



CSM RESEARCH REPORT

# MEHR WANDEL WAGEN?

## NACHHALTIGKEIT IM PROFESSIONELLEN FUSSBALL IM JAHR 2030



# EINLEITUNG

---

Liebe Leserinnen und Leser,

kaum ein Schlagwort hat den öffentlichen Diskurs der letzten zehn Jahre so stark geprägt wie der Begriff „Nachhaltigkeit“. Oft auf den Umweltschutz reduziert, umfasst Nachhaltigkeit jedoch auch soziale, wirtschaftliche und kulturelle Aspekte, die in einer wechselseitigen Beziehung stehen – etwa die Förderung sozialer Gerechtigkeit, die Schaffung fairer Arbeitsbedingungen und die gerechte Verteilung von Ressourcen. Besonders in den Fokus rückt das Thema Nachhaltigkeit, wenn Umweltkatastrophen, extreme Wetterereignisse, Ressourcenknappheit oder soziale Ungerechtigkeiten unübersehbar werden und dringender Handlungsbedarf erkannt wird. Dennoch verliert Nachhaltigkeit im öffentlichen Diskurs oft schnell wieder an Aufmerksamkeit, sobald es um die Umsetzung tiefgreifender und lang-

fristiger Veränderungen geht – insbesondere, wenn diese das eigene Verhalten betreffen. Darüber hinaus erfordern nachhaltige Maßnahmen häufig ein sorgfältiges Abwägen zwischen ökologischen Zielen, wirtschaftlicher Wettbewerbsfähigkeit und sozialer Gerechtigkeit.

Es ist kein Geheimnis: Nachhaltigkeit erfordert tiefgreifende Transformation – und die ist unbequem. Und nur wenige sind bereit, sich freiwillig mit den Herausforderungen, die eine tiefgreifende Transformation mit sich bringt, auseinanderzusetzen. Wenn das Bewusstsein allein nicht ausreicht, um gewohnte Muster zu durchbrechen, braucht es starke Vorbilder. Warum nicht den professionellen Sport? Insbesondere der professionelle Fußball hat eine einzigartige Chance, als kraftvoller Botschafter für nachhaltige Veränderungen zu agieren. Mit seiner

enormen Reichweite bietet er eine ideale Plattform, um positive Werte und nachhaltige Praktiken sichtbar zu machen (Inoue et al., 2022). Und tatsächlich mehrten sich die Stimmen, die sich vom professionellen Sport eine bedeutendere Rolle im Rahmen des gesellschaftlichen Wandels wünschen. Gleichzeitig profitieren die Clubs selbst von nachhaltigem Handeln: Effizientere Prozesse können Kosten senken, und ein glaubwürdiges Engagement kann neue Partner, Sponsoren und sogar Fans gewinnen (McCullough & Cunningham, 2010; Todaro et al., 2023; Trendafilova & Babiak, 2013).

Doch wo will der (deutsche) professionelle Fußball in Sachen Nachhaltigkeit überhaupt hin? Welche Ziele verfolgt er? Und traut es sich die Branche überhaupt zu, eine solche Vorreiterrolle mittelfristig einzunehmen?



## **EINE DELPHI-STUDIE MIT 15 PROJEKTIONEN UND 115 EXPERT:INNEN**

Um die Zukunft der Nachhaltigkeit im professionellen Fußball zu beleuchten, haben wir unter Anwendung der in der Zukunftsforschung etablierten Delphi-Methode (z.B. Beiderbeck et al., 2023; Frevel et al., 2022; Geissler et al., 2024) 115 Expert:innen über sieben Wochen im Oktober und November 2024 befragt. Mit Hilfe der Online-Plattform Surveylet bewerteten die Expert:innen insgesamt 15 Projektionen zur Zukunft von Nachhaltigkeit im professionellen Fußball in Deutschland im Jahr 2030.

Die 115 Expert:innen bestimmten die erwartete Eintrittswahrscheinlichkeit, die Attraktivität sowie die potenziellen Auswirkungen im Falle des Eintritts von vier übergreifenden, sechs ökologischen, drei sozialen und zwei ökonomischen Projektionen. Neben den quantitativen Bewertungen der Projektionen lieferten sie 1.647 schriftliche Kommentare mit einem Umfang von mehr als 60.000 Worten, die nicht nur ihr großes Engagement, sondern auch ihre umfassende Expertise im Kontext des professionellen Fußballs und der Arbeit mit Nachhaltigkeits-Themen unterstreichen.

Um eine umfassende und vielschichtige Perspektive zu gewährleisten, wurde ein interdisziplinäres Panel aus unterschiedlichen Altersgruppen, Fachbereichen und Hierarchiestufen zusammengestellt. Berücksichtigt wurden dabei nicht nur Mitarbeitende professioneller Fußballclubs (PFCs), sondern auch von NGOs, Medienunternehmen, öffentlichen Institutionen wie Städten und Kommunen, Sponsoren und Partnerunternehmen, Verbänden, Ligen sowie der Wissenschaft. Die große Mehrheit der Expert:innen (98%) kam aus Deutschland. Das Panel setzte sich aus 80 Experten (~70%), 33 Expertinnen (~29%) und zwei diversen Expert:innen (~2%) zusammen.

Diese Studie wäre ohne die Unterstützung von sechs engagierten Partnern in dieser Form nicht möglich gewesen: Bayer 04 Leverkusen, Borussia Dortmund, Eintracht Frankfurt, Fortuna Düsseldorf, Sky Deutschland und VfB Stuttgart (in alphabetischer Reihenfolge). Die Mitglieder un-

seres Konsortiums haben unser Studienprojekt sowohl finanziell als auch ideell unterstützt. So haben wir beispielsweise in mehreren Workshops während der Phase der Projektionsformulierung auf das Fachwissen der Partner zurückgegriffen. Es ist jedoch auch wichtig zu betonen, dass die Interpretation und Präsentation der empirischen Ergebnisse völlig unabhängig von den Partnern erfolgte und nicht durch sie beeinflusst wurde. Schließlich möchten wir allen Expert:innen, die sich die Zeit genommen haben, unsere Fragen zu beantworten und an den Online-Diskussionen teilzunehmen, herzlich danken.

## **ERSTE ERFOLGE SICHTBAR, WEITERE TRANSFORMATIONS-PROZESSE UNABDINGBAR**

Die Einschätzungen der an der Studie beteiligten Expert:innen legen nahe, dass der professionelle Fußball in Deutschland – gerade im Vergleich zu anderen, in der Umsatz- und Mitarbeitergröße vergleichbaren Organisationen – bereits eine beachtliche Wegstrecke hin zu einem nachhaltigen Geschäftsmodell zurückgelegt hat. Gleichzeitig heben die Expert:innen die exponierte gesellschaftliche Rolle der 36 Bundesligacclubs hervor und nehmen diese damit auch zukünftig in die Pflicht, ihre Strahlkraft zu nutzen und das Thema Nachhaltigkeit im gesellschaftlichen Diskurs mit Nachdruck zu verankern. In die Zukunft blickend stimmen die Expert:innen überein, dass nachhaltige Entwicklung weiterhin eine tiefgreifende Transformation des aktuellen Wertschöpfungsmodells von PFCs erfordert.

## **ALLES (ETWAS) ANDERS DENKEN**

Über die 15 Projektionen hinweg sind sich die befragten Expert:innen einig, dass eine tiefgreifende Transformation organisatorischen und kulturellen Wandel in PFCs und deren Umfeld erfordert. Erste erfolgreich umgesetzte Maßnahmen, wie z.B. die Installation erneuerbarer Energiequellen zum Stadionbetrieb im Rahmen eines Spieltags, werden dabei als wünschenswerte, jedoch inkrementelle Schritte hin zu mehr Nachhaltigkeit gesehen. Laut Einschätzung der Expert:innen ist eine tiefgrei-

fende Transformation jedoch vor allem mit grundlegenden Veränderungen von Einnehmestromen im aktuellen Wertschöpfungsmodell von PFCs verbunden.

Als relevanten Hebel schätzen die Expert:innen dabei die Ergänzung des DFL-Verteilungsschlüssels der Medieneinnahmen, der derzeit auf einem Vier-Säulen-Modell („Gleichverteilung“, „Leistung“, „Nachwuchs“, „Interesse“) beruht, um eine fünfte Säule, „Erfüllung von Nachhaltigkeitskriterien“, ein (Projektion #03: 57% Eintrittswahrscheinlichkeit). Darüber hinaus halten die Expert:innen eine Veränderung weiterer Säulen des aktuellen Wertschöpfungsmodells als transformative Wegbereiter für unabdingbar. So erwarten sie, dass PFCs ESG-Initiativen nicht mehr ergänzend zu ihrem Kerngeschäft ansehen, sondern diese aus ökonomischem Rational als wesentlichen Treiber für langfristigen wirtschaftlichen und sportlichen Erfolg begreifen werden (Projektion #01: 59% Eintrittswahrscheinlichkeit). Konkret bedeutet dies, dass ESG-Initiativen die strategische Ausrichtung von PFCs, ihre Entscheidungsprozesse und die angebotenen Dienstleistungen beeinflussen werden. Zum einen wird diese Entwicklung darauf zurückzuführen sein, dass Sponsoren und Partner vermehrt auf die Erfüllung von Nachhaltigkeitskriterien für die Aufnahme und Fortführung einer Kooperation achten und damit PFCs eine Möglichkeit eröffnen werden, sich gegenüber ihren Wettbewerbern zu differenzieren (Projektion #02: 62% Eintrittswahrscheinlichkeit). Gleichzeitig wird – wenn auch zu einem geringeren Grad – erwartet, dass PFCs als Organisationen von öffentlichem Interesse vermehrt auf nachgewiesenen nachhaltige Partner zur Bereitstellung ihrer Produkte und Dienstleistungen setzen werden (Projektion #14: 42% Eintrittswahrscheinlichkeit). Schließlich bewerten die Expert:innen die Anreise von Fans als größten Treiber der durch Veranstaltungen generierten CO<sub>2</sub>-Emissionen (vgl. Cooper & McCullough, 2021). Bis 2030 halten sie es daher für geboten, dass PFCs durch Kooperationen mit lokalen ÖPNV-Anbietern sowie eigene Anreizsysteme, beispielsweise kostenlose Parkplätze für E-Autos, eine klimafreundlichere Anreise fördern werden (Projektion #07: 52% Eintrittswahrscheinlichkeit).



## MEHR ALS NUR EIN ÖKOLOGISCHER FUSSABDRUCK

Neben den bereits beschriebenen Veränderungen wird in der Studie zusätzlich deutlich, dass Nachhaltigkeit konsequent ganzheitlich gedacht werden muss. Es wird folglich nicht darum gehen, einzelne Dimensionen gegeneinander abzuwägen. Vielmehr wird ein vollumfänglicher Ansatz, der die ökologische, soziale und ökonomische Dimension von Nachhaltigkeit gleichermaßen berücksichtigt, notwendig sein. Besonders deutlich wird dies in den Einschätzungen von „Projektion #09: Stadionkapazität“ und „Projektion #10: TV-Studios“. Sowohl in puncto Eintrittswahrscheinlichkeit (Projektion #09: 15%; Projektion #10: 9%) als auch Attraktivität des Eintretens (Projektion #09: 2,06; Projektion #10: 1,61) zeigt sich, dass PFCs mit ihren allwöchentlichen sozialen Begegnungsstätten, den Stadien, eine elementare Rolle für gesellschaftlichen Zusammenhalt und soziale Teilhabe spielen. Der Rückbau von Zuschauerkapazitäten oder Spiele unter Ausschluss der Öffentlichkeit sollten gemäß unseren Expert:innen daher unter keinen Umständen für eine verstärkte ökologische Ausrichtung

in Betracht gezogen werden. In den qualitativen Kommentaren der Expert:innen wird zudem deutlich, dass PFCs ihre Infrastruktur als Mittel zur Kommunikation bereits erfolgter Nachhaltigkeitsinitiativen und damit auch zur Incentivierung nachhaltigen Verhaltens im Alltag der Fans nutzen sollten.

## STAKEHOLDER-ÜBERGREIFENDER SCHULTERSCHLUSS NOTWENDIG

Die Expert:innen unserer Studie halten es für elementar, in Zukunft stärker mit Partnern zusammenzuarbeiten und implementierte Maßnahmen besser zu kommunizieren. Dies betrifft nicht nur die Förderung einer maximal CO<sub>2</sub>-armen Anreise der Fans (Projektion #07), sondern auch die Umstellung auf eine Kreislaufwirtschaft (Projektion #06: 56% Eintrittswahrscheinlichkeit) sowie die stärkere Berücksichtigung sozialer Faktoren in Wertschöpfungsketten (Projektion #12: 53% Eintrittswahrscheinlichkeit). Dieser Schulterschluss umfasst dabei nicht nur die Zusammenarbeit mit Partnern, Sponsoren und einer Vielzahl weiterer Stake-

holder (z.B. Verband, Städte, Bund) auf lokaler, nationaler und globaler Ebene, sondern zielt auch darauf ab, gemeinsam mit anderen PFCs nachhaltige Lösungen zu entwickeln. Ein Beispiel dafür ist die Ausarbeitung eines fairen Verteilungsschlüssels für Medieneinnahmen (Projektion #07), der auch kleinere, finanziell schwächere PFCs berücksichtigt und ihnen so die Umsetzung von Nachhaltigkeitsinitiativen erleichtert.

