht 2023	Kalenderjahr 2023	80	CSR-Bericht seit 2018, Nachhaltigkeitsbericht ab 2023
1. FSV Mainz 05	Charity Report 2023	2023	64	kein Nachhaltigkeitsbericht; Charity-Report
Borussia Mönchengladbach	Nachhaltigkeitsbericht 2023 Die Fohlen	2023	96	Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht (Startzeitpunkt nicht ausgewiesen)
FC Bayern München	Mitnand Nachhaltigkeitsbericht des FC Bayern München 2022-2023	2022/23	104	erstmalige Nachhaltigkeitsbericht-erstattung
VfB Stuttgart	DNK-Erklärung 2023	2023	73	Nachhaltigkeitsbericht-erstattung seit 2022
VfL Wolfsburg	Wir für morgen Nachhaltigkeitsbericht des VfL Wolfsburg 2024	Saisons 2022/2023 und 2023/2024 (Geschäftsjahr jeweils von 01.07. – 30.06.).	96	siebter Nachhaltigkeitsbericht (seit 2012), kontinuierliche Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeit seit 2010
1. FC Union Berlin	Nachhaltigkeitsbericht 1. FC Union Berlin e.V. – Saison 2023/24	2023/24	101	erstmaliger Nachhaltigkeitsbericht
FC St. Pauli	X	X	X	kein veröffentlichter Nachhaltigkeitsbericht

Der Großteil dieser deutschen Profifußballklubs positionieren sich in Bezug auf das Thema Nachhaltigkeitsberichterstattung und suchen daher mittels Berichterstattung den Austausch mit ihren Stakeholdern. Die Ausnahmen bilden die Fußballklubs Eintracht Frankfurt, 1. FC Heidenheim 1846 und FC St. Pauli, da diese genannten Fußballklubs – im Gegensatz zu den

restlichen Klubs – zum Stichtag keine aktuellen Publikationen veröffentlicht haben. Darüber hinaus stellt der 1. FSV Mainz 05 einen Sonderfall dar, da als Datengrundlage kein eigenständiger Nachhaltigkeitsbericht vorliegt, sondern lediglich ein Charity-Report. Weiters ist anzumerken, dass die analysierten Nachhaltigkeitsreports nicht durchgängig denselben Berichtszeitraum abdecken. Für die vorliegende Untersuchung wurden jeweils die aktuellen verfügbaren Berichte herangezogen, um eine ausreichende Datengrundlage für die Analyse sicherzustellen. Das Ziel ist dabei nicht die zeitliche Vergleichbarkeit einzelner Aktivitäten, sondern eine zusammenfassende Betrachtung der Bandbreite, um das grundsätzliche Potenzial deutscher Profifußballklubs im Bereich ökologischer Nachhaltigkeit aufzuzeigen.

Die *Tabelle 11* der Nachhaltigkeits- und Fortschrittsberichte zeigt, dass die deutschen Profifußballklubs der 1. Bundesliga zu unterschiedlichen Zeitpunkten mit einer systematischen Nachhaltigkeitsberichterstattung begonnen haben. Als frühe Vorreiter lassen sich insbesondere der SV Werder Bremen und der VfL Wolfsburg identifizieren. Der SV Werder Bremen veröffentlichte bereits 2015 seinen ersten Nachhaltigkeitsbericht, wobei der aktuell vorliegende Report der erste seit der damaligen Veröffentlichung ist. Demgegenüber setzt sich der VfL Wolfsburg seit 2010 regelmäßig mit der Thematik Nachhaltigkeit auseinander und hat mittlerweile den siebten Nachhaltigkeitsbericht vorgelegt. Auch Borussia Dortmund weist mit einer jährlichen Berichterstattung seit der Saison 2016/17 eine vergleichsweise lange Kontinuität auf.

In den darauffolgenden Jahren haben weitere Klubs begonnen, Nachhaltigkeitsaspekte zunehmend systematisch zu dokumentieren. Zwar legte Bayer 04 Leverkusen bereits 2018 einen CSR-Bericht vor, dieser wurde jedoch noch der Abteilung „Soziales Engagement“ zugeordnet. Beim Werkself Nachhaltigkeitsbericht 2023 handelt es sich somit um den ersten Report. Der FC Augsburg berichtet seit der Saison 2020/21 jährlich in Form von Fortschrittsberichten, während RB Leipzig seit 2022 Nachhaltigkeitsberichte über die Klubwebsite zugänglich macht. Auch der VfB Stuttgart und Holstein Kiel nutzen mit ihren DNK-Erklärungen standardisierte Berichtsformate.

Mehrere Klubs befinden sich hingegen noch in einer frühen Phase der Berichterstattung. Dazu zählen unter anderem die TSG Hoffenheim, der FC Bayern München, der 1. FC Union Berlin sowie der Sport-Club Freiburg, die jeweils erst kürzlich ihren ersten Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht haben. Der VfL Bochum legte mit dem Fortschrittsbericht 2022/23 seinen zweiten Nachhaltigkeitsbericht vor. Beim 1. FSV Mainz 05 besteht bislang lediglich ein Charity-Report, während für die Eintracht Frankfurt, den 1. FC Heidenheim 1846 sowie den FC St. Pauli zum Stichtag kein eigenständiger Nachhaltigkeitsbericht verfügbar war.

Neben der unterschiedlichen Regelmäßigkeit der Publikationen variiert auch der Umfang der Reports. Die Seitenzahlen reichen von vergleichsweise kompakten Dokumenten mit etwa 50 bis 60 Seiten (z. B. Holstein Kiel, Werder Bremen) bis hin zu sehr umfangreichen Berichten mit über 100 Seiten (z. B. VfL Bochum 1848, Sport-Club Freiburg, Borussia Dortmund, RB Leipzig, FC Bayern München, 1. FC Union Berlin). Insgesamt verdeutlichen sowohl die Spannbreite der Berichtszeiträume als auch die Unterschiede im Seitenumfang die heterogene Entwicklung der Nachhaltigkeitsberichterstattung im deutschen Profifußball.

5.2.2 Limitationen der Datengrundlage

Die vorliegende Analyse basiert auf den zum Stichtag 27. Februar 2025 verfügbaren Nachhaltigkeits- und Fortschrittsberichten der untersuchten Profifußballklubs. Es kann daher nicht ausgeschlossen werden, dass nach diesem Stichtag überarbeitete oder aktualisierte Berichte veröffentlicht wurden, die in der Analyse keine Berücksichtigung finden konnten. Zudem ist zu beachten, dass Inhalte und Maßnahmen, die in früheren Berichten thematisiert wurden, in späteren Fortschrittsberichten nicht zwingend erneut aufgegriffen werden. Da für die Analyse ausschließlich die jeweils aktuellen verfügbaren Berichte herangezogen wurden, besteht kein Anspruch auf Vollständigkeit hinsichtlich aller jemals umgesetzten Maßnahmen. Die Ergebnisse sind folglich als zeitpunktbezogene und zusammenfassende Darstellung der zum Untersuchungszeitraum dokumentierten Nachhaltigkeitsaktivitäten zu verstehen.

Zudem basieren die in der *Tabelle 9* sowie *Tabelle 12* bis *Tabelle 23* ersichtlichen Markierungen ausschließlich auf den berichteten Aussagen der Klubs und veranschaulichen daher nur jene für die etwaigen Kapitel relevanten Aspekte, die explizit in den jeweiligen Nachhaltigkeitsberichten genannt oder erkennbar zugrunde gelegt wurden. Sie spiegeln wider, ob ein Aspekt bereits explizit angewendet, klar referenziert ✓ oder lediglich zukünftig (✓) berücksichtigt wird. Aus diesem Grund kann nicht ausgeschlossen werden, dass die Darstellung keinen vollständigen Überblick über alle tatsächlich geltenden Tatsachen bietet. Die Analyse reflektiert vielmehr den in den Nachhaltigkeitsreports dokumentierten Umgang der Profifußballklubs mit der Nachhaltigkeitsregulierung.

5.2.3 Gesetzliche Rahmenbedingungen und Berichtsstandards

Die Auswertung in der *Tabelle 12* der Nachhaltigkeitsreports deutet darauf hin, dass sich die deutschen Bundesligaklubs innerhalb eines gemeinsamen Grundrahmens bewegen. Sowohl die zeitliche Einordnung als auch die konkrete Ausgestaltung und die thematische Schwerpunktsetzung in den Berichten variieren allerdings.

Tabelle 12: Gesetzliche und regulatorische Rahmenwerke sowie Reporting- und Offenlegungsstandards

Fußballklub	CSRD	ESRS	VSME ESRS	EU- Taxonomie	LkSG	GRI	DNK	TCFD	GHG
FC Augsburg	(✓)	(✓)				✓			✓
VfL Bochum 1848	(✓)	(✓)		(✓)	(✓)	✓	✓		✓
SV Werder Bremen	✓								✓
Borussia Dortmund	(✓)	(✓)		✓	(✓)	✓			✓
Sport-Club Freiburg							✓		✓
TSG Hoffenheim						✓			✓
Kieler Sportvereinigung Holstein von 1900 e.V.		(✓)				✓	✓		✓
RB Leipzig						✓			✓
Bayer 04 Leverkusen			✓		✓				✓
Borussia Mönchengladbach		(✓)			(✓)				✓
FC Bayern München	(✓)				(✓)				✓
VfB Stuttgart	(✓)	(✓)		(✓)	(✓)	✓	✓		✓
VfL Wolfsburg	(✓)				✓	✓		✓	✓
1. FC Union Berlin									✓

Besonders deutlich wird in mehreren Berichten die antizipierende Auseinandersetzung mit der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) und den zugehörigen European Sustainability Reporting Standards (ESRS). Die Klubs, wie der FC Augsburg, VfL Bochum 1848, Borussia Dortmund, Kieler Sportvereinigung Holstein von 1900 e. V., Borussia Mönchengladbach, FC Bayern München, VfB Stuttgart und VfL Wolfsburg erläutern die künftige Berichtspflicht und ordnen diese zeitlich ein. Dabei wird die CSRD vielfach als kommender strukturierender Rahmen beschrieben, der nicht nur die Form der Berichterstattung, sondern auch die strategische Ausrichtung des Nachhaltigkeitsmanagements beeinflussen wird. In mehreren Fällen, etwa beim VfB Stuttgart (S. 10) oder beim FC Bayern München (S. 25), wird die Wesentlichkeitsanalyse explizit als Vorstufe und Grundlage der künftigen CSRD-Berichterstattung verortet, was auf eine frühzeitige institutionelle Anpassung hindeutet. Demnach wird deutlich, dass die CSRD ihre Wirkung im Profifußball nicht einheitlich entfaltet, sondern einem gestuften Einführungsmodell folgt, das sich unter anderem auf die Größe, die Rechtsform, den Umsatz und die Kapitalmarktorientierung der jeweiligen Organisation beruft. Während große, kapitalmarktorientierte Konzerne bereits frühzeitig berichtspflichtig werden, sind viele Profifußballklubs, beispielsweise organisiert als Kapitalgesellschaften oder Vereine mit ausgelagerten Kapitalgesellschaften, erst zu einem späteren Zeitpunkt von der CSRD erfasst.

Vor diesem Hintergrund erklärt sich, weshalb zahlreiche Bundesligaklubs die CSRD in ihren Nachhaltigkeitsberichten bislang vor allem antizipierend thematisieren und vorbereitende Analysen durchführen, während eine formale Berichtspflicht erst in den kommenden Jahren greifen wird.

Auch das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG) sowie die EU-Taxonomie gewinnen in der Berichterstattung zunehmend an Bedeutung. Dies zeigt sich beispielsweise beim VfL Bochum, bei Borussia Dortmund, Borussia Mönchengladbach, beim FC Bayern München und beim VfB Stuttgart, die diese Regelwerke als absehbar verbindliche Anforderungen beschreiben und teilweise bereits in strategische Überlegungen einbeziehen. Somit deutet die Berichterstattung darauf hin, dass sich einige Klubs noch in einer Vorbereitungs- oder Übergangsphase befinden, während andere die regulatorischen Anforderungen bereits aktiv in ihre Nachhaltigkeitsstrategie integrieren.

Neben diesen verpflichtenden Regelwerken beziehen sich einige Klubs weiterhin auf freiwillige Reporting- und Offenlegungsstandards. Hierbei sind vor allem die GRI-Standards verankert, die in mehreren Berichten als Basis der Berichterstattung dienen. Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK) wird vor allem von Klubs genutzt, die eine strukturierte, aber vereinfachte Berichtsform wählen. Dabei orientiert sich der DNK inhaltlich stark an den Prinzipien der GRI-Richtlinien, stellt allerdings eine reduzierte Alternative dar. Ergänzend wird das Greenhouse Gas Protocol von allen Klubs, die einen Nachhaltigkeitsbericht publiziert haben, zur Emissionsbilanzierung herangezogen, während Empfehlungen, wie jene der Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD), bislang kaum verbreitet sind.

Die Relevanz einer systematischen Emissionsbilanzierung wird auch durch aktuelle Fallstudien unterstrichen. In der sportbezogenen Nachhaltigkeitsforschung wird zunehmend hervorgehoben, dass die Klimawirkung des Profifußballs nicht allein aus dem operativen Stadionbetrieb resultiert, sondern maßgeblich durch indirekte Emissionen im Umfeld des Spielbetriebs geprägt ist. Khanna et al. (2024) zeigen, dass insbesondere indirekte Emissionen, vor allem aus der An- und Abreise der Fans, für einen erheblichen Anteil an den Gesamtemissionen von Fußballorganisationen verantwortlich sind. Die durch die Wahl der Transportmittel verursachten indirekten Emissionen machen in der untersuchten Studie rund 38 % der Gesamtemissionen aus und übersteigen damit andere betriebliche Einflussgrößen. Gleichzeitig wird der Energieverbrauch als weiterer wesentlicher Faktor identifiziert (25 %), sodass insbesondere über den Strommix bzw. die Wahl eines auf erneuerbare Energien ausgerichteten Energieversorgers relevante Reduktionsmöglichkeiten bestehen. Außerdem verweisen sie auf methodische Herausforderungen der Emissionsbilanzierung, da fanbezogene Mobilität nur begrenzt direkt steuerbar ist und vielfach auf Annahmen und Schätzungen zurückgegriffen werden muss. Dennoch ist positiv hervorzuheben, dass alle in

der vorliegenden Analyse berücksichtigten Klubs eine Emissionsbilanzierung nach dem Greenhouse Gas Protocol durchführen. Laut dem Paper ist ein ganzheitlicher Ansatz zur Treibhausgasbilanzierung nach dem Greenhouse Gas Protocol unter Einbeziehung von Scope, 1, 2 und 3 notwendig, da sich die Gesamtemissionen der Klubs über mehrere Emissionsbereiche verteilen. Zudem ist eine derartige Erfassung und Berücksichtigung für eine realistische Abbildung der Klimawirkungen sowie für die Ableitung wirksamer Klimaziele unerlässlich. Außerdem stellt sie eine zentrale Voraussetzung für die Transparenz, die Identifikation emissionsrelevanter Handlungsfelder sowie die Entwicklung gezielter Minderungsstrategien dar und kann zugleich die Weitergabe und Nachahmung entsprechender Handlungsimpulse durch andere Klubs fördern, auch wenn die Aussagekraft der Ergebnisse maßgeblich von der Qualität und Tiefe der zugrunde liegenden Daten abhängt (Khanna et al., 2024). Zusammenfassend erfolgt die Nutzung dieser Instrumente heterogen, verdeutlicht jedoch, dass viele Klubs bereits über gesetzliche Mindestanforderungen hinausgehen und sich an etablierten internationalen Referenzrahmen orientieren.

5.2.4 Sport- und fußballspezifische Rahmenwerke

Neben allgemeinen regulatorischen Vorgaben unterliegen die Bundesligaklubs zudem sport- und fußballspezifischen Steuerungsmechanismen, die die Nachhaltigkeit zunehmend in den institutionellen Kern des Profifußballs integrieren. Unabhängig von der ausdrücklichen Nennung in den Nachhaltigkeitsberichten unterliegen alle Bundesligaklubs den Nachhaltigkeitsanforderungen der Deutschen Fußball Liga (DFL), die im Rahmen der Lizenzierungsordnung verbindlich verankert sind. Diese Anforderungen gelten somit flächendeckend für sämtliche untersuchte Klubs, auch wenn sie nicht in allen Berichten benannt werden.

UEFA-Anforderungen, die vor allem für international spielende Klubs relevant sind, werden hingegen lediglich von RB Leipzig, Bayer 04 Leverkusen und VfL Wolfsburg erwähnt und fungieren als ergänzende normative Orientierung. Die freiwilligen Selbstverpflichtungsinstrumente, wie der Sports Governance Kodex, finden dagegen nur punktuell Eingang in die Berichte und werden primär als Orientierungsrahmen für verantwortungsvolle nachhaltige Führung von Sportorganisationen verstanden. Neben dem VfL Bochum 1848, der im Jahr 2022 eine Entsprechenserklärung abgeben hat, gibt der SV Werder Bremen an, dass er die Anforderungen künftig in der Saison 2023/24 vollständig umsetzen wird.

5.2.5 Internationale Initiativen und freiwillige Selbstverpflichtungen

Neben den gesetzlichen und fußballspezifischen Vorgaben orientieren sich alle untersuchten Profifußballklubs der 1. Bundesliga an mindestens einer internationalen Initiative oder

freiwilligen Selbstverpflichtung, die ebenso Leitbilder für das nachhaltige Handeln bereitstellen. In der vorliegenden Erläuterung wurden ausschließlich jene Initiativen berücksichtigt, die einen Bezug zur ökologischen Nachhaltigkeit aufweisen. Zudem werden erneut lediglich jene Initiativen abgebildet, die in den jeweiligen Nachhaltigkeitsberichten auch referenziert wurden.

Ein zentrales Ergebnis ist die weitgehende Orientierung an den SDGs. Bayer 04 Leverkusen bildet hierbei die Ausnahme und stellt als einziger der untersuchten Klubs in seinem Bericht keinen Bezug zu den SDGs her. Die SDGs fungieren dabei als Referenzrahmen, der es den Profifußballklubs ermöglicht, ihre Aktivitäten in einen global anerkannten Zielkontext einzuordnen und gegenüber unterschiedlichen Stakeholdern zu legitimieren. Das Verständnis von Nachhaltigkeit oder auch die Ausgestaltung der Nachhaltigkeitsstrategien vieler Klubs basieren auf einer Orientierung an den 17 Nachhaltigkeitszielen der Vereinten Nationen (u. a. VfL Bochum 1848, SV Werder Bremen, FC Bayern München).

Demgegenüber sind konkretere Selbstverpflichtungen, wie der UN Global Compact (UNGC) oder die UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte (UNGP), deutlich selektiver verbreitet. Vereinzelt greifen Klubs diese Rahmenwerke auf, um Nachhaltigkeitsanforderungen zu adressieren. Im Bereich des klimabezogenen Engagements zeigt sich ein differenziertes Bild. Die Initiativen Race to Zero sowie Sports for Climate Action finden lediglich bei den Klubs SV Werder Bremen, TSG Hoffenheim und VfL Wolfsburg Berücksichtigung, sind dort jedoch mit konkreten Zielsetzungen verknüpft. Diese Selbstverpflichtungen gehen über eine reine Orientierung hinaus und implizieren langfristige Transformationspfade sowie eine regelmäßige Berichterstattung. Ergänzend dazu greift der VfL Wolfsburg die Initiative Sports for Nature auf, was auf eine zunehmende Ausweitung des Nachhaltigkeitsverständnisses in Richtung Biodiversität und Naturschutz hindeutet.

Darüber hinaus zeigen sich Beteiligungen von TSG Hoffenheim und VfL Wolfsburg an nationalen bzw. themenspezifischen Zusammenschlüssen, etwa an der Allianz für Entwicklung und Klima oder an der Initiative Global United FC. Diese dienen insbesondere dazu, nachhaltigkeitsbezogene Projekte öffentlich sichtbar zu machen und Kooperationen zu fördern. Zusammenfassend unterstreicht die zum Teil eher selektive Verbreitung solcher Initiativen, dass sie häufig als Ergänzung bestehender Nachhaltigkeitsaktivitäten eingesetzt werden und weniger als flächendeckender Branchenstandard fungieren.

Tabelle 13: Internationale Initiativen und Selbstverpflichtungen

Fußballklub	SDG	UNGC	UNGP	Race to Zero	Sports for Climate Action	Sports for Nature	Allianz für Entwicklung und Klima	Global United FC
FC Augsburg	✓							
VfL Bochum 1848	✓							
SV Werder Bremen	✓			✓	✓			
Borussia Dortmund	✓	✓						
Sport-Club Freiburg	✓							
TSG Hoffenheim	✓			✓	✓		✓	✓
Kieler Sportvereinigung Holstein von 1900 e.v.	✓							
RB Leipzig	✓							
Bayer 04 Leverkusen			✓					
Borussia Mönchengladbach	✓							
FC Bayern München	✓		✓					
VfB Stuttgart	✓							
VfL Wolfsburg	✓		✓	✓	✓	✓	✓	
1. FC Union Berlin	✓							

5.2.6 Netzwerke und Plattformen im Kontext nachhaltiger Entwicklung

Parallel zu den zuvor erwähnten regulatorischen Vorgaben und internationalen Selbstverpflichtungen binden sich zahlreiche Profifußballklubs der 1. Bundesliga in Netzwerke und Plattformen ein, die Nachhaltigkeit als bereichsübergreifendes Handlungsfeld bearbeiten. Diese Zusammenschlüsse haben in der Regel keinen unmittelbar verpflichtenden Charakter, sondern dienen dem Wissensaustausch und der Koordination gemeinsamer Aktivitäten sowie der Sichtbarmachung nachhaltigkeitsbezogenen Engagements. Alle nachfolgend angeführten Netzwerke und Plattformen weisen wiederum einen inhaltlichen Bezug zur gesellschaftlichen Verantwortung und ökologischen Transformation auf. Die tabellarische Übersicht verdeutlicht, dass sich die Beteiligung der Klubs an solchen Netzwerken unterscheidet. Während SV Werder Bremen, Borussia Dortmund und VfL Wolfsburg in mehreren nationalen und internationalen Netzwerken aktiv sind, beschränkt sich der Großteil der anderen Klubs auf einzelne Plattformen oder bleibt auf Netzwerke der jeweiligen Verbände begrenzt.

Tabelle 14: Netzwerke und Plattformen

Fußballklub	Common Goal	EFDN	B.A.U.M. e.V.	Sports for Future e.V.	Fußball stiftet Zukunft	Spirit of Football e.V.	Bundesverband Deutscher Stiftungen	Vom Feld in den Fanshop	Bewusst wie e.V.	EVVC	Vereinigung deutscher Stadionbetreiber	DFL-Netzwerke
FC Augsburg												✓
VfL Bochum 1848												✓
SV Werder Bremen	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓
Borussia Dortmund							✓	✓	✓		✓	✓
Sport-Club Freiburg												✓
TSG Hoffenheim				✓								
Kieler Sportvereinigung Holstein von 1900 e.V.												✓
RB Leipzig												
Bayer 04 Leverkusen		✓										
Borussia Mönchengladbach												
FC Bayern München											✓	
VfB Stuttgart								✓				
VfL Wolfsburg		✓	✓					✓				✓
1. FC Union Berlin								✓				✓

Die identifizierten Netzwerke und Plattformen haben mehrere zentrale Funktionen. Erstens fungieren sie als Wissens- und Lernräume, in denen die Klubs Best Practices austauschen und gemeinsam Lösungsansätze entwickeln können. Netzwerke wie B.A.U.M. e. V., EFDN, Sports for Future e. V. oder Spirit of Football e. V. unterstützen die Professionalisierung nachhaltigen Handelns, indem sie fachliche Expertise bündeln und eine Orientierung in einem komplexen Nachhaltigkeitsfeld bieten. Zweitens übernehmen etwaige Plattformen eine koordinierende und vermittelnde Funktion. Die Initiativen Common Goal, Fußball stiftet Zukunft oder der Bundesverband Deutscher Stiftungen verknüpfen den Profifußball mit zivilgesellschaftlichen Akteur*innen, Stiftungen und Organisationen. Dadurch ermöglichen sie es den Klubs, über den sportlichen Betrieb hinaus gesellschaftliche Wirkung zu entfalten. Auch Plattformen, wie Bewusst wie e. V., ordnen sich diesem Bereich zu, indem sie nachhaltige Konsum- und Lebensstile thematisieren. Drittens dienen die Netzwerke ebenso als Branchenschnittstellen für spezifische Handlungsfelder. Die Beispiele hierfür sind Plattformen, wie Vom Feld in den Fanshop, die ein partnerschaftliches Verhältnis mit dem nachhaltigen Textilunternehmen BRANDS Fashion führen und sich auf eine nachhaltige Lieferkette konzentrieren, oder die Vereinigung deutscher Stadionbetreiber sowie der EVVC, die Fragen des nachhaltigen Veranstaltungs- und Stadionbetriebs adressieren. Eine besondere Rolle nehmen die DFL-Netzwerke ein, die von mehreren Klubs erwähnt werden. Diese umfassen beispielsweise die DFL-Vollversammlung oder regelmäßige Klub-Calls der Nachhaltigkeitsverantwortlichen sowie das DFL-Nachhaltigkeitsforum. Ergänzt werden diese Formate durch themenspezifische Austauschformate, wie die Bundesliga bewegt-Netzwerktreffen sowie eine Webinarreihe der DFL zur CSRD. Sie verbinden demnach die Funktion klassischer Austauschplattformen mit der Rolle eines verbandlich eingebetteten Koordinationsinstruments.

5.2.7 Regionale und projektspezifische Initiativen

Ergänzend zu überregionalen Netzwerken und internationalen Initiativen engagieren sich alle analysierten Profifußballklubs in regionalen und projektspezifischen Nachhaltigkeitsinitiativen, die zumeist im lokalen Umfeld der Klubs verankert sind. Aufgrund der Vielzahl und der großen thematischen Bandbreite wurde in der vorliegenden Arbeit bewusst auf eine systematische Erfassung und vergleichende Analyse dieser Initiativen verzichtet. Die genannten Beispiele dienen vielmehr dazu, die Vielfalt regionaler Nachhaltigkeitsaktivitäten im Profifußball zu illustrieren und zu verdeutlichen, dass die Fußballklubs Nachhaltigkeit nicht nur strategisch, sondern auch konkret und lokal wirksam umsetzen.

Exemplarisch lassen sich hierfür kommunale und regionale Leitbild- und Klimaschutzprozesse, wie die Zukunftsleitlinien der Stadt Augsburg, die Initiative A³ klimaneutral, die Grüne Woche Augsburg sowie das Projekt Football 4 Wash beim FC Augsburg nennen. Werder Bremen ist unter anderem Mitglied bei Umwelt Unternehmen Bremen, engagiert sich in einer Sturmflutpartnerschaft in der Pauliner Marsch sowie im Suhrfelde und setzt damit regionale Schwerpunkte im Umwelt- und Klimaschutz. Weitere Beispiele sind die Kooperation und der Austausch mit Forest Green Rovers bei Borussia Dortmund, das Projekt Heimspiel für die Wildnis des SC Freiburg sowie klub- und regionalspezifische Innovations- und Forschungsformate, wie das Smart Region Projekt, die common value club alliance, das TSG ResearchLab und ein Gold-Standard-zertifiziertes Projekt in Uganda bei der TSG Hoffenheim. RB Leipzig verweist auf ein vereinseigenes Ambassador-Programm sowie auf das Projekt SEATAINABILITY, während Bayer 04 Leverkusen unter anderem den BAYER 04 HILFT-Tag und die Becherspende als nachhaltigkeitsbezogene Projekte nennt. Bei Borussia Mönchengladbach sind neben der Borussia-Stiftung Projekte wie der Nistkästenbau, der Nachhaltigkeitsroundtable sowie das Photovoltaik-Projekt im BORUSSIA-PARK aufgeführt. Der VfB Stuttgart benennt unter anderem das Projekt Umweltgroschen sowie die Initiative „Mit dem Rad zum Stadion“. Der VfL Wolfsburg hingegen hebt den Masterplan 100 % Klimaschutz sowie die Beteiligung am Nationalen Gemeinschaftswerk Nachhaltigkeit, koordiniert vom Rat für Nachhaltige Entwicklung (RNE), hervor. Ergänzt wird das Bild durch Projekte von der Union Berlin, darunter das Lernzentrum, das von der DFL-Stiftung gefördert wird und im bundesweiten Netzwerk Lernort Stadion e. V. eingebunden ist, sowie die DUFTE-Kollektion. Borussia Dortmund verweist darüber hinaus auf urbane Biodiversitätsprojekte, wie Stadt.Nah.Tour und die Borsigbienen.

5.2.8 Zertifizierungen und Managementsysteme

Um Nachhaltigkeit systematisch in interne Abläufe zu integrieren, greifen einige Fußballklubs auch auf formalisierte Managementsysteme und Zertifizierungen zurück. Diese Instrumente

dienen einerseits der internen Steuerung und andererseits der externen Überprüfbarkeit nachhaltigkeitsbezogener Aktivitäten. In den einzelnen Nachhaltigkeitsberichten werden unterschiedliche Systeme genannt, darunter sowohl international anerkannte Normen, etwa ISO 14001 (Umweltmanagement) und ISO 50001 (Energiemanagement), europäische und nationale Umweltmanagementsysteme in Form von EMAS und ÖKOPROFIT als auch spezifische Standards, wie die DIN SPEC 91436 (Zero Waste) oder der ZNU-Standard.

Einige der Fußballklubs berichten bereits über konkrete Umsetzungsstände. Der FC Augsburg kündigt die Einführung des europäischen Umweltmanagementsystems EMAS ab der Saison 2024/25 an und erwähnt zugleich eine bestehende ÖKOPROFIT-Zertifizierung. Auch die TSG Hoffenheim verfügt über eine ÖKOPROFIT-Zertifizierung und benennt die Ausrichtung an der DIN SPEC 91436 als Orientierung für ein nachhaltiges Abfall- und Wertstoffmanagement. Einen ähnlichen Entwicklungspfad beschreibt RB Leipzig. Im Bereich Energiemanagement hebt der Klub eine bereits vorhandene ISO 50001-Zertifizierung hervor, während die Zertifizierung der Red Bull Arena nach der DIN SPEC 91436 als Zielsetzung formuliert wird. Borussia Dortmund hingegen verweist auf die Implementierung eines extern auditierten und zertifizierten Umweltmanagementsystems nach ISO 14001 und benennt zugleich die geplante Einführung eines Energiemanagementsystems nach ISO 50001 als nächsten Entwicklungsschritt. Der VfB Stuttgart verweist ebenfalls auf eine vorbereitende Einführung von ISO 50001, ohne dass zum Berichtszeitpunkt eine Umsetzung ausgewiesen wird. Darüber hinaus wird der ZNU-Standard bei Borussia Mönchengladbach als angewandtes Instrument genannt, wohingegen der VfL Wolfsburg ein klubeigenes Environmental Compliance Management System (ECMS) nutzt, das die Identifikation von Risiken und Chancen unterstützt. Auffällig ist zudem, dass der FC Bayern München im Report eine Anwendung von EMAS nennt, allerdings die Klubs VfL Bochum 1848, SV Werder Bremen, Sport-Club Freiburg, Kieler Sportvereinigung Holstein von 1900 e. V., Bayer 04 Leverkusen und 1. FC Union Berlin keine entsprechenden Zertifizierungen oder Managementsysteme ausweisen. Ergänzend berichten einzelne Klubs (u. a. SV Werder Bremen) über vorbereitende Instrumente, wie Energieaudits, die als Vorstufe formalisierter Managementsysteme zu verstehen sind.

