

2 Theoretische Grundlagen zu Corporate Citizenship

2.1 Corporate Citizenship

Im Zusammenhang mit dem Thema ‘gesellschaftliche Verantwortung’ kursieren in der Fachliteratur zahlreiche Begrifflichkeiten, die teilweise mit verschiedenen Definitionen besetzt sind (vgl. Hardtke, 2010, S.16). Vor diesem Hintergrund ist es zunächst notwendig, den Begriff ‘Corporate Citizenship’ zu definieren, um ein einheitliches Begriffsverständnis für den weiteren Verlauf dieser Arbeit zu schaffen. Zudem soll eine definitorische Abgrenzung zu verwandten Konzepten wie Sustainable Development, Corporate Sustainability und Corporate Social Responsibility dazu beitragen, Corporate Citizenship richtig einordnen zu können.

2.1.1 Begriffsdefinition

Der Begriff ‘Corporate Citizenship’ (kurz: CC) wird in der Literatur sehr breit und uneinheitlich verwendet. Folglich ist eine Vielzahl von Definitionen zu finden. Diese unterscheiden sich allerdings nur in Nuancen. Im Kern beschreibt der Begriff das soziale Engagement eines Unternehmens, das über dessen eigentliche Geschäftstätigkeit hinausgeht (vgl. Westebbe & Logan, 1995, S. 17; Hardtke, 2010, S. 19). Bei näherer Betrachtung der einzelnen Definitionen ist festzustellen, dass immer fünf charakteristische Elemente aufgeführt werden. Diese konstitutiven Merkmale der Definition werden in der nachfolgenden Abbildung 1 veranschaulicht.

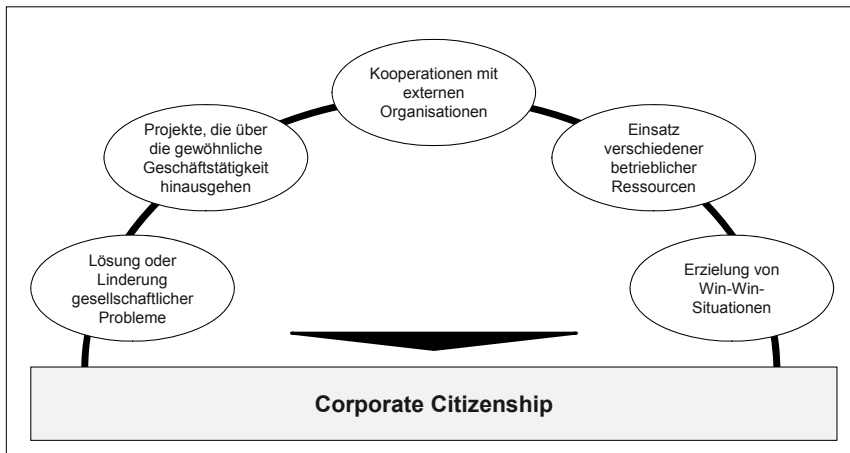


Abbildung 1: Charakteristische Merkmale von Corporate Citizenship (Habisch, Wildner & Wenzel, 2007, S.8; Heine, 2009, S.15)

Folglich ist CC dadurch gekennzeichnet, dass Unternehmen mit Projekten, die über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinausgehen, einen Beitrag zur Lösung oder Linderung gesellschaftlicher Probleme liefern. Bei der Durchführung solcher Projekte sind Kooperationen mit externen Organisationen aus Bereichen wie beispielsweise Bildung oder Soziales zu schließen. Ein weiteres Merkmal besteht im Einsatz betrieblicher Ressourcen. Im Kontext des CC wird hierbei zwischen den Instrumenten Corporate Giving und Corporate Volunteering unterschieden. Während unter Corporate Giving die Spendenvergabe und das Sponsoring zusammengefasst werden, umfasst Corporate Volunteering den gemeinnützigen Arbeitseinsatz von Personalressourcen. Darüber hinaus werden mit CC-Projekten sogenannte Win-Win-Situationen erzielt. So wird einerseits dazu beigetragen, gesellschaftliche Probleme zu lösen, andererseits zielen Unternehmen darauf ab, wirtschaftliche Vorteile aus ihrem Engagement zu ziehen (vgl. Heine, 2009, S. 14).

2.1.2 Abgrenzung zu verwandten Konzepten²

Sowohl in der Praxis als auch in der Theorie sind oftmals zahlreiche Begrifflichkeiten zu finden, die in einem engen Zusammenhang mit CC stehen. Nachfolgend soll aufgezeigt werden, wie sich CC unter den verwandten Konzepten Sustainable Development, Corporate Sustainability und CSR einordnen lässt. Zudem werden diese Begrifflichkeiten in ihrer unterschiedlichen Auslegung erläutert und von der für diese Arbeit geltenden Definition des CC abgegrenzt.