## EINE NACHHALTIGE ZUKUNFT STARTET HEUTE

Abschließend stellen die an unserer Studie beteiligten Expert:innen fest, dass für eine nachhaltige Zukunft von PFCs bereits jetzt die notwendigen Weichen gestellt werden müssen. Dies betrifft nicht nur die zeitaufwändige und derzeit aus ökonomischer Sicht herausfordernde Suche und Integration von Partnern, sondern auch eine Anpassung der Organisationskultur und Überwindung interner Widerstände. Um eine ausgewogene und nachhaltige Ressourcenverteilung sicherzustellen und den Weg hin zu mehr Nachhaltigkeit im professionellen Fußball im Jahr 2030 proaktiv und ressourceneffizient zu ebnet, gilt es nach Ansicht der Expert:innen vor allem, den bestehenden Zielkonflikt zwischen kurzfristiger sportlicher und langfristiger organisatorischer Leistungsfähigkeit zu adressieren. Letztere erfordert gezielte Investitionen in die systematische Erhebung und Analyse von ESG-bezogenen Daten, um langfristige finanzielle Potenziale zu erschließen und sich gegenüber Wettbewerbern abzuheben.

*Sascha L. Schmidt, Alexander Liebhart und Dominik Schreyer*

### Hinweis:

Die im Report zitierten Kommentare basieren auf den Originalbeiträgen der beteiligten Expert:innen im Umfrage-Tool. Um die Lesbarkeit zu verbessern, wurden minimal notwendige Anpassungen hinsichtlich Rechtschreibung und Grammatik vorgenommen, ohne den inhaltlichen Gehalt der Kommentare zu verändern.



# INHALTS- VERZEICHNIS

---

## 15 PROJEKTIONEN ZUR ZUKUNFT VON NACHHALTIGKEIT IM PROFESSIONELLEN FUSSBALL IM JAHR 2030

#01: In 2030 werden ESG-Nachhaltigkeitsinitiativen integraler Bestandteil des Geschäftsmodells von PFCs sein.	7
#02: In 2030 werden Partner bevorzugt mit denjenigen PFCs kooperieren, die Nachhaltigkeitskriterien besser als andere Clubs erfüllen.	8
#03: In 2030 wird der Verteilungsschlüssel der Bundesliga-Medieneinnahmen um ESG-Kriterien erweitert, sodass PFCs, die nachhaltiger handeln, finanziell besser gestellt werden als weniger nachhaltige Clubs.	9
#04: In 2030 werden PFCs 1% ihres Umsatzes jährlich in die Erfassung und Nutzung von ESG-Daten investieren.	10
#05: In 2030 werden jährlich 1% der Einnahmen aus Medienrechten in einen Solidaritätsfonds investiert, um den Bundesliga-Spielbetrieb langfristig gegen klimatische Veränderungen abzusichern.	11
#06: In 2030 wird Kreislaufwirtschaft ein integraler Bestandteil des Geschäftsmodells von PFCs sein.	12
#07: In 2030 werden 80% der Zuschauer zu Bundesliga-Spielen klimafreundlich anreisen.	13
#08: In 2030 wird die Verringerung von Treibhausgas-Emissionen ein entscheidendes Kriterium bei der Erstellung des Bundesliga-Spielplans sein.	14
#09: In 2030 beinhaltet die Mehrzahl der Stadionentwicklungsprojekte von PFCs den Abbau von Kapazitäten im Zuschauerbereich.	15
#10: In 2030 werden aus Umweltschutzgründen erste Bundesliga-Spiele in TV-Studios produziert.	16
#11: In 2030 wird die Vergütung des Management-Teams und der Spieler eines PFCs nicht mehr nur von finanziellen Zielen und sportlichen Leistungen abhängen, sondern auch von ihrem Engagement für ESG-Themen.	17
#12: In 2030 werden PFCs ihr Produktangebot auf nachhaltige Wertschöpfungsketten ausrichten, auch wenn dies zu einem Gewinnrückgang führt.	18
#13: In 2030 werden 30% der verfügbaren Zuschauerkapazität bei Bundesliga-Heimspielen von PFCs für unterrepräsentierte gesellschaftliche Gruppen vorbehalten, um möglichst vielen Menschen Zugang zum Stadionerlebnis zu ermöglichen.	19
#14: In 2030 werden PFCs bereit sein, auf höhere Einnahmen zu verzichten und nur Partner auszuwählen, die nachweislich Nachhaltigkeitsstandards erfüllen.	20
#15: In 2030 wird der Frauenanteil in Führungspositionen bei PFCs mindestens 30% betragen.	21
<b>AUF EINEN BLICK: DIE 15 PROJEKTIONEN</b>	<b>22</b>
<b>STUDIENDESIGN UND METHODIK</b>	<b>24</b>
<b>ÜBER DIE WHU UND DAS CSM</b>	<b>25</b>
<b>ÜBER DIE AUTOREN</b>	<b>26</b>
<b>LITERATURVERZEICHNIS UND BILDNACHWEIS</b>	<b>27</b>

# #01

## GESCHÄFTSMODELL

IN 2030 WERDEN ESG-NACHHALTIGKEITSINITIATIVEN INTEGRALER BESTANDTEIL DES GESCHÄFTSMODELLS VON PFCs SEIN.



EINTRITTSWAHRSCHEINLICHKEIT



AUSWIRKUNGEN



ATTRAKTIVITÄT

*„FUSSBALLCLUBS KÖNNTEN AUF DIESEM WEG IHRE STRAHLKRAFT ENTFALTEN UND INSPIRIEREND AUF DIE MENSCHEN EINWIRKEN, DIE SIE ERREICHEN. DAZU MÜSSEN SIE GLAUBHAFT HANDELN UND NACHHALTIGKEIT ALS CHANCE UND SELBSTVERSTÄNDLICHKEIT WAHRNEHMEN.“*

*„IM SPORT GEHT ES UM SIEG ODER NIEDERLAGE. GRUNDSÄTZLICH WIRD ALLES DIESEM ZIEL UNTERGEORDET. LEDIGLICH SEHR GROSSE VEREINE ODER VEREINE, DEREN SPORTLICHER ERFOLG NUR BEDINGT ÜBER DIE FINANZLAGE ENTSCHIEDET, WERDEN ESG-INITIATIVEN NACHVERFOLGEN.“*

### ARGUMENTE PRO

REGULATORIK: WACHSENDE ANFORDERUNGEN (Z.B. CSRD) UND DER NACHHALTIGKEITSTREND ERFORDERN ESG-MASSNAHMEN, DIE PFCs RESILIENTER UND ANPASSUNGSFÄHIGER MACHEN.

PROFIT: NACHHALTIGE PRAKTIKEN SENKEN KOSTEN, VERBESSERN FINANZIERUNGSCHANCEN UND STÄRKEN DIE STABILITÄT, U. A. DURCH MEHR GLAUBWÜRDIGKEIT.

WETTBEWERBSVORTEILE: ESG-INITIATIVEN VERBESSERN DAS IMAGE VON PFCs, POSITIONIEREN DIESE ALS NACHHALTIGKEITSVORREITER UND FÖRDERN FANLOYALITÄT SOWIE SPONSOREN- UND INVESTORENINTERESSE.

### ARGUMENTE KONTRA

IMPLEMENTIERUNGSKOSTEN: ESG-INITIATIVEN ERFORDERN HOHE FINANZIELLE UND PERSONELLE INVESTITIONEN, DIE BESONDERS KLEINERE ODER FINANZSCHWACHE PFCs ÜBERFORDERN KÖNNEN.

AKZEPTANZPROBLEM: ESG-INITIATIVEN UNTERSTÜTZEN SPORTLICHE ZIELE OFT NICHT DIREKT, WAS IHRE AKZEPTANZ IM PROFIFUSSBALL BEGRENZT.

ZIELKONFLIKTE: PFCs PRIORISIEREN KURZFRISTIGE, SPORTLICHE ERFOLGE, WAS ESG-MASSNAHMEN ERSCHWERT. TIEFGREIFENDE ÄNDERUNGEN STOSSEN INTERN OFT AUF WIDERSTAND.

Aus Sicht der 115 Expert:innen bildet die Integration von ESG-Nachhaltigkeitsinitiativen in das Geschäftsmodell einen der fünf Pfeiler für die tiefgreifende Transformation des Wertschöpfungsmodells von PFCs. Die Eintrittswahrscheinlichkeit (Position 2/15), Auswirkungen (4) und Attraktivität (3) der Projektion werden als hoch bewertet, jedoch herrscht hinsichtlich der Eintrittswahrscheinlichkeit kein Konsens. In einer Folgefra-

ge zu den zugrunde liegenden Treibern geben die Expert:innen an, dass vor allem ökonomische (5,74/7; z.B. neue Sponsoren) und soziale Motive (5,25; z.B. Fan-Engagement) als relevant erachtet werden. Ökologische Motive (4,22; z.B. Umweltschutz) spielen eine untergeordnete Rolle und gelten als wünschenswerte Begleiterscheinungen.

# #02

## KOOPERATION MIT PFCs

IN 2030 WERDEN PARTNER BEVORZUGT MIT DEN JENIGEN PFCs KOOPERIEREN, DIE NACHHALTIGKEITSKRITERIEN BESSER ALS ANDERE CLUBS ERFÜLLEN.



EINTRITTSWAHRSCHEINLICHKEIT



AUSWIRKUNGEN



ATTRAKTIVITÄT

### ARGUMENTE PRO

KUNDENERWARTUNGEN: JÜNGERE KONSUMENT: INNEN PRIORISIEREN NACHHALTIGKEIT, KONSUMIEREN BEWUSSTER UND VERANLASSEN PARTNER ZUR ANPASSUNG.

REGULATORIK: WIRTSCHAFTSUNTERNEHMEN WÄHLEN HÄUFIG NACHHALTIGE PARTNER, UM EIGENE ESG-PFLICHTEN (Z.B. CSRD) ZU ERFÜLLEN UND REPUTATIONSANFORDERUNGEN ZU UNTERSTÜTZEN.

MARKENIMAGE: NACHHALTIGE PFCs GELTEN ALS INNOVATIV UND VERANTWORTUNGSVOLL, ZIEHEN SPONSOREN AN UND STEIGERN DIE ATTRAKTIVITÄT FÜR PARTNERSCHAFTEN.

**„NACHHALTIGKEIT WIRD ZU EINEM ENTSCHIEDENDEN FAKTOR BEI SPONSORINGENTSCHEIDUNGEN. PFCs, DIE ESG-INITIATIVEN PRIORISIEREN, WERDEN BEVORZUGT, WAS ZU EINEM NACHHALTIGKEITSGETRIEBENEN WETTBEWERB FÜHRT.“**

### ARGUMENTE KONTRA

BRANCHENABHÄNGIGKEIT: DIE RELEVANZ VON NACHHALTIGKEIT VARIIERT, BSPW. LEGEN GLÜCKSSPIEL- UND SPORTWETTENANBIETER TRADITIONELL WENIGER WERT AUF ESG-ASPEKTE.

GREENWASHING: PFCs KÖNNTEN NACHHALTIGKEIT NUR OBERFLÄCHLICH NUTZEN, UM SPONSORENANFORDERUNGEN ZU ERFÜLLEN, WAS DIE GLAUBWÜRDIGKEIT UND WIRKUNG LANGFRISTIGER ESG-ENGAGEMENTS GEFÄHRDET.

REICHWEITENFOKUS: SPONSOREN PRIORISIEREN SPORTLICHEN ERFOLG UND REICHWEITE ÜBER NACHHALTIGKEIT, DA DIESE FAKTOREN FÜR MARKENBEKANNTHEIT UND ROI ENTSCHEIDEND SIND.

**„TROTZ WACHSENDER BEDEUTUNG VON NACHHALTIGKEIT BLEIBEN REICHWEITE, SPORTLICHER ERFOLG UND ÖKONOMISCHE KPIS DIE ENTSCHIEDENDEN KRITERIEN FÜR DIE WAHL VON SPONSORING-PARTNERSCHAFTEN.“**

Aus Sicht der 115 Expert:innen bildet die bevorzugte Kooperation externer Partner mit nachhaltigeren PFCs den zweiten der fünf Pfeiler für die tiefgreifende Transformation des Wertschöpfungsmodells. Die Eintrittswahrscheinlichkeit (Position 1/15) wird im Vergleich zu anderen Projektionen als am höchsten eingeschätzt. Die erwarteten Auswirkungen (5) und die Attraktivität (6) im Falle des Eintretens der Projektion werden zudem als

relativ hoch bis moderat bewertet. Mit einer Interquartils-Differenz von 30 Prozentpunkten besteht kein Konsens bezüglich der Eintrittswahrscheinlichkeit. Die Ergebnisse bestätigen erste quantitative Erkenntnisse von Todaro et al. (2023), wonach wirtschaftliche und gesellschaftliche Stakeholder (z.B. Sponsoren, Zulieferer, Fans) einen signifikanten Einfluss auf die Implementierung von Umweltschutzmaßnahmen in PFCs haben.

## VERTEILUNGSSCHLÜSSEL

IN 2030 WIRD DER VERTEILUNGSSCHLÜSSEL DER BUNDESLIGA-MEDIENEINNAHMEN UM ESG-KRITERIEN ERWEITERT, SODASS PFCs, DIE NACHHALTIGER HANDELN, FINANZIELL BESSER GESTELLT WERDEN ALS WENIGER NACHHALTIGE CLUBS.