Insgesamt verdeutlicht die Übersicht, dass Managementsysteme im Profifußball bislang keinen flächendeckenden Standard darstellen, sondern vielmehr Ausdruck unterschiedlicher organisatorischer Reifegrade und strategischer Schwerpunktsetzungen sind.

Tabelle 15: Zertifizierungen und Managementsysteme

Fußballklub	ISO 14001	ISO 50001	EMAS	ÖKOPROFIT	Zero Waste DIN SPEC 91436	ZNU	ECMS
FC Augsburg			(✓)	✓			
Borussia Dortmund	✓	(✓)					
TSG Hoffenheim				✓	✓		
RB Leipzig		✓			(✓)		
Borussia Mönchengladbach						✓	
FC Bayern München			✓				
VfB Stuttgart		(✓)					
VfL Wolfsburg							✓

5.2.9 Auszeichnungen und Nominierungen

Die Analyse der Nachhaltigkeitsberichte zeigt zudem, dass einzelne Bundesligaklubs ihre nachhaltigkeitsbezogenen Aktivitäten durch Auszeichnungen, Preise und Nominierungen sichtbar machen. Diese Formate stellen keine formalen Nachhaltigkeits-, Management- oder Reportingstandards dar, sondern dienen der externen Anerkennung sowie der kommunikativen Positionierung. Die nachfolgende Ausführung bezieht sich ausschließlich auf jene in den Berichten ausgewiesenen nachhaltigen Auszeichnungen und Nominierungen.

Im Bereich der Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE) sind der FC Augsburg, der VfL Bochum 1848, die Kieler Sportvereinigung Holstein von 1900 e. V., der FC Bayern München sowie der VfL Wolfsburg tätig. Der Sport-Club Freiburg hebt darüber hinaus die Auszeichnung Deutscher Fahrradpreis hervor, die insbesondere nachhaltige Mobilitätsaspekte adressiert. Sowohl Borussia Dortmund als auch Borussia Mönchengladbach nennen in ihren Berichten die German Brand Awards, welche die nachhaltigkeitsbezogene Marken- und Kommunikationsleistungen würdigen. Des Weiteren verweisen die Klubs VfB Stuttgart und Bayer 04 Leverkusen auf das SustainClub-Label, das den Standard für Nachhaltigkeit im Sport verkörpert und nachweisliche Aktivitäten im Nachhaltigkeitsengagement kennzeichnet. Obendrein berichtet der Bayer 04 Leverkusen von der Auszeichnung Pitch of the Year. Eine besonders hohe Dichte an Auszeichnungen weist der VfL Wolfsburg auf. Der Klub listet unter anderem den Deutschen Nachhaltigkeitspreis (DNP), den Deutschen Award für Nachhaltigkeitsprojekte, den Lichtblick des Jahres, den SPOBIS Award, den Service Value Award, die Sport Positive Awards, die ESSMA Awards sowie eine Platzierung im Global Sustainability Benchmark in Sports in seinem Nachhaltigkeitsbericht.

Weitere Klubs, darunter der SV Werder Bremen, TSG Hoffenheim, RB Leipzig und 1. FC Union Berlin, weisen im untersuchten Berichtszeitraum keine expliziten Auszeichnungen oder Nominierungen in ihren Nachhaltigkeitsberichten aus. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Auszeichnungen und Nominierungen im Profifußball vor allem eine symbolische und reputationsbezogene Funktion erfüllen. Sie tragen zur öffentlichen Sichtbarkeit nachhaltigkeitsbezogener Aktivitäten bei, erlauben jedoch keine belastbaren Rückschlüsse auf deren Systematik, Verbindlichkeit oder Wirksamkeit. Entsprechend wurden sie in dieser Arbeit als ergänzende Kontextinformation berücksichtigt.

Tabelle 16: Auszeichnungen und Nominierungen

Fußballklub	DNP	Fahrradpreis	Award für Nachhaltigkeitsprojekte	Lichtblick des Jahres	SPOBIS Award	Service Value	Sustain Club	German Brand Awards	BNE	Sport Positive Awards	ESSMA	Global Sustainability Benchmark in Sports	Pitch of the year
FC Augsburg									✓				
VfL Bochum 1848									✓				
Borussia Dortmund								✓					
Sport-Club Freiburg		✓											
Kieler Sportvereinigung Holstein von 1900 e.V.									✓				
Bayer 04 Leverkusen							✓						✓
Borussia Mönchengladbach								✓					
FC Bayern München									✓				
VfB Stuttgart							✓						
VfL Wolfsburg	✓		✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	

5.2.10 Organisationale Verankerung von Nachhaltigkeit

Im Zuge der Durchsicht der Nachhaltigkeitsreports mit Fokus auf das Vorhandensein eigener Nachhaltigkeitsabteilungen bzw. benannter Funktionen der Nachhaltigkeitsbeauftragung hat sich erwiesen, dass die Thematik Nachhaltigkeit bei den Bundesligaklubs zunehmend organisational verankert wird. Dabei lassen sich diverse unterschiedliche Ausprägungen beobachten, die von eigenständigen Abteilungen oder Stabsstellen über zentrale Nachhaltigkeitsteams bis hin zu dezentralen, querschnittlichen Modellen reichen. Zur Sicherstellung der Transparenz und Nachvollziehbarkeit sind die relevanten Textausschnitte aus den Nachhaltigkeitsberichten zur organisationalen Verankerung von Nachhaltigkeit im *Anhang Tabellarische Übersicht kodierter Textausschnitte zur organisationalen Verankerung* dokumentiert.

Mehrere Klubs haben Nachhaltigkeit explizit als Stabsstelle oder eigene Organisationseinheit eingerichtet und direkt an die Geschäftsführung angebunden. Beim FC Augsburg ist die Stabsstelle „Strategische Projekte und Nachhaltigkeit“ unmittelbar bei der Geschäftsführung angesiedelt. Das Team steht unter einer zentralen Gesamtverantwortung und umfasst darüber hinaus sieben weitere Personen. Auch der VfL Bochum 1848 hat die Nachhaltigkeit als eigene Stabsstelle „Nachhaltigkeit/CSR“ organisatorisch neu ausgerichtet, die direkt an die Geschäftsführung berichtet und deren Rolle bewusst als steuernd und moderierend definiert

ist. Die Umsetzung erfolgt hingegen über die Zusammenarbeit von ESG-Verantwortlichen aus den Fachabteilungen und abteilungsübergreifenden Projektgruppen. Dadurch wird eine dezentrale Bearbeitung der Thematik sichergestellt. Diese Projektgruppen sind der Stabsstelle organisatorisch zugeordnet. Die Abteilung befindet sich zudem in einem kontinuierlichen Ausbau und setzt sich aus einer Abteilungsleitung, einer Stelle für gesellschaftliches Engagement und Ökobilanzen sowie einer Position mit dem Zuständigkeitsbereich der Nachhaltigkeitsberichterstattung und des -controlling zusammen. Ergänzend kommen Werkstudierenden- und Praktikant*innenstellen sowie Honorarkräfte hinzu.

Ähnliche Strukturen finden sich bei Borussia Dortmund, wo die Abteilung CR als Stabsstelle der Geschäftsführung zugeordnet ist und federführend die Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie koordiniert. Zusätzlich zu den strategischen Steuerungsstrukturen erfolgt auf operativer Ebene eine funktionsübergreifende Abstimmung zwischen den einzelnen Abteilungen des Klubs. Die CR-Abteilung übernimmt dabei sowohl eine impulsgebende Rolle als auch die Bündelung und Koordination der nachhaltigkeitsbezogenen Aktivitäten über die Organisation hinweg. Zum Berichtszeitpunkt umfasst die Abteilung insgesamt neun Mitarbeitende. Ergänzend wurde ein ESG-Gremium unter der Leitung der Geschäftsführung eingerichtet, das Chancen und Risiken nachhaltigkeitsbezogener Themen steuert. Die Kieler Sportvereinigung Holstein von 1900 e. V. verfügt über eine eigene Abteilung Nachhaltigkeit, die direkt an das Präsidium gekoppelt ist. Diese direkte Berichtslinie verfolgt allerdings das Ziel, sowohl abteilungsübergreifend als auch transparent und unter Einbindung der Partner zu arbeiten. Die Verantwortung für die entsprechenden Prozesse und Aufgabenbereiche liegt bei einer*m Nachhaltigkeitsbeauftragten. Ebenso weist der SV Werder Bremen eine eigene Abteilung „Nachhaltigkeit“ auf, in der das Thema organisatorisch gebündelt ist. Das Vorhandensein einer solchen Organisationseinheit verdeutlicht, dass Nachhaltigkeit nicht ausschließlich projektbezogen, sondern als dauerhafte Managementaufgabe verstanden wird.

Der VfL Wolfsburg verfügt bereits seit vielen Jahren über eine CSR-Abteilung, die kontinuierlich ausgebaut und von einem eigenen Umweltteam ergänzt wird. Diese Strukturen sind direkt einem Geschäftsführungsmitglied zugeteilt und umfassen sowohl strategische als auch operative Funktionen. Innerhalb der CSR-Abteilung fungiert eine nachhaltigkeitsverantwortliche Person als Bereichsleitung. Das Umweltteam umfasst die Leitung des Facility Managements und des Bereichs Corporate Social Responsibility sowie den*die Energiebeauftragte*n, den*die Umweltbeauftragte*n aus dem Facility Management sowie den*die Klimaschutzbeauftragte*n.

Bayer 04 Leverkusen verankert Nachhaltigkeit durch die Einrichtung einer dreiköpfigen Stabsstelle „Nachhaltigkeit“, ergänzt um einen Lenkungsausschuss auf Geschäftsleitungsebene sowie eine interne Expert*innenrunde. Die Zuständigkeiten der

Stabsstelle umfassen die übergreifende und ganzheitliche Steuerung nachhaltigkeitsbezogener Aktivitäten, die koordinierende und beratende Unterstützung der Fachabteilungen sowie die Erstellung des Nachhaltigkeitsreportings. Aus 3,5 festangestellten Personen besteht die Stabsstelle „Nachhaltigkeit“ beim VfB Stuttgart. Außerdem ist sie direkt an den Vorstandsvorsitzenden angebunden und übernimmt den gesamten Aufgabenbereich in Bezug auf die Nachhaltigkeitsziele, während die Fachbereiche innerhalb der Direktionen für die Umsetzung verantwortlich sind.

Bei Borussia Mönchengladbach ist Nachhaltigkeit organisatorisch ebenfalls über eine eigene Stabsstelle „CSR & Nachhaltigkeit“ institutionalisiert, die unmittelbar an die Geschäftsführung angeschlossen ist. In Bezug auf das Thema Nachhaltigkeit arbeiten insbesondere eine der drei geschäftsführenden Personen, die Stabsstellenleitung und das Nachhaltigkeitsmanagement zusammen. Ergänzend wird die Nachhaltigkeit durch ein interdisziplinär besetztes Klubteam („KlimaFohlen“) operationalisiert, das gezielt um relevante Abteilungen und Bereiche erweitert wurde, um die Nachhaltigkeitsprozesse organisationsweit voranzutreiben.

Eine ausgeprägte institutionelle Verankerung weist ebenso RB Leipzig auf. Die Nachhaltigkeit wird dort von einer eigens geschaffenen Direktion „Sustainability“ verantwortet, die abermals direkt an die Geschäftsführung berichtet. Die Direktion steuert den strategischen Leitfaden, wird aber ebenso im operativen Feld tätig. Ein weiteres Arbeitsfeld besteht in der Koordination der diversen Task-Forces. Zur zielgerichteten Steuerung nachhaltigkeitsbezogener Projekte ist die Nachhaltigkeit im Klub auf vier Handlungsebenen – die Steuerungs-, Umsetzungs-, Informations- und Einbindungsebene – aufgeteilt. Diese agieren zumeist autonom und leisten, in Abstimmung mit dem Nachhaltigkeitsteam, einen Beitrag zur Umsetzung der übergeordneten strategischen Zielsetzungen.

Der SC Freiburg setzt wiederum stärker auf ein querschnittliches Modell, da Nachhaltigkeit explizit als Teamwork und Querschnittsaufgabe verstanden wird. Die strategische Verantwortung liegt bei Vorstand und Präsidium, die als Lenkungsausschuss für die Thematik Nachhaltigkeit agieren. Sie leisten regelmäßig Zusammenarbeit mit der Abteilungsleitung für Marketing und Nachhaltigkeit sowie der Leitung der Projektgruppe Nachhaltigkeit. Dementsprechend handelt es sich um einen themen- und abteilungsübergreifenden Ansatz. Auch der FC Bayern München verfolgt einen bewusst klub-, sportarten- und abteilungsübergreifenden Ansatz und sieht das Thema Nachhaltigkeit als Querschnittsaufgabe. Es operiert ein zentrales Nachhaltigkeitskompetenzteam als Schnittstelle des ganzheitlichen Nachhaltigkeitsmanagements. Dieses setzt zugleich strategische Impulse und organisiert die Umsetzung in allen Abteilungen und Sportarten.

Darüber hinaus hat der 1. FC Union Berlin im Geschäftsbereich Unternehmensentwicklung ein eigenes Nachhaltigkeitsteam konzipiert, bestehend aus zwei Projektmanager*innen, einer mitarbeitenden Person im Lernzentrum sowie einer*m Nachhaltigkeitsbeauftragten. Aus dem Organigramm vom TSG Hoffenheim geht hervor, dass Nachhaltigkeit einem der drei Geschäftsbereiche zugeordnet ist und damit strukturell auf der Ebene der Geschäftsführung verankert wird. Beim 1. FSV Mainz 05 hingegen lassen sich Aussagen zur organisatorischen Verankerung nachhaltigkeitsbezogener Themen ausschließlich auf Grundlage des veröffentlichten Charity Reports treffen. Aus diesem geht hervor, dass das gesellschaftliche Engagement maßgeblich über den Verein Mainz 05 hilft e. V. organisiert wird. Das dort angesiedelte Funktionsteam aus überwiegend ehrenamtlichen Helfer*innen bildet das operative Rückgrat der Aktivitäten. Ergänzt wird diese Struktur durch ein beschriebenes CSR-Schnittstellenmanagement zwischen Mainz 05 hilft e. V. und dem Profiklubbetrieb.

Die Klubs ohne veröffentlichte Nachhaltigkeitsberichte zum Stichtag, darunter Eintracht Frankfurt, 1. FC Heidenheim und FC St. Pauli, verweisen auf ihren Webseiten teilweise dennoch auf erste institutionelle Strukturen. Bei Eintracht Frankfurt lässt sich die Einberufung eines Nachhaltigkeitsbeirats über die Vereinswebsite feststellen, während beim 1. FC Heidenheim 1846 eine organisatorische Zuständigkeit für Nachhaltigkeit in Form eines Nachhaltigkeitsverantwortlichen sowie einer Teamleitung innerhalb einer Stabsstelle Nachhaltigkeit erkennen lassen. Demgegenüber konnten zum Untersuchungszeitpunkt für den FC St. Pauli keine belastbaren Informationen zur organisationalen Verankerung von Nachhaltigkeit vorgefunden werden.

Insgesamt ist die Thematik Nachhaltigkeit in den untersuchten Bundesligaklubs überwiegend strukturell und organisatorisch etabliert. Unabhängig von der konkreten Ausgestaltung, etwa durch eigenständige Abteilungen, Stabsstellen, Gremien oder querschnittliche Organisationsmodelle, verfügt der Großteil der Klubs über klar definierte Zuständigkeiten und Anknüpfungspunkte auf Leitungsebene. Auch dort, wo kein eigenständiger Nachhaltigkeitsbericht vorliegt, lassen sich zumindest grundlegende organisatorische Strukturen erkennen. Damit sind in der Breite der Bundesliga interne Voraussetzungen für nachhaltiges Handeln gegeben, die eine systematische Bearbeitung von Nachhaltigkeitsthemen grundsätzlich ermöglichen.

5.3 Thematische Schwerpunkte: ökologische Handlungsfelder

Aufbauend auf der institutionellen Einbettung sowie den Vernetzungsstrukturen werden im Folgenden konkrete ökologische Maßnahmen der Profifußballklubs aufgezeigt. Das Ziel dieses Kapitels ist es, die dominanten ökologischen Handlungsfelder sichtbar zu machen. Auf Grundlage der systematischen Durchsicht der Nachhaltigkeitsreports deutscher

Profifußballklubs mithilfe von MAXQDA konnten zentrale ökologische Handlungsfelder identifiziert werden. Die ökologische Nachhaltigkeit wird demnach von den Fußballklubs anhand mehrerer thematischer Schwerpunkte adressiert, welche sich aus der Bündelung der kodierten Textsegmente ergeben. Im Zuge der Kodierung der Berichtsinhalte wurden zunächst einzelne Maßnahmen, Themen und Aussagen erfasst und anschließend weiter zu inhaltlich zusammengehörigen Überkategorien geclustert. Aus diesem Vorgehen heraus konnten übergeordnete Handlungsfelder abgeleitet werden. Innerhalb dieser Überkategorien zeigen sich klubspezifisch unterschiedliche Ausprägungen und Maßnahmenansätze. Die thematische Gliederung dient der strukturierten Darstellung der Maßnahmen und ermöglicht eine vergleichbare Aufbereitung der Inhalte. Außerdem verdeutlichen sie die Bandbreite der ökologischen Themenfelder, in denen die deutschen Profifußballklubs aktiv werden, ohne Aussagen über den Umfang oder Wirksamkeit der jeweiligen Maßnahmen zu treffen. Die herausgearbeiteten ökologischen Handlungsfelder sind in *Abbildung 16* schematisch dargestellt.

Abbildung 16: identifizierte ökologische Handlungsfelder



Die Kodierung erfolgte auf der Klubebene, wobei teils eine unterschiedliche Ausgestaltung der Berichterstattung hinsichtlich des Umfangs und der Detailtiefe festzustellen war. Während einzelne Klubs ihre Maßnahmen sehr genau beschreiben, bleiben andere Darstellungen allgemein formuliert. Um die Vergleichbarkeit dennoch zu gewährleisten, wurde ein Vorgehen gewählt, das sich auf die Maßnahmentypen beschränkt und konkrete Umsetzungsorte (z. B. Stadion, Trainingszentrum oder Geschäftsstelle) nicht differenziert. Die Maßnahmen wurden als vorhanden kodiert, sofern sie explizit beschrieben oder als konkrete Zielsetzung benannt wurden. Die Unterschiede im Konkretisierungsgrad wurden wiederum anhand einer abgestuften Kennzeichnung abgebildet, wobei explizit umgesetzte Maßnahmen ✓ von angekündigten Maßnahmen (✓) unterschieden werden. Eine detaillierte Darstellung der

Einzelmaßnahmen der Fußballklubs, die nicht zu Kategorien zusammengefasst wurden, findet sich im *Anhang Differenzierter Maßnahmenkatalog (Einzelmaßnahmen)*.

5.3.1 Energie und Klimaschutz

Ein zentrales Handlungsfeld liegt im Bereich der Energie und des Klimaschutzes. Ein dazu passendes entscheidendes Ergebnis der Studie von Khanna et al. (2024) ist, dass sich der Energieverbrauch als maßgeblicher Einflussfaktor für die klimabezogene Gesamtbilanz von Profifußballklubs erweist. Insbesondere der Strombedarf nimmt dabei eine essenzielle Rolle ein. Durch die bewusste Auswahl von Energieanbietern und die konsequente Ausrichtung auf erneuerbare Energiequellen lassen sich Reduktionspotenziale im Hinblick auf den CO₂-Ausstoß erschließen.

Die Emissionen bei den Profifußballklubs stehen demnach in einem engen Zusammenhang mit dem Energieverbrauch, den Energiequellen sowie den Effizienzmaßnahmen und werden daher konsistent unter den klimarelevanten Umweltwirkungen subsumiert. In den Reportings wird dieser Themenkomplex primär im Zusammenhang mit dem Energieverbrauch von den Stadien, Geschäftsstellen und Trainingsinfrastrukturen, der Nutzung von erneuerbaren Energien sowie der Reduktion von Treibhausgasemissionen aufgegriffen.

In diesem Handlungsfeld präsentieren sich bei den untersuchten Bundesligaklubs eine Palette technischer und organisatorischer Maßnahmen, die sich in mehrere übergreifende Schwerpunkte bündeln lassen. Die Auswertung verdeutlicht, dass insbesondere die infrastrukturellen und betrieblichen Maßnahmen dominieren, die sowohl auf eine Reduktion des Energieverbrauchs als auch auf eine Dekarbonisierung der Energieversorgung abzielen.

Ein Fokus liegt auf der erneuerbaren und energieeffizienten Wärmeerzeugung. Mehrere Klubs berichten über den Einsatz unterschiedlicher Technologien zur Wärmeversorgung. Dazu zählen diverse Wärmepumpensysteme, geothermische Lösungen, Erd-Wärmetauscher, Blockheizkraftwerke, Holzpellet- bzw. Hackschnitzelanlagen sowie Fernwärmesysteme, die teils in Verbindung mit Niedertemperatur-Wärmenetzen und intelligenten Zählern stehen. Ergänzend kommen vereinzelt auch thermische Sonnenkollektoren zum Einsatz. Diese Maßnahmen zielen primär auf die Substitution der fossilen Energieträger und die langfristige Senkung von Treibhausgasemissionen ab.

Ein weiterer Maßnahmenkomplex in dieser Kategorie betrifft die Nutzung von Solarenergie. Der Großteil der Klubs nennt den Betrieb eigener Photovoltaik-Anlagen oder die Nutzung solarer Energieformen, die teilweise standortbezogen umgesetzt werden, etwa an Stadien oder Trainingszentren, aber auch zum Teil ohne konkrete räumliche Zuordnung beschrieben sind.

Darüber hinaus bildet die Steigerung der Energieeffizienz und die Optimierung der Gebäudetechnik einen wichtigen Schwerpunkt. Hierzu zählen unter anderem die effizienten Heiz- und Kühlsysteme, die optimierte Lüftungstechnik, die verbesserte Wärmedämmung, der Verzicht auf Warmwasser in ausgewählten Sanitärbereichen oder die temporäre Reduktion von energieintensiven Anwendungen, etwa der Rasenheizung oder -beleuchtung.

Ergänzt werden diese Ansätze durch das Energiemanagement und die Gebäudeautomation. Vereinzelt verweisen die Klubs auf digitale Gebäude- und Energiemanagementsysteme, Smart-Metering-Lösungen, automatisierte An- und Abschaltmechanismen, Nachtabschaltungen, Zeitschaltuhren, Bewegungsmelder sowie digitale Unterzähler zur kontinuierlichen Strom- und Wärmemessung. Zusätzlich finden diverse energieeffiziente Beleuchtungslösungen Anwendung, vor allem in Form von LED. Diese Maßnahmen dienen weniger der direkten Energieerzeugung als vielmehr der Steuerung, Überwachung und Optimierung bestehender Infrastrukturen.

Schließlich stellt der Bezug von Ökostrom ein nahezu flächendeckend genanntes Instrument dar. Zahlreiche Klubs geben an, ihren Strombedarf ganz oder teilweise über zertifizierte Ökostromtarife zu decken, was insbesondere dort relevant ist, wo eigene Erzeugungskapazitäten nicht ausreichen oder noch im Aufbau sind.

Zusammenfassend sind die am häufigsten genannten Schwerpunkte die energieeffiziente Beleuchtung sowie der Bezug von Ökostrom (jeweils 11 von 14 Klubs; 78,6 %). Die Nutzung von Photovoltaik bzw. Solarenergie wird von zehn der 14 Klubs berichtet (71,4 %). Unter den Einbezug angekündigter Vorhaben steigt dieser Anteil auf zwölf Klubs (85,7 %). Demzufolge stellt die Solarenergie neben dem Bezug von Ökostrom und dem Einsatz energieeffizienter Beleuchtung eines der zentralen investiven Handlungsfelder dar. Etwaige Maßnahmen zur (erneuerbaren) Wärmeerzeugung werden hingegen von neun Klubs explizit ausgewiesen. Im Vergleich zu strombezogenen Maßnahmen ist deren Verbreitung damit geringer. Aufgrund der stärkeren Standortgebundenheit sowie der höheren Investitions- und Umsetzungsanforderungen von Wärmeinfrastrukturen erscheint dies auch plausibel. Deutlich seltener werden Maßnahmen im Bereich der Gebäude- und Anlageneffizienz sowie der technischen Steuerungssysteme ausgewiesen. Von diversen Energieeffizienzmaßnahmen in der Gebäudetechnik wird lediglich von 28,6 % der untersuchten Klubs berichtet. Gleiches gilt für das Energiemanagement und die Gebäudeautomation, die ebenfalls bei vier Klubs explizit genannt werden. Allerdings steigt dieser Anteil unter der Berücksichtigung der zukünftigen Vorhaben auf 42,8 %. Diese Maßnahmen entfalten ihre Wirkung häufig im Hintergrund und werden in den Berichten offenbar seltener konkretisiert als sichtbare investive Strom- und Erzeugungsmaßnahmen.

In der Gesamtschau zeigt sich, dass die Maßnahmen der technischen Optimierung und der Umstellung auf erneuerbare bzw. effizientere Versorgung dominieren. Vergleichsweise seltener und ungleich verteilt erscheinen Energiemanagement- und Automationslösungen, obwohl diese für die dauerhafte Reduktion des Verbrauchs entscheidend sein können. Dabei ist zu beachten, dass die Darstellung ausschließlich die berichteten Maßnahmen abbildet. Fehlende Inhalte bedeuten daher in erster Linie, dass entsprechende Maßnahmen nicht ausgewiesen wurden – nicht zwangsläufig, dass sie nicht existieren.

5.3.2 Mobilität und Verkehr

Entsprechend Khanna et al. (2024) sind die mobilitätsbedingten Emissionen für einen wesentlichen Teil der Treibhausgasbilanz von Profifußballklubs verantwortlich. Dabei sind nicht nur direkte Emissionen aus klubeigenen Reiseaktivitäten relevant, sondern insbesondere auch die indirekten Emissionen, die durch die An- und Abreise von den Fans zu Spielstätten entstehen. Vor dem Hintergrund zunehmender Selbstverpflichtung in Bezug auf die Nachhaltigkeit gewinnt die Reduktion dieser verkehrsbedingten Emissionen zunehmend an Bedeutung. Demnach sind Klubs gefordert, ganzheitliche und nachhaltige Mobilitätskonzepte zu entwickeln, die unterschiedliche Maßnahmen umfassen. Darüber hinaus unterstreichen diese Empfehlungen von Khanna et al. (2024) die Relevanz einer stärkeren organisatorischen Vernetzung und Koordination zwischen den beteiligten Akteur*innen und Einrichtungen innerhalb und über einzelne Klubs hinweg, um wirksame Mobilitätslösungen gemeinschaftlich voranzubringen. Aufgrund des hohen Beitrags der Mobilitäts-Emissionen in der Gesamtbilanz im Fußballkontext wird dieses Themenfeld schwerpunktmäßig bearbeitet.

In diesem Themenkomplex wird in den Nachhaltigkeitsberichten vor allem eine Vielzahl an Maßnahmen genannt, die sich in mehrere unterschiedliche Cluster gliedern lassen. Die *Tabelle 18* stellt dabei dar, dass Mobilität in den Klubs nicht nur als ein operatives Thema (z. B. Fuhrpark), sondern ebenso als Einflussfeld verstanden wird, in dem sowohl Mitarbeiter*innen- als auch Fanbewegungen hervorgehoben werden. Ein wesentlicher Ausgangspunkt sind die Mobilitätsanalysen, welche als Grundlage für die zielgerichtete Maßnahmenplanung dienen. Solche Analysen schaffen Transparenz über die Emissionsquellen sowie Verkehrsströme und ermöglichen es, darauf aufbauend Interventionen zu entwickeln. Ergänzend werden in vielen Fällen fahrradbezogene Maßnahmen als eigene Kategorie ausgewiesen, vor allem durch die Bereitstellung von Fahrradstellplätzen bzw. Pop-up-Fahrradgaragen.

Des Weiteren nehmen einige Klubs diverse Maßnahmen zur Förderung der nachhaltigen Mitarbeitendenmobilität auf sich (z. B. Jobticket/ÖPNV-Zuschüsse, Umweltkarten, Homeoffice/mobile Arbeit, Reiserichtlinien). Diese Instrumente zielen insbesondere auf die Routinen im Arbeitsalltag sowie die Dienstreisen ab und adressieren damit vor allem die Emissionsquellen außerhalb des Spieltags. Ein weiterer Baustein sind die Fahrradleasing-

bzw. Dienstradmodelle, die besonders als Anreizsysteme für die Mitarbeitenden eingesetzt werden. Hinsichtlich des Spieltagkontextes ist der Cluster „nachhaltige Fanmobilität“ prominent. Hier werden häufig Maßnahmen, wie die Bereitstellung von Kombitickets (Eintrittskarte gilt zugleich als Freifahrtschein für ÖPNV), Shuttle-Services, Sonderlinien, Fahrgemeinschaften, Fanbussen oder digitalen Angeboten (z. B. Mobilitätsservice-App) genannt. Diese Maßnahmen sind nicht nur emissionsrelevant, sondern auch dahingehend bedeutsam, weil sie die größte Mobilitätsgruppe direkt ansprechen.

Schließlich wird auch die E-Mobilität im Fuhrpark als Maßnahmenkomplex in Form von Elektro- und Hybridfahrzeugen sowie Ladeinfrastruktur ausgewiesen. Im Vergleich dazu spielt die Emissionskompensation nur eine marginale Rolle und wird in der *Tabelle 18* nur von Borussia Dortmund erwähnt. Dies deutet darauf hin, dass der Schwerpunkt in den Reports eher auf der Vermeidung und Verlagerung als auf nachgelagerten Ausgleichsmechanismen liegt.

Die Visualisierung lässt erkennen, dass die Mobilität in den Berichten überwiegend als breites Maßnahmenbündel bearbeitet wird. Die nachhaltige Fanmobilität ist weitreichend bei den Klubs präsent und stellt damit das dominanteste Mobilitätsfeld dar. Alle Klubs weisen zumindest auf eine der vorhin erläuterten Maßnahmen in ihren Berichten hin. Ebenso werden die Mobilitätsanalysen nahezu durchgängig erwähnt. 92,9 % der untersuchten Klubs führen sie bereits explizit durch, wobei der FC Bayern München eine Mobilitätsanalyse zukünftig plant. Zudem sind die E-Mobilität und die nachhaltige Mitarbeitendenmobilität stark vertreten (78,6 %), allerdings nicht bei allen Klubs ausgewiesen. Außerdem sind die fahrradbezogenen Maßnahmen bei zahlreichen Klubs etabliert, während die Emissionskompensation lediglich bei einem Klub vorzufinden ist. Die Berichte zeigen demnach die Mobilität als ein Handlungsfeld mit hoher organisatorischer Breite, in dem die Klubs besonders dort ansetzen, wo sie als Plattformen wirken können. Dementsprechend sind sie bei der Lenkung von Fanströmen und der Gestaltung von Routinen präsent. Auffällig ist zudem, dass in den Berichten vergleichsweise selten die Reisetätigkeit der Profiteams geschildert wird.