EINTRITTSWAHRSCHEINLICHKEIT



AUSWIRKUNGEN



ATTRAKTIVITÄT

„DIE DFL HAT MEHRWERT, WENN DIE FANBASIS DEN GESELLSCHAFTLICHEN ZIELEN ZUSTIMMT. EINE EXTERNE STEUERUNG VON NACHHALTIGKEITZIELEN DURCH FINANZIELLE ANREIZE IST SINNVOLL UND EFFEKTIV; FÜR FANS ENTSTEHEN KEINE ERKENNBAREN NACHTEILE.“

„GROSSE VEREINE MIT MEHR FINANZIELLEN RESSOURCEN KÖNNEN NACHHALTIGKEITSPROJEKTE LEICHTER UMSETZEN ALS KLEINERE VEREINE, WAS DIE FINANZIELLE KLUFT WEITER VERGRÖßERN KÖNNTE.“

### ARGUMENTE PRO

NACHHALTIGKEITSIMPULS: DIE INTEGRATION VON ESG-KRITERIEN IN DEN VERTEILUNGSSCHLÜSSEL MOTIVIERT PFCs ZU NACHHALTIGEM HANDELN UND POSITIONIERT DIE LIGA ALS VORREITER.

ZUKUNFTSFÄHIGKEIT: ESG-KRITERIEN SICHERN DIE LANGFRISTIGE WETTBEWERBSFÄHIGKEIT DER BUNDESLIGA, INDEM PFCs RESILIENTER UND NACHHALTIGER AGIEREN.

AKZEPTANZGEWINN: FANS UND SPONSOREN SCHÄTZEN NACHHALTIGKEIT ZUNEHMEND. DIE EINBINDUNG VON ESG-KRITERIEN STÄRKT DIE LIGA UND UNTERSTREICHT IHRE GESELLSCHAFTLICHE VERANTWORTUNG.

### ARGUMENTE KONTRA

WETTBEWERBSVERZERRUNG: FINANZSTARKE PFCs HABEN MEHR RESSOURCEN FÜR ESG-MASSNAHMEN, WAS DIE FINANZIELLE KLUFT IN DER LIGA VERSTÄRKEN KÖNNTE.

MESSBARKEIT: NACHHALTIGKEIT IST SCHWER MESSBAR UND UNTERSCHIEDLICHE VORAUSSETZUNGEN DER PFCs ERSCHWEREN EINE FAIRE BEWERTUNG.

VERTEILUNGSKONFLIKTE: GROSSE PFCs KÖNNTEN ÄNDERUNGEN AM VERTEILUNGSSCHLÜSSEL ABLEHNEN, DA SIE EINNAHMEVERLUSTE FÜRCHTEN.

Aus Sicht der 115 Expert:innen bildet die Ergänzung des Verteilungsschlüssels der Medieneinnahmen um die Kategorie „Nachhaltigkeitskriterien“ den dritten von fünf Pfeilern für die tiefgreifende Transformation des Wertschöpfungsmodells von PFCs. Die Expert:innen bewerten die Eintrittswahrscheinlichkeit (Position 3/15), Auswirkungen (2) und Attraktivität (5) als hoch, jedoch zeigt die Interquartils-Differenz von 40 Prozentpunkten Uneinigkeit bei der Eintrittswahrscheinlichkeit. Die

Debatte zur Vergabe der Medienrechte 2025/26 bis 2028/29 (vgl. Süddeutsche Zeitung, 2024) – insb. zur Stärkung der Säule „Interesse“ – bestätigt, dass die mögliche Umsetzung der Projektion zeitaufwendig ist und intensive Diskussionen unter den 36 Clubs erfordert. Abschließend betonen die Expert:innen, dass trotz unterschiedlicher wirtschaftlicher Voraussetzungen ein Schulterschluss aller 36 PFCs notwendig sei.

# #04

## ESG-DATEN

IN 2030 WERDEN PFCs 1% IHRES UMSATZES JÄHRLICH IN DIE ERFASSUNG UND NUTZUNG VON ESG-DATEN INVESTIEREN.

48  
%

EINTRITTSWAHRSCHEINLICHKEIT

4,7  
von 7

AUSWIRKUNGEN

4,4  
von 7

ATTRAKTIVITÄT

### ARGUMENTE PRO

ERWARTUNGSDRUCK: GESETZLICHE VORGABEN WIE EU-TAXONOMIE UND DIE ERWARTUNGEN VON SPONSOREN, FANS UND INVESTOREN MACHEN INVESTITIONEN IN ESG-DATEN UNVERZICHTBAR.

EFFIZIENZGEWINNE: ESG-DATEN ERMÖGLICHEN ZIELGERICHTETE MASSNAHMEN, DECKEN EINSPARPOTENZIALE AUF UND OPTIMIEREN DIE NACHHALTIGKEITSLEISTUNG.

TRANSPARENZ: FUNDIERTE ESG-DATEN STÄRKEN DAS VERTRAUEN DER STAKEHOLDER, VERBESSERN DIE ÖFFENTLICHE WAHRNEHMUNG UND POSITIONIEREN PFCs ALS VORREITER.

**„MIT DER ERHEBUNG DIESER DATEN KÖNNEN GEZIELTE UND KONKRETE MASSNAHME ERFOLGEN, SODASS VERÄNDERUNG MESSBAR IST. THEORETISCHE ANNAHMEN WERDEN SO KONKRET BESTÄTIGT ODER ALS FALSCHER ANNAHME ENTLARVT.“**

### ARGUMENTE KONTRA

MITTELVERWENDUNG: HÖHERE INVESTITIONEN GARANTIEREN NICHT UNBEDINGT BESSERE ESG-DATEN. GERINGERE, GEZIELTE AUSGABEN KÖNNEN EFFIZIENTER SEIN.

PRIORISIERUNG: EINE 1%-INVESTITION DES UMSATZES KÖNNTE FÜR VIELE PFCs ZU HOCH SEIN, DA SPORTLICHE UND FINANZIELLE ZIELE VORRANG HABEN.

ZIELKONFLIKT: ESG-DATEN BEEINFLUSSEN DEN SPORTLICHEN ERFOLG NICHT DIREKT, WESHALB VIELE PFCs IHRE DRINGLICHKEIT ALS GERING EINSTUFEN.

**„1% ERSCHEINT MIR VIEL ZU HOCH. DASS IN BEREITS 6 JAHREN MEHRERE MILLIONEN EURO JÄHRLICH IN DIE ERFASSUNG UND NUTZUNG VON ESG-DATEN INVESTIERT WERDEN, KANN ICH MIR NICHT VORSTELLEN.“**

Aus Sicht der 115 Expert:innen stellt die erhöhte Verwendung finanzieller Mittel zur besseren Erfassung und Nutzung ESG-bezogener Daten eine von zwei Möglichkeiten zur kontinuierlichen Optimierung bestehender Prozesse dar. Die Expert:innen bewerten die Eintrittswahrscheinlichkeit (Position 9/15), Auswirkungen (15) und Attraktivität (12) der Projektion als moderat bis niedrig. Die höchste Interquartils-Differenz (55 Prozentpunkte) zeigt jedoch eine erhebliche Divergenz in der Einschätzung der Eintrittswahrscheinlichkeit. In einer Anschluss-

frage sehen die Expert:innen politische und/oder regulatorische Faktoren, wie z.B. die Erfüllung der DSGVO, trotz steigender regulatorischer Vorgaben zur Erhebung ESG-bezogener Daten als größte Hürde (5,31/7). Sozio-kulturelle (4,15) und technologische Faktoren (4,13) werden als weniger relevant eingeschätzt. Monetäre Vorteile durch verbesserte Entscheidungsgrundlagen und Effizienzsteigerungen überwiegen die initialen Investitionskosten (3,91). Die qualitativen Einschätzungen betonen die Notwendigkeit einer besseren Datengrundlage.

# #05

## SOLIDARITÄTSFONDS

IN 2030 WERDEN JÄHRLICH 1% DER EINNAHMEN AUS MEDIENRECHTEN IN EINEN SOLIDARITÄTSFONDS INVESTIERT, UM DEN BUNDESLIGA-SPIELBETRIEB LANGFRISTIG GEGEN KLIMATISCHE VERÄNDERUNGEN ABZUSICHERN.



EINTRITTSWAHRSCHEINLICHKEIT



AUSWIRKUNGEN



ATTRAKTIVITÄT

*„DURCH UMBAU-MASSNAHMEN AUS KLIMASCHUTZGRÜNDEN WERDEN PFCs UND STADIEN MIT VIELEN KOSTEN KONFRONTIERT WERDEN. HIERFÜR EINEN GELDTOPF BEREITZUSTELLEN, WÄRE SEHR SINNVOLL.“*

*„DURCH DIE UNTERSCHIEDLICHEN INFRASTRUKTURELLEN VORAUSSETZUNGEN WERDEN DIE PROBLEME NICHT FÜR ALLE PFCs GLEICH SEIN, DAHER KÖNNTEN PFCs, DIE SOLCHE THEMEN SELBST LÖSEN KÖNNEN, WENIG VERSTÄNDNIS DAFÜR HABEN.“*

### ARGUMENTE PRO

KRISENVORSORGE: EIN SOLIDARITÄTSFONDS SCHÜTZT PFCs VOR WACHSENDEN KLIMARISIKEN UND SICHERT DAS WIRTSCHAFTLICHE SOWIE SPORTLICHE FUNDAMENT DER LIGA.

SIGNALWIRKUNG: PFCs KÖNNTEN MIT EINEM SOLIDARITÄTSFONDS EIN STARKES ZEICHEN DER EINHEIT SETZEN, INDEM FINANZSTÄRKERE BUNDESLIGISTEN SCHWÄCHERE BEI KLIMATISCHEN HERAUSFORDERUNGEN UNTERSTÜTZEN.

VORSORGEPRINZIP: PRÄVENTIVE MASSNAHMEN DURCH DEN FONDS SIND LANGFRISTIG KOSTENEFFIZIENTER ALS REAKTIVE MASSNAHMEN BEI KATASTROPHEN WIE SPIELAUSFÄLLEN ODER STADIONSCHÄDEN.

### ARGUMENTE KONTRA

DRINGLICHKEITSDEFIZIT: DA KLIMATISCHE VERÄNDERUNGEN 2030 MÖGLICHERWEISE NOCH NICHT ALS AKUT EMPFUNDEN WERDEN, KÖNNTE DIE ZUSTIMMUNG DER PFCs AUSBLEIBEN.

GERECHTIGKEITSFRAGE: PFCs IN WENIGER BETROFFENEN REGIONEN KÖNNTEN DEN FONDS ALS UNFAIR EMPFINDEN, DA SIE SELTENER PROFITIEREN, ABER DENNOCH ZAHLEN MÜSSTEN.

MISSBRAUCHSRISIKO: OHNE STRIKTE KONTROLLEN KÖNNTE DER FONDS FÜR ANDERE AUSGABEN GENUTZT WERDEN UND SO DIE EIGENTLICHE ZIELSETZUNG UNTERGRABEN.

Aus Sicht der 115 Expert:innen stellt die Einrichtung eines Solidaritätsfonds eine weitere Möglichkeit zur kontinuierlichen Optimierung bestehender Prozesse dar. Der Fonds stellt betroffenen Clubs Mittel für Anpassungen an Infrastruktur, Spielplänen und Technologien bereit, um den Spielbetrieb zu sichern, z.B. durch Präventionsmaßnahmen bei Hochwasser oder Dürre. Die Expert:innen bewerteten die Eintrittswahrscheinlichkeit (Position 6/15) und Attraktivität (8) als moderat, die erwarteten Auswir-

kungen (12) jedoch als niedrig. Trotz häufigerer Extremwetterereignisse wird das Bedürfnis nach Investitionen in Schutzmaßnahmen als noch unzureichend angesehen. Die Expert:innen bestätigen damit Forschungsergebnisse, dass ungleiche Betroffenheit zu unterschiedlichen Präferenzen für Präventionsmaßnahmen führt (vgl. Orr & Inoue, 2019). Abschließend wird betont, dass präventive Maßnahmen kosteneffizienter als reaktive sind und daher stärker berücksichtigt werden sollten.

# #06

## KREISLAUFWIRTSCHAFT

IN 2030 WIRD KREISLAUFWIRTSCHAFT EIN INTEGRALER BESTANDTEIL  
DES GESCHÄFTSMODELLS VON PFCs SEIN.

56  
%

EINTRITTSWAHRSCHEINLICHKEIT

5,2  
von 7

AUSWIRKUNGEN

5,5  
von 7

ATTRAKTIVITÄT

### ARGUMENTE PRO

ERWARTUNGSHALTUNG: FANS UND SPONSOREN FORDERN ZUNEHMEND NACHHALTIGE KONZEPTE. KREISLAUFWIRTSCHAFT STÄRKT DAS IMAGE ALS VERANTWORTUNGSVOLLER AKTEUR, INSPIRIERT ZIELGRUPPEN UND SCHAFFT SOZIALEN MEHRWERT.

WERTSCHÖPFUNG: KREISLAUFWIRTSCHAFT SENKT LANGFRISTIG KOSTEN DURCH EFFIZIENTEN RESOURCENEINSATZ. REGULIERUNGEN ERZWINGEN MASSNAHMEN, SCHAFFEN ABER AUCH NEUE EINNAHMEQUELLEN WIE RECYCLING.

INNOVATIONSVORSPRUNG: KREISLAUFWIRTSCHAFT FÖRDMT INNOVATIONEN, Z.B. DURCH NACHHALTIGE BAUKONZEPTE. PFCs KÖNNEN ALS VORREITER AGIEREN UND SYNERGIEN IN ZUSAMMENARBEIT MIT PARTNERN HEBEN.

**„GROSSES POTENZIAL SEHE ICH IM BEREICH MERCHANDISING UND IM ABFALLMANAGEMENT. TRIKOTS, SCHALS UND ANDERE FANARTIKEL KÖNNTEN AUS RECYCELTEN MATERIALIEN HERGESTELLT WERDEN.“**

### ARGUMENTE KONTRA

INVESTITIONSBARRIEREN: KREISLAUFWIRTSCHAFT ERFORDERT HOHE INVESTITIONEN IN TECHNOLOGIE UND INFRASTRUKTUR, WAS FÜR VIELE PFCs EINE HÜRDE DARSTELLT. ALTE STADIEN UND ETABLIERTE LIEFERKETTEN ERSCHWEREN DIE UMSETZUNG.

ZEITHORIZONT: GESCHLOSSENE KREISLÄUFE ERFORDERN EINE UMFASSENDE UMSTRUKTURIERUNG VON GESCHÄFTSMODELLEN, DIE BIS 2030 UNREALISTISCH ERSCHEINT. KURZLEBIGE KONSUMZYKLEN WIDERSPRECHEN DEN PRINZIPIEN DER KREISLAUFWIRTSCHAFT.

Dienstleister: PFCs verfügen oft nur über begrenzten Einfluss auf die Produktionsprozesse ihrer Partner, etwa bei Trikots oder Catering.

**„IM PROFIFUSSBALL, DER DAVON LEBT, DEN KONSUMZYKLUS JEDE SAISON NEU ZU AKTIVIEREN (Z.B. TRIKOTS), WIRD DIES IN PROZESSEN GESCHEHEN, IN DENEN SIE KOSTEN EINSPAREN ODER MEHR GELD VERDIENEN KÖNNEN.“**

Aus Sicht der 115 Expert:innen bildet die Ausrichtung der Wertschöpfungsketten auf Kreislaufwirtschaft eine von drei zentralen Differenzierungsmöglichkeiten für PFCs gegenüber ihren Wettbewerbern. Während die Expert:innen sowohl die erwartete Eintrittswahrscheinlichkeit (Position 4/15) als auch die Attraktivität (4) der Projektion als hoch bewerten, schätzen sie die zu erwartenden Auswirkungen (6) im Vergleich zu den anderen Projektionen als moderat ein. In einer Anschlussfrage zur ver-

stärkten Anwendung des Konzepts bewerten die Expert:innen die vier Optionen „Bau/Betrieb Infrastruktur“ (5,68/7), „Transport und Logistik“ (5,55), „Fanartikel und Merchandising“ (5,27) sowie „Verpflegung und Catering“ (5,07) auf hohem Niveau als ähnlich wichtig. Zusätzlich verdeutlichen die qualitativen Kommentare die entscheidende Rolle von Partnern bei der Umsetzung dieser Projektion.

# #07

## ANREISE

IN 2030 WERDEN 80% DER ZUSCHAUER  
ZU BUNDESLIGA-SPIELEN KLIMAFREUNDLICH ANREISEN.

52  
%

EINTRITTSWAHRSCHEINLICHKEIT

5,9  
von 7

AUSWIRKUNGEN

6,0  
von 7

ATTRAKTIVITÄT

*„DA DIE ANREISE DER FANS DEN MIT ABSTAND GRÖSSTEN ANTEIL DER CO<sub>2</sub>-EMISSIONEN EINES PFCs AUSMACHT, WÄREN DIE EFFEKTE IM BEREICH DER ÖKOLOGISCHEN NACHHALTIGKEIT SEHR GROSS.“*

*„FRAGLICH IST, INWIEFERN BUNDESLIGISTEN DIES BEEINFLUSSEN KÖNNEN. GERADE MIT BLICK AUF DIE EIGENTLICHEN HEBEL, WIE ETWA DIE EXISTENZ EINER GÜNSTIGEN NAH- UND FERN-VERKEHRSINFRASTRUKTUR.“*

### ARGUMENTE PRO

VERKEHRSWENDE: FANS SIND ZUNEHMEND BEREIT, KLIMAFREUNDLICHE VERKEHRSMITTEL ZU NUTZEN. GEZIELTE ANREIZE UND INFRASTRUKTURPROJEKTE KÖNNEN DIESEN TREND FÖRDERN.

VORBILDFUNKTION: NACHHALTIGE ANREISEKONZEPTE STÄRKEN DIE ÖKOLOGISCHE VERANTWORTUNG DER BUNDESLIGA UND FÖRDERN NACHHALTIGES MOBILITÄTSVERHALTEN DER FANS IM ALLTAG.

CO<sub>2</sub>-REDUKTION: DIE FAN-ANREISE IST DER GRÖSSTE CO<sub>2</sub>-FAKTOR EINES PFCs. KLIMAFREUNDLICHE MOBILITÄT TRÄGT MASSGEBLICH ZUR NACHHALTIGKEIT BEI.

### ARGUMENTE KONTRA

ABHÄNGIGKEITEN: PFCs KÖNNEN DAS MOBILITÄTS-VERHALTEN DER FANS NUR BEGRENZT BEEINFLUSSEN, DA SIE AUF FAKTOREN WIE ÖPNV-QUALITÄT, BAHNNETZE UND LADEINFRASTRUKTUREN ANGEWIESEN SIND.

INVESTITIONSTAU: IN VIELEN REGIONEN IST DER ÖPNV BEREITS AUSGELASTET ODER SCHLECHT ANGEWUNDEN, WAS DIE UMSETZUNG KLIMAFREUNDLICHER MOBILITÄT BIS 2030 ERSCHWERT.

KOMFORTBEDÜRFNIS: VIELE FANS BEVORZUGEN WEITERHIN DAS AUTO. VERHALTENSÄNDERUNGEN ERFORDERN ZEIT UND GEZIELTE ANREIZE.

Aus Sicht der 115 Expert:innen ist die Schaffung klimafreundlicher Anreisemöglichkeiten für Fans der vierte Pfeiler für die tiefgreifende Transformation des Wertschöpfungsmodells. Die Eintrittswahrscheinlichkeit (Position 7/15) wird, insb. aufgrund der starken Abhängigkeit von lokalen ÖPNV-Anbietern, zwar als nur moderat eingeschätzt, die Auswirkungen (1) und Attraktivität (1) hingegen als sehr hoch bewertet. Eine Interquartils-Differenz von 40 Prozentpunkten zeigt auch hier Divergenzen in der Einschätzung der Eintrittswahrscheinlichkeit. In einer Anschluss-

frage bewerten die Expert:innen eine verstärkte Kooperation mit ÖPNV-Anbietern als attraktiv (2,77/8, wobei 1 den Bestwert darstellt). Weitere Maßnahmen wie die Förderung elektrischer Mobilität (4,23), ermäßigter Eintritt bei nachhaltiger Anreise (4,25) und verbesserte Fahrradinfrastruktur (4,26) werden ebenfalls als attraktiv erachtet. Die Reduktion von Parkplatzkapazitäten wird als wenig wirksam angesehen. Die Abhängigkeit von Dritten, wie dem ÖPNV, erfordert zudem eine verstärkte, gemeinschaftliche Entwicklung von Konzepten.



#08

# SPIELPLAN

IN 2030 WIRD DIE VERRINGERUNG VON TREIBHAUSGASEMISSIONEN EIN ENTSCHIEDENDES KRITERIUM BEI DER ERSTELLUNG DES BUNDESLIGA-SPIELPLANS SEIN.



EINTRITTSWAHRSCHEINLICHKEIT



AUSWIRKUNGEN



ATTRAKTIVITÄT

## ARGUMENTE PRO

EXTERNALITÄTEN: KÜRZERE ANREISEN UND DIE REDUKTION VON ABENDSPIELEN VERRINGERN DIE EMISSIONEN IM SPIELTAGS-BETRIEB UND SENSIBILISIEREN FANS FÜR NACHHALTIGE MOBILITÄT.

OPTIMIERUNG: EIN CO<sub>2</sub>-OPTIMIERTER SPIELPLAN BIETET LOGISTISCHE VORTEILE, WIE EINE EFFIZIENTERE MEDIENPRODUKTION UND BESSERE ORGANISATION NACHHALTIGER VERKEHRSMITTEL FÜR FANS.

SIGNALWIRKUNG: DIE BERÜCKSICHTIGUNG VON TREIBHAUSGASEMISSIONEN KÖNNTE EIN STARKES ZEICHEN FÜR DIE ÖKOLOGISCHE VERANTWORTUNG DER BUNDESLIGA SETZEN UND IHRE VORBILDFUNKTION STÄRKEN.

**„DIES WÄRE BEREITS JETZT DIREKT UMSETZBAR. EINE HERAUSFORDERUNG IST DAS BEHARREN AUF VERMEINTLICHEN WETTBEWERBSVORTEILEN UND EINE ENTSPRECHENDE OFFENHEIT BEI DEN ENTSCHEIDERN.“**

## ARGUMENTE KONTRA

VORRANG: TV-RECHTE UND DIE ATTRAKTIVITÄT VON ABENDSPIELEN BLEIBEN WIRTSCHAFTLICH VORRANGIG, WODURCH EIN SPIELPLAN NACH ÖKOLOGISCHEN KRITERIEN SCHWER UMSETZBAR IST.

FEHLSCHLUSS: DA FANS, DEREN MOBILITÄT DEN GROSSTEIL DER EMISSIONEN AUSMACHT, NICHT DURCHGÄNGIG MITREISEN, BETREFFEN MASSNAHMEN HAUPTSÄCHLICH MANNSCHAFTSREISEN, DEREN FUSSABDRUCK GERING IST.

PLANUNGSAUFWAND: DIE SPIELPLANGESTALTUNG IST BEREITS KOMPLEX UND BERÜCKSICHTIGT ZAHLREICHE ASPEKTE WIE SICHERHEIT, TV-ATTRAKTIVITÄT UND INTERNATIONALE TURNIERE, WAS DIE INTEGRATION VON TREIBHAUSGASEMISSIONEN ERSCHWERT.

**„DIE ERSTELLUNG EINES SPIELPLANS FÜR DIE BUNDESLIGA IST BEREITS EINE KOMPLEXE AUFGABE, DIE VIELE FAKTOREN BERÜCKSICHTIGEN MUSS. DIE EINFÜHRUNG WÜRDEN DEN PLANUNGSPROZESS WEITER VERKOMPLIZIEREN.“**

Aus Sicht der 115 Expert:innen stellt die Minimierung von Treibhausgasemissionen als eines der entscheidenden Kriterien bei der Planung des Bundesliga-Spielplans eine von drei Chancen für mehr Nachhaltigkeit im professionellen Fußball dar. Konkret bedeutet dies, dass die Umsetzung der Projektion nicht zwingend erforderlich ist, jedoch einen positiven Mehrwert schaffen kann. Während die Expert:innen die erwartete Eintrittswahrscheinlichkeit (Position 13/15) und Attraktivität (13) der

Projektion als niedrig einstufen, bewerten sie die zu erwartenden Auswirkungen (9) als zumindest moderat. Obwohl die Kommentare die Bedeutung der Reduktion von Treibhausgasemissionen durch Mobilität anerkennen, gewichten die Expert:innen wirtschaftliche Interessen und die Komplexität der Spielplangestaltung höher. Sie hinterfragen zudem den Effekt, da Fan-Mobilität, die kaum von dieser Maßnahme betroffen wäre, einen großen Anteil an den CO<sub>2</sub>-Emissionen ausmacht.

# #09

## STADIONKAPAZITÄT

IN 2030 BEINHÄLTET DIE MEHRZAHL DER STADION-ENTWICKLUNGSPROJEKTE VON PFCs DEN ABBAU VON KAPAZITÄTEN IM ZUSCHAUERBEREICH.

15  
%

EINTRITTSWAHRSCHEINLICHKEIT

4,7  
von 7

AUSWIRKUNGEN

2,0  
von 7

ATTRAKTIVITÄT

„DIE REDUZIERUNG DER SITZPLÄTZE WÜRD  
ZU EINER VERRINGERUNG DER VERKEHR  
EMISSIONEN FÜHREN.“

„EINE SOLCHE ENTWICKLUNG WÜRD DEN POSITIV  
GESELLSCHAFTLICHEN UND DEMOKRATISIERENDEN  
EFFEKT VON FUSSBALL VOLLKOMMEN ZERSTÖREN.“

### ARGUMENTE PRO

AUSLASTUNGSMAXIMIERUNG: EINE REDUZIERUNG DER KAPAZITÄTEN KÖNNTE ZU BESSERER AUSLASTUNG FÜHREN UND NUR RELEVANTE KAPAZITÄTEN BEWIRTSCHAFTEN, WAS ZUDEM DIE BETRIEBSKOSTEN SENKT.

FUSSABDRUCK: WENIGER ZUSCHAUERPLÄTZE REDUZIEREN DIE ANZAHL ANREISENDER FANS UND VERRINGERN SO VERKEHRSEMISSIONEN, RESSOURCENVERBRAUCH UND ABFALL.

NACHFRAGERÜCKGANG: AUFGRUND DEMOGRAFISCHER UND GESELLSCHAFTLICHER VERÄNDERUNGEN (Z.B. DIGITALE SUBSTITUTE) KÖNNTEN REDUZIERTE KAPAZITÄTEN EIN ZUKUNFTSFÄHIGER ANSATZ SEIN.