5.3.3 Ressourcen- und Abfallmanagement

Des Weiteren stellt der Umgang mit den materiellen Ressourcen sowie die Entstehung von Abfällen zentrale Umweltaspekte im Sportkontext dar. Der Betrieb von Sportstätten und die Durchführung von Veranstaltungen gehen mit einem erhöhten Verbrauch von Materialien, Wasser und weiteren Ressourcen einher und führen zugleich zu relevanten Abfallmengen. Insbesondere die zeitlich verdichtete Nutzung von Infrastrukturen durch große Besucher*innenzahlen macht ein systematisches Ressourcen- und Abfallmanagement zu einem wesentlichen Handlungsfeld für die ökologische Ausrichtung von Profifußballklubs (u. a. Collins et al., 2009; McCullough et al., 2016).

Die *Tabelle 19* bündelt die im vorliegenden Datensatz ausgewiesenen Maßnahmen im Handlungsfeld Ressourcen- und Abfallmanagement zu sechs Clustern und macht damit ersichtlich, in welche Bereiche die Bundesligaklubs bezüglich dieser Thematik investieren. Ein zentrales Cluster ist die Reduktion von Einwegverpackungen, die häufig über die Plastikvermeidung, Alternativmaterialien, Verpackungsrichtlinien sowie teils auch über die Bereitstellung von aufbereitetem Trinkwasser aus Leitungssystemen zur Minimierung von PET-Flaschen realisiert wird. Ergänzend wird in fast allen Nachhaltigkeitsberichten ein Mehrweg- und Pfandsystem als Standardmaßnahme im Spieltags- bzw. Veranstaltungsbetrieb angeführt.

Auf der Ebene der Abfallbehandlung legt die Mehrheit der Profifußballklubs eine sortenreine Abfalltrennung und optimierte Verwertungsprozesse dar. Je nach Kontext fallen in diesen Bereich auch Kompostierlösungen oder vergleichbare Verwertungswege. Ebenfalls Verbreitung finden die Recycling- und Upcycling-Ansätze, die auf das Schließen von Materialkreisläufen abzielen. Deutlich selektiver wird dagegen über etwaige kreislaufwirtschaftliche Gesamtkonzepte berichtet, sodass hier häufig lediglich eine indirekte oder angekündigte Ausrichtung erkennbar ist. Zudem zeigt sich, dass entsprechende Maßnahmen in den Berichten vielfach lediglich erwähnt werden, ohne durch konkrete Beispiele oder weiterführende Erläuterungen unterlegt zu sein, weshalb die Aussagen dieser Kategorie mit einer gewissen Zurückhaltung zu interpretieren sind. Schließlich wird die Digitalisierung zur Ressourcenschonung, beispielsweise in Form von digitalen Tickets oder papierlosen Prozessen, lediglich von einem kleinen Teil der Klubs hervorgehoben.

Die *Tabelle 19* visualisiert ein Muster, wobei die Basismaßnahmen im Reporting eher breit verankert sind, während die systemischen Kreislaufansätze und die Digitalisierung seltener vorkommen. Am deutlichsten zeigt sich dies beim Mehrweg- und Pfandsystem, das von allen 14 Klubs im Sample ausgewiesen wird. Zusätzlich stark verbreitet ist die Reduktion von Einwegverpackungen. 85,7 % der Klubs berichten hierzu von diversen Maßnahmen, ein weiterer Klub erwähnt entsprechende Ansätze zumindest indirekt bzw. als künftige Zielsetzung. Ein ähnliches Bild ergibt sich für die sortenreine Abfalltrennung und die optimierten Verwertungsprozesse sowie für die Recycling- und Upcycling-Ansätze, die jeweils von zwölf Klubs umgesetzt werden (85,7 %). Damit dominieren insbesondere jene Maßnahmen, die im Stadion- und Veranstaltungsbetrieb gut sichtbar sind und sich direkt steuern lassen.

Deutlich selektiver fallen hingegen jene Kategorien aus, die stärker auf Kreislauflogiken oder auf prozessuale Effizienzgewinne abzielen. Die kreislaufwirtschaftlichen Konzepte werden nur von vier Klubs klar ausgewiesen (28,6 %), weitere drei Klubs kündigen entsprechende Ansätze an. Auch die Digitalisierung zur Ressourcenschonung wird nur von fünf Klubs (35,7 %)

hervorgehoben. Die *Tabelle 19* macht demnach sichtbar, dass in der Berichterstattung insbesondere klassische Abfall- und Mehrwegmaßnahmen dominieren, während integrierte Kreislaufstrategien und Digitalisierung als Ressourcenschutzhebel deutlich seltener als eigene Maßnahmencluster dargestellt werden.

5.3.4 Catering und Verpflegung

Die Themen Catering und Verpflegung stellen im Kontext von Profifußballklubs ein eigenständiges umweltrelevantes Handlungsfeld dar, da sie mit einem erheblichen Einsatz von Ressourcen sowie mit spezifischen Abfallströmen verbunden sind und von den Fußballklubs oftmals als eigenes Kapitel in den Nachhaltigkeitsreports ausgewiesen werden. Aus der Analyse geht insbesondere hervor, dass die Auswahl von Lebensmitteln, deren Herkunft und Verarbeitung sowie die Art der Ausgabe und die Entsorgung die ökologische Gesamtbilanz beeinflussen. Zugleich bieten die Maßnahmen in diesem Bereich besondere Potenziale, da sie unmittelbar auf das Konsumverhalten von Besucher*innen und Mitarbeitenden wirken können. Aus diesen Gründen wird das Catering und die Verpflegung in der vorliegenden Analyse als eigenständige Kategorie betrachtet, auch wenn inhaltliche Überschneidungen mit dem Ressourcen- und Abfallmanagement bestehen können.

Inhaltlich lassen sich die Nennungen in diesem Themenfeld entlang der Wertschöpfungskette zusammenfassen. Sie reichen von der Beschaffung und Produktauswahl (z. B. regional/saisonal, nachhaltig, ökologisch, fair) über die Transparenzinstrumente (z. B. CO₂-Label) und die Angebotsgestaltung (z. B. vegetarische, vegane Optionen) bis hin zu den klubinternen Steuerungsmaßnahmen (z. B. Cateringkonzepte, Bedarfsplanung, Portionierung, Mengensteuerung) sowie zum Food-Waste-Management (z. B. Weiterverwertung, Spenden oder interne Nutzung). Dadurch wird sichtbar, dass das Handlungsfeld in den Berichten nicht ausschließlich unter dem Aspekt der Ernährung behandelt wird, sondern ebenso als Ansatz zur Emissionsreduktion, Ressourcenschonung und Abfallvermeidung im Spieltags- und Veranstaltungsbetrieb dient.

Über die *Tabelle 20* hinweg dominieren die Angebots- und Beschaffungsanpassungen. Am häufigsten werden die vegetarischen und veganen Angebote angegeben (85,7 %), was ökologisch sinnvoll erscheint, da pflanzenbasierte Optionen im Durchschnitt mit geringeren Treibhausgas- und Flächenwirkungen verbunden sind als tierische Produkte. Bayer 04 Leverkusen stützt diese Einschätzung, indem der Klub den Zusammenhang zwischen Ernährungsgewohnheiten und der Klimabilanz hervorhebt. Insbesondere wird betont, dass die Art der Ernährung einen relevanten Einfluss auf den ökologischen Fußabdruck hat. Eine überwiegend pflanzenbasierte Ernährung mit einem reduzierten Anteil tierischer sowie gering verarbeiteter Lebensmittel wird dabei sowohl aus gesundheitlicher Perspektive als auch im Hinblick auf die Umweltwirkungen als vorteilhaft eingeordnet. Ebenfalls verbreitet ist mit

71,4 % die regionale und saisonale Beschaffung (10 von 14 Klubs). Hingegen sind die Maßnahmen, die stärker auf die Prozesssteuerung abzielen, weniger stark ausgeprägt. Sowohl die Aussagen zum Themenfeld „nachhaltige, ökologische bzw. faire Produkte“ als auch zum Schwerpunkt „Bedarfsplanung und Mengensteuerung“ finden sich bei sechs Klubs. Des Weiteren wird das Food-Waste-Management von der Hälfte der Klubs berücksichtigt, zählt man die angekündigten Nennungen hinzu, steigt der Anteil sogar auf acht Klubs. Die Transparenzkennzeichnung bleibt hingegen eine Ausnahme und wird bislang lediglich vom VfL Wolfsburg und VfB Stuttgart umgesetzt, der VfL Bochum kündigt jedoch eine entsprechende Kennzeichnung für die Zukunft an. Insgesamt veranschaulicht die *Tabelle 20*, dass die Berichterstattung im Catering vor allem über sichtbare und leicht kommunizierbare Angebots- und Beschaffungshebel erfolgt, während Kennzeichnungs- und Steuerungsinstrumente sowie Food-Waste-Management seltener und weniger einheitlich ausgewiesen werden.

5.3.5 Wasser und Biodiversität

In der von Deloitte (2019) durchgeführten Branchenstudie werden ebenfalls aktuelle Entwicklungen und Trends im Bereich Nachhaltigkeit im deutschen Profifußball aufgezeigt. Die Optimierung von Wasserverbräuchen sowie der Biodiversitätsschutz gehören laut dieser Studie zum ökologischen Bewusstsein dazu, weswegen ein weiterer Schwerpunkt sich in diesem Themenfeld identifizieren lässt. Die wasserbezogenen Aspekte und der Erhalt der biologischen Vielfalt können häufig in engem Zusammenhang betrachtet werden, da beide Themenfelder unmittelbar miteinander verknüpft sind. Der Betrieb von Sportstätten und Trainingsanlagen beeinflusst nicht nur den Wasserverbrauch, sondern wirkt zugleich auf die Ökosysteme ein. Etwaige Maßnahmen zur Wassereffizienz, Flächennutzung und naturnahen Gestaltung können synergetische Effekte hinsichtlich des Schutzes der Biodiversität entfalten. Vor diesem Hintergrund werden Wasser und Biodiversität in der vorliegenden Analyse als gemeinsame Kategorie geführt.

Die *Tabelle 21* ordnet die genannten Maßnahmen in diesem Handlungsfeld sieben Maßnahmenclustern zu. In Bezug auf den Inhalt der Nachhaltigkeitsreports stellt sich heraus, dass die Profifußballklubs vor allem über betriebliche Effizienzmaßnahmen berichten. Dazu gehört beispielsweise die Senkung des Wasserverbrauchs oder die Optimierung der Bewässerung. Allerdings erscheinen natur- und biodiversitätsbezogene Maßnahmen seltener und eher projektförmig. Dominant ist die Nutzung alternativer Wasserquellen (z. B. Regen-, Grau- und Grundwasser), die in den Reports zahlreicher Klubs als Ansatz zur Verminderung des Trinkwasserverbrauchs im Stadion- und Trainingsbetrieb genannt wird. Zudem werden wassersparende Sanitärtechniken (z. B. wasserlose Urinale, Sensorarmaturen, Durchflussbegrenzer und Luftsprudler) beschrieben. Weniger präsent hingegen sind die smarten Bewässerungssysteme (z. B. Sensorik und Regnertechnologien, Messgeräte zur

Bodenfeuchte, digitale Steuerung, angepasste Bewässerungsmengen) oder die nachhaltige sowie energieeffiziente Rasen- und Flächenpflege (z. B. natürlicher Dünger, Hybridrasen, Elektromäher oder materialbezogene Lösungen, wie Lavastein-Schotter). Einzelne, stärker orts- bzw. infrastrukturspezifische Themen, etwa die Gewässerunterhaltung oder die Abwasserentsorgung, finden dagegen nur vereinzelt Beachtung. Darüber hinaus werden diverse Biodiversitätsmaßnahmen (z. B. Gründächer, Biotope, Flächenaufwertung, Bepflanzungen sowie Lehrpfade und Lerngärten) genannt.

Wie aus der *Tabelle 21* ersichtlich, zeigen sich in diesem Bereich Unterschiede in der Verbreitung einzelner Handlungsansätze. Am häufigsten berichten die Profifußballklubs von der Nutzung alternativer Wasserquellen. Insgesamt weisen elf der 14 Klubs (78,6 %) entsprechende Maßnahmen aus, davon zehn explizit und ein Klub als zukünftiges Vorhaben. Ebenso wiederkehrend ist der Einsatz von wassersparender Sanitärtechnik, der von acht Klubs (57,1 %) genannt wird. Die biodiversitätsbezogenen Maßnahmen werden von sechs Klubs (42,9 %) umgesetzt, wobei davon ein Klub entsprechende Ansätze erst künftig durchführen wird. Die technisch anspruchsvolleren Ansätze treten selektiver auf. Fünf Klubs (35,7 %) setzen auf smarte Bewässerungssysteme, während sich Maßnahmen zur nachhaltigen bzw. energieeffizienten Rasen- und Flächenpflege bei vier Klubs (28,6 %) finden. Deutlich seltener werden Aspekte der Gewässerunterhaltung sowie der Abwasserentsorgung aufgegriffen, die jeweils nur von einem Klub ausgewiesen werden.

Insgesamt macht die *Tabelle 21* sichtbar, dass die Berichterstattung in diesem Handlungsfeld stark von verbrauchs- und effizienzorientierten Maßnahmen geprägt ist. Die Maßnahmen, die tiefer in ökologische Systeme eingreifen oder stärker standortspezifische Natur- und Gewässerbezüge haben, erscheinen dagegen selektiver und darüber wird seltener standardisiert berichtet. Diese Schwerpunktsetzung deutet darauf hin, dass viele Klubs zunächst dort ansetzen, wo die Stellschrauben im eigenen Einflussbereich liegen, während die biodiversitätsbezogenen Ansätze häufiger als ergänzende Projekte auftreten.

5.3.6 Beschaffung und Lieferketten

Die Beschaffung und Lieferketten beschreiben hinsichtlich der Nachhaltigkeitsleistungen von Profifußballklubs zentrale Faktoren, da wesentliche ökologische und soziale Auswirkungen in vorgelagerten Wertschöpfungsstufen entstehen können, wie bereits im *Kapitel 5.1.4* erörtert. Entsprechend der Analyse, gehen die Produktionsprozesse vor allem bei der Herstellung von Merchandisingartikeln, Ausrüstungen und Dienstleistungen häufig mit erhöhtem Ressourcenverbrauch und Risiken einher. Aus diesem Grund erscheint es nachvollziehbar, dass Profifußballklubs ihre Verantwortung nicht auf den eigenen Geschäftsbetrieb beschränken, sondern ebenso die Berücksichtigung grundlegender Mindeststandards entlang der Lieferkette sicherstellen (z. B. Verhaltenskodizes, Zertifizierungen und weitere

Steuerungsinstrumente). Zudem thematisieren die Klubs die ökologische Nachhaltigkeit im Zusammenhang mit der Beschaffung und den Lieferketten. In den Berichten wird auf die nachhaltigkeitsbezogenen Kriterien bei der Auswahl von Produkten, Dienstleistungen und Partnerunternehmen verwiesen.

In Bezug auf den Inhalt ergänzen diese Ausführungen bewusst die Informationen aus der *Tabelle 9* zu Produkt- und Lieferkettenstandards. Während die Labels und Zertifikate primär Produkteigenschaften bzw. Mindeststandards in der Produktion abbilden, richtet sich der Fokus des Maßnahmenkapitels auf die steuernden Prozesse innerhalb der Profifußballklubs. Dabei steht insbesondere die Organisation der Beschaffung im Mittelpunkt (z. B. Kodizes, Lieferantenbewertungen oder Emissionsdaten). Dadurch wird ersichtlich, inwieweit die Klubs nicht nur nachhaltigere Produkte ausweisen, sondern die Beschaffung auch als Governance-Aufgabe entlang der Lieferkette verstehen.

Erstens zeigt die *Tabelle 22* eine breite Berücksichtigung nachhaltiger und fairer Produkte sowie Artikel. In allen untersuchten Reports wird diese Maßnahme genannt. Zweitens werden in vielen Nachhaltigkeitsberichten die Lieferanten- und Verhaltenskodizes sowie teilweise auch die Nachhaltigkeitsratings und Prüfanforderungen für die Lieferanten thematisiert. Diese Instrumente dienen dazu, die Mindestanforderungen zu definieren, die Risiken in der Lieferkette zu steuern und die Verantwortung über die unmittelbare Produktentscheidung hinaus in die Lieferantenbeziehungen zu verlagern. Diese werden somit in die Pflicht genommen, bestimmte Anforderungen dauerhaft einzuhalten. Drittens erscheint die quantitative Erfassung von CO₂-Fußabdrücken hingegen bislang als Ausnahme. Lediglich der VfL Wolfsburg macht diese Maßnahme öffentlich, was darauf hindeutet, dass die Emissionsperspektive zwar als relevant erkannt, aber zum Stichtag selten als mess- und steuerungs-fähiger Prozess beschrieben wird.

Im Bereich nachhaltiger Beschaffung nennen demnach alle untersuchten Klubs Maßnahmen zu nachhaltigen und fairen Produkten bzw. Artikeln. Die Governance-Instrumente, wie Lieferanten- oder Verhaltenskodizes und Lieferantenbewertungen, werden von zwölf der 14 Klubs thematisiert (85,7 %). Allerdings bezeichnen davon fünf Klubs die Einführung von Lieferanten- und Verhaltenskodizes sowie das Nachhaltigkeitsrating für Lieferanten als Ziel für die Zukunft. Wie bereits erwähnt, findet der CO₂-Fußabdruck kaum Beachtung. In Summe verdeutlicht die Auswertung, dass die Beschaffung überwiegend über die nachhaltige und faire Produkt- und Artikelauswahl sowie die allgemeinen Grundsätze abgebildet wird. Die prozessbezogenen Steuerungsinstrumente in Form von Kodizes oder Nachhaltigkeitsratings finden sich zwar bei der Mehrheit der Profifußballklubs, werden jedoch in unterschiedlichem Umfang ausgeführt. Die emissionsbezogene Perspektive entlang der Beschaffungskette spielt dagegen bislang eine untergeordnete Rolle.

5.3.7 Stadion- und Infrastrukturentwicklung

Der Bereich Stadion und Infrastruktur hat im Nachhaltigkeitsdiskurs des Sports eine zentrale Relevanz. Die bestehende Literatur (u. a. Trendafilova & McCullough, 2018) verdeutlicht, dass sich nachhaltigkeitsbezogene Maßnahmen im Facility Management bislang vor allem auf den Neubau sowie den operativen Betrieb von Sportstätten konzentrieren, während Aspekte der Renovierung und langfristigen Instandhaltung vergleichsweise weniger Beachtung finden. Gleichzeitig wird hervorgehoben, dass insbesondere die nachhaltigen Maßnahmen im Bestand besondere Herausforderungen mit sich bringen, obwohl sie für die ökologische Gesamtwirkung von Sportorganisationen von großer Bedeutung sind. Vor diesem Hintergrund stellt die nachhaltige Gestaltung, Nutzung und Weiterentwicklung bestehender Stadion- und Infrastrukturen ein wesentliches Handlungsfeld für Profifußballklubs dar (Trendafilova & McCullough, 2018).

Dieses Themenfeld nimmt demnach Bezug auf die ökologischen Aspekte bei Neubauten, Umbauten oder Modernisierungen von Stadien und Trainingsanlagen. In diese Kategorie wurden, wie in *Tabelle 23* dargestellt, bewusst nur zwei Themenbereiche aufgenommen, da es sich hierbei um zentrale Infrastrukturentscheidungen handelt. Diese Maßnahmen sind in der Regel mit hohen Investitionen verbunden, wirken über einen langen Zeitraum und werden in den Berichten klar dem Themenfeld „Infrastruktur“ zugeordnet. Andere häufig genannte Aspekte (z. B. LED, Gebäudeautomation, Wärmetechnik) wurden dagegen überwiegend bereits in der Kategorie „Energie und Klimaschutz“ erfasst, um Doppelzählungen zu vermeiden und die Ergebnisdarstellung übersichtlich zu halten. Zu beachten ist, dass trotzdem inhaltliche Überschneidungen mit der Kategorie „Energie und Klimaschutz“ bestehen können, insbesondere bei Neubau- oder Sanierungsvorhaben, in denen energieeffiziente Technologien eingesetzt werden. Eine eigenständige Kategorie ist dennoch sinnvoll, da infrastrukturelle Entscheidungen meist langfristig angelegt sind und den Ressourcen- sowie Energiebedarf über einen längeren Zeitraum beeinflussen. Zudem betreffen solche Entscheidungen auch Aspekte, die über Fragen der Energieeffizienz hinausgehen, beispielsweise die Materialwahl, den Umgang mit Mikroplastik oder den Einsatz von Filtersystemen.

In den Berichten wird nachhaltiger Neubau und Sanierung bei mehreren Klubs als relevanter Faktor beschrieben. Daneben wird mit dem nachhaltigen Kunstrasen ein eher spezifischer, aber infrastrukturell bedeutsamer Maßnahmenkomplex sichtbar, der unter anderem über (Mikroplastik-)Filterlösungen oder alternative Beläge (z. B. „LigaTurf Cross GZ zero“) adressiert wird. Die Hälfte der analysierten Profifußballklubs verweisen auf nachhaltige Neubau- oder Sanierungsprojekte, überwiegend als bereits umgesetzte bzw. klar beschriebene Maßnahmen (42,9 %). Vier Profifußballklubs (28,6%) setzen auf einen nachhaltigen Kunstrasen. Damit zeigt dieses Ergebnis, dass infrastrukturelle

Nachhaltigkeitsmaßnahmen zwar bei einem relevanten Teil der Klubs sichtbar sind, insgesamt jedoch darüber selektiver berichtet wird als über klassische operative Standardmaßnahmen (z. B. Beleuchtung oder Ökostrom). Das ist auch plausibel, da die Neubau- sowie Sanierungsprojekte und Kunstrasenlösungen stark von standortspezifischen Bedingungen oder auch Eigentumsstrukturen abhängen und daher im Reporting nicht bei allen Klubs gleichermaßen auftreten oder gleich detailliert ausgewiesen werden.

5.3.8 Sensibilisierung, Kommunikation und Umweltbildung

Ergänzend wird ökologische Nachhaltigkeit auch im Bereich Sensibilisierung, Kommunikation und Umweltbildung aufgegriffen. Die Klubs beschreiben die Maßnahmen als Beitrag zur Information und Sensibilisierung von Fans, Mitarbeitenden und weiteren Anspruchsgruppen für ökologische Themen sowie zur Förderung eines nachhaltigkeitsbezogenen Bewusstseins. Diese Maßnahmen dienen nicht nur der Information, sondern können auch auf Einstellungen und Verhaltensweisen von Fans und weitere Anspruchsgruppen wirken. Trendafilova und McCullough (2018) weisen darauf hin, dass entsprechende Aktivitäten bislang überwiegend unter dem Aspekt der Kommunikation betrachtet werden, während ihre tatsächliche Wirksamkeit sowie ihre Abgrenzung von klassischen Marketingmaßnahmen vergleichsweise wenig systematisch untersucht sind. Gleichzeitig wird betont, dass eine fundierte Bewertung solcher Maßnahmen Voraussetzung dafür ist, ihre Wirkung nachvollziehbar darzustellen und Maßnahmen weiterzuentwickeln. Vor diesem Hintergrund stellt die gezielte Sensibilisierung und Umweltbildung ein eigenständiges und relevantes Handlungsfeld für Profifußballklubs dar (Trendafilova & McCullough, 2018).

In diesem Handlungsfeld zeigen die analysierten Berichte ein hohes Aktivitätsniveau. Alle Klubs verweisen entweder auf die Bildungs- und Aufklärungsarbeit, die Beteiligungs- und Mitmachformate oder auf die kommunikative Begleitung von Umwelt- und Klimaschutzmaßnahmen. Die Ausgestaltung ist dabei unterschiedlich und reicht von kampagnenartigen Informationsformaten über Fan- und Mitarbeitendenaktionen bis hin zu begleitenden Umweltprojekten im Klub- und Stadionumfeld. Eine vollständige Darstellung aller Aktivitäten würde den Rahmen dieser Masterarbeit sprengen. Entscheidend ist vielmehr, dass Kommunikation nicht nur zur Berichterstattung über Maßnahmen genutzt wird, sondern als eigenständiges Instrument verstanden wird, um Aufmerksamkeit zu schaffen, Verhaltensänderungen anzustoßen und die Akzeptanz für notwendige Veränderungen zu fördern. Hervorzuheben ist zudem, dass einige Aktivitäten auch in Kooperation mit externen Partnern umgesetzt werden, wodurch Reichweite, Expertise und Ressourcen gebündelt werden können. Etwaige weitere Beispiele sind unter anderem den *Kapiteln 5.1.2 und 5.1.3* zu entnehmen.

Tabelle 17: Themenfeld Energie und Klimaschutz

Schwerpunkte/ Maßnahmen	FC Augsburg	VfL Bochum 1848	SV Werder Bremen	Borussia Dortmund	Sport-Club Freiburg	TSG Hoffenheim	Holstein Kiel	RB Leipzig	Bayer 04 Leverkusen	Borussia Mönchengladbach	FC Bayern	VfB Stuttgart	VfL Wolfsburg	1. FC Union Berlin
erneuerbare Wärmeerzeugung		✓		✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	(✓)
PV-Anlage, Solarenergie		✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	(✓)	(✓)
Energieeffizienz & Gebäudetechnik					✓		✓	✓					✓	
Energiemanagement & Gebäudeautomation		(✓)			✓	✓			✓			✓		(✓)
Energieeffiziente Beleuchtung		✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Ökostrombezug		✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	

Tabelle 18: Themenfeld Mobilität und Verkehr

Schwerpunkte/ Maßnahmen	FC Augsburg	VfL Bochum 1848	SV Werder Bremen	Borussia Dortmund	Sport-Club Freiburg	TSG Hoffenheim	Holstein Kiel	RB Leipzig	Bayer 04 Leverkusen	Borussia Mönchengladbach	FC Bayern	VfB Stuttgart	VfL Wolfsburg	1. FC Union Berlin
Mobilitätsanalysen	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	(✓)	✓	✓	✓
Fahrradstellplätze/Pop-up- Fahrradgaragen	✓	✓			✓		✓	✓	(✓)	✓	✓	✓	✓	✓
Fahrradleasing/Dienstrad			✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓	
nachhaltige Mitarbeiter*innenmobilität	✓			✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
nachhaltige Fanmobilität	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
E-Mobilität	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Emissionskompensation (z.B. Zertifikate)				✓										

Tabelle 19: Themenfeld Ressourcen- und Abfallmanagement

Schwerpunkte/Maßnahmen	FC Augsburg	VfL Bochum 1848	SV Werder Bremen	Borussia Dortmund	Sport-Club Freiburg	TSG Hoffenheim	Holstein Kiel	RB Leipzig	Bayer 04 Leverkusen	Borussia Mönchengladbach	FC Bayern	VfB Stuttgart	VfL Wolfsburg	1. FC Union Berlin
Reduktion von Einweg- und Plastikverpackungen	✓	(✓)	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Mehrweg- und Pfandsystem	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
sortenreine Abfalltrennung/ optimierte Verwertung	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
Recycling und Upcycling	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	
Kreislaufwirtschaftliche Konzepte	(✓)	(✓)		✓		✓		✓			(✓)		✓	
Digitalisierung zur Ressourcenschonung		✓						✓	✓	✓			✓	

Tabelle 20: Themenfeld Catering und Verpflegung

Schwerpunkte/Maßnahmen	FC Augsburg	VfL Bochum 1848	SV Werder Bremen	Borussia Dortmund	Sport-Club Freiburg	TSG Hoffenheim	Holstein Kiel	RB Leipzig	Bayer 04 Leverkusen	Borussia Mönchengladbach	FC Bayern	VfB Stuttgart	VfL Wolfsburg	1. FC Union Berlin
regionale und saisonale Beschaffung/Produkte	✓	✓		✓	✓		✓			✓	✓	✓	✓	✓
nachhaltige, ökologische, faire Produkte		✓		✓						✓		✓	✓	✓
Transparenzkennzeichnung		(✓)										✓	✓	
vegetarische und vegane Angebote	✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Bedarfsplanung und Mengensteuerung				✓				✓		✓		✓	✓	✓
Food-Waste-Management	✓			✓			(✓)	✓		✓		✓	✓	✓

Tabelle 21: Wasser und Biodiversität

Schwerpunkte/Maßnahmen	FC Augsburg	VfL Bochum 1848	SV Werder Bremen	Borussia Dortmund	Sport-Club Freiburg	TSG Hoffenheim	Holstein Kiel	RB Leipzig	Bayer 04 Leverkusen	Borussia Mönchengladbach	FC Bayern	VfB Stuttgart	VfL Wolfsburg	1. FC Union Berlin
wassersparende Sanitärtechnik			✓		✓			✓	✓	✓		✓	✓	✓
Nutzung alternativer Wasserquellen		(✓)	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓
smarte Bewässerungssysteme		✓				✓			✓			✓	✓	
nachhaltige & effiziente Rasen- und Flächenpflege						✓		✓	✓					✓
Gewässerunterhaltung														✓
Abwasserentsorgung				✓										
Biodiversitätsmaßnahmen	✓	(✓)		✓			✓				✓		✓	

Tabelle 22: Beschaffung und Lieferketten

Schwerpunkte/Maßnahmen	FC Augsburg	VfL Bochum 1848	SV Werder Bremen	Borussia Dortmund	Sport-Club Freiburg	TSG Hoffenheim	Holstein Kiel	RB Leipzig	Bayer 04 Leverkusen	Borussia Mönchengladbach	FC Bayern	VfB Stuttgart	VfL Wolfsburg	1. FC Union Berlin
nachhaltige und faire Produkte/Artikel	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Lieferanten- und Verhaltenskodizes sowie Nachhaltigkeitsrating		(✓)	✓	✓	(✓)	(✓)	✓	(✓)	✓	✓	✓	(✓)	✓	
Erfassung von CO2-Fußabdrücken													✓	

Tabelle 23: Stadion- und Infrastrukturentwicklung

Schwerpunkte/Maßnahmen	FC Augsburg	VfL Bochum 1848	SV Werder Bremen	Borussia Dortmund	Sport-Club Freiburg	TSG Hoffenheim	Holstein Kiel	RB Leipzig	Bayer 04 Leverkusen	Borussia Mönchengladbach	FC Bayern	VfB Stuttgart	VfL Wolfsburg	1. FC Union Berlin
nachhaltiger Neubau und Sanierung			✓	✓	✓			✓				✓	✓	(✓)
nachhaltiger Kunstrasen						✓			✓	✓			✓	

5.3.9 Zusammenfassung und Einordnung

Die von den Profifußballklubs umgesetzten Maßnahmen lassen sich in Anlehnung an Gollagher und Fastenrath (2023) den Kategorien „Climate Mitigation Action“ (Emissionsminderung) und „Adaptive Climate Action“ (Anpassung/Resilienz) zuordnen. Zusätzlich wird danach differenziert, ob die Maßnahmen primär technologisch bzw. materiell umgesetzt werden, auf naturbasierte Lösungen zurückgreifen oder in Form von organisationalen Regeln, Richtlinien und Leitlinien institutionalisiert sind.