### ARGUMENTE KONTRA

EINNAHMENRÜCKGANG: WENIGER SITZPLÄTZE KÖNNEN ZU GERINGEREN TICKETVERKÄUFEN UND VERLUSTEN FÜHREN, WAS VOR ALLEM KLEINERE PFCs FINANZIELL BELASTET.

ENTFREMUNG: DER STADIONBESUCH STÄRKT GEMEINSCHAFT UND IDENTIFIKATION MIT PFCs. EINE KAPAZITÄTSREDUKTION KÖNNTE DIESEN EFFEKT GEFÄHRDEN.

TRENDUMKEHR: VIELE PFCs INVESTIEREN IN DEN STADIONAUSBAU, UM DIE TICKETNACHFRAGE ZU BEDIENEN UND ZUSÄTZLICHE VERANSTALTUNGEN WIE KONZERTE AUSZURICHTEN. EINE REDUKTION DER PLÄTZE WIDERSPRICHT DIESEM TREND.

Aus Sicht der 115 Expert:innen ist der mögliche Abbau von Kapazitäten im Zuschauerbereich eine von zwei Projektionen, deren Umsetzung aufgrund fehlenden Mehrwerts kritisch zu prüfen ist. Die Expert:innen bewerten die Eintrittswahrscheinlichkeit (Position 14/15), Attraktivität (14) und Auswirkungen (14) der Projektion als niedrig. Mit einer Interquartils-Differenz von 20 Prozentpunkten herrscht Konsens über die geringe Eintrittswahrscheinlichkeit. Obwohl die Projektion ökologische Vorteile bietet und als präventive Maßnahme gegen demo-

grafische und gesellschaftliche Veränderungen verstanden wird, betonen die Expert:innen in den qualitativen Kommentaren die Notwendigkeit, Nachhaltigkeit ganzheitlich zu denken. PFCs sollten die verschiedenen Dimensionen von Nachhaltigkeit nicht gegeneinander ausspielen, sondern ihre Rolle nutzen, den gesellschaftlichen Wandel proaktiv zu fördern (vgl. Inoue et al., 2022). Abschließend weisen die Expert:innen auf mögliche negative wirtschaftliche Konsequenzen der Umsetzung hin.

# #10

05

Ticketing

06

Ticketing

07

Ticketing

08

Ticketing

## TV-STUDIOS

IN 2030 WERDEN AUS UMWELTSCHUTZGRÜNDEN ERSTE  
BUNDESLIGA-SPIELE IN TV-STUDIOS PRODUZIERT.



9  
%

EINTRITTSWAHRSCHEINLICHKEIT



5,0  
von 7

AUSWIRKUNGEN



1,6  
von 7

ATTRAKTIVITÄT

### ARGUMENTE PRO

ALTERNATIVKONZEPT: KLEINERE PFCs ODER SOLCHE MIT GERINGEM ZUSCHAUERZUSPRUCH KÖNNTEN VON HYBRIDEN MODELLEN PROFITIEREN, DIE KOSTEN SPAREN UND DEN ÖKOLOGISCHEN FUSSABDRUCK VERRINGERN.

EMISSIONSREDUKTION: DIE VERLAGERUNG VON SPIELEN IN TV-STUDIOS KÖNNTE CO<sub>2</sub>-EMISSIONEN UND RESSOURCENVERBRAUCH VERRINGERN, VOR ALLEM DURCH DEN WEGFALL DER FANMOBILITÄT UND DEN BETRIEB GROSSER STADIONINFRASTRUKTUREN.

INNOVATIONSPOTENZIAL: EINE KÜNSTLICH ERZEUGTE STADIONATMOSPHÄRE KÖNNTE NEUE ZIELGRUPPEN ANSPRECHEN, DIE DIGITALE FORMATE BEVORZUGEN, UND ALS PILOTPROJEKT FÜR DIGITALE GESCHÄFTSMODELLE DIENEN.

**„DIE AUSWIRKUNGEN AUF DIE NACHHALTIGKEIT WÜRDEN GEWALTIG SEIN, WENN KEINE FANS MEHR INS STADION KOMMEN WÜRDEN UND KEINE STADIEN MEHR BETRIEBEN WERDEN MÜSSTEN.“**

### ARGUMENTE KONTRA

AUTHENTIZITÄTSVERLUST: DIE EINZIGARTIGE STADION-ATMOSPHÄRE UND DIE EMOTIONALE BINDUNG DER FANS AN IHRE VEREINE SIND ZENTRALE BESTANDTEILE DES FUSSBALLS, DIE DURCH STUDIO-PRODUKTIONEN NICHT ERSETZBAR SIND.

EINNAHMEVERLUST: OHNE ZUSCHAUER IM STADION ENTFALLEN EINNahmen AUS TICKETVERKÄUFEN, GASTRONOMIE UND MERCHANDISING, DIE FÜR VIELE VEREINE WIRTSCHAFTLICH ESSENZIELL SIND.

WIDERSTAND: FANS, SPIELER, SPONSOREN UND ANDERE STAKEHOLDER WÜRDEN STUDIO-PRODUKTIONEN ABLEHNEN, DA SIE DIE IDENTITÄT, TRADITION UND SOZIALE DIMENSION DES FUSSBALLS UNTERGRABEN.

**„EINE FUSSBALLRETORTE AUS DEM TV-STUDIO WÜRDTE AUF ERHEBLICHE ABLEHNUNG STOSSEN. DIE FUSSBALLWELT LEBT VON ECHTEN EMOTIONEN AUF DEN ZUSCHAUERRÄNGEN. ZUSCHAUER WÜRDEN SICH IN GROSSER ZAHL VOM FUSSBALL ABWENDEN.“**

Aus Sicht der 115 Expert:innen ist die Austragung erster Bundesliga-Spiele in TV-Studios (inkl. künstlich erzeugter Stadionatmosphäre) die zweite Projektion, deren Umsetzung aufgrund fehlenden Mehrwerts kritisch zu prüfen ist. Die Expert:innen bewerten die Eintrittswahrscheinlichkeit (Position 15/15), Attraktivität (15) und Auswirkungen (11) der Projektion als vergleichsweise niedrig. Mit einer Interquartils-Differenz von 15 Prozentpunkten

herrscht Konsens über die sehr geringe Eintrittswahrscheinlichkeit. In Übereinstimmung mit Projektion #09 (Stadionkapazität) erkennen die Expert:innen auch hier mögliche positive Effekte an, insb. im Hinblick auf Umweltschutz und neue digitale Formate. Der Verlust von Authentizität und Fankultur, wirtschaftliche Einbußen und die zu erwartenden Widerstände betroffener Fan-Gruppierungen werden jedoch höher gewichtet.

# #11

## VERGÜTUNG

IN 2030 WIRD DIE VERGÜTUNG DES MANAGEMENT-TEAMS UND DER SPIELER EINES PFCs NICHT MEHR NUR VON FINANZIELLEN ZIELEN UND SPORTLICHEN LEISTUNGEN ABHÄNGEN, SONDERN AUCH VON IHREM ENGAGEMENT FÜR ESG-THEMEN.



EINTRITTSWAHRSCHEINLICHKEIT



AUSWIRKUNGEN



ATTRAKTIVITÄT

„DIE VERKNÜPFUNG VON NACHHALTIGKEIT AN DEN BONUS IST EIN SEHR SINNVOLLES UND EINFACHES STEUERUNGSMITTEL.“

„ICH VERMUTE, DASS DAS UMFELD WEITERHIN IN ERSTER LINIE SPORTLICHEN ERFOLG ERWARTET UND DARAUF DAS GRÖSSTE AUGENMERK LIEGEN WIRD.“

### ARGUMENTE PRO

ERWARTUNGSDRUCK: STEIGENDE REGULATORISCHE ANFORDERUNGEN (Z.B. CSRD) UND GESELLSCHAFTLICHER DRUCK MACHEN DIE INTEGRATION VON ESG-ZIELEN IN DIE VERGÜTUNGSSTRUKTUR, INSB. DES MANagements, ZUNEHMEND REALISTISCH.

ANREIZSETZUNG: EINE VERGÜTUNGSSTRUKTUR MIT ESG-ZIELEN SCHAFFT ANREIZE FÜR MANAGEMENT UND SPIELER, NACHHALTIGKEIT UND VERANTWORTUNG ZU FÖRDERN.

VORBILDFUNKTION: SPIELER MIT GROSSER REICHWEITE KÖNNEN DURCH ENGAGEMENT FÜR ESG-THEMEN DAS IMAGE EINES PFCs STÄRKEN UND FANS SOWIE SPONSOREN POSITIV BEEINFLUSSEN.

### ARGUMENTE KONTRA

WETTBEWERBSNACHTEILE: EINE VERPFLICHTENDE INTEGRATION VON ESG-KRITERIEN IN DIE VERGÜTUNG KÖNNTE PFCs INTERNATIONAL UNATTRAKTIVER MACHEN UND IHRE WETTBEWERBSFÄHIGKEIT BEI TALENTEN UND MANAGERN BEEINTRÄCHTIGEN.

MESSBARKEIT: ESG-ZIELE SIND OFT SCHWER MESSBAR, WAS DIE GLAUBWÜRDIGKEIT UND EFFEKTIVITÄT VON VERGÜTUNGSMODELLEN SCHWÄCHT UND DAS RISIKO VON GREENWASHING BIRGT.

ERFOLGSFOKUS: SPORTLICHER ERFOLG BLEIBT DAS HAUPTZIEL VON PFCs. ESG-KRITERIEN KÖNNTEN ALS ABLENKUNG WAHrgENOMMEN WERDEN.

Aus Sicht der 115 Expert:innen stellt die Berücksichtigung des Engagements für ESG-Themen neben der Erfüllung finanzieller und sportlicher Ziele in der Vergütungsstruktur des Management-Teams und der Spieler die zweite von drei Chancen auf dem Weg zu mehr Nachhaltigkeit für PFCs dar. Die Expert:innen schätzen die erwartete Eintrittswahrscheinlichkeit (Position 11/15) und die Attraktivität (11) der Projektion im Falle ihres Eintretens im Vergleich zu anderen Projektionen als niedrig ein, bewerten die zu erwartenden Auswirkungen (10) hingegen noch

als moderat. Trotz der Anerkennung positiver Aspekte dieser Projektion betonen die Expert:innen in den qualitativen Kommentaren, dass PFCs den Fokus auf sportlichen Erfolg wahren müssen, um die Attraktivität der Clubs im internationalen Wettbewerb zu sichern. Gleichzeitig differenzieren die Expert:innen zwischen Spielern und dem Management-Team und sehen insb. für die Vergütungsstruktur des Managements die Einbindung von ESG-Zielen als sinnvolles Steuerungsinstrument zur Erreichung von Nachhaltigkeitszielen (vgl. Cohen et al., 2023).



# WERTSCHÖPFUNGSKETTEN

IN 2030 WERDEN PFCs IHR PRODUKTANGEBOT AUF NACHHALTIGE WERTSCHÖPFUNGSKETTEN AUSRICHTEN, AUCH WENN DIES ZU EINEM GEWINNRÜCKGANG FÜHRT.



EINTRITTSWAHRSCHEINLICHKEIT



AUSWIRKUNGEN



ATTRAKTIVITÄT

## ARGUMENTE PRO

**POSITIONIERUNG:** NACHHALTIGE PRODUKTE KÖNNEN ALS PREMIUMPRODUKTE HÖHERE MARGEN ERZIELEN. EINE REDUZIERTERTE ARTIKELVIELFALT KÖNNTE QUALITÄT UND BEGEHRICHKEIT STEIGERN, OHNE GEWINNE ZU MINDERN.

**REGULATORIK:** GESETZLICHE VORGABEN WIE DAS LIEFERKETTENSORGFALTPFLICHTENGESETZ ZWINGEN PFCs ZU NACHHALTIGEREN LIEFERKETTEN, WODURCH DIESE ENTWICKLUNG UNVERMEIDBAR WIRD.

**MARKENSTÄRKE:** NACHHALTIGE WERTSCHÖPFUNGSKETTEN STÄRKEN DAS IMAGE ALS VERANTWORTUNGSVOLLE ORGANISATION UND VERBESSERN DIE BINDUNG ZU FANS UND SPONSOREN. JÜNGERE ZIELGRUPPEN SCHÄTZEN ÖKOLOGISCHE UND SOZIALE VERANTWORTUNG.

**„DER VERKAUF VON NICHT NACHHALTIGEN PRODUKTEN WIRD AUF DAUER ZU EINEM UMSATZRÜCKGANG FÜHREN, DA KUNDEN MEHR UND MEHR DEN VERKAUF VON NACHHALTIGEN MERCHANDISINGARTIKELN FORDERN.“**

## ARGUMENTE KONTRA

**ABHÄNGIGKEIT:** VIELE PFCs SIND VON GROSSEN AUSSTATTERN UND DIENSTLEISTERN ABHÄNGIG, DEREN BEREITSCHAFT ZUR UMSTELLUNG AUF NACHHALTIGE PROZESSE BEGRENZT IST.

**INVESTITIONSBEDARF:** DIE EINFÜHRUNG NACHHALTIGER WERTSCHÖPFUNGSKETTEN ERFORDERT HOHE ANFANGSINVESTITIONEN UND KANN ZU UNERWÜNSCHTEN GEWINNRÜCKGÄNGEN FÜHREN.

**WETTBEWERBSDRUCK:** PFCs PRIORISIEREN SPORTLICHEN ERFOLG, DER ENG MIT FINANZIELLER LEISTUNGSFÄHIGKEIT VERKNÜPFT IST. GEWINNRÜCKGÄNGE DURCH NACHHALTIGE MASSNAHMEN KÖNNTEN DIE WETTBEWERBSFÄHIGKEIT BEEINTRÄCHTIGEN.

**„ES WIRD VERMUTLICH WEITERHIN SCHWER SEIN, AUF NACHHALTIGE ALTERNATIVEN UMZUSTEIGEN, WENN DER UMSTIEG MIT EINEM ERHEBLICHEN GEWINNRÜCKGANG VERBUNDEN IST.“**

Aus Sicht der 115 Expert:innen bildet die Ausrichtung des Produktangebots auf nachhaltige Wertschöpfungsketten mit Blick auf die Nutzung nachhaltiger Materialien und eine konsequente Beachtung fairer und menschenrechtskonformer Lieferketten, auch unter Inkaufnahme eines möglichen Gewinnrückgangs, die zweite von drei Differenzierungsmöglichkeiten für PFCs. Die Expert:innen schätzen die erwartete Eintrittswahrscheinlichkeit (Position 5/15), die Attraktivität (9) und die zu erwartenden Aus-

wirkungen (8) im Falle des Eintretens der Projektion im Vergleich zu den anderen Projektionen als moderat ein. Die qualitativen Kommentare der Expert:innen bestätigen Erkenntnisse aus der Literatur: Obwohl eine Umstellung der Wertschöpfungsketten zunächst hohe Investitionen erfordert, ermöglicht sie kurz-, mittel- und langfristig die Erfüllung von Stakeholder-Erwartungen und stärkt Profitabilität, Wettbewerbsfähigkeit sowie Resilienz einer Organisation (vgl. Ansari & Kant, 2017).

## ZUSCHAUERKAPAZITÄT

IN 2030 WERDEN 30% DER VERFÜGBAREN ZUSCHAUERKAPAZITÄT BEI BUNDESLIGA-HEIMSPIELEN VON PFCs FÜR UNTERREPRÄSENTIERTE GESELLSCHAFTLICHE GRUPPEN VORBEHALTEN, UM MÖGLICHST VIELEN MENSCHEN ZUGANG ZUM STADIONERLEBNIS ZU ERMÖGLICHEN.

35  
%

EINTRITTSWAHRSCHEINLICHKEIT

4,8  
von 7

AUSWIRKUNGEN

4,6  
von 7

ATTRAKTIVITÄT

„DAS ZUSAMMENBRINGEN VON UNTERSCHIEDLICHEN GRUPPEN UND GESELLSCHAFTSSCHICHTEN IM RAHMEN DES SPORTS HAT EINEN POSITIVEN EINFLUSS AUF DIE GESELLSCHAFT IM GANZEN.“

„30% IST SEHR VIEL. DIE DARAUS RESULTIERENDEN KOSTEN MÜSSTEN DURCH DIE ANDEREN BESUCHER ODER SPONSOREN ÜBERNOMMEN WERDEN.“

### ARGUMENTE PRO

**BINDUNG:** MASSNAHMEN ZUR SOZIALEN INKLUSION KÖNNTEN DAS IMAGE DER PFCs VERBESSERN UND EINE TIEFERE BINDUNG ZU FANS SCHAFFEN, DIE SICH STÄRKER MIT DEN WERTEN DES CLUBS IDENTIFIZIEREN.

**ZUSAMMENHALT:** EIN STADION, DAS GEZIELT BARRIEREN ABBAUT, STÄRKT DEN ZUSAMMENHALT UND BRINGT MENSCHEN UNABHÄNGIG VON EINKOMMEN, HERKUNFT ODER ANDEREN FAKTOREN ZUSAMMEN.

**ZUGÄNGLICHKEIT:** DER FUSSBALL LEBT VON GESELLSCHAFTLICHER BREITE UND ZUGÄNGLICHKEIT. DIE INTEGRATION UNTERREPRÄSENTIERTER GRUPPEN HILFT, DIESEN MARKENKERN ZU BEWAHREN, BESONDERS BEI STEIGENDER SOZIALER UNGLEICHHEIT.

### ARGUMENTE KONTRA

**ABLEHNUNG:** ES IST NICHT GARANTIERT, DASS DIE PLÄTZE AUSREICHEND NACHGEFRAGT WERDEN. ZUDEM KÖNNTE ES WIDERSTAND IN DER FANBASIS GEBEN, WENN BESTIMMTE GRUPPEN BEVORZUGT WERDEN.

**UMSATZEINBUSSEN:** DER VERZICHT AUF EINNAHMEN AUS 30% DER STADIONKAPAZITÄT KÖNNTE FINANZIELLE HERAUSFORDERUNGEN FÜR VEREINE BEDEUTEN, BESONDERS BEI STEIGENDEN KOSTEN UND EINNAHMENVERZICHT BEI TICKETVERKÄUFEN.

**UMSETZUNGSHERAUSFORDERUNG:** DIE DEFINITION UND AUSWAHL DER „UNTERREPRÄSENTIERTEN“ GRUPPEN IST KOMPLEX UND KÖNNTE ZU MISSVERSTÄNDNISSEN, NEID ODER DISKRIMINIERUNG FÜHREN.

Aus Sicht der 115 Expert:innen stellt die Bereitstellung von 30% der verfügbaren Zuschauerkapazität für unterrepräsentierte gesellschaftliche Gruppen, auch unter Inkaufnahme möglicher entgangener Ticketing-Einnahmen, die dritte und letzte der drei identifizierten Chancen auf dem Weg zu mehr Nachhaltigkeit dar. Die Expert:innen schätzen die erwartete Eintrittswahrscheinlichkeit (12) und die zu erwartenden Auswirkungen (13) der Projektion im Falle ihres Eintretens im Vergleich zu an-

deren Projektionen als niedrig ein, bewerten ihre Attraktivität (10) hingegen noch als moderat. Die qualitativen Kommentare der Expert:innen betonen insb. die positiven Aspekte des Stadionbesuchs, wie die Erzeugung von Emotionen, die Prägung von Gruppenidentitäten und die damit verbundene Stärkung sozialer Bindungen zwischen den Fans (vgl. Baranowski-Pinto et al., 2022).

#14

# PARTNERWAHL

IN 2030 WERDEN PFCs BEREIT SEIN, AUF HÖHERE EINNAHMEN ZU VERZICHTEN UND NUR PARTNER AUSZUWÄHLEN, DIE NACHWEISLICH NACHHALTIGKEITSSTANDARDS ERFÜLLEN.



EINTRITTSWAHRSCHEINLICHKEIT



AUSWIRKUNGEN



ATTRAKTIVITÄT

## ARGUMENTE PRO

IMAGEGEWINN: PARTNERSCHAFTEN MIT NACHHALTIGEN UNTERNEHMEN STÄRKEN DAS ANSEHEN VON PFCs UND UNTERSTREICHEN IHRE VORBILDROLLE, DIE VON FANS UND SPONSOREN ZUNEHMEND GESCHÄTZT WIRD.

REGULATORIK: GESETZLICHE ANFORDERUNGEN UND GESELLSCHAFTLICHER DRUCK KÖNNTEN NACHHALTIGE PARTNERSCHAFTEN ERZWINGEN UND SIE MITTELFRISTIG ZUR BRANCHENWEITEN NORM MACHEN.

WETTBEWERBSVORTEIL: NACHHALTIGE PARTNERSCHAFTEN BIETEN LANGFRISTIG FINANZIELLE VORTEILE, STÄRKEN DIE FANLOYALITÄT UND ERSCHLIESSEN NEUE ZIELGRUPPEN.

**„DIE AUSWAHL VON PARTNERN, DIE NACHWEISLICH NACHHALTIGKEITSSTANDARDS ERFÜLLEN, WIRD ZU HÖHEREN EINNAHMEN FÜHREN.“**

## ARGUMENTE KONTRA

ABHÄNGIGKEIT: PFCs SIND OFT AUF SPONSORENGELDER ANGEWIESEN. DER VERZICHT AUF LUKRATIVE, ABER WENIG NACHHALTIGE PARTNER KÖNNTE EINKOMMVERLUSTE VERURSACHEN, DIE SCHWER ZU KOMPENSIEREN SIND.

KONKURRENZDRUCK: DER DRUCK, INTERNATIONAL WETTBEWERBSFÄHIG ZU BLEIBEN, ERSCHWERT ES PFCs, BEI DER PARTNERWAHL AUSSCHLIESSLICH AUF NACHHALTIGKEITSSTANDARDS ZU SETZEN.

UMSETZUNGSHÜRDEN: DIE NACHWEISBARKEIT VON NACHHALTIGKEITSKRITERIEN BEI PARTNERN IST KOMPLEX. HÄUFIG FEHLEN EINHEITLICHE BEWERTUNGSRAHMEN, WAS DIE UMSETZUNG ERSCHWERT.

**„IN DER NOT FRISST DER TEUFEL FLIEGEN. SIND SPORTLICHE ODER FINANZIELLE BEDINGUNGEN ZU BEDROHLICH, IST JEDER GELDGEBER WILLKOMMEN.“**

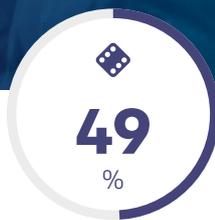
Aus Sicht der 115 Expert:innen bildet die bewusste Auswahl von Partnern, die nachweislich Nachhaltigkeitsstandards erfüllen, den fünften Pfeiler der Transformation des aktuellen Wertschöpfungsmodells. Obwohl die Expert:innen die erwartete Eintrittswahrscheinlichkeit (Position 10/15) sowie die Attraktivität der Projektion im Falle ihres Eintretens (7) im Vergleich zu den anderen Projektionen als moderat einschätzen, bewerten sie die erwarteten Auswirkungen (3) als hoch. Im Einklang mit den anderen vier Projektionen, die als Pfeiler für eine tiefgreifende Transformation angesehen werden, zeigt die berechnete

Interquartils-Differenz von 45 Prozentpunkten eine deutliche Divergenz in der Einschätzung der zu erwarteten Eintrittswahrscheinlichkeit. Die jüngsten, kontrovers geführten Debatten über Sponsoring-Engagements – auch in der Bundesliga – unterstreichen die Einschätzung von Expert:innen, dass der Balanceakt zwischen Nachhaltigkeitsaspekten und finanziellen Interessen weiterhin besteht. Darüber hinaus verdeutlichen sie die Notwendigkeit einer proaktiven und transparenten Kommunikation mit allen beteiligten Stakeholdern.

# #15

## FÜHRUNGSPPOSITIONEN

IN 2030 WIRD DER FRAUENANTEIL IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN  
BEI PFCs MINDESTENS 30% BETRAGEN.



EINTRITTSWAHRSCHEINLICHKEIT



AUSWIRKUNGEN



ATTRAKTIVITÄT

*„DER GESELLSCHAFTLICHE UND POLITISCHE DRUCK WIRD IN ZUKUNFT ZU MEHR FRAUEN IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN FÜHREN. DIVERSE TEAMS WIRKEN SICH POSITIV AUF DAS ERGEBNIS VON UNTERNEHMEN AUS.“*

*„DAS AUFBRECHEN UND VERÄNDERN/ANPASSEN BESTEHENDER STRUKTUREN, DIE ÜBER JAHRZEHNTE AN MÄNNLICHE LEBENSWIRKLICHKEITEN ORIENTIERT WAREN, IST EIN INTENSIVER UND LANGER PROZESS.“*

### ARGUMENTE PRO

**BEDEUTUNGSGEWINN:** DER ERFOLG UND DIE PROFESSIONALISIERUNG DES FRAUENFUSSBALLS ERHÖHEN DIE PRÄSENZ UND AKZEPTANZ VON FRAUEN IM FUSSBALL, WAS DEN ZUGANG ZU FÜHRUNGSPPOSITIONEN ERLEICHTERT.

**DIVERSITÄTSEFFEKTE:** STUDIEN UND GOOD-PRACTICE-BEISPIELE ZEIGEN, DASS DIVERSERE TEAMS BESSERE ENTSCHEIDUNGEN TREFFEN UND INNOVATION FÖRDERN.

**ERWARTUNGSDRUCK:** GESELLSCHAFTLICHE FORDERUNGEN UND GESETZLICHE VORGABEN (Z.B. FÜHRUNGSPPOSITIONEN-GESETZ) SETZEN UNTERNEHMEN ZUNEHMEND UNTER DRUCK, FRAUEN IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN ZU FÖRDERN.

### ARGUMENTE KONTRA

**DOMINANZ:** DIE FUSSBALLBRANCHE IST HISTORISCH MÄNNERDOMINIERT, UND ETABLIERTE NETZWERKE SOWIE STRUKTUREN MACHEN VERÄNDERUNGEN LANGSAM UND SCHWER DURCHSETZBAR.

**KULTURWANDEL:** TROTZ FORTSCHRITTEN IN PUNCTO DIVERSITÄT FEHLEN OFT GEZIELTE PROGRAMME ODER EINE KLARE VERÄNDERUNGSSTRATEGIE, WAS DEN WANDEL WEITER VERZÖGERT.

**UNGLEICHGEWICHT:** DER GERINGE ANTEIL AN FRAUEN, DIE SICH FÜR FÜHRUNGSPPOSITIONEN IM FUSSBALL INTERESSIEREN ODER QUALIFIZIERT FÜHLEN, ERSCHWERT EINE ERHÖHUNG AUF 30%.