Übertragen auf die vorliegenden Ergebnisse, zeigt sich eine klare Schwerpunktsetzung auf technisch-infrastrukturelle Maßnahmen, die überwiegend dem Bereich der „Climate Mitigation Action“ zuzuordnen sind (u. a. Energieeffizienz, Mobilität, Abfall- und Ressourcenmanagement). Diese Fokussierung erscheint grundsätzlich plausibel, da die Profifußballklubs in diesen Bereichen vergleichsweise direkte Steuerungsmöglichkeiten haben und sichtbare Verbesserungen im Stadion- und Geschäftsbetrieb realisieren können. Demgegenüber treten anpassungsbezogene Themen, wie etwaige Hitzeschutzkonzepte, der Schutz von Zuschauenden und Spielenden oder die resiliente Standort- und Infrastrukturplanung, bislang weniger systematisch in Erscheinung. Einzelne Anknüpfungspunkte finden sich zwar in den Bereichen Wasser, Bewässerungssteuerung, Begrünung und Gründächer oder Biodiversitätsmaßnahmen, diese werden allerdings meistens nicht als explizite Resilienzstrategie ausgewiesen. Gollagher und Fastenrath (2023) betonen jedoch, dass eine alleinige Fokussierung auf infrastrukturelle Verbesserungen zu kurz greift. Zwar können solche Maßnahmen kurzfristig die Effizienz steigern, sie reichen allerdings nicht aus, um weitergehende transformative Dynamiken anzustoßen. Aus ihrer Perspektive kommt Sportorganisationen vielmehr eine besondere Bedeutung als öffentlich wirksame Plattformen für Wissensübersetzung und Klimakommunikation zu.

Die Auswertungen zeigen, dass die Bundesligaklubs neben den infrastrukturellen und betrieblichen Maßnahmen auch Formate der Sensibilisierung, Kommunikation sowie Umweltbildung einsetzen und damit grundsätzlich jene Plattformfunktion adressieren, die im genannten Ansatz hervorgehoben wird. In den Nachhaltigkeitsreports finden sich durchgängig Hinweise auf unterschiedliche Sensibilisierungs-, Kommunikations- und Bildungsformate, die häufig in Kooperation mit externen Partnern umgesetzt werden. Diese Maßnahmen zielen größtenteils darauf ab, die Umwelt- und Nachhaltigkeitsthemen über den unmittelbaren Klubkontext hinaus sichtbar zu machen und unterschiedliche Zielgruppen miteinzubeziehen. Beispielhaft lassen sich hier das Umweltschutzprojekt Umadum, das unter anderem von dem VfB Stuttgart und dem VfL Wolfsburg unterstützt wird, die Maßnahmen des Borussia Mönchengladbach zu Blühwiesen, Nistkästen und die Kampagnen Go Green oder die Grüne Woche und Baumpflanzaktionen des FC Augsburg nennen. Diese exemplarischen Beispiele

verdeutlichen, dass kommunikative und partizipative Maßnahmen von den Klubs gezielt genutzt werden, um die Nachhaltigkeitsthemen über rein technische Maßnahmen hinaus in die Breite zu tragen.

In diesem Zusammenhang übernehmen die Klubs potenziell jene Rolle, die Gollagher und Fastenrath (2023, S. 11) als „mediation platforms“ beschreiben. Es handelt sich somit um Akteur*innen, die das Nachhaltigkeitswissen bündeln, übersetzen und die Dialogkanäle eröffnen können. Allerdings bleibt in den Nachhaltigkeitsberichten häufig offen, inwieweit diese Formate strategisch verstetigt, zielgruppenspezifisch ausgerichtet und hinsichtlich ihrer Wirkung, etwa in Bezug auf die Reichweite, Verhaltensänderungen und messbaren Effekte, evaluiert werden. Die Analyse deutet daher darauf hin, dass die kommunikative Plattformrolle zwar angelegt ist, ihre transformative wirksame Tiefe allerdings je nach Klub und Berichtssystematik variieren kann. Dementsprechend lässt sich festhalten, dass die deutschen Bundesligaklubs dem in der Literatur kritisierten Fokus auf die infrastrukturellen Maßnahmen teilweise durch kommunikative und partizipative Elemente entgegenwirken und die Umsetzung hinsichtlich der Nachhaltigkeit nicht ausschließlich über technische Lösungen erfolgt. Zugleich veranschaulichen die Ergebnisse, dass der Schwerpunkt weiterhin auf den operativen Effizienz- und Umsetzungsmaßnahmen liegt. Eine Vorbildfunktion lässt sich vor allem dort erkennen, wo einerseits die Governance-Strukturen klar beschrieben sind und andererseits eine Maßnahmenbreite über mehrere Handlungsfelder hinweg umgesetzt wird. Neben den grundlegenden Maßnahmen werden auch strukturelle und steuernde Instrumente benannt, die durch die Managementsysteme oder die formalisierten Prozesse zur langfristigen Verankerung ergänzt werden. Exemplarisch lässt sich dies am VfL Wolfsburg verdeutlichen, der in den ausgewerteten Materialien, insbesondere durch die Kombination aus einer organisationalen Verankerung, einer breiten Maßnahmenabdeckung, einer externen Sichtbarkeit sowie variabler Selbstverpflichtungen und Initiativen, hervorsticht. Insgesamt entsteht jedoch weniger das Bild eines einzelnen Vorreiterklubs als vielmehr ein Muster von komplementären Stärken, bei dem einzelne Klubs im Bereich Governance, andere in der technischen Infrastruktur oder in den Kooperationen und externen Wirkungen überzeugen.

Trotz sichtbarer Fortschritte bleibt die Plattformfunktion an Bedingungen geknüpft. Erstens erschweren die Berichtsheterogenität und die Datenlücken die Vergleichbarkeit, da Umfang, Detailtiefe und räumliche Zuordnung (z. B. Stadion, Trainingszentrum, Geschäftsstelle) nicht einheitlich ausgewiesen werden. Perspektivisch ist allerdings davon auszugehen, dass diese Berichtsheterogenität abnimmt, da die Nachhaltigkeitsanforderungen im Rahmen der DFL-Lizenzierung schrittweise operationalisiert und in ihrer Verbindlichkeit geschärft werden. Mit einer weiteren Ausreifung dieser Richtlinie ist es plausibel, dass Klubs künftig vergleichbarer berichten.

6 Diskussion: Fußballklubs als Transformationsplattformen

Die Diskussion ist entlang der Forschungsfragen strukturiert und dient dazu, die Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse systematisch vor dem Hintergrund der theoretischen Grundlagen sowie des konzeptionellen Rahmens der GoST zu interpretieren. Die folgenden Abschnitte greifen insbesondere die Haupt- und die beiden Subforschungsfragen auf und verdichten die Analyse auf jene Aspekte, die für die Beurteilung der Rolle von Profifußballklubs als Plattformen innerhalb von gesellschaftlichen Nachhaltigkeitstransformationsprozessen zentral sind. Die Intention besteht darin, die Relevanz der deutschen Profifußballklubs als Plattformen für Nachhaltigkeitstransformationsprozesse analytisch einzuordnen und zugleich die Potenziale, Grenzen und strukturellen Herausforderungen dieser Funktion herauszuarbeiten. Im Zentrum steht dabei die kritische Reflexion und die Annahme der Transformationsforschung, dass die nachhaltigen Entwicklungen nicht primär durch einzelne Akteur*innen, sondern durch das Zusammenspiel von unterschiedlichen Key-Actors, institutionellen Rahmenbedingungen, räumlicher Einbettung und sozio-technischen Praktiken entstehen.

Die vorgestellten Ergebnisse dieser Masterarbeit leisten einen eigenständigen Beitrag zur wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit der Rolle von Profifußballklubs im Kontext von Nachhaltigkeitstransformationen. Anhand der Analyse der Klubs der 1. Deutschen Bundesliga wird deutlich, dass Profifußballklubs potenziell dazu beitragen können, Nachhaltigkeitstransformationsprozesse zu unterstützen. Die Arbeit zeigt zugleich, dass eine stärkere wissenschaftliche Fokussierung auf die Sportorganisationen dazu geeignet ist, bestehende Debatten zu Nachhaltigkeitstransformationen zu erweitern und um bislang wenig berücksichtigte organisationale und räumliche Kontexte zu ergänzen. In Kontrast zu den vielfach diskutierten Nachhaltigkeitstransformationen vor allem im Kontext klassischer Sektoren (u. a. Köhler et al., 2019; Markard et al., 2012; Bergek et al., 2008; Geels & Schot, 2010; Geels, 2004; Geels, 2002), bleibt der Profisport in diesen Debatten weitgehend unterrepräsentiert (McCullough, 2023; Gollagher & Fastenrath, 2023). Vor diesem Hintergrund wird in dieser Arbeit argumentiert, dass die Profifußballklubs aufgrund ihrer lokalen Verankerung sowie ihrer nationalen und internationalen Reichweite ein bislang unterschätztes Potenzial zur Stärkung von Transformationskapazitäten besitzen. Damit eröffnet sich zugleich eine Erweiterung bestehender Debatten zu den intermediären Akteur*innen im Nachhaltigkeitsübergang, die bisher überwiegend auf Akteur*innen aus dem staatlichen oder privatwirtschaftlichen Sektor fokussieren (Kivimaa et al., 2019).

Des Weiteren lässt sich aus den Ergebnissen ableiten, dass die Profifußballklubs unter bestimmten Voraussetzungen eine vermittelnde Funktion im Kontext von Klima- und Nachhaltigkeitsthemen übernehmen können, besonders dann, wenn sie auf kooperative und

integrierte Organisationsformen zurückgreifen. In diesem Fall sind sie in der Lage, Wissen zu bündeln, zwischen unterschiedlichen Akteur*innen zu übersetzen und dauerhafte Austausch- und Kommunikationsstrukturen zu etablieren. In der Praxis erweist sich eine solche Rolle jedoch häufig als anspruchsvoll, da zwischen den beteiligten Anspruchsgruppen Zielkonflikte auftreten können, wie sie sowohl in *Kapitel 5.1.4* als auch in der Literatur beschrieben werden (u. a. Augustin, 2008; Krips, 2017). Diese Herausforderungen sind nicht zuletzt vor dem Hintergrund zu sehen, dass sich der Profifußball zu einem stark ökonomisierten und finanzgetriebenen Sektor entwickelt hat.

Ähnlich wie in den anderen Wirtschafts- und Gesellschaftsbereichen ist auch im Profifußball die Ausrichtung auf Nachhaltigkeitstransformationen mit erhöhten Anforderungen an das Fachwissen, die Akteur*innenvielfalt und die normativen Zielsetzungen verbunden. Die Umsetzung entsprechender Vorgaben, etwa im Rahmen der DFL-Richtlinien, setzt eine starke Einbindung unterschiedlicher Stakeholdergruppen voraus. Diese umfassen beispielsweise die zivilgesellschaftlichen Organisationen, die kommunalen Akteur*innen, die politischen Entscheidungsträger, die Sponsoren, die Sportler*innen, die Zuschauer*innen sowie wissenschaftliche Einrichtungen. Darüber hinaus zeigt sich, dass die Profifußballklubs auf zusätzliche Kompetenzen angewiesen sind, die vermittelnde Funktionen übernehmen und den Aufbau sowie die Koordination von Transformationsprozessen unterstützen können.

Im Allgemeinen legen die Ergebnisse nahe, dass im deutschen Profifußball ein grundlegendes Problembewusstsein für Nachhaltigkeitsfragen besteht, zugleich liegen jedoch noch begrenzte Strukturen und Routinen zur strategischen und systematischen Bearbeitung ökologischer Herausforderungen vor. Die sukzessive Verschärfung der Nachhaltigkeitsanforderungen durch die DFL kann allerdings dazu beitragen, das entsprechende Wissen und die institutionellen Kapazitäten schrittweise auszubauen. Insgesamt deutet dies darauf hin, dass sich der Fußballsektor in einer frühen Phase der strukturellen Ausdifferenzierung befindet. Dennoch verdeutlicht die Anzahl der identifizierten Einzelmaßnahmen, die bislang wenig formalisiert erscheinen, zugleich eine erhebliche Chance für einen organisationsübergreifenden Lern- und Erfahrungsaustausch. Auf dieser Grundlage könnten langfristig konsistentere Governance-Strukturen entstehen, die eine stärker planungsorientierte und systematische Analyse der Umweltwirkungen von Fußballveranstaltungen ermöglichen.

6.1 Fußballklubs als intermediäre Plattformen in Nachhaltigkeitstransformationen

Sowohl die theoretischen (v. a. *Kapitel 3.4*) als auch die empirischen Ergebnisse (v. a. *Kapitel 5.1*) legen nahe, dass die deutschen Profifußballklubs nicht als klassische Steuerungsakteur*innen, wohl aber als intermediäre Plattformen verstanden werden können, die die Nachhaltigkeitstransformationsprozesse ermöglichen, bündeln und verstetigen.

Wie aus den Ergebnissen der Stakeholderanalyse ersichtlich, sind die deutschen Fußballklubs in ein komplexes, mehrstufig organisiertes Netzwerk aus internen und externen Akteur*innen eingebunden, das die lokale, regionale, nationale und internationale Ebene miteinander verknüpft. Diese Beobachtung entspricht ebenso zentralen Annahmen der GoST, wonach Transformationsprozesse räumlich eingebettet und relational organisiert sind (u. a. Coenen et al., 2012; Truffer & Coenen, 2012; Köhler et al., 2019). Die Nachhaltigkeitstransformationen entfalten sich demnach nicht linear, sondern entstehen durch Aushandlungsprozesse zwischen den Akteur*innen auf unterschiedlichen Maßstabsebenen (Geels & Schot, 2010; Fastenrath & Braun, 2018; Köhler et al., 2019; Gollagher & Fastenrath, 2023).

Zudem wird betont, dass die Städte und Regionen nicht nur als räumliche Kontexte, sondern als aktiv handelnde Akteure zu verstehen sind (Truffer & Coenen, 2012). Vor diesem Hintergrund lassen sich auch die Sportorganisationen, respektive die Profifußballklubs, die stark in städtische und regionale Kontexte eingebunden sind, als potenzielle Triebkräfte und Vermittler von Nachhaltigkeitstransformationen interpretieren. Die empirischen Ergebnisse dieser Arbeit verdeutlichen, dass die Profifußballklubs zwar lokal verankert sind, ihre Aktivitäten und Veranstaltungen jedoch, wie auch bei Gollagher und Fastenrath (2023) beschrieben, über mediale Übertragungen und institutionelle Verflechtungen eine überregionale bis internationale Reichweite entfalten. Damit verbinden sie unterschiedliche räumliche Maßstabsebenen miteinander und fungieren als Knotenpunkte, an denen lokale Kontexte mit den nationalen und globalen Arenen verknüpft werden (Gollagher & Fastenrath, 2023). Die Profifußballklubs sind demnach zugleich lokal verankert und in überregionale sowie internationale Strukturen des Profisports eingebunden, wodurch Berührungspunkte mit Akteur*innen aus den Kommunen, der Wirtschaft, der Zivilgesellschaft, den Verbänden und Fanstrukturen entstehen.

Vor allem als intermediäre Akteure können die deutschen Profifußballklubs eine vermittelnde Funktion zwischen unterschiedlichen Akteur*innengruppen und institutionellen Kontexten übernehmen und dadurch Koordinations- und Übersetzungsleistungen an Schnittstellen zwischen Politik, Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Sportfeld ermöglichen (Howells, 2006; Kivimaa et al., 2019). Die empirischen Ergebnisse verdeutlichen, dass die Fußballklubs diese Rolle insbesondere durch ihre Position zwischen lokalen Akteur*innen (z. B. Kommunen, regionale Initiativen, Fans), nationalen Strukturen (Verbände, Ligen, gesetzliche Rahmenbedingungen) und internationalen Netzwerken (Sponsoren, Wettbewerbe, globale Nachhaltigkeitsdiskurse) einnehmen. Sie können demnach als potenzielle Katalysatoren verstanden werden, da sie zugleich lokal verankert und in nationale sowie internationale Strukturen eingebunden sind. Diese mehrskalige Einbettung ermöglicht es ihnen, Transformationsprozesse anzustoßen und zwischen unterschiedlichen räumlichen Ebenen und Akteur*innengruppen zu vermitteln. Zudem verfügen die Fußballklubs größtenteils über

dauerhafte Stakeholdernetzwerke, darunter beispielsweise die Fans, Kommunen, Verbände, und Medien. Diese langfristigen Beziehungen können die intermediäre Wirksamkeit der Klubs erhöhen, da sie kontinuierlich zwischen unterschiedlichen Interessengruppen vermitteln, Lernprozesse anstoßen und das Thema Nachhaltigkeit über einen langen Zeitraum kommunizieren können.

Entsprechend den *Kapiteln 5.1.2 und 5.1.3*, zeigt sich außerdem die Plattformfunktion der Klubs darin, dass sie Räume für den Austausch, die Kooperation, die Wissensmobilisierung und das Lernen bereitstellen. Die Stadien, Klubstrukturen, Dialogformate und Kommunikationskanäle fungieren dabei als Arenen, in denen Nachhaltigkeitsthemen sichtbar gemacht, Akteur*innengruppen miteinander vernetzt und nachhaltige Praktiken erprobt werden können. Gleichzeitig ermöglicht die gesellschaftliche Reichweite des Profifußballs (v. a. *Kapitel 3.2*) eine Skalierung von Nachhaltigkeitsimpulsen über den lokalen Kontext hinaus. Dadurch kann eine kontinuierliche soziale Einflusskraft entstehen, die es Fußballklubs erlaubt, Diskurse über nachhaltige Entwicklung langfristig zu prägen und mitzugestalten.

Des Weiteren verdeutlichen die Ergebnisse, dass die Plattformfunktion der Fußballklubs strukturell begrenzt ist. Ihre Handlungsspielräume sind beispielsweise durch die Abhängigkeiten, verbandliche Regularien und politische Rahmenbedingungen eingeschränkt (v. a. *Kapitel 5.1.4*). Die Fußballklubs fungieren daher weniger als autonome Treiber tiefgreifender Transformationen, sondern vielmehr als intermediäre Katalysatoren, deren Wirkung von der Kopplung mit anderen Akteur*innen und Institutionen abhängt.

Die lokale Verankerung der Klubs (u. a. Kähler, 2023; Gans et al., 2023a), die Fanbasen und kommunalen Kooperationen stehen dabei nicht im Widerspruch zu ihrer überregionalen und internationalen Einbindung, sondern sind zentrale Voraussetzungen für ihre intermediäre Rolle. Insbesondere in dieser Verbindung von territorialer Einbettung und translokaler Vernetzung wird ein Kernargument der GoST sichtbar. Transformationsprozesse sind räumlich situiert, entfalten sich jedoch in relationalen Konstellationen, in denen lokale Orte mit übergeordneten Ebenen, beispielsweise durch Netzwerke, Wissensflüsse und institutionelle Verflechtungen, gekoppelt sind (u. a. Coenen et al., 2012; Hansen & Coenen, 2015; Truffer & Coenen, 2012). Diese Mehrskaligkeit lässt sich als ein dynamisches Zusammenspiel von Orten, Akteur*innen und Interaktionen verstehen, in dem globale Nachhaltigkeitsnormen und -diskurse in spezifischen lokalen Kontexten aufgegriffen, angepasst und in bestehende Praktiken integriert werden (u. a. Coenen et al., 2012; Truffer et al., 2015). Fußballklubs fungieren somit als Vernetzungsstellen, an denen die globalen Nachhaltigkeitsnormen sowie Diskurse lokal übersetzt und an spezifische räumliche und institutionelle Bedingungen angepasst werden.

Zusammenfassend übernehmen damit die Klubs potenziell drei zentrale Funktionen im Transformationsprozess. Erstens eine Legitimationsfunktion, indem sie Nachhaltigkeit als selbstverständlichen Teil des professionellen Klubhandelns etablieren. Zweitens eine Übersetzungsfunktion, indem sie komplexe Nachhaltigkeitsthemen in sportnahe, alltagsfähige Praktiken und Kommunikationsformate überführen. Drittens eine Koordinationsfunktion, indem sie interne Zuständigkeiten bündeln und externe Akteur*innen in gemeinsamen Projekten zusammenführen. Diese Funktionen sind für die Plattformrolle entscheidend, da Transformation nicht nur technische Lösungen benötigt, sondern auch Akzeptanz, Orientierung und Koordination.

6.2 Stakeholderkonstellationen und Governance-Dynamiken

Die erste Subforschungsfrage fokussiert die beteiligten Key-Actors und deren Funktionen in den Nachhaltigkeitsbemühungen der Profifußballklubs. Wie bereits aufgezeigt, verdeutlichen die Ergebnisse, dass die Nachhaltigkeitsaktivitäten im Profifußball maßgeblich durch die komplexen Stakeholderkonstellationen geprägt sind, die sowohl interne als auch externe Akteur*innen umfassen.

Die internen Akteur*innen übernehmen eine zentrale Rolle bei der Initiierung und Koordination von Maßnahmen. Im Gegensatz dazu können die externen Stakeholder entscheidend als Impulsgeber sowie an der Ausgestaltung und Weiterentwicklung von Nachhaltigkeitsaktivitäten beteiligt sein. Diese Konstellation bestätigt die Annahme der Transformationsforschung, dass die Nachhaltigkeitstransformationen als ko-evolutionäre Prozesse in sozio-technischen Systemen zu verstehen sind (Geels & Schot, 2010; Köhler et al., 2019). Darüber hinaus veranschaulichen die Ergebnisse, dass divergierende Interessen und Zielkonflikte der Stakeholder (u. a. Delgado et al., 2025; Schröder, 2025; Augustin, 2008; Krips, 2017; *Kapitel 5.1.4*) die transformative Wirkung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen begrenzen können. Aus transitionsgeographischer Perspektive verdeutlicht dies, dass die Fußballklubs zwar als intermediäre Akteure koordinierende Funktionen übernehmen können, ihre Steuerungsfähigkeit jedoch auch strukturell begrenzt bleibt. Die regulatorischen Vorgaben, etwa durch die DFL oder andere gesetzliche Rahmenbedingungen, wirken als formelle Institutionen, die Nachhaltigkeit als verpflichtendes Handlungsfeld etablieren. Ergänzend entfalten Anforderungen und Erwartungen seitens unterschiedlicher Anspruchsgruppen einen Druck, der Nachhaltigkeitsaktivitäten begünstigen kann (u. a. McCullough & Cunningham, 2010; Daddi et al., 2021; Todaro et al., 2023).

6.3 Ökologische Nachhaltigkeitsmaßnahmen und ihre Reichweite

Die zweite Subforschungsfrage richtet den Blick auf die konkreten ökologiebezogenen nachhaltigen Schwerpunkte und Maßnahmen deutscher Profifußballklubs. Die Ergebnisse zeigen ein Übergewicht operativer Nachhaltigkeitsmaßnahmen, die sich vor allem auf ökologische Aspekte des Spiel- und Stadionbetriebs konzentrieren. Dazu zählen insbesondere Maßnahmen in den Bereichen Energieeffizienz, erneuerbare Energien, Abfall- und Ressourcenmanagement sowie nachhaltige Mobilität.

Diese Befunde lassen sich eng mit der bestehenden Literatur zum Umweltmanagement im Profisport verknüpfen. Daddi et al. (2022) zeigen, dass ökologische Maßnahmen im europäischen Profifußball häufig freiwillig, unter lokalem bzw. situativem Druck umgesetzt werden und primär durch ökonomische sowie betriebliche Effizienzüberlegungen motiviert sind. Entsprechend konzentrieren sich die Aktivitäten vor allem auf operative Maßnahmen mit kurzfristigen ökonomischen Rückflüssen, während governancebezogene und strategisch verankerte Ansätze seltener ausgeprägt sind. Auch in den vorliegenden Ergebnissen im Zuge dieser Masterarbeit liegen zahlreiche und variable Maßnahmen vor, die kurzfristige Einsparpotenziale versprechen und sich vergleichsweise reibungslos in bestehende Organisationsstrukturen integrieren lassen. Aus transitionsanalytischer Perspektive sind diese Aktivitäten als sogenannte inkrementelle Anpassungen innerhalb bestehender sozio-technischer Regimes zu interpretieren (Geels & Schot, 2010).

Diese operativen Maßnahmen leisten zwar einen wichtigen Beitrag zur Reduktion negativer Umweltwirkungen, entfalten jedoch nur eine begrenzte transformative Wirkung, solange sie nicht in übergeordnete strategische Zielsysteme eingebettet sind. Entsprechend deuten die Befunde darauf hin, dass viele Aktivitäten vor allem als niedrigschwellige bzw. „low-intensity“-Initiativen innerhalb bestehender organisatorischer Routinen umgesetzt werden und nur selten Teil einer umfassenden Strategie sind. Damit bestätigen die Ergebnisse die in der Sportnachhaltigkeitsliteratur vielfach beschriebene Tendenz, wonach das Umweltengagement im Sport überwiegend auf Effizienzsteigerungen bzw. technisch-operative Verbesserungen ausgerichtet ist und nur selten über diese Ebene hinausgeht (Hugaerts et al., 2023; Daddi et al., 2022; Trendafilova & McCullough, 2018).

6.4 Transformative Nachhaltigkeitsansätze jenseits operativer Maßnahmen

Gleichzeitig verdeutlichen die Ergebnisse zur organisationalen Verankerung von Nachhaltigkeit, dass die Dominanz der operativen Maßnahmen kein vollständiges Fehlen strategischer oder governancebezogener Ansätze bedeutet. Vielmehr zeigen insbesondere

die in *Kapitel 5.2* dargestellten Befunde, dass zahlreiche Bundesligaklubs in den vergangenen Jahren strukturelle Voraussetzungen geschaffen haben, um die Nachhaltigkeit dauerhaft in ihren Organisationsstrukturen zu verankern.

Im Gegensatz zu operativen Maßnahmen zielen die transformativen Nachhaltigkeitsansätze auf eine grundlegende sowie langfristige Veränderung organisationaler Strukturen, Entscheidungsprozessen und Governance-Mechanismen ab (u. a. Hugaerts et al., 2023; Daddi et al., 2022; Geels & Schot, 2010; Köhler et al., 2019). Dazu zählen etwa die strategische Verankerung von Nachhaltigkeit in Zielsystemen, die Einführung formalisierter Management- und Berichtssysteme sowie die Integration von Nachhaltigkeitskriterien in zentrale Kernprozesse. Die Einrichtung von Stabsstellen, eigenen Nachhaltigkeitsabteilungen, ESG-Gremien oder querschnittlich arbeitenden Nachhaltigkeitsteams, häufig mit direkter Anbindung an Geschäftsführung oder Vorstand, weist ebenso darauf hin, dass die Nachhaltigkeit zunehmend als strategische Managementaufgabe verstanden wird. Damit entsteht eine formale Governance-Struktur, die über einzelne operative Maßnahmen hinausgeht und potenziell die Grundlage für eine langfristige strategische Ausrichtung bildet.

Aus transitionsanalytischer Perspektive lassen sich diese organisationalen Entwicklungen als vorbereitende bzw. ermöglichende Strukturen interpretieren, die über rein inkrementelle Anpassungen hinausweisen. Während viele ökologische Maßnahmen weiterhin auf Effizienzsteigerungen im bestehenden Klubregime abzielen, deuten die beschriebenen organisatorischen Verankerungen auf eine schrittweise Institutionalisierung von Nachhaltigkeit hin, die die Voraussetzungen für weitergehende transformative Prozesse schafft. Insbesondere die Bündelung von Zuständigkeiten, die Etablierung formalisierter Entscheidungs- und Koordinationsstrukturen sowie die systematische Einbindung von Nachhaltigkeit in Berichtswesen, Wesentlichkeitsanalysen und strategische Steuerungsinstrumente erweitern den Handlungsspielraum der Klubs über kurzfristige operative Logiken hinaus. Insofern bestätigen die Ergebnisse zugleich die in der Literatur beschriebene Spannung zwischen der organisatorischen Institutionalisierung und der tatsächlichen Transformationswirkung im Sportkontext (Hugaerts et al., 2023; Daddi et al., 2022; Trendafilova & McCullough, 2018).

Ergänzend zu diesen internen Strukturen wird die strategische und governancebezogene Dimension der Nachhaltigkeitsarbeit auch dadurch sichtbar, dass zahlreiche Klubs Nachhaltigkeit über externe Regelwerke, Standards und Kooperationsarchitekturen formalisieren (v. a. *Kapitel 5.2*). Die Ergebnisse verweisen auf ein mehrschichtiges institutionelles Umfeld aus gesetzlichen Rahmenbedingungen und Reporting-Standards, die von einigen Klubs aufgegriffen und als strukturierender Bezugsrahmen für die Berichterstattung, das interne Controlling sowie für die Wesentlichkeitsanalysen genutzt

werden. Letztere dienen in vielen Fällen zugleich als Grundlage für die Ausrichtung der Nachhaltigkeitsstrategie der Klubs. Parallel wirken sport- und fußballspezifische Rahmenwerke, insbesondere die Nachhaltigkeitsanforderungen der DFL im Lizenzierungsverfahren, als sektorale Governanceinstrumente, die Nachhaltigkeit in den institutionellen Kern des Profifußballs einschreiben. Die Bedeutung solcher sektoralen Regelwerke verweist zugleich auf die politische Dimension von Nachhaltigkeitstransformationen. In der Transformationsforschung wird hervorgehoben, dass die Regulierungen, Leitlinien und Anreizsysteme zentrale Treiber von Transformationsprozessen sein können (u. a. Adam et al., 2025). Truffer und Coenen (2012, S. 12) argumentieren in diesem Zusammenhang: „sustainability transitions are by their very nature political projects“. Vor diesem Hintergrund lassen sich die Nachhaltigkeitsanforderungen der DFL als politisch-institutionelle Steuerungsinstrumente verstehen, durch die Nachhaltigkeit im Profifußball verbindlich verankert und organisationsübergreifend strukturiert wird.

Diese verbindlichen und semi-verbindlichen Rahmungen werden wiederum ergänzt durch internationale Initiativen und freiwillige Selbstverpflichtungen, die weniger als operative Maßnahmen, sondern vor allem als eine normative Orientierung und Legitimationsressource fungieren. Begleitet wird dies durch die Netzwerke und Plattformen, die als Lern- und Koordinationsräume wirken und damit die Fähigkeit der Klubs stärken, Nachhaltigkeit nicht nur intern zu bearbeiten, sondern auch relational über Akteur*innengrenzen hinweg zu organisieren. Ein weiterer governancebezogener Baustein ist die Nutzung von Zertifizierungen und Managementsystemen, die Nachhaltigkeit in standardisierte Prozesse, Audits und Verantwortlichkeitsstrukturen übersetzen und damit potenziell zur Verstetigung beitragen. Die Auszeichnungen und Nominierungen erfüllen in diesem Gefüge vor allem eine reputations- und sichtbarkeitsbezogene Funktion. Sie können zwar die Nachhaltigkeitsleistungen kommunikativ untermauern, ersetzen jedoch keine strukturelle Verbindlichkeit. Schließlich zeigen die Ergebnisse auch, dass gerade im Feld der Beschaffung und Lieferketten die Grenzen und zugleich die Bedeutung von Governance besonders deutlich werden. Die Profifußballklubs sind hier in hohem Maße von diversen Partnerunternehmen, Ausrüstern und komplexen Wertschöpfungsketten abhängig (u. a. *Kapitel 5.1.4*). Insgesamt wird damit sichtbar, dass sich die Nachhaltigkeitsaktivitäten vieler Profiklubs nicht ausschließlich als operative Effizienzpraxis beschreiben lassen, sondern zunehmend über ein Bündel aus diversen Standards, Regeln, Netzwerken und Partnerschaften institutionell gerahmt werden, ein Ergebnis, das in den *Kapiteln 5.2.3 bis 5.2.10* plausibel dargestellt wird und den Übergang von operativen Maßnahmen hin zu strategisch-governancebezogenen Transformationsvoraussetzungen unterstreicht.

Somit wird die Bedeutung externer Rahmenbedingungen für Nachhaltigkeitstransformationen sowohl in den Ergebnissen als auch in der Literatur hervorgehoben. Die Studie von Khanna et al. (2024) verdeutlicht daran anknüpfend, dass staatliche Anreizstrukturen und politische Förderinstrumente eine wesentliche Bedeutung in Bezug auf die Umsetzung energiebezogener Nachhaltigkeitsmaßnahmen haben. Übertragen auf den Profifußball wird deutlich, dass die ökologischen Transformationen nicht allein durch organisationsinterne Entscheidungen vorangetrieben werden können. Aus transitionsgeographischer Perspektive sind politische und regulatorische Rahmenbedingungen als Teil des übergeordneten Regimes zu verstehen, das Transformationspfade strukturiert und begrenzt. Fehlende Anreize oder unklare Zuständigkeiten können transformative Potenziale hemmen, während gezielte politische Unterstützung deren Entfaltung begünstigen kann (u. a. Fastenrath & Braun, 2018).

Die vorliegenden Befunde legen nahe, dass sich viele deutsche Profifußballklubs, vor allem bedingt durch die DFL-Lizenzierungsrichtlinie, aktuell in einer Übergangsphase befinden. In dieser können erst dann die strategischen Strukturen ganzheitlich aufgebaut und deren transformatives Potenzial voll ausgeschöpft werden, wenn die operativen Maßnahmen systematisch in übergeordnete Zielsysteme eingebettet und mit klaren Governance-Mechanismen verbunden werden. Aus Sicht der GoST verweist dies auf eine begrenzte Kopplung zwischen Nischeninnovationen und etablierten Regimestrukturen. Einzelne Nachhaltigkeitsprojekte können zwar als Nischen verstanden werden, ihre Diffusion und Verstetigung wird allerdings durch bestehende institutionelle und ökonomische Rahmenbedingungen erschwert. Die transformativen Potenziale entfalten sich demnach dort, wo Nachhaltigkeit als Querschnittsaufgabe verstanden und langfristig institutionell verankert wird.

6.5 Räumliche Einbettung, Mehrskaligkeit und Plattformfunktion der Klubs

Abschließend unterstreichen diese Ausführungen die Bedeutung einer explizit räumlichen Perspektive auf Nachhaltigkeitstransformationen im Profifußball. Die Profifußballklubs können als Plattformen fungieren, indem sie die Räume für Austausch, Lernen und Kooperation bereitstellen und Nachhaltigkeitsthemen über die stadionspezifischen, organisationalen und kommunikativen Strukturen sichtbar machen. Ihre gesellschaftliche Reichweite und emotionale Bindungskraft verstärken diese Funktion und ermöglichen es, Nachhaltigkeitsdiskurse über den unmittelbaren Organisationskontext hinaus zu tragen.

Außerdem heben die Ergebnisse hervor, dass diese Plattformfunktion strukturell begrenzt bleibt und maßgeblich von den institutionellen Ressourcen, Governance-Strukturen sowie sektoralen und regulatorischen Rahmenbedingungen abhängt. In Übereinstimmung mit jüngeren Arbeiten (Vindevoghel, 2024) wird deutlich, dass zentralisierte Steuerungslogiken

lokale Handlungsspielräume einschränken können, wenn sie räumliche Besonderheiten nur unzureichend berücksichtigen. Übertragen auf den Profifußball, hängt die Wirksamkeit der Klubs als Plattformen für Nachhaltigkeitstransformationen somit entscheidend davon ab, in welchem Maße die übergeordneten Regime lokale Experimentierräume eröffnen oder begrenzen.

6.6 Limitationen der Masterarbeit

Die vorliegende Masterarbeit weist mehrere Einschränkungen auf, die zu berücksichtigen sind. Die Analyse basiert ausschließlich auf den veröffentlichten Nachhaltigkeitsberichten bzw. auf die zum Stichtag verfügbaren Reports der Bundesligaklubs. Damit werden primär jene Inhalte erfasst, die Klubs selbst auswählen, strukturieren und kommunizieren. Nachhaltigkeitsberichte sind zugleich Kommunikationsinstrumente und können Schwerpunkte setzen, Themen auslassen oder unterschiedlich ausführlich darstellen. Die Ergebnisse bilden daher vor allem den berichteten Stand ab und erlauben nur eingeschränkt Rückschlüsse auf die tatsächliche Umsetzungsintensität oder Wirksamkeit. Die Untersuchung stellt außerdem aufgrund eines festgelegten Stichtages eine Momentaufnahme dar. Die Nachhaltigkeitsberichterstattung und die Maßnahmenportfolios sind jedoch dynamisch. Klubs aktualisieren Inhalte, veröffentlichen neue Berichte oder ergänzen Informationen auf ihren Websites. Aus diesem Grund ist es möglich, dass einzelne Klubs kurz nach dem Stichtag bereits überarbeitete oder erstmals publizierte Berichte vorgelegt haben. Dies betrifft insbesondere Fußballklubs, die zum Stichtag keinen Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht hatten und im Sample daher nicht erfasst wurden.

Zudem unterscheiden sich die Berichte zum Teil hinsichtlich des Berichtszeitraumes, des Umfangs, der Struktur, des Detaillierungsgrades und der verwendeten Standards. Diese Heterogenität erschwert direkte Vergleiche zwischen Klubs und kann dazu führen, dass bestimmte Maßnahmen zwar umgesetzt, aber im Bericht nicht oder nicht eindeutig ausgewiesen werden. Fehlende Nennungen sind daher grundsätzlich als nicht berichtet und nicht automatisch als nicht vorhanden zu interpretieren.

Eine weitere Limitation betrifft den Detailgrad und die Nachvollziehbarkeit einzelner Angaben in den Nachhaltigkeitsberichten. In mehreren Handlungsfeldern werden Maßnahmen häufig auf einer allgemeinen Ebene beschrieben (z. B. regionale oder biologische Produkte im Catering, nachhaltige Artikel im Merchandising), ohne dass konkrete Beispiele, Mengenanteile oder der genaue Geltungsbereich (z. B. gesamtes Sortiment vs. einzelne Produktlinien) ausgewiesen werden. Dadurch bleibt teilweise unklar, in welchem Umfang die genannten Standards tatsächlich flächendeckend Anwendung finden oder ob sie sich auf ausgewählte Produktgruppen bzw. einzelne Angebote beschränken. Diese Einschränkung überträgt sich auch auf weitere Bereiche, in denen Maßnahmen teils pauschal genannt werden, ohne Standortbezug oder Umsetzungsgrad eindeutig zu quantifizieren.

Zusätzlich enthalten viele Berichte zukunftsbezogene Aussagen (z. B. geplante Maßnahmen, Zielsetzungen, angekündigte Zertifizierungen), deren Umsetzung zum Analysezeitpunkt nicht überprüfbar ist. Derartige Angaben sind daher risikobehaftet, da sie außerhalb der Kontrollmöglichkeiten dieser Masterarbeit liegen. Ändern sich die Rahmenbedingungen oder stellen sich den Planungen zugrunde liegende Einschätzungen als unzutreffend heraus, können die realen Entwicklungen von den berichteten Vorhaben differieren. Entsprechend bilden die Ergebnisse primär den kommunizierten Stand der Maßnahmen und Zielbilder ab.

Obwohl das Kodieren systematisch erfolgte, bleiben qualitative Inhaltsanalysen grundsätzlich interpretativ. Die Kategorienbildung, die Zuordnung von Textstellen und die Zusammenführung in Maßnahmencluster können trotz sorgfältiger Vorgehensweise mit Abgrenzungsproblemen verbunden sein, beispielsweise in Form von Überschneidungen zwischen einzelnen Kategorien. Zudem können Informationen verloren gehen, wenn heterogene Berichtsinhalte in vergleichende Themenfelder überführt werden. Außerdem kann trotz sorgfältiger Vorgehensweise nicht ausgeschlossen werden, dass im Kodierprozess einzelne relevante Textstellen übersehen oder aufgrund uneindeutiger Formulierungen nicht einer Kategorie zugeordnet wurden.

Des Weiteren bewertet die Arbeit nicht quantitativ, in welchem Ausmaß die genannten Maßnahmen tatsächlich Emissionen reduzieren, Ressourcen einsparen oder Biodiversität fördern. Etwaige Aussagen zur Wirksamkeit wären nur mit zusätzlichen Daten (z. B. Emissionsbilanzen, Verbrauchsdaten, Wirkungsindikatoren, Audits) möglich. Die Ergebnisse zeigen daher primär die Handlungsfelder, Muster und die organisatorischen Ansätze, nicht den tatsächlichen ökologischen Impact.

Da keine Interviews durchgeführt wurden, können die Perspektiven zentraler Stakeholdergruppen sowie mögliche Diskrepanzen zwischen Selbstbeschreibung und externer Wahrnehmung nicht abgebildet werden. Ebenso können Gründe für das Auslassen bestimmter Themen nur eingeschränkt erklärt werden.

Die Limitationen bedeuten nicht, dass die Ergebnisse unbrauchbar sind, sondern definieren ihren Aussagebereich. Diese Masterarbeit liefert somit eine strukturierte, vergleichende Bestandsaufnahme der berichteten Nachhaltigkeitsaktivitäten und ihrer Einbettung in institutionelle und organisationale Kontexte. Für die Aussagen über die tatsächliche Wirkungstiefe, den Umsetzungserfolg und die langfristigen Transformationsbeiträge sind vertiefende Designs (z. B. Längsschnittanalysen, Interviews, Wirkungsindikatoren) erforderlich.

7 Schlussfolgerung

Die vorliegende Masterarbeit setzt an der bislang geringen Berücksichtigung des Sports, insbesondere des Profifußballs, in der Forschung zu Nachhaltigkeitstransformationen an (McCullough, 2023; Gollagher & Fastenrath, 2023). Eine zunehmende Aufmerksamkeit gilt der Tatsache, dass sportliche Ereignisse aufgrund ihrer Reichweite und ihrer organisatorischen Ausgestaltung erhebliche Treibhausgasemissionen verursachen. Vor diesem Hintergrund nehmen sowohl internationale Key-Actors, wie die Vereinten Nationen, als auch nationale Institutionen, wie die DFL, die Sportorganisationen verstärkt in die Verantwortung, ihre gesellschaftliche Sichtbarkeit zu nutzen, um Nachhaltigkeitstransformationsprozesse zu unterstützen und durch entsprechende Maßnahmen eine Vorbildfunktion zu übernehmen (UNFCCC, 2020; DFL, 2022a).

Anhand der 1. Deutschen Fußballbundesliga bearbeitet diese Masterarbeit die folgende zentrale Hauptforschungsfrage, welche durch zwei Subforschungsfragen ergänzt und analytisch vertieft wurde. Das Fundament für diese Masterarbeit bildeten eine qualitative Inhaltsanalyse von klubbezogenen Nachhaltigkeitsinformationen sowie die theoretische Einordnung über die GoST.

Hauptforschungsfrage:

Inwiefern können Fußballklubs als Plattformen für Nachhaltigkeitstransformationsprozesse fungieren?

Subforschungsfragen:

- (1) Welche Key-Actors sind in den Nachhaltigkeitsbemühungen der Profifußballklubs involviert?
- (2) Welche konkreten ökologiebezogenen Schwerpunkte und Maßnahmen verfolgen die Profifußballklubs der 1. Deutschen Bundesliga?

Zusammenfassend repräsentieren die Ergebnisse, dass die deutschen Profifußballklubs über ein erhebliches Potenzial verfügen, als Plattformen für die Nachhaltigkeitstransformationen zu fungieren. Ihre intermediäre Rolle, ihre mehrskalige Einbettung und ihre gesellschaftliche Sichtbarkeit ermöglichen es ihnen, diverse nachhaltige Praktiken zu initiieren, zu verbreiten und zu legitimieren. Allerdings werden auch deutliche Grenzen sichtbar, die sich beispielsweise aus den diversen Abhängigkeiten, institutionellen sowie politische Strukturen und der bislang dominierenden operativen Ausrichtung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen ergeben. Ihre Funktion ist dementsprechend nicht autonom, sondern stark kontextabhängig. Im Lichte der GoST lassen sich die Profifußballklubs somit weniger als autonome Treiber tiefgreifender Transformationen, sondern vielmehr als intermediäre Katalysatoren mit einer

besonderen Kopplungs- und Vermittlungsfähigkeit verstehen. Ihre transformative Wirkung entfaltet sich insbesondere dort, wo operative Maßnahmen durch strategische und institutionelle Veränderungen ergänzt werden und wo externe Rahmenbedingungen nachhaltige Entwicklungen unterstützen. Außerdem ergibt sich ihre Funktion aus der gleichzeitigen Verankerung in lokalen Kontexten und aus ihrer Einbindung in überregionale bzw. internationale Beziehungsgeflechte. Dadurch können die Klubs als Schnittstellen wirken, an denen die Erwartungen, Leitbilder und die konkreten Umsetzungsoptionen unterschiedlicher Akteur*innengruppen zusammenlaufen. Ihre Plattformqualität zeigt sich insbesondere dort, wo sie etwaige Austausch- und Lernräume ermöglichen, Stakeholderbeziehungen strukturieren und Nachhaltigkeitsthemen in öffentliche Aushandlungsprozesse tragen.

Mit Blick auf die involvierten Key-Actors wird deutlich, dass die Nachhaltigkeitsprozesse im Profifußball in einem vielschichtigen und mehrskaligen Akteur*innengefüge bearbeitet werden müssen. Neben internen Akteur*innen innerhalb der Kluborganisation prägen externe Stakeholder auf lokaler, nationaler und internationaler Ebene die Ausgestaltung der Nachhaltigkeitsaktivitäten. Diese Mehrebenendynamiken unterstreichen, dass die Nachhaltigkeitsprozesse im Profifußball nicht isoliert innerhalb einzelner Organisationen entstehen, sondern aus fortlaufenden Aushandlungsprozessen zwischen den Nischeninnovationen und den etablierten Regimestrukturen hervorgehen. Insbesondere etwaige Zielkonflikte beeinflussen dabei, ob die Nachhaltigkeitspraktiken in das bestehende Regime integriert und verstetigt werden können oder überwiegend auf projektbezogene bzw. punktuelle Aktivitäten beschränkt bleiben.

Hinsichtlich der konkreten ökologiebezogenen Schwerpunkte und Maßnahmen zeigt sich, dass die Nachhaltigkeitsbemühungen der untersuchten Profifußballklubs größtenteils in Form von praxisnahen, auf den operativen Klubbetrieb ausgerichteten Maßnahmen sichtbar werden. Die acht identifizierten inhaltlichen Themenfelder visualisieren insgesamt ein breites, allerdings ein unterschiedlich tief ausgeprägtes Maßnahmenportfolio. Sie verteilen sich dabei auf ein breites Spektrum ökologisch relevanter Schwerpunkte, die von Energie und Klimaschutz über Mobilität und Verkehr, Ressourcen- und Abfallmanagement bis hin zu Catering und Verpflegung, Wasser und Biodiversität, Beschaffung und Lieferketten, Stadion- und Infrastruktur sowie Sensibilisierung und Kommunikation reichen. Diese Maßnahmen tragen maßgeblich dazu bei, direkte Umweltwirkungen des Profifußballs zu adressieren und ökologische Verbesserungen im laufenden Betrieb zu erzielen. Übergreifend wird deutlich, dass die Profifußballklubs insbesondere dort ansetzen, wo sie direkte Steuerungsmöglichkeiten haben. Zudem zeigen die Ergebnisse in der Gesamtschau, dass die Nachhaltigkeitsaktivitäten im Profifußball nicht allein als freiwillige Einzelentscheidung zu verstehen sind, sondern zunehmend als strategisch zu bearbeitendes Organisationsfeld, das

durch regulatorische Richtlinien, Lizenzierungsanforderungen, gesellschaftliche Erwartungen und Stakeholderdynamiken geprägt ist. Damit entstehen strukturelle Voraussetzungen, die die Nachhaltigkeit im Kluballtag relevanter machen und die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass die Klubs über ihre Sichtbarkeit und Reichweite plattformartige Funktionen übernehmen können.

Jenseits der unmittelbaren Reduktion von Umweltwirkungen bleiben diese operativen Maßnahmen jedoch in ihrer Transformationswirkung häufig begrenzt, wenn sie vorwiegend als punktuelle Optimierungen des laufenden Betriebs umgesetzt werden. Zugleich machen die Befunde deutlich, dass die ökologische Praxis nicht ausschließlich auf kurzfristig realisierbare oder niedrigschwellige Maßnahmen reduziert werden kann. In nahezu allen untersuchten Klubs sind Strukturen bzw. Anzeichen erkennbar, die auf eine stärkere strategische Einbettung hindeuten, etwa durch klar definierte Zuständigkeiten, interne Koordinations- und Steuerungsformate sowie die Nutzung formalisierter Systeme und Standards. Damit wird sichtbar, dass sich Teile des Profifußballs schrittweise in Richtung einer stärker organisierten Nachhaltigkeitsbearbeitung bewegen, deren Potenzial jedoch wesentlich davon abhängt, ob Maßnahmen konsistent an Zielsysteme, Monitoring und verbindliche Governance gekoppelt werden.

Die Analyse macht zudem deutlich, dass die ökologische Nachhaltigkeit im Profifußball bislang durch eine Vielzahl von Einzelinitiativen geprägt ist, denen häufig ein übergeordneter Rahmen fehlt. Diese Fragmentierung erschwert systematische Umweltanalysen, begrenzt Synergien zwischen Maßnahmen und führt zu einer insgesamt zurückhaltenden Mobilisierung von Ressourcen. Aus theoretischer Perspektive ist dies weniger auf ein fehlendes Problembewusstsein zurückzuführen als vielmehr auf noch unzureichend ausdifferenzierte Governance-Strukturen und eine wenig klare Verteilung von Rollen und Verantwortlichkeiten zwischen den beteiligten Akteur*innen entlang der Wertschöpfungskette von Fußballveranstaltungen (Daddi et al., 2022).

Ein zentrales Ergebnis der Arbeit ist zudem, dass die Nachhaltigkeitsarbeit der Klubs zunehmend über institutionelle Rahmungen strukturiert wird. Dazu zählen gesetzliche und berichtsbezogene Anforderungen, sport- und fußballspezifische Vorgaben, internationale Initiativen und Selbstverpflichtungen sowie Netzwerke, Plattformen, Managementsysteme, Zertifizierungen und Auszeichnungen. Diese übernehmen dabei legitimierende, koordinierende und stabilisierende Funktionen. In diesem Zusammenhang trägt vor allem die Auseinandersetzung mit den regulatorischen und reportingbezogenen Anforderungen dazu bei, die Nachhaltigkeit im Profifußball als Management- und Steuerungsaufgabe zu etablieren. Auch wenn nicht jeder Bericht dieselbe Tiefe aufweist, zeigt sich insgesamt, dass sich das Themenfeld „Nachhaltigkeit“ in einigen Klubs in Richtung Standardisierung, Datenerhebung und strategischer Verankerung entwickelt. Dies ist eine zentrale Voraussetzung dafür, dass

Klubs nicht nur punktuell handeln, sondern die Transformationen organisationsintern als Routine etablieren können. Ihre transformative Wirkung bleibt jedoch davon abhängig, ob diese Anforderungen bei den Klubs zu verbindlichen Zielpfaden, klaren Zuständigkeiten und EntscheidungsROUTINEN führen.

Zudem verdeutlicht die Nennung von Netzwerken, Plattformen und Selbstverpflichtungen, dass die Klubs häufig als Schnittstellen auftreten und nicht isoliert agieren. Diese Vernetzungsfunktion ist für Transformationsprozesse zentral, da sie vor allem die notwendigen Ressourcen und die Expertise bündelt. Außerdem verfügen die Fußballklubs über eine besondere Fähigkeit zur öffentlichen Übersetzung komplexer Nachhaltigkeitsthemen in alltagsnahe Praktiken. In dieser Rolle können die Klubs als Multiplikatoren wirken, die die Nachhaltigkeit in einem emotional aufgeladenen Umfeld niedrigschwellig vermitteln können.

Insgesamt kommt diese Masterarbeit zu dem Ergebnis, dass Profifußballklubs als plattformartige Intermediäre über ein relevantes, zugleich aber begrenztes Transformationspotenzial verfügen. Sie können Transformationsprozesse anstoßen und unterstützen, indem sie Akteur*innen verknüpfen, Sichtbarkeit erzeugen und Nachhaltigkeit in mehrskalige Netzwerke einspeisen. Ihre Rolle bleibt jedoch dort begrenzt, wo Nachhaltigkeit vorwiegend operativ bleibt, strategische Zielsysteme und Wirkungsindikatoren fehlen oder externe Rahmenbedingungen keine ausreichenden Anreize für weitergehende Veränderungen setzen. Aus der transitionsgeographischer Perspektive wird damit deutlich, dass die transformative Leistungsfähigkeit der Klubs weniger in einzelnen Projekten liegt, sondern in der Fähigkeit, die operative Praxis, die organisationale Verankerung und die institutionelle Rahmung zu einer konsistenten Transformationslogik zu verbinden.

Abschließend lässt sich somit festhalten, dass sich die Nachhaltigkeitsaktivitäten deutscher Profifußballklubs vor dem Hintergrund der zunehmenden regulatorischen Anforderungen im Profifußball in einer Phase fortschreitender und struktureller Ausgestaltung befinden. Insbesondere die Nachhaltigkeitsvorgaben im Rahmen der DFL-Lizenzierungsrichtlinie entfalten eine strukturierende Wirkung, indem sie ökologische und organisationale Mindestanforderungen verbindlich festschreiben, kontrollieren und schrittweise ausweiten. Die Ergebnisse dieser Arbeit legen nahe, dass einige Klubs diese Entwicklung nicht nur reaktiv begleiten, sondern bereits frühzeitig diverse Strukturen und Prozesse etabliert haben, um den wachsenden Anforderungen gerecht zu werden. Vor diesem Hintergrund kann der deutsche Profifußball im internationalen Vergleich als ein Feld gelten, in dem Nachhaltigkeit vergleichsweise systematisch adressiert wird. Zwar bestehen weiterhin erhebliche Herausforderungen in Bezug auf die Tiefe und Konsistenz transformativer Veränderungen, dennoch deuten die institutionelle Dynamik und die zunehmende Verbindlichkeit der Vorgaben

darauf hin, dass der deutsche Profifußball auf einem Weg ist, der ihm perspektivisch eine Vorreiterrolle im Profisport ermöglichen kann.

7.1 Ausblick

Auf Basis dieser Ausführungen sowie der identifizierten Limitationen lassen sich wissenschaftliche Anschlussmöglichkeiten ableiten, um die Plattformfunktion des Profifußballs nicht nur anhand der berichteten Maßnahmen, sondern auch anhand messbarer Transformationswirkungen weiter zu untersuchen.

Erstens ist ein Längsschnittdesign naheliegend, um die Entwicklung der Berichterstattung und Maßnahmenportfolios über mehrere Saisons hinweg zu analysieren. Dadurch lässt sich empirisch prüfen, ob die Standardisierung tatsächlich zunimmt und die Maßnahmen in Richtung höherer Umsetzungstiefe vergleichbarer werden. Zweitens bietet sich eine methodische Triangulation an, um die Grenzen von dokumentenbasierten Analysen aufzuzeigen. Ergänzende Interviews mit Nachhaltigkeitsverantwortlichen, Stadionbetreiber*innen, Partnerunternehmen oder Verbandsvertreter*innen können erklären, warum bestimmte Themen in Berichten weniger präsent sind, welche organisationalen Barrieren bestehen und wie Entscheidungen intern verhandelt werden. Ebenso können externe Perspektiven helfen, die Diskrepanzen zwischen Selbstbeschreibung und öffentlicher Wahrnehmung zu erfassen. Drittens ist eine Vertiefung über Wirkungsanalysen bedeutend. In Bezug auf die weitere Forschung bietet sich in diesem Zusammenhang an, die beschriebenen Plattformmechanismen künftig mit Wirkungsindikatoren (z. B. Emissionsdaten, Verhaltensänderungen bei Fans und Mitarbeitenden, Diffusion in die Region) zu verbinden. Abschließend sind ebenso vergleichende Perspektiven möglich, etwa zwischen der 1. und 2. Bundesliga, zwischen deutschen Klubs und anderen Ligen oder zwischen Klubs mit unterschiedlichen Eigentums- und Infrastrukturstrukturen. Dies hilft, Kontextfaktoren als Erklärungsvariable einzubeziehen.

Literaturverzeichnis

- Adam, S., Müller-Thümen, F., Kaiser, S., & Hovemann, G. (2025). Kicking towards sustainability: the role of institutional pressures in German professional football. *Managing Sport and Leisure*, 1–17. <https://doi.org/10.1080/23750472.2025.2459728>
- Akademie der Naturwissenschaften Schweiz (SCNAT). (n. d.). *Nachhaltigkeitstransformationen & Nachhaltigkeitstransitionen*. Retrieved from: https://naturwissenschaften.ch/sustainability/transformation/explanations_of_terms/sustainability_transformations_transitions (24. Juli 2025)
- Altenburger, R. & Mesicek, R. (Hrsg.). (2015). *CSR und Stakeholdermanagement. Strategische Herausforderungen und Chancen der Stakeholdereinbindung*. Springer-Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-46560-8>
- Augustin, J. (2008). *Strategisches Management in der Fußball-Bundesliga* (1. Aufl.). IGEL Verlag GmbH.
- Bachmann, G., & Hildebrandt, A. (2019). Der Sport und die Nachhaltigkeitsstrategien. In: A. Hildebrandt (Hrsg.), *CSR und Sportmanagement* (S. 3–9). Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-662-59651-7_1
- Bergek, A., Jacobsson, S., Carlsson, B., Lindmark, S., & Rickne, A. (2008). Analyzing the functional dynamics of technological innovation systems: A scheme of analysis. *Research Policy*, 37(3), 407–429. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2007.12.003>
- Bernard, P., Chevance, G., Kingsbury, C., Baillot, A., Romain, A.-J., Molinier, V., Gadais, T., & Dancause, K. N. (2021). Climate Change, Physical Activity and Sport: A Systematic Review. *Sports Medicine*, 51(5), 1041–1059. doi: 10.1007/s40279-021-01439-4.
- Binz, C.; Coenen, L.; Murphy, J.T.; Truffer, B. (2020). Geographies of transition—From topical concerns to theoretical engagement: A comment on the transitions research agenda. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 34, 1–3. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2019.11.002>
- Binz, C., Truffer, B., & Coenen, L. (2014). Why space matters in technological innovation systems – Mapping global knowledge dynamics of membrane bioreactor technology. *Research Policy*, 43(1), 138–155. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2013.07.002>
- Biscaia, R., Hedlund, D. P., Dickson, G., & Naylor, M. (2018). Conceptualising and measuring fan identity using stakeholder theory. *European Sport Management Quarterly*, 18(4), 459–481. <https://doi-org.uaccess.univie.ac.at/10.1080/16184742.2017.1413580>
- BMU. (2008). *Megatrends der Nachhaltigkeit. Unternehmensstrategien neu denken*. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit.
- Bornemann, S., Klement, M., & Hildebrandt, A. (2019). Keimzellen der Nachhaltigkeit – CSR in Sportvereinen als besonderes Potenzial zur Transformation hin zu einer nachhaltigen Gesellschaft. In: A. Hildebrandt (Hrsg.), *CSR und Sportmanagement* (S. 69–83). Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-662-59651-7_7
- Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA. (n. d.). *BVB Champion Partner. BVB Premium Partner*. Retrieved from: <https://www.bvb.de/#tabs-96da39cda7-item-8e1b4965f5-tab> (4.12.2025)
- Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA. (n. d.). *Offizielle Website von Borussia Dortmund*. Retrieved from: <https://www.bvb.de> (4.12.2025)

- Breitbarth, T., Breuer, M. & Kleinschmidt, J. (2025). *CSR und Nachhaltigkeit im Sport. Konzeption, Kommunikation, Berichterstattung*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-71337-2>
- Brenner, P. (2022). *Zwischen e. V. und (Sport-)Kapitalgesellschaft. Organisationsrechtliche Überlegungen zur Ausübung professionellen Sports am Beispiel des Lizenzfußballs* (Schriften zum Sportrecht, Bd. 62). Nomos.
- Bridge, G., Bouzarovski, S., Bradshaw, M., & Eyre, N. (2013). Geographies of energy transition: space, place and the low-carboneconomy. *Energy Policy*, 53, 331–340.
- Bundeskanzleramt Österreich. (28.04.2025). *Nachhaltigkeit*. Retrieved from: <https://www.oesterreich.gv.at/de/lexicon/N/Seite.991211> (4. Juli 2025)
- Bundeszentrale für politische Bildung. (2014, 10. Juni). *M 03.02. Massenphänomen Fußball*. Retrieved from: <https://www.bpb.de/lernen/angebote/grafstat/fussball-und-nationalbewusstsein/185917/m-03-02-massenphaenomen-fussball/> (10. September 2025)
- Bühler, A. & Nufer, G. (2023). *Nachhaltigkeitsmanagement in Sport und Kultur. Grundlagen – Anwendungen – Praxisbeispiele* (1st ed. 2023). Erich Schmidt Verlag.
- CAMPUS für weltverändernde Praxis. (2022). *MULTI-LEVEL-PERSPECTIVE (MLP). MEHREBENEN-ANALYSE-ANSATZ*. Retrieved from: <https://weltveraendern.org/files/2022/04/Handout-Multi-Level-Perspective.pdf> (20. August 2025)
- Clarkson, M. B. E. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *The Academy of Management Review*, 20(1), 92–117. <https://doi.org/10.2307/258888>
- Coenen, L., Benneworth, P., & Truffer, B. (2012). Toward a spatial perspective on sustainability transitions. *Research policy*, 41(6), 968–979. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2012.02.014>
- Coenen, L.; Truffer, B. (2012): Places and Spaces of Sustainability Transitions: Geographical Contributions to an Emerging Research and Policy Field. *European Planning Studies*, 20(3): 367–374.
- Collins, A., Jones, C., & Munday, M. (2009). Assessing the environmental impacts of mega sporting events: Two options? *Tourism Management*, 30(6), 828–837. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.12.006>
- Cury, R., Kennelly, M., & Howes, M. (2023) Environmental sustainability in sport: a systematic literature review. *European Sport Management Quarterly*, 23(1), 13–37. DOI: [10.1080/16184742.2022.2126511](https://doi.org/10.1080/16184742.2022.2126511).
- Daddi, T., Rizzi, F., Pretner, G., Todaro, N., Annunziata, E., Frey, M., & Iraldo, F. (2022). Environmental management of sport events: a focus on European professional football. *Sport, Business and Management*, 12(2), 208–232. <https://doi.org/10.1108/SBM-05-2020-0046>
- Daddi, T., Todaro, N. M., Iraldo, F., & Frey, M. (2021). Institutional pressures on the adoption of environmental practices: a focus on European professional football. *Journal of Environmental Planning and Management*, 1–23. <https://doi.org/10.1080/09640568.2021.1927679>
- De Spiegeleir, A. (2023, 3. Juli). *The 2022 Qatar World Cup was greenwashed: The Swiss Fairness Commission finds in favor of six NGOs alleging misleading and unfair advertisement by FIFA*. *Climate Law Blog*. Columbia Law School. Retrieved from: <https://blogs.law.columbia.edu/climatechange/2023/07/03/the-2022-qatar-world-cup->