Aus Sicht der 115 Expert:innen bildet die Diversifikation von Führungspositionen in PFCs, d.h. eine verstärkte Berücksichtigung von Frauen bei der Besetzung von Führungsmandaten, die dritte und letzte Differenzierungsmöglichkeit für PFCs. Die Expert:innen schätzen sowohl die erwartete Eintrittswahrscheinlichkeit (Position 8/15) als auch die zu erwartenden Auswirkungen (7) im Falle des Eintretens der Projektion im Vergleich zu den anderen Projektionen als moderat ein, bewerten die Attraktivität (2) der Projektion jedoch als hoch. Die qualita-

tiven Kommentare unterstreichen insb. die hohe Attraktivität diverser Teams, da diese durch unterschiedliche Hintergründe oft zu besseren Entscheidungen kommen, was sich letztlich auch in einer verbesserten finanziellen Performance widerspiegelt (vgl. Green & Homroy, 2018). Gleichzeitig betonen die Expert:innen, dass bestehende Hürden, wie der vergleichsweise geringe Pool an verfügbaren Kandidatinnen, gezielt angegangen werden müssen, z.B. durch eine aktive Ansprache von Frauen außerhalb der Fußballbranche.

# AUF EINEN BLICK: DIE 15 PROJEKTIONEN



	EINTRITTSWAHR- SCHEINLICHKEIT in %		AUS- WIRKUNGEN VON 1 BIS 7	ATTRAKTI- VITÄT VON 1 BIS 7
#01: <b>GESCHÄFTSMODELL:</b> In 2030 werden ESG-Nachhaltigkeitsinitiativen integraler Bestandteil des Geschäftsmodells von PFCs sein.	59	Möglich	5,4	5,5
#02: <b>KOOPERATION MIT PFCs:</b> In 2030 werden Partner bevorzugt mit denjenigen PFCs kooperieren, die Nachhaltigkeitskriterien besser als andere Clubs erfüllen.	62	Eher wahr-scheinlich	5,4	5,2
#03: <b>VERTEILUNGSSCHLÜSSEL:</b> In 2030 wird der Verteilungsschlüssel der Bundesliga-Medieneinnahmen um ESG-Kriterien erweitert, sodass PFCs, die nachhaltiger handeln, finanziell besser gestellt werden als weniger nachhaltige Clubs.	57	Möglich	5,7	5,4
#04: <b>ESG-DATEN:</b> In 2030 werden PFCs 1% ihres Umsatzes jährlich in die Erfassung und Nutzung von ESG-Daten investieren.	48	Eventuell	4,7	4,4
#05: <b>SOLIDARITÄTSFONDS:</b> In 2030 werden jährlich 1% der Einnahmen aus Medienrechten in einen Solidaritätsfonds investiert, um den Bundesliga-Spielbetrieb langfristig gegen klimatische Veränderungen abzusichern.	53	Möglich	4,8	5,0
#06: <b>KREISLAUFWIRTSCHAFT:</b> In 2030 wird Kreislaufwirtschaft ein integraler Bestandteil des Geschäftsmodells von PFCs sein.	56	Möglich	5,2	5,5
#07: <b>ANREISE:</b> In 2030 werden 80% der Zuschauer zu Bundesliga-Spielen klimafreundlich anreisen.	52	Möglich	5,9	6,0
#08: <b>SPIELPLAN:</b> In 2030 wird die Verringerung von Treibhausgas-emissionen ein entscheidendes Kriterium bei der Erstellung des Bundesliga-Spielplans sein.	34	Eher unwahr-scheinlich	5,0	4,0
#09: <b>STADIONKAPAZITÄT:</b> In 2030 beinhaltet die Mehrzahl der Stadion-entwicklungsprojekte von PFCs den Abbau von Kapazitäten im Zuschauerbereich.	15	Unwahr-scheinlich	4,7	2,0
#10: <b>TV-STUDIOS:</b> In 2030 werden aus Umweltschutzgründen erste Bundesliga-Spiele in TV-Studios produziert.	9	Unwahr-scheinlich	4,9	1,6
#11: <b>VERGÜTUNG:</b> In 2030 wird die Vergütung des Managementteams und der Spieler eines PFCs nicht mehr nur von finanziellen Zielen und sportlichen Leistungen abhängen, sondern auch von ihrem Engagement für ESG-Themen.	36	Eher unwahr-scheinlich	5,0	4,6
#12: <b>Wertschöpfungsketten:</b> In 2030 werden PFCs ihr Produktangebot auf nachhaltige Wertschöpfungsketten ausrichten, auch wenn dies zu einem Gewinnrückgang führt.	53	Möglich	5,1	4,9
#13: <b>ZUSCHAUERKAPAZITÄT:</b> In 2030 werden 30% der verfügbaren Zuschauerkapazität bei Bundesliga-Heimspielen von PFCs für unter-repräsentierte gesellschaftliche Gruppen vorbehalten, um möglichst vielen Menschen Zugang zum Stadionerlebnis zu ermöglichen.	35	Eher unwahr-scheinlich	4,8	4,6
#14: <b>PARTNERWAHL:</b> In 2030 werden PFCs bereit sein, auf höhere Einnahmen zu verzichten und nur Partner auszuwählen, die nach-weislich Nachhaltigkeitsstandards erfüllen.	42	Eventuell	5,4	5,1
#15: <b>FÜHRUNGSPPOSITIONEN:</b> In 2030 wird der Frauenanteil in Füh-rungspositionen bei PFCs mindestens 30% betragen.	49	Eventuell	5,2	5,7



# STUDIENDESIGN UND METHODIK

---

**DIESE EMPIRISCHE STUDIE STÜTZT SICH AUF DIE WISSENSCHAFTLICH FUNDIERTE DELPHI-METHODE. SIE DIENT DAZU, DIE MEINUNGEN EINES PANELS VON EXPERT:INNEN IN EINEM ITERATIVEN BEFRAGUNGSPROZESS SYSTEMATISCH ZU ERFASSEN.**

Im Rahmen der Delphi-Methode bewerteten ausgewählte Expert:innen vorformulierte zukunftsorientierte Aussagen, sogenannte Projektionen, hinsichtlich ihrer erwarteten Eintrittswahrscheinlichkeit (in %) sowie deren Auswirkungen und Attraktivität im Falle ihres Eintretens auf einer siebenstufigen Likert-Skala von 1 (= sehr gering) bis 7 (= sehr hoch). Die Expert:innen konnten ihre quantitativen Bewertungen mit qualitativen Kommentaren ergänzen, um zusätzliche Fakten und Begründungen zu hinterlegen. In vier der 15 abgefragten Projektionen beantworteten die Expert:innen zusätzlich Folgefragen zur vertieften inhaltlichen Diskussion der jeweiligen Projektion.

Nach Eingabe ihrer Bewertungen erhielten die Expert:innen Einsicht in die quantitative Verteilung der Antworten des Panels sowie Zugang zu allen Kommentaren. Die Expert:innen konnten nun entscheiden, ob sie in weiteren Durchgängen ihre Bewertungen beibehalten oder ändern möchten (von der Gracht, 2012). Mit Hilfe dieses Vorgehens lassen sich Stichhaltigkeit, Akzeptanz, Plausibilität und Konsistenz zukunftsorientierter Studien nachweislich verbessern, da die Expert:innen durch den strukturierten Gruppenkommunikationsprozess komplexe Sachverhalte effektiv diskutieren und konsensbasierte Entscheidungen treffen können (Linstone & Turoff, 2011). Zudem wird durch die Anonymität der Expert:innen das Risiko von Gruppendenken minimiert und eine ehrliche und unabhängige Meinungsäußerung gefördert.

Die Studie wurde in drei Phasen durchgeführt. In der ersten Phase erfolgte die Projektionsformulierung. Die zweite Phase

umfasste die Befragung der Expert:innen. In einer dritten Phase wurden die Umfrageergebnisse aggregiert und mithilfe deskriptiver statistischer Methoden sowie durch Kodierung der qualitativen Bemerkungen analysiert.

## **FORMULIERUNG DER PROJEKTIONEN**

In der einschlägigen Literatur wird empfohlen, Delphi-Projektionen aus mehreren Quellen abzuleiten (Markmann et al., 2021). Im Rahmen unserer Studie wurden 15 Projektionen zur Zukunft von Nachhaltigkeit im Jahr 2030 im Rahmen mehrerer Workshops gemeinsam mit unserem Partnerkonsortium und basierend auf der von der Deutschen Fußball Liga verwendeten Nachhaltigkeitsrichtlinie (vgl. Deutsche Fußball Liga, 2024) erarbeitet. Das Jahr 2030 wurde in gemeinsamen Workshops mit unseren Partnern als realistischer Zeithorizont für signifikante Änderungen eingeschätzt. Insgesamt galt es vier übergreifende, sechs ökologische, drei soziale und zwei ökonomische Projektionen zu bewerten.

## **AUSWAHL DER EXPERT:INNEN**

Die in Delphi-Studien verwendeten Panels sind nicht repräsentativ. Um die Validität dieser Art von Befragungen dennoch sicherzustellen, spielt die Auswahl der Expert:innen eine entscheidende Rolle (Devaney & Henchion, 2018). In unserer Studie setzten wir daher auf ein interdisziplinäres Panel bestehend aus Expert:innen verteilt über alle Alters-, Expertise- und Senioritäts-Stufen. 83 Expert:innen mit mindestens vier Jahren Erfahrung im professionellen Fußball bzw. 81 Expert:innen mit mindestens vier Jahren Erfahrung in der Arbeit mit ESG-bezogenen Themen untermauern gleichzeitig das hohe Kompetenzniveau der ausgewählten Expert:in-

nen. Insgesamt arbeiteten zum Zeitpunkt der Befragung 47 Expert:innen bei PFCs, die weiteren 68 Expert:innen verteilen sich gleichmäßig auf weitere, PFC-nahe Stakeholder wie NGOs, Medienunternehmen, öffentliche Institutionen wie Städte und Kommunen, Sponsoren und Partnerunternehmen, Verbände, Ligen sowie die Wissenschaft. Nichtsdestoweniger birgt eine begrenzte Heterogenität innerhalb eines Panels grundsätzlich immer ein Risiko von Verzerrungen (Winkler & Moser, 2016).

## **DURCHFÜHRUNG DER BEFRAGUNG UND ANALYSE DER ERGEBNISSE**

Die Delphi-Befragung erstreckte sich zwischen Oktober und November 2024 über sieben Wochen und wurde mithilfe des Online-Tools „Surveylet“ von Calibrium durchgeführt. Dieses Instrument ist speziell für die Unterstützung von online durchgeführten Delphi-Studien konzipiert. Insgesamt gaben die Expert:innen 1.647 schriftliche Kommentare mit einem Umfang von mehr als 60.000 Worten ab, die unser Team zusammen mit den quantitativen Bewertungen der 15 Projektionen analysierte. Durch die Verwendung qualitativer und quantitativer Umfragedaten konnten wir die verschiedenen Sichtweisen und Gründe für Konsens bzw. Dissens bezüglich zukünftiger Einflüsse und deren Wirkung auf die Entwicklung von Nachhaltigkeit im professionellen Fußball in Deutschland im Jahr 2030 herausarbeiten und nachvollziehen (Warth et al., 2013).

Die Expert:innen bewerteten über die 15 Projektionen hinweg die erwarteten Auswirkungen mit durchschnittlich 5,16 auf einer siebenstufigen Likert-Skala, was sowohl die Relevanz der Projektionen unterstreicht als auch die Genauigkeit des Vorformulierungsprozesses validiert. Die Varianz der Bewertungen der Eintrittswahrscheinlichkeit durch die Expert:innen war relativ hoch.

# ÜBER DIE WHU UND DAS CSM

---



## **WHU – OTTO BEISHEIM SCHOOL OF MANAGEMENT**

Die WHU – Otto Beisheim School of Management ist eine international ausgerichtete, privat finanzierte Business School. Gegründet im Jahr 1984, gehört sie zu den Top 20 internationalen Business Schools in Europa und wird kontinuierlich zu einer der führenden deutschen Business Schools gekürt. Die WHU ist von EQUIS, AACSB und FIBAA akkreditiert und bietet sowohl akademische Programme als auch Weiterbildung für Führungskräfte an. Ihre Kernwerte – Community, Cosmopolitaness, Entrepreneurship und Excellence – prägen jedes ihrer Bildungsangebote. Im Oktober 2012 eröffnete die WHU ihren zweiten Campus in Düsseldorf. Seit 2014 ist dort auch das Center for Sports and Management ansässig.

## **CENTER FOR SPORTS AND MANAGEMENT**

Das 2014 als Teil der Entrepreneurship and Innovation Group der WHU gegründete Center for Sports and Management (CSM) vereint Sportmanagement-Expert:innen, die sich den wachsenden geschäftlichen Anforderungen der Sportbranche widmen. Das Ziel des CSM ist es, die Zukunft des Sports aktiv mitzugestalten und positiv zu beeinflussen, indem es Menschen inspiriert, fördert und miteinander verbindet. Die Forschung und Lehre des CSM konzentrieren sich auf die Zukunftsfähigkeit und Diversifizierungsstrategien von Unternehmen im Sport, die Auswirkungen neuer Technologien auf den Sport sowie die Stadionökonomie. Als führende Institution an einer der renommiertesten Business Schools Europas bereitet das CSM Führungskräfte auf eine Zukunft vor, in der technologische Expertise eine entscheidende Rolle spielt. Für Unternehmenspartner fungiert das CSM als Sparringspartner, hinterfragt etablierte Normen, entwickelt innovative Lösungen und arbeitet eng mit Organisationen und ihren Mitarbeitenden zusammen, um sich in Zeiten stetigen Wandels gemeinsam weiterzuentwickeln.