- was-greenwashed-the-swiss-fairness-commission-finds-in-favor-of-six-ngos-alleging-misleading-and-unfair-advertisement-by-fifa/ (27. August 2025)
- Delgado, F., Garrido, S., & Bezerra, B. S. (2025). Barriers to Visibility in Supply Chains: Challenges and Opportunities of Artificial Intelligence Driven by Industry 4.0 Technologies. *Sustainability*, 17(7), 2998. <https://doi.org/10.3390/su17072998>
- Deloitte. (2019). *Nachhaltigkeit im Profifußball: Entwicklungen und Trends*. Deloitte Sport Business Gruppe.
- Deutsche Umwelthilfe e. V. (2022, 01. Dezember). *Fußball-WM in Katar: Massives Greenwashing made by FIFA*. Retrieved from: <https://www.duh.de/aktuell/interviews-und-statements/aktuelle-meldung/news/fussball-wm-in-katar-massives-greenwashing-made-by-fifa/> (27. August 2025)
- DFB. (n. d.). Über uns. *Der DFB. Struktur und Organisation*. Retrieved from: <https://www.dfb.de/ueber-uns/der-dfb> (10.11.2025)
- DFB. (2024, 19. April). *Nachhaltigkeitsrichtlinien: Das sind die wichtigsten Infos*. Retrieved from: <https://www.dfb.de/news/detail/nachhaltigkeitsrichtlinien-das-sind-die-wichtigsten-infos-260739> (27. August 2025)
- DFL. (n. d.-a). *Über uns*. Retrieved from: <https://www.dfl.de/de/ueber-uns/> (30. Jänner 2024)
- DFL. (n. d.-b). *Verantwortung*. Retrieved from: <https://www.dfl.de/de/verantwortung/> (30. Jänner 2024)
- DFL. (2022 a, 30. Mai). *Clubs der Bundesliga und 2. Bundesliga beschließen erstmals Nachhaltigkeitskriterien für Lizenzierungsordnung*. Retrieved from: <https://www.dfl.de/de/aktuelles/clubs-der-bundesliga-und-2-bundesliga-beschliessen-erstmal-nachhaltigkeitskriterien-fuer-lizenzierungsordnung/> (17. Juli 2025)
- DFL. (2022 b). *Anhang XIV: Nachhaltigkeitsrichtlinie*. Retrieved from: <https://media.dfl.de/sites/2/2022/06/Anhang-XIV-zur-LO-2022-05-31-Stand.pdf> (2. Jänner 2024)
- DFL (2024 a, 26. Januar). *DFL entwickelt Nachhaltigkeitsrichtlinie für den deutschen Profifußball weiter*. Retrieved from: <https://www.dfl.de/de/aktuelles/dfl-entwickelt-nachhaltigkeitsrichtlinie-fuer-den-deutschen-profifussball-weiter/> (17. Juli 2025)
- DFL. (2024 b). *Anhang XIV zur Lizenzierungsordnung: Nachhaltigkeitsrichtlinie (Geltung ab 1. Januar 2024)*. Retrieved from: <https://media.dfl.de/sites/2/2024/01/Anhang-XIV-zur-LO-ab-2024-2025-2024-01-01-Stand.pdf> (2. Jänner 2024)
- DFL. (2025). *Anhang XIV zur Lizenzierungsordnung: Nachhaltigkeitsrichtlinie (Geltung ab 1. Januar 2025)*. Retrieved from: <https://media.dfl.de/sites/2/2024/01/Anhang-XIV-zur-LO-ab-2025-2026-2025-01-01-Stand.pdf> (10. Oktober 2025)
- Dosumu, A., Colbeck, I. & Bragg, R. (2014). Greenhouse Gas Emissions: Contributions Made by Football Clubs in England. *Atmospheric and Climate Sciences*, 4, 642-652. doi: [10.4236/acs.2014.44057](https://doi.org/10.4236/acs.2014.44057)
- Dudenredaktion (n. d.-a). *lokal*. Retrieved from: <https://www.duden.de/node/151411/revision/1269206> (4. Juli 2025)
- Dudenredaktion (n. d.-b). *landesweit*. Retrieved from: <https://www.duden.de/node/150550/revision/1287961> (4. Juli 2025)
- Dudenredaktion (n. d.-c). *national*. Retrieved from: <https://www.duden.de/node/153822/revision/1297629> (4. Juli 2025)

- Dudenredaktion (n. d.-d). *global*. Retrieved from: <https://www.duden.de/node/142164/revision/1407031> (4. Juli 2025)
- Dudenredaktion (n. d.-e). *nachhaltig*. Retrieved from: <https://www.duden.de/node/153516/revision/1297234> (4. Juli 2025)
- Dudenredaktion (n. d.-f). *Nachhaltigkeit*. Retrieved from: <https://www.duden.de/node/100643/revision/1298415> (4. Juli 2025)
- Engler, S., Janik, J. & Wolf, M. (2020). *Energiewende und Megatrends: Wechselwirkungen von globaler Gesellschaftsentwicklung und Nachhaltigkeit* (1. Aufl., Bd. 93). Transcript Verlag. <https://doi.org/10.14361/9783839450710>
- EU. (2021). *EU and UEFA Team Up to Protect the Climate*. European Union/Union of European Football Associations. Retrieved from: https://next-generation-eu.europa.eu/make-it-green/uefa-collaboration_en (15. Jänner 2024)
- European Economic and Social Committee. (n. d.). *UN Framework Convention on Climate Change*. Retrieved from: <https://www.eesc.europa.eu/it/initiatives/un-framework-convention-climate-change> (10.10.2025)
- Fastenrath, S., & Braun, B. (2018). Lost in Transition? Directions for an Economic Geography of Urban Sustainability Transitions. *Sustainability*, 10(7), 2434. <https://doi.org/10.3390/su10072434>
- Fastenrath, S., & Coenen, L. (2021). Future-proof cities through governance experiments? Insights from the Resilient Melbourne Strategy (RMS). *Regional Studies*, 55(1), 138–149. <https://doi.org/10.1080/00343404.2020.1744551>
- FC Bayern München. (n. d.). *Offizielle Website des FC Bayern München*. Retrieved from: <https://fcbayern.com/de> (4.12.2025)
- FC Gelsenkirchen-Schalke 04 e. V. (28.02.2022). *Partnerschaft zwischen 04 und GAZPROM wird vorzeitig beendet*. Retrieved from: <https://schalke04.de/verein/update-2802/> (10.10.2025)
- FC PlayFair! – Verein für Integrität und Nachhaltigkeit im Fußball e. V. (2023). *Situationsanalyse Nachhaltigkeit Bundesliga 2022/23*. Retrieved from: https://fcplayfair.org/wp-content/uploads/2023/09/Nachhaltigkeitsbericht_FCPF_2023.pdf (20. Februar 2025)
- FIFA. (n. d.-a). *Organisation*. Retrieved from: <https://inside.fifa.com/de/organisation> (17. Dezember 2023)
- FIFA. (n. d.-b). *Nachhaltigkeit*. Retrieved from: <https://inside.fifa.com/de/sustainability> (17. Dezember 2023)
- Freeman, F. R. (1984). *Strategic management: A stakeholder-approach*. Cambridge University Press.
- Freeman, E. & McVea, J. (2001). A Stakeholder Approach to Strategic Management. In: M. Hitt, E. Freeman, & J. Harrison (Eds.), *Handbook of Strategic Management* (S. 183–201). Blackwell Publishing.
- Freeman, R. E. (2018). *Strategic management: A stakeholder approach* (Digital printing of the 1984 edition). Cambridge University Press.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2007). *Managing for Stakeholders: Survival, Reputation, and Success* (1st ed.). Yale University Press. <https://doi.org/10.12987/9780300138498>

- Fu, B. (2020). Promoting geography for sustainability. *Geography and Sustainability*, 1(1), 1–7. <https://doi.org/10.1016/j.geosus.2020.02.003>
- Gans, P., Horn, M., & Zemmann, C. (2023 a). *Sportgeographie : Ökologische, ökonomische und soziale Perspektiven* (1st ed. 2023.). Springer Verlag.
- Gans, P., Horn, M., & Zemmann, C. (2023 b). Sportgeographie aus Perspektiven der Nachhaltigkeit – eine Einführung. In: P. Gans, M. Horn & C. Zemmann (Hrsg.), *Sportgeographie. Ökologische, ökonomische und soziale Perspektiven* (S. 1–17). Springer Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-662-66634-0_1
- Geels, F.W. (2002) Technological Transitions as Evolutionary Reconfiguration Processes: A Multi-Level Perspective and a Case-Study. *Research Policy*, 31(8-9), 1257-1274. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(02\)00062-8](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(02)00062-8)
- Geels, F. W. (2004). From sectoral systems of innovation to socio-technical systems: Insights about dynamics and change from sociology and institutional theory. *Research Policy*, 33(6–7), 897–920. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2004.01.015>
- Geels, F.W., & Schot, J. (2010). The dynamics of socio-technical transitions: a sociotechnical perspective. In: J. Rotmans & J. Schot, J. (Eds.), *Transitions to Sustainable Development: New Directions in the Study of Long Term Transformative Change* (S. 11 – 93). Routledge, London.
- Geels, F.W.; Schot, J. (2007). Typology of sociotechnical transition pathways. *Research Policy*, 36, 399-417. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2007.01.003>
- Global Reporting Initiative. (2021). *GRI 1: Grundlagen 2021*. Amsterdam: GRI. Retrieved from: <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/resource-center/?q=d8418b35-e190-4493-af5f-907042ea037a&id=21789> (27.11. 2024)
- Goldblatt, D. (2019). *The Age of Football: The Global Game in the Twenty-first Century*. McMillan.
- Gollagher, P., & Fastenrath, S. (2023). Transformative climate resilience and sport mega-events – The case of the Australian Open. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 48, 1-14. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2023.100762>
- Grin, J., Rotmans, J., & Schot, J. (2010). *Transitions to Sustainable Development: New Directions in the Study of Long Term Transformative Change*. Routledge.
- Grober, U. (2013). *Die Entdeckung der Nachhaltigkeit: Kulturgeschichte eines Begriffs*. Antje Kunstmann.
- Grunwald, A. (2004). Nachhaltigkeit begreifen: Zwischen Leitbild und Trugbild. *GAIA*, 13(1), 1–3. <https://doi.org/10.14512/gaia.13.1.1>
- Grunwald, A. (2007). *Nachhaltige Entwicklung, gegen ihre Liebhaber verteidigt. Unsystematische Betrachtungen im Jahre 20 nach Brundtland*. ITAS Pre-Print. Retrieved from: <http://www.itas.fzk.de/deu/lit/epp/2007/grun07-pre05.pdf> (4. Juli 2025)
- Grunwald, A., & Kopfmüller, J. (2022). *Nachhaltigkeit* (3., aktualisierte und erweiterte Auflage). Campus Verlag.
- Hansen, T., & Coenen, L. (2015). The geography of sustainability transitions: review, synthesis and reflections on an emergent research field. *Environmental Innovation and Societal transitions*, 17, 92–109.
- Has, M. (2025). *Klima, Rohstoffe und Prognosen: Nachhaltigkeit und Megatrends* (1st ed.). Walter de Gruyter GmbH.

- Held, M. (2019). Räumliche Transformation – eine Einführung in die Große Transformation zur Nachhaltigkeit. In: M. Abassiharofteh et al. (Hrsg.), *Räumliche Transformation: Prozesse, Konzepte, Forschungsdesigns* (S. 29-52). Verl. d. ARL.
- Hoffmann, T., & Bickel, J. (2021). Infoblatt Nachhaltige Entwicklung. Ernst Klett Verlag
- Holzbaur, U. (2020). *Nachhaltige Entwicklung: Der Weg in eine lebenswerte Zukunft* (1st ed.). Springer Fachmedien.
- Hölscher, K., Wittmayer, J. M., & Loorbach, D. (2018). Transition versus transformation: What's the difference? *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 27, 1-3. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2017.10.007>
- Horn, A. (2022). *Sportphilosophie: Eine phänomenologisch fundierte Einführung* (1st ed. 2022). Springer VS.
- Howells, J. (2006). Intermediation and the role of intermediaries in innovation. *Research Policy*, 35(5), 715–728. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2006.03.005>
- Hugaerts, I., Scheerder, J., Zeimers, G., Corthouts, J., Van de Sype, C., & Könecke, T. (2023). Are sport organisations environmentally sustainable?– A website analysis of sport federations in Belgium. *European Sport Management Quarterly*, 23(1), 38-58, DOI: [10.1080/16184742.2022.2093391](https://doi.org/10.1080/16184742.2022.2093391)
- Hughson, J., Moore, K., Spaaij, R., & Maguire, J. (2017). *Routledge Handbook of Football Studies*. Routledge, Taylor & Francis Group.
- Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC). (2014). *Climate Change 2014: Synthesis Report. Summary for Policymakers*. Retrieved from: https://www.ipcc.ch/site/assets/uploads/2018/02/AR5_SYR_FINAL_SPM.pdf (14. Dezember 2023)
- Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC). (2023). *Climate Change 2023: Synthesis Report*. Contribution of Working Groups I, II and III to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change [Core Writing Team, H. Lee and J. Romero (eds.)]. IPCC. doi: [10.59327/IPCC/AR6-9789291691647](https://doi.org/10.59327/IPCC/AR6-9789291691647)
- IONOS. (2024). *Stakeholder: Definition und Beispiele*. Retrieved from: <https://www.ionos.at/startupguide/gruendung/stakeholder/> (20. Juni 2025)
- Janisch, M. (1993). *Das strategische Anspruchsgruppenmanagement: vom Shareholder Value zum Stakeholder Value*. Paul Haupt.
- Kay, J., & Vamplew, W. (2006). Under the Weather: Combating the Climate in British Sport. *Sport in Society*, 9(1), 94–107.
- Kähler, R. (2023). Sportstättenentwicklungsplanung: Künftiger Sportstättenbedarf unter Berücksichtigung demographischer Veränderungen. In: P. Gans, M. Horn & C. Zemmann (Hrsg.), *Sportgeographie* (S. 339–353). Springer Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-662-66634-0_20
- Kemp, R., Schot, J., & Hoogma, R. (1998). Regime shifts to sustainability through processes of niche formation: The approach of strategic niche management. *Technology Analysis & Strategic Management*, 10(2), 175–198. <https://doi.org/10.1080/09537329808524310>
- Khanna, M., Daddi, T., Merlo, F., & Iraldo, F. (2024). An Assessment on the Carbon Footprint of a Football Club—an Action Research from Theory to Practice. *Circular Economy and Sustainability (Online)*, 4(2), 1587–1612. <https://doi.org/10.1007/s43615-024-00350-0>

- Kivimaa, P., Boon, W., Hyysalo, S., & Klerkx, L. (2019). Towards a typology of intermediaries in sustainability transitions: A systematic review and a research agenda. *Research Policy*, 48(4), 1062–1075. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.10.006>
- Köhler, G. (2015). Die Millenniums-Entwicklungsziele – ein kritischer Rückblick und optimistischer Ausblick. *Vereinte Nationen: German Review on the United Nations*, 63(6), 243–248.
- Köhler, J., Geels, F.W., Kern, F., Markard, J., Onsongo, E., Wieczorek, A., Alkemade, F., Avelino, F., Bergek, A., Boons, F., Fünfschilling, L., Hess, D., Holtz, G., Hyysalo, S., Jenkins, K., Kivimaa, P., Martiskainen, M., McMeekin, A., Mühlemeier, M.S., Nykvist, B., Pel, B., Raven, R., Rohracher, H., Sandén, B., Schot, J., Sovacool, B., Turnheim, B., Welch, D., & Wells, P. (2019). An agenda for sustainability transitions research: State of the art and future directions. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 31, 1–32. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2019.01.004>.
- Kolyperas, D., Morrow, S., & Sparks, L. (2015). Developing CSR in professional football clubs: drivers and phases. *Corporate Governance (Bradford)*, 15(2), 177–195. <https://doi.org/10.1108/CG-05-2014-0062>
- Köppen, B., Backmeyer, M. (2023). Sport als politisches und gesellschaftliches Instrument in Grenzräumen. In: P. Gans, M. Horn, C. Zemmann (Hrsg.), *Sportgeographie* (S. 67–80). Springer Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-662-66634-0_5
- Krips, D. (2017). *Stakeholdermanagement. Kurzanleitung* (Heft 5, 2. Aufl.). Springer
- Kropp, A. (2019). *Grundlagen der Nachhaltigen Entwicklung: Handlungsmöglichkeiten und Strategien zur Umsetzung*. Springer.
- Kuckartz, U., & Rädiker, S. (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung. Grundagentexte Methoden* (5. Auflage). Beltz Verlagsgruppe.
- Kuyper, J., Schroeder, H., & Linnér, B.-O. (2018). The Evolution of the UNFCCC. *Annual Review of Environment and Resources*, 43(1), 343–368.
- Laub, J. (2023). Raum und Räumlichkeit des Sports als gesellschaftliche Praxis. In: Gans, P., Horn, M. & Zemmann, C. (Hrsg.), *Sportgeographie* (S.21–35). Springer Spektrum. https://doi.org/10.1007/978-3-662-66634-0_2
- Lawrenz, A. (2025). Nachhaltigkeitsberichterstattung und die Anwendung der CSRD im Sport. In: T. Breitbarth, M. Breuer, J. Kleinschmidt (Hrsg.), *CSR und Nachhaltigkeit im Sport. Konzeption, Kommunikation, Berichterstattung. Management-Reihe Corporate Social Responsibility* (S. 269-284). Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-662-71337-2_18
- Mabon, L. (2023). Football and climate change: what do we know, and what is needed for an evidence-informed response? *Climate Policy*, 23(3), 314–328. <https://doi.org/10.1080/14693062.2022.2147895>
- Markard, J., Raven, R., & Truffer, B. (2012). Sustainability transitions: An emerging field of research and its prospects. *Research Policy*, 41(6), 955–967. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2012.02.013>
- Mayring, P. (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse : Grundlagen und Techniken* (13., überarbeitete Auflage). Beltz.
- Mayring, P., & Brunner, E. (2007). Qualitative Inhaltsanalyse. In R. Buber & H. H. Holzmüller (Hrsg.), *Qualitative Marktforschung* (S. 669–680). Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9258-1_42

- Mayring, P. & Fenzl, T. (2019). Qualitative Inhaltsanalyse. In: N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 633–648). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_42
- McCullough, B. P. (2023). Advancing sport ecology research on sport and the natural environment. *Sport Management Review*, 26(5), 813–833. <https://doi.org/10.1080/14413523.2023.2260078>
- McCullough, B. P., & Cunningham, G. B. (2010). A Conceptual Model to Understand the Impetus to Engage in and the Expected Organizational Outcomes of Green Initiatives. *Quest*, 62(4), 348–363. <https://doi.org/10.1080/00336297.2010.10483654>
- McCullough, B.P., Orr, M., & Watanabe, N.M. (2019). Measuring Externalities: The Imperative Next Step to Sustainability Assessment in Sport. *Journal of Sport Management*, 34(5), 393–402. <https://doi.org/10.1123/jsm.2019-0254>
- McCullough, B. P., Pfahl, M. E., & Nguyen, S. N. (2016). The green waves of environmental sustainability in sport. *Sport in Society*, 19(7), 1040–1065. <https://doi.org/10.1080/17430437.2015.1096251>
- McPhee, W. & Dias, S. M. (2020). *Integrating Sustainability Into Major Projects*. Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781119557944>
- Meadows, D. H., Meadows, D. L., Randers, J., & Behrens, W. W. III. (1972). *The limits to growth: A report for the Club of Rome's project on the predicament of mankind* (1. print.). Universe Books.
- Millward, P. (2011). *The Global Football League. Transnational Networks, Social Movements and Sport in the New Media Age*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/9780230348639>
- Montecchi, M., Plangger, K., & West, D. C. (2021). Supply chain transparency: A bibliometric review and research agenda. *International Journal of Production Economics*, 238, 108152. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108152>
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Belknap.
- Pufé, I. (2017). *Nachhaltigkeit* (3. Aufl.). utb. <https://www.utb.de/doi/book/10.36198/9783838587059>
- Rat für Nachhaltige Entwicklung. (2020). *Leitfaden zum Deutschen Nachhaltigkeitskodex. Orientierungshilfe für Einsteiger*. (4., akt. Aufl.). Retrieved from: https://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/media/wxvchuff/rne_dnk_leitfaden_2020-1.pdf (20. Dezember 2023)
- Ráthonyi-Ódor, K., Bácsné Bába, É., Müller, A., Bács, Z., & Ráthonyi, G. (2020). How Successful Are the Teams of the European Football Elite off the Field?—CSR Activities of the Premier League and the Primera División. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(20), 7534.
- Rauch, S. (2023). Sport verbindet – Migration im Profisport. In: P. Gans, M. Horn, C. Zemmann (Hrsg.), *Sportgeographie. Ökologische, ökonomische und soziale Perspektiven* (S. 253–269). Springer Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-662-66634-0_15
- Reuter, N. (2002). Die Wachstumsoption im Spannungsfeld von Ökonomie und Ökologie. *UTOPIE kreativ*, (136), 131–144.
- Rip, A., & Kemp, R. (1998). Technological Change. In: S. Rayner & E. L. Malone (Hrsg.), *Human Choice and Climate Change* (S. 327–399). Battelle.
- Sandvoss, C. (2003). *A game of two halves: football, television, and globalization* (1st ed.). Routledge.

- Schmiedeknecht, M. H. & Ranisch, L. (2023). Grundlagen und Instrumente des Nachhaltigkeitsmanagements. In: A. Bühler & G. Nufer (Hrsg.), *Nachhaltigkeitsmanagement in Sport und Kultur. Grundlagen - Anwendungen – Praxisbeispiele* (S.23–47). Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG.
- Schmidt, S. L., Liebhart, A., & Schreyer, D. (2025). *Mehr Wandel wagen? Nachhaltigkeit im professionellen Fußball im Jahr 2030* [CSM Research Report]. WHU – Otto Beisheim School of Management. Center for Sports and Management.
- Schot, J., Kanger, L., & Verbong, G. (2016). The roles of users in shaping transitions to new energy systems. *Nature Energy*, 1(5), 16054. <https://doi.org/10.1038/nenergy.2016.54>
- Schrape, J.-F. (2014). *Kurze Einführung in die Multi-Level Perspective*. Retrieved from: <https://gedankenstrich.org/wp-content/uploads/2014/11/Kurze-Einf%C3%BChrung-in-die-Multi-Level-Perspective.pdf> (20. August 2025)
- Schröder, L. (2025). Verantwortungsvolle Lieferketten im Sport: aktuelle Berichterstattung und Best Practices. In: T. Breitbarth, M. Breuer & J. Kleinschmidt (Hrsg.), *CSR und Nachhaltigkeit im Sport. Konzeption, Kommunikation, Berichterstattung* (S. 269–284). Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-662-71337-2_20
- SC Freiburg. (23.01.2025). *SC tritt Klimapakt der Stadt Freiburg bei*. Retrieved from: <https://www.scfreiburg.com/aktuell/nachrichten/engagement/2024/25/sc-tritt-klimapakt-der-stadt-freiburg-bei/> (27.11.2025)
- Scott, D., Knowles, N. L. B., Ma, S., Ruddy, M., & Steiger, R. (2023). Climate change and the future of the Olympic Winter Games: Athlete and coach perspectives. *Current Issues in Tourism*, 26(3), 480–495.
- Sieweck, Jorg. (2016). *Wirtschaftsfaktor Fußball: Der Milliarden-Markt rund um den Fußball*. BoD–Books on Demand.
- Sport Positive Leagues. (2023). *Bundesliga 2022/23 – Deutsch*. Retrieved from: <https://www.sportpositiveleagues.com/leagues/> (27. August 2025)
- Stadt Freiburg. (n. d.-a). *Freiburger Nachhaltigkeitsportal*. Retrieved from: <https://www.freiburg.de/pb/1561459.html> (27.11.2025)
- Stadt Freiburg. (n. d.-b). *SC Freiburg als Vorbild und Klimaschutzbotschafter*. Retrieved from: https://www.freiburg.de/pb/site/Freiburg/node/1552415/zmdetail_23953851/SC+Freiburg+als+Vorbild+und+Klimaschutzbotschafter.html?zm.sid=zmzql8j0c361&nodeID=23953851 (27.11.2025)
- Statista (2018). *Geschätzte Anzahl der Sportfans weltweit nach Sportarten*. (Stand: 2018*; in Millionen). Retrieved from: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/387554/umfrage/anzahl-der-sportfans-weltweit/#:~:text=Wenig%20C3%BCberraschend%20wird%20gesch%C3%A4tzt%20C%20dass,weltweit%20die%20beliebteste%20Sportart%20ist> (20. Dezember 2023)
- Taylor, M. (2006). Global Players? Football, Migration and Globalization, c. 1930-2000. *Historical Social Research*, 31(1(115)), 7–30. <http://www.jstor.org/stable/20762099>
- Thommen, J.-P. (2018). *Anspruchsgruppen*. Retrieved from: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/anspruchsgruppen-27010/version-250673> (10.10.2025)
- Todoaro, N. M., McCullough, B., & Daddi, T. (2023). Stimulating the adoption of green practices by professional football organisations: a focus on stakeholders' pressures and expected benefits. *Sport Management Review*, 26(1), 156–180. <https://doi.org/10.1080/14413523.2022.2046971>

- Tóffano Pereira, R. P., Filimonau, V., & Ribeiro, G. M. (2019). Score a goal for climate: Assessing the carbon footprint of travel patterns of the English Premier League clubs. *Journal of Cleaner Production*, 227, 167–177. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.04.138>
- Trendafilova, S., & McCullough, B. P. (2018). Environmental sustainability scholarship and the efforts of the sport sector: A rapid review of literature. *Cogent Social Sciences*, 4(1), 1467256. DOI: 10.1080/23311886.2018.1467256
- Truffer, B., & Coenen, L. (2012). Environmental Innovation and Sustainability Transitions in Regional Studies. *Regional Studies*, 46 (1), 1–21. <https://doi.org/10.1080/00343404.2012.646164>
- Truffer, B., Murphy, J. T., & Raven, R. (2015). The geography of sustainability transitions: Contours of an emerging theme. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 17, 63–72. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2015.07.004>
- Trosien, G. (2019). Vorbilder aus dem Sport als Angebot für den sozialen Zusammenhalt einer Gesellschaft. In: A. Hildebrandt (Hrsg.), *CSR und Sportmanagement* (S. 39–57). Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-662-59651-7_5
- TÜV Rheinland. (n. d.). *ZNU-Standard Nachhaltiger Wirtschaften*. Retrieved from: [https://certification.tuv.com/de/de/audits-zertifizierungen/zertifizierungen-soziale-verantwortung/znu-standard-nachhaltiger-wirtschaften/#:~:text=Die%20Anforderungen%20des%20ZNU%2DStandard,%E2%80%9C\(30.Jänner2024\)](https://certification.tuv.com/de/de/audits-zertifizierungen/zertifizierungen-soziale-verantwortung/znu-standard-nachhaltiger-wirtschaften/#:~:text=Die%20Anforderungen%20des%20ZNU%2DStandard,%E2%80%9C(30.Jänner2024))
- UEFA. (October 25, 2022). *Joint UEFA and European Commission campaign promoting climate action enters second season*. European Union/Union of European Football Associations. Retrieved from: <https://www.uefa.com/insideuefa/news/027a-166e24bcd53f-b06fa261c5c6-1000--joint-uefa-and-european-commission-campaign-promoting-clima/> (30. Jänner 2024)
- UEFA. (n. d.-a). *Geschichte*. Retrieved from: <https://de.uefa.com/about/our-history/> (17. Dezember 2024)
- UEFA. (n. d.-b). *Unser Engagement. Führungsrolle der UEFA*. Retrieved from: <https://de.uefa.com/sustainability/our-commitment/how-uefa-leads/> (27.09.2025)
- UEFA (Hrsg.). (2021). *Football Sustainability Strategy 2030: Strength Through Unity*. Retrieved from: <https://editorial.uefa.com/resources/0270-13f888ffa3e5-931c597968cb-1000/uefa-football-sustainability-strategy.pdf> (27.09.2025)
- Umweltbundesamt. (2024). *Klimarahmenkonvention der Vereinten Nationen (UNFCCC)*. Retrieved from: <https://www.umweltbundesamt.de/themen/klima-energie/internationale-eu-klimapolitik/klimarahmenkonvention-der-vereinten-nationen-unfccc#entstehungsgeschichte> (14. Juni 2025)
- Uecker-Mercado, H., & Walker, M. (2012). The Value of Environmental Social Responsibility to Facility Managers: Revealing the Perceptions and Motives for Adopting ESR. *Journal of Business Ethics*, 110(3), 269–284. <http://www.jstor.org/stable/41684032>
- United Nations. (1992 a). *United Agenda 21. United Nations Conference on Environment and Development (UNCED)*, Rio de Janeiro, Brazil. <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/Agenda21.pdf>
- United Nations. (1992 b). *United Nations Framework Convention on Climate Change*. Retrieved from: <https://unfccc.int/resource/docs/convkp/conveng.pdf> (30. Jänner 2024)
- United Nations (n. d.). *THE 17 GOALS*. Retrieved from: <https://sdgs.un.org/goals> (30. Jänner 2024)

- United Nations Climate Change Conference (UNFCCC). (2020). *Sports for Climate Action Framework* (Version 02.0). Guidelines. Retrieved from: https://unfccc.int/documents/210333?_gl=1*qveouz*_ga*MjY0MTY2NjcZLjE3NTk0MTM5MzE.*_ga_7ZZWT14N79*_czE3NTk0MTQyNjUkbzEkZzEkdDE3NTk0MTQzMTckajgkbDAkaDA. (27. August 2025)
- United Nations Environment Programme (UNEP). (n. d.). *About us. Safeguarding the environment for future generations*. Retrieved from: <https://www.unep.org/who-we-are/about-us> (14. Mai 2025)
- United Nations|Global Compact. (2021). *UN Global Compact Strategy 2021-2023*. Policy Document. Retrieved from: <https://unglobalcompact.org/library/5869> (27. August 2025)
- Vindevoghel, V. (2024). Rethinking the geography of sustainability transitions by considering human-nature connections in rural areas. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 51, 100851. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2024.100851>
- Vöpel, Henning (2011). *Fußball-Management: Mikroökonomische und spieltheoretische Modellierung von Managemententscheidungen im Profifußball*. HWWI Policy Report. No. 17.
- von Hauff, M. (Hrsg.) (2014). *Nachhaltige Entwicklung: Aus der Perspektive verschiedener Disziplinen* (1. Aufl.). Nomos.
- von Hauff, M. (2021). *Nachhaltige Entwicklung: Grundlagen und Umsetzung* (3., überarb. u. erw. Aufl.). Walter de Gruyter. <https://doi.org/10.1515/9783110722536>
- von Hauff, M. (2024). *Nachhaltigkeit für Deutschland? Frag doch einfach. Klare Antworten aus erster Hand* (2., akt. u. erw. Aufl.). UVK Verlag.
- von Hauff, M., Schulz, R., & Wagner, R. (2018). *Deutschlands Nachhaltigkeitsstrategie*. UTB.
- Walzel, S. (2019). Corporate Social Responsibility und Fußball – Ein Rückblick auf zehn Jahre internationale Forschung. In: Werheid, M., Mühlen, M. (Hrsg.), *CSR und Fußball. Management-Reihe Corporate Social Responsibility* (S. 3–28). Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-662-57967-1_1.
- WCED. World Commission on Environment and Development. (1987). *Our common future. United Nations 1987*. Oxford University Press.
- Weiß, O. & Norden, G. (2013). *Einführung in die Sportsoziologie* (2., überarb. Aufl.). Waxmann.
- Wellner, K.-U. (2001). *Shareholder-Value und seine Weiterentwicklung zum Market Adapted Shareholder-Value Approach: Entwicklungslinien, Probleme und Lösungsansätze einer Shareholder-Value-orientierten Unternehmensführung*. Tectum-Verlag.
- Werheid, M., & Mühlen, M. (2019a). *CSR und Fußball. Nachhaltiges Management als Wettbewerbsvorteil – Perspektiven, Potenziale und Herausforderungen*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-57967-1>
- Werheid, M., & Mühlen, M. (2019b). Nachhaltiges Management im Fußball. In: M. Werheid & M. Mühlen (Hrsg.), *CSR und Fußball* (S. 29–38). Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-662-57967-1_2
- Yiapanas, G., Thrassou, A., & Vrontis, D. (2024). The contemporary football industry: a value-based analysis of social, business structural and organisational stakeholders. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 37(2), 552–585. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-06-2022-5855>
- Zeppenfeld, B. (2025 a, 26. Mai). *Durchschnittliche Zuschauerzahlen in den europäischen "Big Five"-Ligen von 2001/02 bis 2024/25. Zuschauerzahlen in den größten europäischen Fußballligen bis 2024/2025*. Retrieved from:

<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/12292/umfrage/zuschauerzahlen-in-den-groessten-europaeischen-fussballligen/> (10. Oktober 2025)

Zeppenfeld, B. (2025 b, 09. Oktober). *Deutsche Fußball-Liga (DFL) – Daten & Fakten*. Retrieved from: <https://de.statista.com/themen/10844/deutsche-fussball-liga-dfl/#topicOverview> (02. November 2025)

Zülch, H., & Kirsch, B. (2022). Nachhaltigkeit und Nachhaltigkeitskommunikation in der Fußball-Bundesliga – Eine aktuelle Bestandsaufnahme und Beurteilung vor dem Hintergrund der Neuausrichtung der DFL zum Thema Nachhaltigkeit. *KoR – Zeitschrift für internationale und kapitalmarktorientierte Rechnungslegung*, (4), 186–188.

Zwanziger, T., & Hildebrandt, A. (2019). Fußball ist Politik – Fußball ist Gesellschaft. In: A. Hildebrandt (Hrsg.), *CSR und Sportmanagement* (S. 11–15). Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-662-59651-7_2

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: <i>Zentrale Entwicklungsschritte nachhaltiger Entwicklung</i>	12
Abbildung 2: <i>Darstellungsformen der drei Nachhaltigkeitsdimensionen</i> (Schmiedeknecht & Ranisch, 2023, S. 27)	21
Abbildung 3: <i>Integrierendes Nachhaltigkeitsdreieck</i> (von Hauff, 2021, S. 176)	24
Abbildung 4: <i>idealtypische Koordinaten des Integrierenden Nachhaltigkeitsdreiecks</i> (von Hauff, 2021 S. 181)	26
Abbildung 5: <i>Nachhaltigkeitsviereck</i> (Hoffmann & Bickel, 2021, S. 1)	27
Abbildung 6: <i>Aufschlüsselung GRI-Standards</i> (Global Reporting Initiative, 2021, S. 6)	63
Abbildung 7: <i>Struktur des DNK</i> (Rat für Nachhaltige Entwicklung, 2020, S. 7)	64
Abbildung 8: <i>Struktur und Handlungsfelder ZNU-Standard</i> (TÜV-Rheinland, n. d.)	65
Abbildung 9: <i>Prinzipien des UN Global Compact</i> (United Nations Global Compact, 2021, S. 36)	65
Abbildung 10: <i>SDGs</i> (United Nations, n. d.)	66
Abbildung 11: <i>Akteure der Sustainability Transitions, erweitert um die Bereiche Sport & Profifußballklubs</i> (in Anlehnung an Fastenrath & Braun, 2018, S. 10)	73
Abbildung 12: <i>Primäre und sekundäre Stakeholder</i> (Freeman et al., 2007, S. 7)	82
Abbildung 13: <i>Schritte der qualitativen Inhaltsanalyse</i> (in Anlehnung an Mayring, 2022)	84
Abbildung 14: <i>zentrale Stakeholdergruppen und ihre Maßstabsebenen</i> (in Anlehnung an Gollagher & Fastenrath, 2023, S. 6)	98
Abbildung 15: <i>Häufigkeit der Wesentlichkeitsanalysen</i>	111
Abbildung 16: <i>identifizierte ökologische Handlungsfelder</i>	130

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: <i>Dreidimensionalität von Nachhaltigkeit</i> (in Anlehnung an Pufé, 2017, S. 101 f.; von Hauff, 2021, S. 36 ff.; Holzbaur, 2020, S. 31 f.; von Hauff et al. 2018, S. 22 f.)	18
Tabelle 2: <i>Gegenüberstellung von Transition und Transformation</i> (in Anlehnung an Hölscher et al., 2018, S. 2)	35
Tabelle 3: <i>GRI-Standards: universelle und themenspezifische Themenbereiche</i> (in Anlehnung an GRI, 2021)	63
Tabelle 4: <i>DFL-Nachhaltigkeitsrichtlinie und ihre Kategorien</i> (in Anlehnung an DFL, 2024 b)	70
Tabelle 5: <i>Stakeholdergruppen und ihre Interessen</i> (Thommen, 2018)	79
Tabelle 6: <i>Zentrale Anspruchsgruppen und ihre Interessen</i> von Fußballklubs (in Anlehnung an Thommen, 2018)	80
Tabelle 7: <i>Gegenüberstellung der Organisationsstrukturen</i>	92
Tabelle 8: <i>Dialogformate und Kommunikationswege</i>	103
Tabelle 9: <i>Produkt- & Lieferkettenstandards der Profifußballklubs</i>	108
Tabelle 10: <i>exemplarische Beispiele für nachhaltige Partnerschaften</i>	110
Tabelle 11: <i>Übersicht der Fußballklubs und deren Nachhaltigkeitsberichte der 1. Bundesliga Saison 2024/25</i>	114
Tabelle 12: <i>Gesetzliche und regulatorische Rahmenwerke sowie Reporting- und Offenlegungsstandards</i>	117
Tabelle 13: <i>Internationale Initiativen und Selbstverpflichtungen</i>	121
Tabelle 14: <i>Netzwerke und Plattformen</i>	122
Tabelle 15: <i>Zertifizierungen und Managementsysteme</i>	125
Tabelle 16: <i>Auszeichnungen und Nominierungen</i>	126
Tabelle 17: <i>Themenfeld Energie und Klimaschutz</i>	142
Tabelle 18: <i>Themenfeld Mobilität und Verkehr</i>	142
Tabelle 19: <i>Themenfeld Ressourcen- und Abfallmanagement</i>	142
Tabelle 20: <i>Themenfeld Catering und Verpflegung</i>	143
Tabelle 21: <i>Wasser und Biodiversität</i>	143
Tabelle 22: <i>Beschaffung und Lieferketten</i>	143
Tabelle 23: <i>Stadion- und Infrastrukturentwicklung</i>	144

Anhang

Kodierleitfaden – ökologische Handlungsfelder

Themenfeld 1: Energie und Klimaschutz

Kategorie	Erklärung	Ankerbeispiel
erneuerbare Wärmeerzeugung	Informationen über die Nutzung regenerativer Energiequellen zur Wärmeversorgung	„Parallel dazu wird der komplette Wärmebedarf mit einem innovativen Niedertemperatur-Wärmenetz CO ₂ -neutral gedeckt.“ – SC Freiburg, S.112
PV-Anlagen / Solarenergie	Kodiereinheiten über den Einsatz von Photovoltaik oder Solarenergie	„Die Photovoltaik-Anlage auf dem Stadiongelande, die 2014 auf den Carports der Parkplätze installiert wurde, deckt rechnerisch etwa 25 Prozent des gesamten Strombedarfs der TSG ab und wird vollständig ins öffentliche Stromnetz eingespeist.“ – TSG Hoffenheim, S.64.
Energieeffizienz & Gebäudetechnik	Aussagen über Maßnahmen zur Reduktion des Energieverbrauchs durch technische Optimierungen	„Auch durch die optimierte Klimatisierung im VIP- und Business-Bereich im Stadion kann Energie eingespart werden.“ – VfL Wolfsburg, S. 54
Energiemanagement & -automation	Informationen über den Einsatz von Monitoring-, Steuerungs- oder Managementsystemen	„Durch kontrolliertes An- und Abschalten der Lüftungsanlagen in den Räumen wird der Stromverbrauch deutlich minimiert.“ – Bayer 04 Leverkusen, S. 30
Energieeffiziente Beleuchtung	Kodiereinheiten über die Umstellung auf LED oder vergleichbare Systeme	„Die Arena-Beleuchtung, inklusive des Flutlichts wurde bereits auf energieeffiziente LED-Technik umgerüstet. Zusätzlich erhält die Dachmembran eine Multicolor-Beleuchtung. In den Gebäuden der Arena ist die Not- und Sicherheitsbeleuchtung auf LED umgerüstet. Auf den Trainingsplätzen des Clubzentrums werden bis auf einen Platz alle Plätze mit LED-Flutlichtern beleuchtet.“ – VfB Stuttgart, S. 30
Ökostrombezug	Informationen über den Bezug von zertifiziertem	„Die FC Bayern-Standorte Allianz Arena, Säbener Straße und FC Bayern Campus werden zu 100%

	Strom aus erneuerbaren Quellen	mit Ökostrom versorgt.“ – FC-Bayern, S. 95
Zukunft – Energie und Klimaschutz	Aussagen über geplante oder angekündigte Maßnahmen und Zielsetzungen im Bereich Energie und Klimaschutz	„So ist unter anderem geplant, auf dem Dach eine Photovoltaik-Anlage zu installieren und Wärmepumpen sowie eine umfassende sensorgesteuerte Lichttechnik einzubauen.“ – 1. FC Union Berlin, S. 84

Themenfeld 2: Mobilität und Verkehr

Kategorie	Erklärung	Ankerbeispiel
Mobilitätsanalysen	Kodiereinheiten über Analysen und Erhebungen zu Mobilitätsströmen	„Jährliche Mobilitätsanalyse durchführen.“ – FC Augsburg, S. 92
Fahrradstellplätze /Pop-up-Fahrradgaragen	Aussagen über die Bereitstellung von Infrastruktur zur Förderung des Radverkehrs	„Für die Anreise mit dem Fahrrad bieten wir unseren Fans eine kostenfreie überwachte Fahrradgarage mit 1.300 Stellplätzen.“ – RB Leipzig, S. 19
Fahrradleasing / Dienstrad	Informationen über Angebote zur Nutzung von Fahrrädern	„Für das Pendeln zum Arbeitsplatz bieten wir unseren Mitarbeiter:innen eine Fahrrad-Leasing-Option an.“ – Borussia Dortmund, S. 95
nachhaltige Mitarbeiter*innen-mobilität	Kodiereinheiten über Maßnahmen zur Reduktion dienstlicher Emissionen	„Borussia unterstützt ihre Mitarbeitenden mit einem Zuschuss zum Deutschlandticket.“ – Borussia Mönchengladbach, S. 44
nachhaltige Fanmobilität	Informationen über Anreize zur klimafreundlichen Anreise von Fans	„Kostenloser Shuttlebus vom Bahnhof an die Arena, die von der Bahn zusätzlich eingesetzten Entlastungszüge, sowie der Shuttleverkehr aus den umliegenden Orten durch die SWEG und Palatina.“ – TSG Hoffenheim, S. 63
E-Mobilität	Aussagen über den Einsatz von E-Fahrzeugen und Ladeinfrastruktur	„2021 wurden vor dem Eingang Süd des Stadions vier moderne Ladestationen für Elektroautos installiert, 2023 kamen 31 weitere Stationen, verteilt auf verschiedene Liegenschaften (Geschäftsstelle, Kurtekotten, BayArena) hinzu.“ – Bayer 04 Leverkusen, S. 30

Emissions-kompensation	Kodiereinheiten über den Ausgleich von Emissionen (z. B. Zertifikate)	„Der BVB hat in der Saison 2023 / 2024 die mit den Flügen der Mannschaft verbundenen Emissionen von 1.329 t CO ₂ (2022 / 2023: 1.114 t CO ₂) mit anerkannten Zertifikaten kompensiert.“ – Borussia Dortmund, S. 111
Zukunft – Mobilität und Verkehr	Aussagen über geplante oder angekündigte Maßnahmen und Zielsetzungen im Bereich Mobilität und Verkehr	„Aktuell führen wir eine Mobilitätsanalyse durch, um festzustellen, mit welchen Verkehrsmitteln unsere Fans zu Heimspielen anreisen, welche Distanz sie dabei zurücklegen etc.“ – FC Bayern München, S. 87

Themenfeld 3: Ressourcen- und Abfallmanagement

Kategorie	Erklärung	Ankerbeispiel
Reduktion von Einweg- und Plastikverpackungen	Informationen über Maßnahmen zur Verringerung von Einwegmaterialien	„Wir setzen aber auch schon einen Schritt vorher an, indem wir zum Beispiel bei der Verpflegung der Spieler: innen – auch bei Auswärtsspielen – seit dem Frühjahr 2022 das Aufkommen von Müll durch Mehrwegverpackungen im praktischen To-Go-Format vermeiden. Allein dadurch können ca. 5.000 Einwegverpackungen pro Jahr eingespart werden.“ – SV Werder Bremen, S. 51
Mehrweg- und Pfandsysteme	Aussagen über die Einführung bzw. den Ausbau von Pfand- und Mehrweglösungen (z. B. Becher, Schalen)	„Im Public Catering Bereich wurden bereits Mehrwegbecher eingeführt und entsprechende Sammelstellen eingerichtet. Auf Wunsch wird auch Mehrweggeschirr angeboten.“ – VfL Wolfsburg, S. 60
sortenreine Abfalltrennung / optimierte Verwertung	Kodiereinheiten über Trennsysteme, Wertstoffinseln, Entsorgungslogiken, Verwertungswege	„Wir haben im Rahmen der Arena trotz der teils großen Abfallmengen, die insbesondere an Spieltagen anfallen, ein System der doppelten Abfalltrennung etabliert. So werden die verschiedenen Abfallsorten zweimal getrennt: einmal in der Arena selbst, vor dem Transport in Verwertungsanlagen, und ein zweites Mal in externen Sortieranlagen außerhalb der Arena.“ – FC Bayern München, S. 93

Recycling und Upcycling	Informationen über die Wiederverwertung bzw. Weiterverwendung von Materialien	„Bestes Beispiel dafür ist unser Projekt „SEATainability“, bei dem wir zusammen mit unseren Partnern neue Stadion-Sitzschalen mit dem bisher höchsten Recyclinganteil anschaffen konnten.“ – RB Leipzig, S. 55
kreislauf-wirtschaftliche Konzepte	Aussagen über strategische oder konzeptionelle Ansätze im Bereich Kreislaufwirtschaft	„Mit dieser Maßnahme reduzieren wir nicht nur den Einsatz von Neumaterialien, sondern unterstützen auch die Säuberung der Umwelt und fördern die Kreislaufwirtschaft.“ – Borussia Dortmund, S. 74
Digitalisierung zur Ressourcen-schonung	Kodiereinheiten über digitale Lösungen zur Reduktion von Papier- und Materialverbrauch sowie zur Prozessoptimierung	„Mit der Winter-Ausgabe 2023 wurde die Herstellung vorrangig auf E-Paper umgestellt, so lange nicht explizit von Mitgliedern per E-Mail ein Bezug als Print-Ausgabe gewünscht wurde. Dies hat zu einer markanten Papierersparnis geführt.“ – Bayer 04 Leverkusen, S. 68
Zukunft – Ressourcen- und Abfallmanagement	Aussagen über geplante oder angekündigte Maßnahmen und Zielsetzungen im Bereich Ressourcen- und Abfallmanagement	„Durch Recycling- und Kreislaufösungen können Prozesse optimiert und wirtschaftliche, soziale sowie ökologische Fragen zunehmend stärker in Einklang gebracht werden. Es gibt bislang kein klassisches Innovationsmanagement oder Vorschlagswesen. Allerdings wird Innovation in verschiedenen Facetten mitgedacht.“ – VfL Bochum, S. 56

Themenfeld 4: Catering und Verpflegung

Kategorie	Erklärung	Ankerbeispiel
regionale und saisonale Beschaffung / Produkte	Informationen über den Bezug regionaler und saisonaler Lebensmittel	„So werden an allen Standorten jeden Tag Mahlzeiten auf Basis regionaler und saisonaler Produkte angeboten.“ – FC Bayern München, S. 96
nachhaltige, ökologische, faire Produkte	Informationen über den Bezug nachhaltiger, fairer oder ökologischer Lebensmittel	„Wenn dies wirtschaftlich umsetzbar ist, werden Produkte aus ökologischem Landbau und Produkte aus fairem Handel bevorzugt.“ – 1. FC Union Berlin, S. 97

Transparenz- kennzeichnung	Kodiereinheiten über die Kennzeichnung von Lebensmitteln (CO ₂ -Label)	„CO ₂ -Label am Produkt zeigen, ob ein Gericht eine niedrige, mittlere oder hohe Klimabelastung hat.“ – VfL Wolfsburg, S. 55
vegetarische und vegane Angebote	Aussagen über den Ausbau pflanzenbasierter Angebote	„Darüber hinaus wurde auch das Angebot vegetarischer und veganer Optionen deutlich erweitert.“ – FC Augsburg, S. 64
Bedarfsplanung und Mengensteuerung	Informationen über Planungsmaßnahmen zur Vermeidung von Lebensmittelüberschüssen (z. B. Cateringkonzepte, Portionierung, Mengensteuerung)	„Unser Beitrag dazu beginnt mit der bevorzugten Beschaffung von zertifizierten Lebensmitteln, geht über eine genaue Mengenkalkulation bei der Bedarfsplanung über die schonende und effiziente Verarbeitung bis hin zur Verwertung der nicht vermeidbaren Abfälle in der Biogasanlage eines zertifizierten Unternehmens.“ – Borussia Dortmund, S. 120-121
Food-Waste- Management	Informationen über Maßnahmen zur Reduktion von Lebensmittelverschwendung (z. B. Weiterverwendung, Spenden, interne oder externe Nutzung)	„Zusammen mit unserem Public-Caterer reduzieren wir schon seit einigen Jahren Lebensmittelabfälle, indem Restbestände aus den Kiosken nach Spielende für einen symbolischen Euro an unsere Dienstleister und Mitarbeitenden abgegeben werden. Zudem wird überschüssiges Brot mit lokalen Partnern zu neuen Brotprodukten weiterverarbeitet und schließt damit einen Kreislauf.“ – RB Leipzig, S. 62
Zukunft – Catering und Verpflegung	Aussagen über geplante oder angekündigte Maßnahmen und Zielsetzungen im Bereich Catering und Verpflegung	„CO ₂ -Kennzeichnung der Menüs einführen.“ – VfL Bochum, S. 38

Themenfeld 5: Wasser und Biodiversität

Kategorie	Erklärung	Ankerbeispiel
wassersparende Sanitärtechnik	Kodiereinheiten über Maßnahmen zur wassersparenden Sanitärtechnik (z. B. Spültechnik, wasserlose Urinale, Sensoren, Durchflussbegrenzer, Luftsprudler)	„Beim Umbau unseres Stadions konnten wir zahlreiche Maßnahmen realisieren, die zu signifikanten Wassereinsparungen führten, wie z. B.: > Wasserfreie Herrentoiletten (Urinale)

		> Wassersparende Wasserhähne mit Sensoren > Durchflussbegrenzer, sogenannte Luftsprudler, in den Duschen.“ – RB Leipzig, S. 65
Nutzung alternativer Wasserquellen	Aussagen über die Berücksichtigung alternativer Wasserquellen (z. B. Regenwasser, Grundwasser, Grauwasser)	„Neben der Installation einer Zisterne in der PreZero Arena, mit der gesammeltes Regenwasser für die Bewässerung des Stadionrasens und für die Toilettenspülungen verwendet wird, gibt es weitere Schritte zum Einsparen von Frischwasser.“ – TSG Hoffenheim, S. 65
smarte Bewässerungssysteme	Informationen über die Sensorik und Automatisierung zur effizienten Bewässerung	„Anhand verschiedener Messparameter, wie beispielsweise Bodenfeuchte, Boden- und Lufttemperatur und Salzgehalt im Boden, kann die Rasenpflege täglich auf den aktuellen Zustand ausgerichtet werden. Insgesamt gibt es 12 digitale Messpunkte.“ – VfL Wolfsburg, S. 61
nachhaltige & effiziente Rasen- und Flächenpflege	Kodiereinheiten über Maßnahmen zur nachhaltigen und effizienten Rasen- und Flächenpflege (z. B. Pflegekonzepte, Reduktion von Ressourcen, natürliche Dünger)	„Zum anderen wollen wir die uns umgebenden Gewässer so sauber wie möglich halten. Daher wir bei der Rasenpflege nur natürlicher Dünger verwendet und das Wasser der Rasenheizung nicht mit Forstschutzmittel versetzt.“ – 1. FC Union Berlin, S. 86
Gewässerunterhaltung	Aussagen über Maßnahmen an Gewässern sowie zur Entwässerung ,Unterhaltung	„Zu unseren Aufgaben gehören Beobachtung, Dokumentation und Information über den Gewässerzustand, aber auch Unterhaltungs- und Pflegemaßnahmen wie z. B. Uferbepflanzungen oder Reinigungsaktionen.“ – 1. FC Union Berlin, S. 86
Abwasserentsorgung	Informationen über das Management und die Behandlung von Abwasser	„Die Abwasserentsorgung erfolgt in das städtische Kanalnetz unter Beachtung der entsprechenden Anforderungen. Das zur Rasenpflege genutzte Wasser wird durch die Pflanzen aufgenommen und verdunstet, überschüssiges Wasser versickert. Ein Eintrag von Dünge- oder Pflanzenschutzmitteln

		in das Grundwasser wird durch einen verantwortungsvollen Umgang nachweislich verhindert.“ – Borussia Dortmund, S. 122
Biodiversitätsmaßnahmen	Kodiereinheiten über Maßnahmen und Aktivitäten im Bereich Biodiversität (z. B. Begrünung, Flächenaufwertung, Artenschutz)	„So verfügt das Gelände am Campus beispielsweise über ein Biotop. Aktuell wird evaluiert, wie dieses Biotop beziehungsweise wie die Erkenntnisse aus dessen Erhaltung und Pflege auf weitere (angrenzende) Flächen an unseren Standorten ausgedehnt werden können.“ – FC Bayern München, S. 92
Zukunft – Wasser und Biodiversität	Aussagen über geplante oder angekündigte Maßnahmen und Zielsetzungen Bereich im Wasser und Biodiversität	„Die Biodiversität an unserem Standort stärken. Dafür ein Konzept für die Flächenaufwertung erarbeiten und einen Projektplan für die Aufwertung erstellen.“ – VfL Bochum, S. 77

Themenfeld 6: Beschaffung und Lieferketten

Kategorie	Erklärung	Ankerbeispiel
nachhaltige und faire Produkte / Artikel	Informationen über den Bezug und Einsatz nachhaltiger Materialien, die Einhaltung fairer Standards sowie zertifizierte Produkte	„Die Produktion von Merchandising-Artikel trägt zudem einen größeren Teil zu negativen sozialen und ökologischen Auswirkungen bei. Darüber ist sich der Verein bewusst und versucht dem entgegenzusteuern, indem er den Anteil an zertifizierten Artikeln weiter ausbaut. Bisher sind neben den Trikots einige weitere Kleidungsartikel im Sortiment nach ÖkoTex bzw. GOTS-Standard zertifiziert.“ – Holstein Kiel, S. 21
Lieferanten- und Verhaltenskodizes / Nachhaltigkeits-rating	Kodiereinheiten über die Anwendung von Supplier Codes of Conduct, Auditierungen oder Ratings	„Grundsätzlich gilt: Jede:r, der mit uns beim Merchandising zusammenarbeiten möchte, muss vorab unseren Code of Conduct unterzeichnen. Dieser Verhaltenskodex enthält wichtige Richtlinien, unter anderem zum Verbot von Kinder- und Zwangsarbeit, der Achtung von Mitarbeiter:innen-Grundrechten sowie Gesundheit, Sicherheit und Umweltschutz.“ – SV Werder Bremen, S. 23

Erfassung von CO₂-Fußabdrücken	Aussagen über die Erfassung von CO ₂ -Fußabdrücken von Produkten oder Prozessen	„Für jeden Einkauf im Online-Shop berechnet die Software des Start-ups yook den individuellen CO ₂ -Fußabdruck. Mit einem Klick im Bestellprozess können Fans die angezeigten CO ₂ -Emissionen ihrer Käufe direkt kompensieren.“ – VfL Wolfsburg, S. 56
Zukunft – Beschaffung und Lieferketten	Aussagen über geplante oder angekündigte Maßnahmen und Zielsetzungen im Bereich Beschaffung und Lieferketten	„Ziel ist es, die Achtung der Menschenrechte so weit wie möglich auch in der Lieferkette zu überwachen. Ein „Code of Conduct“ für Partner/Sponsoren sowie Dienstleister/Zulieferer ist in der Entwicklung und soll 2025 fertiggestellt sein.“ – VfB Stuttgart, S. 60

Themenfeld 7: Stadion und Infrastruktur

Kategorie	Erklärung	Ankerbeispiel
nachhaltiger Neubau und Sanierung	Informationen über klimarelevante Bau- und Umbauweisen, Baustandards, Sanierungen	„Ein Thema, mit dem der VfL gerade ohnehin konfrontiert ist, ist die Sanierung des Stadions.“ – VfL Bochum, S. 55
nachhaltiger Kunstrasen	Aussagen über Maßnahmen, Materialien oder Alternativen zu Kunstrasen bzw. dessen nachhaltige Ausgestaltung	„Über 10.000 Quadratmeter wurden mit dem klimafreundlich und nachhaltig hergestellten LigaTurf Cross GT zero ausgestattet. Verfüllt wurde der neue Rasen mit Sand und Kork. Durch den Kork wird weniger Wasser zum Bewässern benötigt. Diese Materialien sind nicht nur nachhaltiger, sie lassen die Spielerinnen und Spieler auch weicher fallen.“ – Bayer 04 Leverkusen, S. 34
Zukunft – Stadion- und Infrastruktur	Aussagen über geplante oder angekündigte Maßnahmen und Zielsetzungen im Bereich Stadion und Infrastruktur	„Auch der energetische Status Quo unserer Gebäude ist teilweise verbesserungswürdig, eine Sanierung vor Beginn des Neubaus wäre allerdings unsinnig. Wir planen, beim Stadionneubau in allen Bereichen, in denen es sinnvoll ist, effiziente und umweltschonende Technologien zu installieren.“ – 1. FC Union Berlin, S. 84

Themenfeld 8: Sensibilisierung, Kommunikation und Umweltbildung

Kategorie	Erklärung	Ankerbeispiel
Sensibilisierung und Umweltbildung	Informationen über Maßnahmen zur Sensibilisierung von Fans, Mitarbeitenden oder weiteren Anspruchsgruppen sowie Aussagen über Bildungs- und Umweltbildungsangebote im Kontext ökologischer Nachhaltigkeit	„Dem BVB ist es ein großes Anliegen, zur Sensibilisierung für Umweltschutz, für Folgen des Klimawandels und für den Schutz der Biodiversität beizutragen. Sowohl die Sensibilisierung der eigenen Mitarbeiter:innen zu sensibilisieren als auch die Ermöglichung außerschulischer Bildung für Kinder und Jugendliche zu ermöglichen, sind dabei Ziele der Bestrebungen. Für die eigenen Mitarbeiter:innen wird eine interne Fortbildung zum Thema Klimabildung geplant. Nach außen hin setzt der BVB seine weitreichende Strahlkraft ein. Dies geschieht zum einen über Aktivitäten zur ökologischen Bildung der BVB-Stiftung „leuchte auf“ (siehe Seiten 59 bis 63), durch entsprechende Beiträge in den sozialen Netzwerken und durch gezielte niederschwellige Aktionen. Dazu gehören zum Beispiel die in den jüngsten Nachhaltigkeitsberichten beschriebenen Aktionen, die der BVB weiterhin unterstützt, wie zum Beispiel die „Stadt.Nah.Tour“ oder der WWF Junior Naturtag (nähere Informationen hierzu finden Sie im vergangenen Nachhaltigkeitsbericht des Berichtsjahres 2022 / 2023, der über die BVB-Website erreichbar ist).“ – Borussia Dortmund, S. 108
Kommunikation	Kodiereinheiten über Kommunikationsmaßnahmen und -formate zu umwelt- und Klimaschutzbezogenen Inhalten	„Für den FCA ist die erfolgreiche Zusammenarbeit mit seinen Anspruchsgruppen eine wichtige Basis für sportlichen und wirtschaftlichen Erfolg sowie Teil der gemeinsamen Verantwortungsübernahme in der Stadt und Region. Das Leitbild und die 07-Werte schaffen ein verbindendes, zukunftsgerichtetes Fundament für gemeinsames Agieren. Durch bedarfsgerechte Partizipations- und Dialogstrukturen (siehe Seiten 20–23) möchte der FCA noch besser verstehen, welche

		Ansprüche an den Verein gestellt werden und wie gemeinsam weiterer Fortschritt möglich ist.“ – FC Augsburg, S. 18
Umweltbildung	Aussagen über Bildungs- und Umweltbildungsangebote im Kontext ökologischer Nachhaltigkeit	„Um das Bewusstsein für die soziale Verantwortung von Borussia Dortmund und unsere Werte sowie unser soziales Engagement für unsere Mitarbeiter:innen erlebbar zu machen, haben wir ein Konzept zum Corporate Volunteering implementiert. Hierbei können sich Mitarbeiter:innen während ihrer Arbeitszeit freiwillig für ausgewählte Projekte der BVB-Stiftung „leuchte auf“ engagieren, wie z. B. bei der Dortmunder Tafel, dem Friedensdorf Oberhausen oder dem bienenpädagogischen Programm „Borsigbienen“. Sinnvolle ehrenamtliche Tätigkeiten in Projekten aus dem BVB-Kontext tragen nicht nur zur Mitarbeiterbindung bei, sondern stellen auch bereichernde Teambuilding-Maßnahmen dar sondern.“ – Borussia Dortmund, S. 85

Differenzierter Maßnahmenkatalog (Einzelmaßnahmen)