# ÜBER DIE AUTOREN

---



**PROF. DR.  
SASCHA L. SCHMIDT**

Sascha L. Schmidt ist Professor, Inhaber des Lehrstuhls und Direktor des Center for Sports and Management (CSM) an der WHU – Otto Beisheim School of Management in Düsseldorf. Sein Forschungsschwerpunkt liegt auf der „Zukunft des Sports“. Er ist Dozent des Sports Entrepreneurship Bootcamps am Massachusetts Institute of Technology (MIT) und Mitglied der Digital Initiative an der Harvard Business School in Boston. Schmidt ist Herausgeber des Buches „21st Century Sports: How Technologies Will Change Sports in the Digital Age“ und hat auf dessen Grundlage den Online-Kurs „Transformational Technologies“ in Zusammenarbeit mit MIT xPro entwickelt. Regelmäßig veröffentlicht er seine Arbeiten in Büchern und Fachzeitschriften, darunter Technological Forecasting and Social Change, Sloan Management Review und European Sport Management Quarterly.

[sascha.schmidt@whu.edu](mailto:sascha.schmidt@whu.edu)



**ALEXANDER  
LIEBHART**

Vor Aufnahme seiner Promotion am CSM studierte Alexander VWL in München und Barcelona sowie Money and Finance in Frankfurt am Main und Tokio. Im Anschluss an seinen Masterabschluss arbeitete er zwei Jahre bei der Boston Consulting Group (BCG) als Unternehmensberater am Standort München. In seiner Zeit bei BCG legte er seinen Fokus auf international agierende Unternehmen aus den Bereichen „Industrial Goods“ und „Financial Institutions“. Im Rahmen seiner Forschung untersucht er zentrale Treiber und Auswirkungen der Implementierung von Nachhaltigkeitsinitiativen durch professionelle Sportorganisationen.

[alexander.liebhart@whu.edu](mailto:alexander.liebhart@whu.edu)



**APL. PROF. DR.  
DOMINIK SCHREYER**

Dominik Schreyer ist außerplanmäßiger (apl.) Professor für Sportökonomie an der WHU – Otto Beisheim School of Management und Direktor des Center for Sports and Management in Düsseldorf. Seine Forschung konzentriert sich auf sozialpsychologische Einflüsse auf ökonomisches Verhalten, insbesondere im Profisport. Ein besonderer Schwerpunkt liegt auf der Analyse der Zuschauernachfrage, etwa dem Phänomen der No-Shows – Fußballfans, die trotz Ticketkaufs nicht erscheinen – sowie auf Aspekten der Stadionökonomie. Er hat über 40 Artikel in renommierten Fachzeitschriften wie Economic Inquiry, European Sport Management Quarterly, Games and Economic Behavior, Technological Forecasting & Social Change und Journal of Vocational Behavior veröffentlicht.

[dominik.schreyer@whu.edu](mailto:dominik.schreyer@whu.edu)



# LITERATURVERZEICHNIS UND BILDNACHWEIS

---

**Ansari, Z. N., & Kant, R. (2017)**

A state-of-art literature review reflecting 15 years of focus on sustainable supply chain management.

*Journal of Cleaner Production*, 142, 2524–2543.

<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.11.023>

**Baranowski-Pinto, G., Profeta, V. L. S., Newson, M., Whitehouse, H., & Xygalatas, D. (2022)**

Being in a crowd bonds people via physiological synchrony.

*Scientific Reports*, 12(1), 613.

<https://doi.org/10.1038/s41598-021-04548-2>

**Beiderbeck, D., Evans, N., Frevel, N., & Schmidt, S. L. (2023)**

The impact of technology on the future of football – A global Delphi study.

*Technological Forecasting and Social Change*, 187, 122186.

<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122186>

**Cohen, S., Kadach, I., Ormazabal, G., & Reichelstein, S. (2023)**

Executive compensation tied to ESG performance: International evidence.

*Journal of Accounting Research*, 61(3), 805–853.

<https://doi.org/10.1111/1475-679X.12481>

**Cooper, J. A., & McCullough, B. P. (2021)**

Bracketing sustainability: Carbon footprinting March Madness to rethink sustainable tourism approaches and measurements.

*Journal of Cleaner Production*, 318, 128475.

<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.128475>

**Deutsche Fußball Liga (2024, January 26)**

DFL entwickelt Nachhaltigkeitsrichtlinie für den deutschen Profifußball weiter.

<https://www.dfl.de/de/aktuelles/dfl-entwickelt-nachhaltigkeitsrichtlinie-fuer-den-deutschen-profifussball-weiter/>

**Devaney, L., & Henchion, M. (2018)**

Who is a Delphi ‘expert’? Reflections on a bioeconomy expert selection procedure from Ireland.

*Futures*, 99, 45–55.

<https://doi.org/10.1016/j.futures.2018.03.017>

**Frevel, N., Beiderbeck, D., & Schmidt, S. L. (2022)**

The impact of technology on sports – A prospective study.

*Technological Forecasting and Social Change*, 182, 121838.

<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121838>

**Geissler, D., Beiderbeck, D., Schmidt, S. L., & Schreyer, D. (2024)**

Emerging technologies and shifting consumer motives: Projecting the future of the top-tier sports media product.

*Technological Forecasting and Social Change*, 203, 123366.

<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123366>

**Green, C. P., & Homroy, S. (2018)**

Female directors, board committees and firm performance.

*European Economic Review*, 102, 19–38.

<https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2017.12.003>

**Inoue, Y., Lock, D., Gillooly, L., Shipway, R., & Swanson, S. (2022)**

The organizational identification and well-being framework: theorizing about how sport organizations contribute to crisis response and recovery.

*Sport Management Review*, 25(1), 1–30.

<https://doi.org/10.1080/14413523.2021.1911496>

**Linstone, H. A., & Turoff, M. (2011)**

Delphi: A brief look backward and forward.

*0040-1625*, 78(9), 1712–1719.

<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2010.09.011>

**Markmann, C., Spickermann, A., von der Gracht, H. A., & Brem, A. (2021)**

Improving the question formulation in Delphi-like surveys: Analysis of the effects of abstract language and amount of information on response behavior.

*Futures & Foresight Science*, 3(1), 1–20.

<https://doi.org/10.1002/ffo2.56>

**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>

**Orr, M., & Inoue, Y. (2019)**

Sport versus climate: Introducing the climate vulnerability of sport organizations framework.

*Sport Management Review*, 22(4), 452–463.

<https://doi.org/10.1016/j.smr.2018.09.007>

**Sportschau (2023, June 28)**

Bayern München und Qatar Airways beenden Sponsoring.

<https://www.sportschau.de/fussball/bundesliga/fussball-bundesliga-bayern-muenchen-qatar-airways-100.html>

**Süddeutsche Zeitung  
(2024, December 18)**

„Die Popularität von Vereinen spielt bei Konsumententscheidungen die zentrale Rolle“.  
<https://www.sueddeutsche.de/sport/bundesliga-tv-geld-fernsehgeld-verteilung-traditionsvereine-li.3168951?reduced=true>

**Todaro, N. M., McCullough, B. P., & 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>

**Trendafilova, S., & Babiak, K. (2013)**

Understanding strategic corporate environmental responsibility in professional sport. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 1-2(13), 1–26.  
<https://doi.org/10.1504/IJSM.2013.055199>

**von der Gracht, H. A. (2012)**

Consensus measurement in Delphi studies. *Technological Forecasting and Social Change*, 79(8), 1525–1536.  
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2012.04.013>

**Warth, J., von der Gracht, H. A., & Darkow, I.-L. (2013)**

A dissent-based approach for multi-stakeholder scenario development — The future of electric drive vehicles. *Technological Forecasting and Social Change*, 80(4), 566–583.  
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2012.04.005>

**Winkler, J., & Moser, R. (2016)**

Biases in future-oriented Delphi studies: A cognitive perspective. *0040-1625*, 105, 63–76.  
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.01.021>

**Veröffentlicht**

April 2025

**Autor:innen und Projektkoordination**

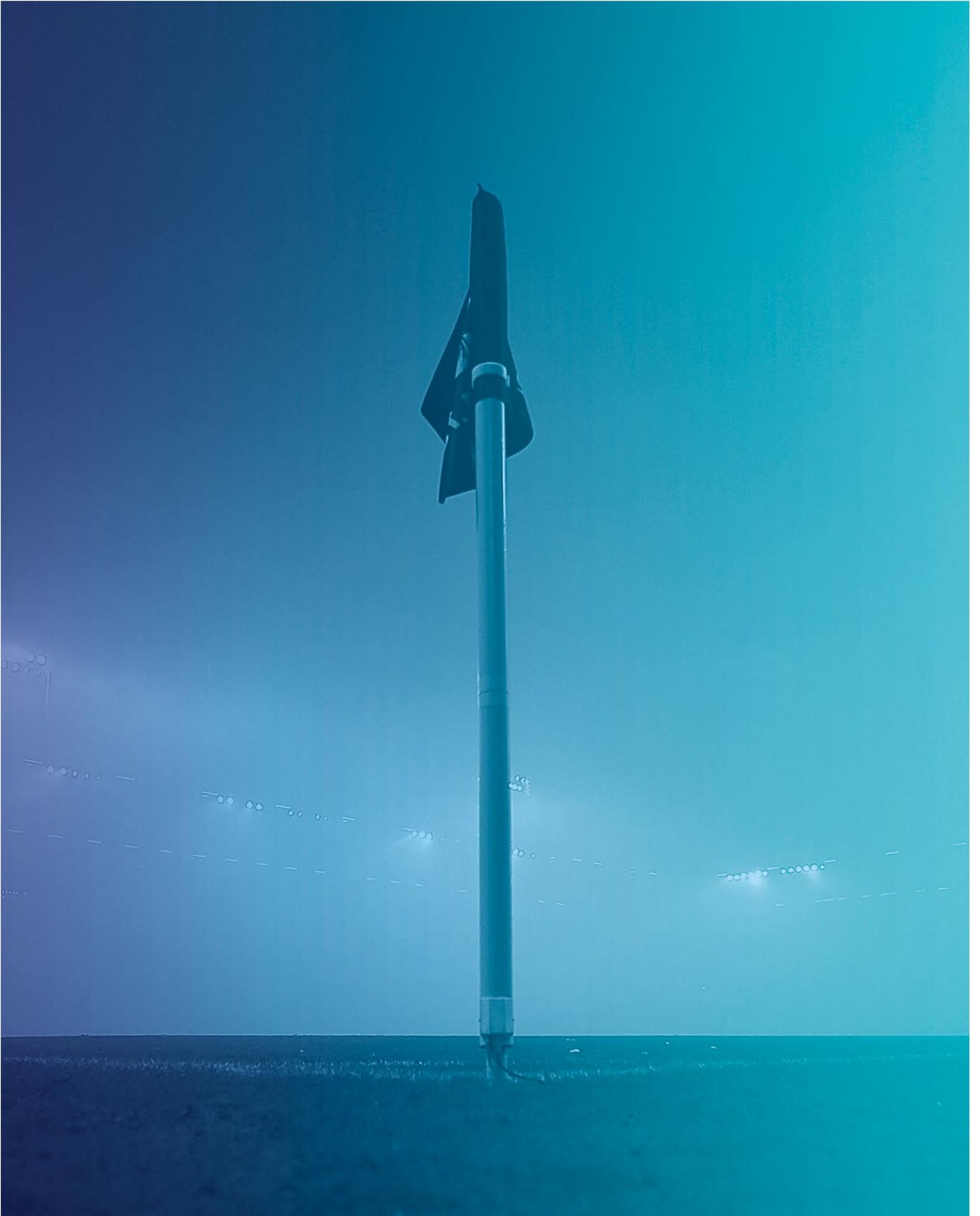
Prof. Dr. Sascha L. Schmidt  
Alexander Liebhart  
apl. Prof. Dr. Dominik Schreyer

**Bildmaterial**

Titel links /Mitte/ rechts: © Imago, DeFodi Images / © Imago, Moritz Müller / © Imago, Jan Huebner  
Seite 3: © Imago, Passion2Press  
Seite 5: © Imago, Fotostand  
Seite 6 oben /Mitte/ unten: © Imago, Kirchner-Media / © Imago, Sportfoto Rudel / © Imago, DeFodi Images  
Seite 8: © Imago, Beautiful Sports  
Seite 9: © Imago, Steinsiek.ch  
Seite 10: © Imago, Kirchner-Media  
Seite 11: © Imago, ABACAPRESS  
Seite 12: © Imago, Kirchner-Media  
Seite 13: © Imago, Kirchner-Media  
Seite 14: © Imago, Rüdiger Wölk  
Seite 15: © Imago, Sportfoto Rudel  
Seite 16: © Imago, Karina Hessland  
Seite 17: © Imago, IPA Photo  
Seite 18: © Bayer 04 Leverkusen  
Seite 19: © Imago, Beautiful Sports  
Seite 20: © Imago, Moritz Müller  
Seite 22: © Imago, RHR-Foto  
Seite 24: © Imago, Sven Simon  
Seite 30: © Imago, MIS

**Gestaltung**

Sebastian Struch,  
[www.sebastianstruch.de](http://www.sebastianstruch.de)



WHU – Otto Beisheim School of Management  
Center for Sports and Management

Erkrather Straße 224a  
D - 40233 Düsseldorf

T: + 49 211 4470974-1  
[csm@whu.edu](mailto:csm@whu.edu)  
[www.csm.whu.edu](http://www.csm.whu.edu)