Thematische Schwerpunkt-Maßnahmen	FC Bayern München	Bayer 04 Leverkusen	Borussia Dortmund	SC Freiburg	RB Leipzig	SV Werder Bremen	VfB Stuttgart	Borussia Mönchengladbach	VfL Wolfsburg	FC Augsburg	1. FC Union Berlin	TSG Hoffenheim	Kaiser Sportstätten (Haus von RB)	VfL Bochum 1848
Energie und Klimaschutz														
(Luft-Wasser-Wärmepumpen)	✓		✓					✓			(✓)			
Fernwärme (z.B. Heizkesselzentrale-Wärmewelt)	✓	✓	(✓)	✓					✓			✓		✓
Oberflächennahe Wärme		✓	(✓)				✓							
(Erd-)Wärmepumpen				✓										
Hochdruckhochdruck-Heizkesselanlage				✓								✓		
Heizkessel-Steuerungssysteme				✓										
Brennstoffzellen								✓						
Beschneefahrer							✓	✓		✓				
regener Photovoltaik-Systeme	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	(✓)		(✓)	✓		✓
effiziente Klimatisierung				✓										
Wärmelösung				✓										
Regelung der Wärmelösung (Steuerungssysteme)					✓									
Integrierte Technik zur Raumheizung					✓				✓				✓	
beheizte														
Integriertes Gebäudemanagement				✓										
intelligente Gebäude- bzw. Managementsysteme														(✓)
Integriertes (z.B. & Beschalten von Anlagen) (Heizung, Lüftung, Beleuchtung, etc.)		✓					✓				(✓)			
LED-Beleuchtung	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓
Beleuchtung von Gebäuden			✓	✓								✓		
Modulare und flexible														
Modulare Analyse	(✓)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Fahrradklima- und -up-Fahrradgarage	✓	(✓)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Fahrradklima- und -up-Fahrradgarage			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Angebot nachhaltiger Mitarbeiter:innen (Anreise (Dortmund) BVB Umweltkarte, Jobticket (Nahverkehr, Kooperationen etc.))	✓	✓	✓		✓		✓	✓		✓			✓	
Home-Office-Mobility-Adress										✓		✓	✓	
Home-Office-Mobility-Adress												(✓)		(✓)
Spotify-Ticket + DPA-Ticket (Kombi-Ticket)		✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓			✓	
Gewinn- und -separate Fahrpläne			✓			✓	✓	✓	✓	✓				
Fahrrad- und -Service, Fahrgemeinschaften	✓			✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	
Modulare Service- und -Fahrpläne														
Elektrische und -Fahrzeuge	✓		✓	✓	✓	(✓)	✓		✓	✓				✓
EV-Ladestationen	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓				✓
Erneuerbare Energie			✓		✓		✓	✓	✓	✓				✓

Stakeholder, Dialogformate, Interessen/Gründe für Stakeholderkommunikation

187

Kieler S.V. Holstein	Anspruchs- und Stakeholdergruppen: Mitarbeiter, Fans & Mitglieder, Vertreter der Stadt Kiel & Land Schleswig-Holstein, Sponsoren & Partner/Dienstleister weitere erwähnte Anspruchsgruppen: Kommune, Dienstleister, Bewohner*innen, Fachhochschule, Verbände (LSV, SHFV, KFV, NFV, DFB, DFL, BBAG), Kommune	Anspruchsgruppenanalysen, Workshops, Projekte	Wertschöpfung, positives Stadionerlebnis, Schwerpunktsetzung (wesentliche Themen), gutes Miteinander, nachhaltigkeitsbezogene Weiterentwicklung, nachhaltige Partnerschaft, Mitspracherecht, Weiterentwicklung der Vereinswerte und -philosophie, Entwicklung und Durchführung von Projekten, voneinander Lernen, Ideen entwickeln, Berücksichtigung von Themen und Anliegen der Anspruchsgruppen, Engagement sichtbar machen
FC Bayern	Anspruchs- und Stakeholdergruppen: Fans und Mitglieder, Sponsoren und Partner, Politik und Kommune, Mitarbeitende, weitere themenspezifische Stakeholdergruppen weitere erwähnte Anspruchsgruppen: Schulen	Fanclub-Events, Social-Media-Kanäle, Umfragen, Projekte, Nachhaltigkeitsstrategie, Podiumsdiskussionen, Workshops	Zufriedenheit, Schwerpunktsetzung (wesentliche Themen), erhöhte Wirksamkeit, Reichweite nutzen, Umsetzung von Tools des Nachhaltigkeitsmanagements, Mainbeziehung in Konzepte, Projekte und Maßnahmen, gesellschaftliche Verantwortung, für bestimmte Themen sensibilisieren, Partnerschaften als Grundlage für etabliertes und solides Wirtschaften, Umsetzung Nachhaltigkeitsstrategie, zukunftsorientierte Lösungen, Symbiose, gegenseitige Vorteile, Strahlkraft, Aufmerksamkeitsgenerierung, wirtschaftliche positive Effekte, Wohlbefinden, Glaubwürdigkeit, Berücksichtigung unterschiedlicher Perspektiven
FC Augsburg	Anspruchs- und Stakeholdergruppen: Mitglieder, Fans, Sponsoren und Partner, Spieler*innen und Spieler, Mitarbeitende, Gremien weitere erwähnte Anspruchsgruppen: Stadt und Region, Satzungscommission, Hochschule, DFL, CSRD, Schulen, Kita, Sportvereine, Polizei	Mitarbeiter*innen-, Mitglieder- und Fanclubversammlungen, Mitglieder-Vereinsabende, Befragungen, FCA-Marktforschungspanel, Arbeitsgruppen, (Netzwerk-)Veranstaltungen, Newsletter, Workshops, Projekte, Marketingtreff, Initiativen, Konferenzen, Vorträge, Fan- und Kundenservice	Berücksichtigung von Ideen, Ansätzen und Ansprüchen, gemeinsam Fortschritte erreichen, Weitergabe von Werten, Mitbestimmung, Entwicklung und Durchführung von Projekten und Maßnahmen, Service-Angebote, Weiterentwicklung, Integration unterschiedlicher Meinungen und mit Konsens Entwicklung vorantreiben, Beteiligung an Überarbeitung der Satzung, gesellschaftliche Verantwortung, Umsetzung von Initiativen, vielseitiges Engagement bündeln, nachhaltige Zukunftsgestaltung, Zielerreichung und Lösungsfindung für nachhaltige Transformation, Wissens- und Informationsaustausch, Innovationen, Effizienz, Zufriedenheitssteigerung
Borussia Mönchengladbach	Anspruchs- und Stakeholdergruppen (vom Bericht 2022): Mitarbeiter*innen & Mitarbeiter, Dienstleister & Lieferanten, Nachwuchs*Eltern/Familien, Medien, Politik & Kommune, Verbände (DFB, DFL, UEFA, ...), Sponsoren & Partner, Fans & Mitglieder weitere erwähnte Anspruchsgruppen: NATO-Führungskräfte, Hochschule Niederrhein, NABU, internationale Medienvertreter*innen (Internationalisierungsstrategie), Vereine	Mitarbeiterbefragungen, Sponsorentreffen, Roundtables, externe Umfragen, Mitgliedertalk, Fanbeauftragte, Fanarbeit, Fanproject, Workshops, Leadership-Connect, Projekte, Digital Circle, internationale Media Visits	Informationsaustausch, Wissensaustausch, Entwicklung und Umsetzung unterschiedlicher Projekte und Initiativen, gesellschaftlich Verantwortung, Erhalt der Lizenz, Wertevermittlung, Mitbestimmung, Ideen und Verbesserungsvorschläge, Serviceangebote, Glaubwürdigkeit und Authentizität, Innovation, gegenseitiges Vertrauen und Wertschätzung, Internationalisierungsstrategie, Vorrangrolle, Verantwortungsübernahme
Borussia Dortmund	Anspruchs- und Stakeholdergruppen: Behörden, Partner, gesellschaftliche Akteure, andere Fußballclubs, Geschäftsführung, Aufsichtsrat, Verbände (DFL, DFB, UEFA, FIFA, WDFV, FLVW, ECA, VdSt), Eltern, Kita, Schulen, akademische Partnerschaften, Universität, Gremien, Region, lokale Behörden, Sicherheitsbehörden (Deutsches Rotes Kreuz, Polizei, Feuerwehr), Initiativen, Trainer*innen, internationale Fans (Internationalisierungsstrategie)	Netzwerktreffen, Abteilung Fanangelegenheiten, Fandeleigentatung, Fanrat-Sitzungen, Fanclub-Neujahrsempfang, Regionaltreffen, Sitzungen, Tagungen, Veranstaltungen, Bildungsreise, Roundtable, Software-Tools, Wesentlichkeitsanalyse, Projekte/Maßnahmen, Club-Fan-Dialoge, Gesprächsrunden, Projekte, Audits, Initiativen, Internationalisierungsstrategie, Serviceteam und -schalter (Telefon, E-Mail, Social-Media-Kanäle), Schulungen, Stipendien, Business-Netzwerk, Workshop, Seminare, After-Work-Events	loyales, soziales und verantwortliches Agieren, innovative Impulse und Inspirationen, gesellschaftliche Verantwortung, Offenheit, Transparenz, Integration unterschiedlicher Interessen, gegenseitiges Vertrauen stärken, transparent machen von Entscheidungen und Auswirkungen, Weiterentwicklung, Mitgestaltung, Ansprache und Erwartungen, Schwerpunktsetzung (wesentliche Themen), Sensibilisierung und Einflussnahme durch Nutzung der Strahlkraft, Entwickeln von Standards, Entwicklung und Durchführung von Projekten und Initiativen, Serviceangebote, Informations- und Wissensaustausch, Austausch von Erfahrungen und Erwartungen, Erhalt der Lizenz und Vorgaben, Innovationen, Anregungen für Aktivitäten, Lösungsorientierung, Stärkung der Wirkung, Weiterentwicklung, Zielerreichung, Gemeinschaft stärken, Vernetzung, Wertevermittlung, Nähe, Verstärkung wirtschaftliche Dynamik, Erhöhung wirtschaftliche Leistungsfähigkeit, Sensibilisierung für bestimmte Themen, Vernetzung
Bayer 04 Leverkusen	Anspruchs- und Stakeholdergruppen: Mitarbeitende, Verbände, Fans, Stadt Leverkusen, Sponsoren und Partner, Sportler*innen, Bayer AG, Medien weitere erwähnte Anspruchsgruppen: Hochschule, Schulen, Stiftung, Bayer AG, Nordrhein-westfälische Ministerien, Fachärzte	Wesentlichkeitsanalysen, Analysen, Befragungen, Abschlussarbeiten	Mitgestaltung, Schwerpunktsetzung (wesentliche Themen), gesellschaftliche Verantwortung
Mainz 05	Anspruchs- und Stakeholdergruppen: keine weitere erwähnte Anspruchsgruppen: Unternehmen aus der Region, Kuratorium, Initiativen	Kuratorium, Projekte, Initiativen	gesellschaftliche Verantwortung, Entwicklung und Durchführung unterschiedlicher Projekte, Repräsentation nach außen, finanzielle Unterstützung
Union Berlin	Anspruchs- und Stakeholdergruppen: keine weitere erwähnte Anspruchsgruppen: Mitglieder, Mitarbeiter, Fanclub, Stiftung, Partner, Land Berlin	Projekte, Initiativen, Vernetzungstreffen, Veranstaltungen, Workshops, Fan- und Mitgliederabteilung, Arbeitsgruppen, Sitzungen, Schulungen, Club-Fan-Dialog, Netzwerktreffen, Fanbetreuung, Mitgliederversammlung, Abteilungsverammlung, Fanclubtagung, Fanclubrat	Teilhabe, Zusammenhalt, Mitbestimmung, Mitgestaltung, Entwicklung und Durchführung von Projekten, Sensibilisierung unterschiedlicher Themen, frische und innovative Ideen, gesellschaftliche Verantwortung, Weiterentwicklung des Vereins, Integration unterschiedlicher Perspektiven und Erfahrungen, Interessensvertreter, Meinungsbilder, Identifikation sowie Loyalität gegenüber professionellen Sportvereinen, Innovationen, Wertschätzung, kommerzielle positive Effekte, Anregungen, Ideen, Ermüdung anderer, offene und unterstützende Atmosphäre, Setzung von sozialen und wirtschaftlichen Impulse, voneinander lernen, Wissenserweiterung

Tabellarische Übersicht kodierter Textausschnitte zur organisationalen Verankerung

Klub	Organisationale Verankerung von Nachhaltigkeit
SC Freiburg	Beim SC Freiburg ist Nachhaltigkeit Teamwork. Unserem ganzheitlichen Verständnis folgend, beziehen wir alle Abteilungen unseres Vereins in unser Nachhaltigkeitsmanagement ein. Die erste Verantwortungsebene liegt bei unseren Vorständen Oliver Klei und Jochen Saier. Sie bilden gemeinsam mit unserem Präsidenten Eberhard Fugmann den Lenkungsausschuss für das Thema Nachhaltigkeit und wirken dadurch aktiv an seiner strategischen Ausrichtung mit. Der Vorstand stimmt sich regelmäßig mit dem zuständigen Abteilungsleiter für Marketing und Nachhaltigkeit, Hanno Franke, und der Leitung der Projektgruppe Nachhaltigkeit ab. Sie spiegelt unseren themen- und abteilungsübergreifenden Ansatz wider und besteht aus Tobias Rauber und Anna Beck, die für die inhaltliche Entwicklung und Konzeption verantwortlich sind, Arne Strattmann für die Kommunikation sowie Daniela Danzeisen, die die Organisation und Koordination der Projektgruppe verantwortet. Das Herzstück unserer Nachhaltigkeitsorganisation bilden die Mitarbeiter/innen unserer Projektgruppe Nachhaltigkeit, die aus allen Abteilungen unseres Vereins stammen.
VfL Wolfsburg	vor vierzehn Jahren eine CSR-Abteilung eingerichtet und diese seither stetig erweitert. Zugeweiht ist die CSR-Abteilung dem Geschäftsführungsmitglied Michael Meeske. Die Abteilung leitet Nico Briskorn. Er berichtet in seiner Funktion als Nachhaltigkeitsverantwortlicher direkt ohne Zwischenschaltung weiterer Organe entweder an die gesamte Geschäftsführung oder an das Geschäftsführungsmitglied Michael Meeske. Der VfL Wolfsburg verfügt über eine leistungsfähige Umweltorganisation. In ihrem Mittelpunkt steht das klubeigene Umweltteam. Es setzte sich bisher zusammen aus dem Leiter Facility Management Maik Rummel, dem Leiter Corporate Social Responsibility Nico Briskorn, Karsten Steinwegger, dem Energiebeauftragten Benjamin Gerchel, dem Umweltbeauftragten aus dem Facility Management, Holger Bartsch, und der Klimaschutzbeauftragten Anja Melo. Da Die Geschäftsführung trägt die Verantwortung für Nachhaltigkeit und Klimaschutz sowie klimabezogene Risiken. Ein eigenes Umweltteam, arbeitet Strategien und Ziele aus und überwacht deren Fortschritt. Das Team besteht aus dem Leiter Corporate Social Responsibility, der Klimaschutzbeauftragten, dem Facility Management und dem Energiebeauftragten. Die CSR-Abteilung treibt die Maßnahmen und deren Umsetzung gemeinsam mit dem Umweltteam voran und ist dem Geschäftsführungsmitglied Michael Meeske zugeweiht.
VfL Bochum	Die Geschäftsführung steht als oberste Ebene des Klubs nicht nur hinter dem Thema, sondern treibt es auch auf allen Ebenen aktiv voran. Abteilung Nachhaltigkeit/ CSR als Stabsstelle umzustrukturieren. Seitdem findet ein noch engerer Austausch statt und die Stabsstelle berichtet unmittelbar an die oberste Führungsebene. Auch wenn die für Nachhaltigkeit zuständige Abteilung fortlaufend erweitert wurde, ist ein elementares Ziel der Ausrichtung die Dezentralisierung des Themas. So nimmt die Abteilung selbst insbesondere eine steuernde und moderierende Form ein. Für die jeweiligen Themen und Daten wiederum sind sogenannte ESG-Verantwortliche aus den Fachabteilungen zuständig. Diese wurden unabhängig von Hierarchien ausgewählt. Vielmehr handelt es sich um die Personen mit dem besten Zugang zu den jeweiligen Inhalten. Die ESG-Verantwortlichen sind auch in den abteilungsübergreifenden Projektteams aktiv. ABTEILUNGSÜBERGREIFENDE TEAMS & ESG-VERANTWORTLICHES. Die Nachhaltigkeitsstrategie findet sich als Querschnittsthema im ganzen Klub wieder. Für die Umsetzung sind somit verschiedenste Abteilungen wichtig, in denen ESG-Verantwortliche für ihre jeweiligen Themen verantwortlich sind. Dieses Prinzip der Dezentralisierung sehen wir als elementar an, weil damit die Personen an den Themen arbeiten, die den direkten fachlichen Bezug haben. Gleichzeitig werden die Prozesse durch die Abteilung Nachhaltigkeit/CSR begleitet und moderiert. In den folgenden Jahren wurde auch die Struktur innerhalb der Stabsstelle weiterentwickelt. Inzwischen handelt es sich nicht mehr um eine einzelne Stelle, sondern eine wachsende Abteilung. Diese besteht aus einer Abteilungsleitung; einer Person, die für das gesellschaftliche Engagement und die ökobilanziellen Themen zuständig ist; sowie einer weiteren, die für Nachhaltigkeitsberichterstattung und -controlling verantwortlich ist. Neben diesen drei Vollzeitangestellten gibt es zwei Werkstudierendenstellen zu den Themen „Nachhaltigkeitskommunikation“ und „Gesundheit“ sowie eine alle sechs Monate wechselnde Praktikanten-/ Masterandenstelle. Darüber hinaus arbeiten in den Projekten des gesellschaftlichen Engagements Honorarkräfte, die ebenfalls zu der Abteilung gehören. Auch wenn die für Nachhaltigkeit zuständige Abteilung fortlaufend erweitert wurde, ist ein elementares Ziel der Ausrichtung die Dezentralisierung des Themas. So nimmt die Abteilung selbst insbesondere eine steuernde und moderierende Form ein. Für die jeweiligen Themen und Daten wiederum sind sogenannte ESG-Verantwortliche aus den Fachabteilungen zuständig. Diese wurden unabhängig von Hierarchien ausgewählt. Vielmehr handelt es sich um die Personen mit dem besten Zugang zu den jeweiligen Inhalten. Die ESG-Verantwortlichen sind auch in den abteilungsübergreifenden Projektteams aktiv.
VfB Stuttgart	Die Stabsstelle Nachhaltigkeit, die mit 3,5 festangestellten Personen besetzt ist und direkt an den Vorstandsvorsitzenden berichtet, ist beim VfB Stuttgart für die Koordination, Entwicklung und Kontrolle des Prozesses zur Erreichung der Nachhaltigkeitsziele zuständig, die Fachbereiche in den einzelnen Direktionen für den Zielerreichungsgrad.
TSG Hoffenheim	STRUKTUR UND GESELLSCHAFTEN TSG 1899 Hoffenheim e.V. 4 % Gesellschafter: Daimler Wpp 74 % TSG 1899 Hoffenheim Fußball-Spielbetriebs GmbH Geschäftsführer: Prof. Dr. Jörn Meier Unternehmensentwicklung / Personal / Finance / Wissenschaft und Innovation / Nachhaltigkeit 100 % TSG 1899 Hoffenheim Fußball-Spielbetriebs GmbH Geschäftsführer: Prof. Dr. Jörn Meier Geschäftsführer: Alexander Böhm Sport 100 % TSG Hoffenheim als gemeinnützige Organisation des Sportsman / Sportler / Fanclub Geschäftsführer: Dennis Ströck Kommunikation / Marketing / Imagearbeit / Kommunikation und Finanzen 100 % aktuelle CFF Rufus GmbH Geschäftsführer: Prof. Dr. Jörn Meier Die drei Bereiche der Fußball-Spielbetriebs GmbH (TSG) sind von der Haupt-AG nicht aber von der Elternschaft des Vereins getrennt und werden von der TSG Hoffenheim e.V. kontrolliert. Stand: März 2024
SV Werder Bremen	Stabsstelle Unternehmensentwicklung Abteilung Nachhaltigkeit

RB Leipzig	Unsere Nachhaltigkeitsinitiativen werden von einer eigenen Direktion verantwortet, die direkt an die Geschäftsführung berichtet. Das Direktionsteam plant, entwickelt und steuert die strategische Ausrichtung der Roadmap, unterstützt aber auch die operative Umsetzung unserer Nachhaltigkeitsziele zusammen mit den einzelnen Geschäftsbereichen. Zudem ist das Team Impulsgeber für die verschiedenen Arbeitsgruppen, unsere sogenannten „Task Forces“. Um die Projekte im Klub effektiv und effizient zu steuern, haben wir Nachhaltigkeit auf vier Ebenen verankert. Diese Ebenen handeln weitgehend eigenständig und tragen – koordiniert durch das Nachhaltigkeitssteam – zur Erreichung der strategischen Ziele Die STEUERUNGSEBENE (Decide) gibt die übergeordnete Ausrichtung vor und besteht in der Saison 2022/2023 aus vier Personen des RB-Management-Teams. Diese Ebene berichtet direkt an die Geschäftsführung, bzw. eine Person ist Teil der Geschäftsführung. Je nach Themenschwerpunkt stoßen einzelne Personen punktuell in einer Expertenfunktion zu dieser Gruppe hinzu. Koordiniert wird die Gruppe durch die Leitung des Bereichs „Sustainability“. Neben strategischen Fragen zur Ausrichtung werden hier vor allem Entscheidungen zu Investitionen und Kooperationen getroffen, vorbereitet durch die Task Forces auf der Umsetzungsebene oder der Informationsebene. Die UMSETZUNGSEBENE (Plan & Do) ist der Machtsbereich von PLAY CARE, SHARE. Hier werden die Maßnahmen und Projekte geplant, entwickelt und durchgeführt, um unsere Vision mit Leben zu füllen. Auf dieser Ebene arbeiten Teams, die gemeinsam die unterschiedlichen Projekte realisieren und sich je nach Thema in bereichsübergreifenden Task Forces zusammenfinden. Hiermit wird sichergestellt, dass wir die Expertise der verschiedenen Bereiche nutzen und somit die Qualität der Projekte und die Teilhabe an der Umsetzung erhöhen. Die INFORMATIONSEBENE (Inform) dient dem kontinuierlichen Informationsfluss in Hinblick auf Umsetzung und Zielerreichung der Strategie über die gesamte Organisation hinweg. Hierzu nutzen wir unterschiedliche Formate, wie z. B. Intranet-Meldungen und Town Hall Meetings, um alle Mitarbeitenden regelmäßig und transparent über den aktuellen Stand der Umsetzung informieren. Auf der EINBINDUNGSEBENE (Engage) liegt der Schwerpunkt auf Teilhabe und Sensibilisierung innerhalb des Klubs. Hier finden sich Programme wie z. B. die „Zukunftsthema Nachhaltigkeit“ und das „Ambassador Programm“. Diese dienen dazu, mehr Verständnis für das Thema Nachhaltigkeit im privaten und insbesondere im beruflichen Umfeld der Mitarbeitenden zu schaffen. Die Teilhabe auf der Einbindungsebene ist freiwillig, alle Mitarbeitenden sind eingeladen mitzumachen, unabhängig vom eigenen Jobprofil.
Kieler S.V. Holstein	Im Jahr 2023 wurde die Abteilung Nachhaltigkeit gegründet. Um in allen Bereichen Fortschritte zu erzielen, arbeiten wir abteilungsübergreifend, transparent und in Abstimmung mit unseren Partnern. Darüber hinaus werden alle Abteilungen einbezogen – von der Datenerhebung bis hin zur Definition von Zielen und Zwischenzielen. Das Thema Nachhaltigkeit wird vom Präsidenten der KSV Holstein von 1900 e.V. verantwortet und geleitet. Die Abteilung Nachhaltigkeit hat damit eine direkte Berichtslinie in das Präsidium. Hier wird die Strategie entwickelt und gemeinsam mit den zuständigen Abteilungen umgesetzt. Ziel ist es, dass die Abteilungsleitungen ihre Zielsetzungen fachspezifisch definieren und in das digitale Nachhaltigkeitsstool eintragen. Somit sind die Kontrolle und eine langfristige Betrachtung sichergestellt. Eine Nachhaltigkeitsbeauftragte koordiniert die Prozesse und ist u.a. für die Erstellung des Nachhaltigkeitsberichts verantwortlich. Weitere Aufgaben der Nachhaltigkeitsbeauftragten: Umsetzung der DFL-Lizenzierung Nachhaltigkeit Ansprechpartner intern/extern für Nachhaltigkeitsthemen Weiterentwicklung und Koordination der Nachhaltigkeitssysteme Organisation/Durchführung des Stakeholder Dialogs Analyse von nachhaltigkeitsbezogenen Kennzahlen Erstellung von Konzepten und Projekten im Bereich des regionalen Engagements
FC Bayern	der clubweite, abteilungs- und sportartenübergreifende Umgang mit diesen Ebenen. Es zeichnet den FC Bayern aus, dass er seinen Einflussbereich über die Vereinsstrukturen hinaus immer wieder nutzt, um in die Gesellschaft zu wirken. Das Team fungiert als Schnittstelle für unser ganzheitliches Nachhaltigkeitsmanagement und verfolgt das Ziel, Nachhaltigkeit als Querschnittsaufgabe beim FC Bayern weiter auszubauen. Alle Abteilungen und Sportarten des FC Bayern haben Einfluss auf die nachhaltige Entwicklung des Clubs und gestalten diese. Das Nachhaltigkeitssteam hält die Fäden zusammen, fungiert als Kompetenzzentrum, setzt strategische Impulse und stößt die Umsetzung weiterer Nachhaltigkeitsmaßnahmen an“, sagt Denise Heinemann, Team Lead Sustainability. Interne Schnittstelle für vereins- und abteilungsübergreifendes Nachhaltigkeitsmanagement
FC Augsburg	Nachhaltigkeitsmanagement als eigene Funktion innerhalb der Organisationsstruktur. Seit dem 01.01.2023 ist unter der Gesamtverantwortung von Felix Jackle die Stabsstelle „Strategische Projekte und Nachhaltigkeit“ direkt bei der Geschäftsführung angesiedelt.
Borussia Mönchengladbach	Die Stabsstelle CSR & Nachhaltigkeit ist bei Borussia unmittelbar an die Geschäftsführung angeschlossen. Eine eigene Stabsstelle CSR & Nachhaltigkeit eingeführt. Zum anderen ist diese unmittelbar an die Geschäftsführung angeschlossen (siehe Organigramm). Als einer der drei Geschäftsführer Borsussias konzentriert sich Markus Aretz dabei besonders auf die Bereiche CSR, Nachhaltigkeit sowie Digitalisierung. Die Stabsstelle leitet Markus Friebe und wird von Nachhaltigkeitsmanagerin Christina Krugerkne komplettiert. Das interdisziplinäre Team „KlimaFohlen“ wurde im Jahr 2023 um alle relevanten Abteilungen und Bereiche erweitert, um Nachhaltigkeitsprozesse weiter voranzutreiben. Als technisches Hilfsmittel und zur besseren Abstimmung wurde ein eigener Teams-Kanal eingerichtet
Borussia Dortmund	Gründung eines ESG-Gremiums unter Leitung der Geschäftsführung; Ein wichtiger Schritt war dabei beispielsweise die Gründung eines ESG-Gremiums im Juni 2024, das sich unter Leitung der Geschäftsführung aus Abteilungsleiter:innen und Direktor:innen der unterschiedlichen Tochter des BVB zusammensetzt und sowohl Chancen als auch Risiken im Hinblick auf die Nachhaltigkeitsaspekte steuern soll. Federführend begleitet wird diese Thematik vom Umweltmanager der Stabsstelle Corporate Responsibility, der die weiteren Prozessschritte gemeinsam mit dem operativ agierenden und abteilungs-übergreifenden Umweltteam im Rahmen regelmäßiger Sitzungen koordiniert. Stabsstelle Corporate Responsibility. Die Koordinierung der Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie über die Fachabteilungen hinweg erfolgt durch die Abteilung Corporate Responsibility (CR). Die Abteilung Corporate Responsibility unter der Leitung von Marieke Köhler ist seit dem Berichtsjahr 2022 / 2023 als Stabsstelle den Geschäftsführern Thomas Treß und Carsten Cramer zugeordnet, um einerseits sicherzustellen, dass den steigenden Anforderungen an die Berichtspflicht entsprochen werden kann und dass andererseits die Themen im abteilungsübergreifenden Austausch über die gesamte Organisation hinweg weiterentwickelt werden. Enge Verzahnungen bestehen mit dem Energiemanager in der Direktion Organisation sowie mit der ESG-Controllerin in der Direktion Finanzen. Ebenso wird ein abteilungsübergreifender Austausch mit allen Funktionsbereichen des BVB auf operativer Ebene gepflegt. Die CR-Abteilung ist dabei einerseits Impulsgeber sowie auch für die Bündelung der Nachhaltigkeitsaktivitäten zuständig. Die Abteilung umfasst nun insgesamt neun Mitarbeiter:innen. Im Berichtsjahr konnten wir uns erneut strukturell weiterentwickeln. Als nächste Entwicklungsstufe eines chancen- und risikobasierten Nachhaltigkeitsmanagements wurde im Juni 2024 ein ESG-Gremium unter der Leitung von Geschäftsführer Thomas Treß gegründet. Das Gremium setzt sich sowohl aus Abteilungsleiter:innen als auch aus Direktoren der verschiedenen Tochter des BVB zusammen. Funktion des Energiemanagers / Ökologischen Gebäudemanagers im Januar 2023
Bayer 04 Leverkusen	Im September 2022 wurde eine Stabsstelle Nachhaltigkeit eingerichtet, mit der das Thema zugleich in der Organisationsstruktur des Klubs verankert wurde und damit ein ganzheitliches Vorgehen erleichtert. Die Stabsstelle Nachhaltigkeit besteht zum Zeitpunkt der Berichtserfassung aus Matthias Adler (Leitung), Dr. Erik Schröder sowie Alena Müller. Zu ihren Aufgaben gehören ein ganzheitliches Nachhaltigkeitsmanagement, koordinierende, unterstützende Arbeit als Impulsgeber und Berater für Fachabteilungen sowie das Reporting (DFL-Lizenzierung, Berichtswesen). Die Stabsstelle leitet auch die Expertenrunde, welche sich alle sechs bis acht Wochen trifft, übergeordnete Schwerpunktthemen identifiziert sowie Nachhaltigkeitsziele und unternehmensweite Leitlinien in puncto Nachhaltigkeit definiert. Bereits im September 2022 hat Bayer 04 mit der Einrichtung einer Stabsstelle interne Strukturen geschaffen, um das Thema Nachhaltigkeit konsequent voranzutreiben und fest im Klub zu etablieren. Nach der geschaffenen Stelle wurden im Klub wichtige Gremien installiert. Dies waren ein Lenkungsausschuss (Entscheidungsgremium für Nachhaltigkeit auf Geschäftsleitungsebene) und eine interne Expertenrunde. Ihre Arbeit bildet die Basis für alle Handlungen und geht in konkrete Maßnahmen in den definierten Nachhaltigkeitsdimensionen (Umwelt, Gesellschaft, Klubführung) über.
Mainz 05	Funktionsteam aus ehrenamtlichen Helferinnen und Helfern bildet das Herzstück von Mainz 05 hilft e. V. und steht hinter den organisatorischen Prozessen des Vereins., CSR Schnittstellenmanagement Mainz 05 – Mainz 05 hilft e. V.
Union Berlin	1. FC Union Berlin im Geschäftsbereich Unternehmensentwicklung ein Team Nachhaltigkeit aufgebaut. Vierköpfiges Team Zwei Projektmanager Nachhaltigkeit, Mitarbeiterin in Lernzentrum und Nachhaltigkeitsbeauftragte wird namentlich vorgestellt