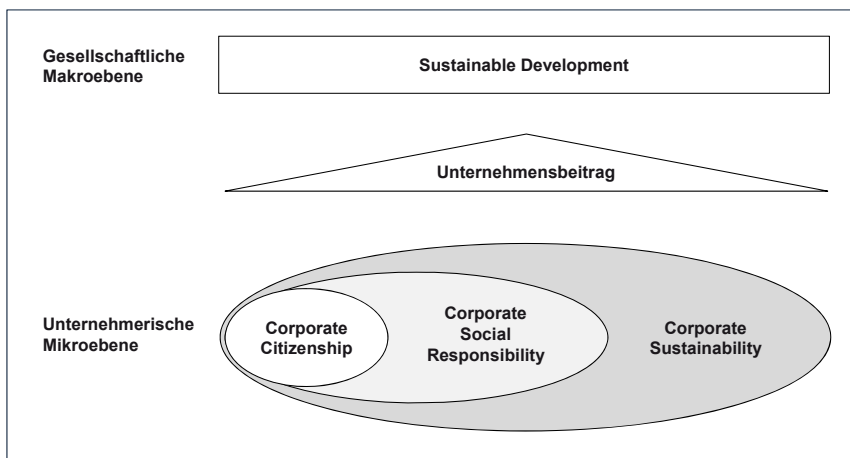


Abbildung 2: Begriffsabgrenzung Corporate Citizenship (Keller & Hausener, 2010, S. 386)

Abbildung 2 verdeutlicht, dass Sustainable Development als makroökonomischer Rahmen zu verstehen ist. Per Definition ist Sustainable Development bzw. nach-haltige gesamtgesellschaftliche Entwicklung dann erreicht, wenn gegenwärtige Generationen ihre Bedürfnisse befriedigen, ohne dabei künftigen Generationen die Grundlage zu nehmen, ihre derzeitigen Bedürfnisse befriedigen zu können (vgl. Hauff, 1987, S. 46). Hierbei spielen nicht nur ökologische Gesichtspunkte eine Rolle, sondern es geht vielmehr um ein ausgewo-

² vgl. Keller & Waldvogel, 2014

genes Verhältnis zwischen ökonomischen, ökologischen und sozialen Gesichtspunkten, der sogenannten „triple bottom line“ (vgl. Heine, 2009, S.18).

Die Begriffe Corporate Sustainability, CSR und CC, sind auf der unternehmerischen Mikroebene angesiedelt und lassen sich dem Terminus Sustainable Development unterordnen. Das Konzept Corporate Sustainability überträgt den Nachhaltigkeitsgedanken auf Unternehmen. Um von Seiten des Unternehmens einen Beitrag zur nachhaltigen gesamtgesellschaftlichen Entwicklung leisten zu können, muss das Nachhaltigkeitsprinzip in der Unternehmensführung verankert werden (vgl. Keller & Hausener, 2010, S. 387).

CSR ist wiederum ein Element von Corporate Sustainability und beruht ebenfalls auf der oben genannten „triple bottom line“. Während Corporate Sustainability allerdings auch jene Aktivitäten umfasst, die unfreiwillig erfolgen, wie etwa die Reaktion auf Druck der Politik oder der Öffentlichkeit, bezieht sich der CSR-Begriff lediglich auf freiwillig durchgeführte Maßnahmen (vgl. Schaltegger & Müller, 2008, S. 25). Diese sind ferner charakterisiert als „eigeninitiierte, Stakeholder-gerichtete Beiträge, die Unternehmen im Rahmen ihrer Geschäftstätigkeit und über diese hinaus für eine zukunftsfähige Gesellschaft leisten und transparent dokumentieren“ (Keller & Hausener, 2010, S. 388).

Hiermit wird auch die Abgrenzung von CC zu CSR deutlich: Während CSR auch Aktivitäten umfasst, die im Rahmen des Kerngeschäfts erfolgen, sind es bei CC lediglich die Aktivitäten, die über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinausgehen. Zudem müssen CC-Aktivitäten nicht zwingend auf einer Stakeholder-Beziehung basieren. In Abbildung 2 wird anschaulich dargestellt, dass CC in dem gesamten Beziehungsgeflecht als kleinste Einheit gesehen werden kann und als eigenes Handlungsfeld von CSR zu interpretieren ist.

Nachdem nun allgemeine theoretische Grundlagen zu CC beschrieben wurden, zielt das nachfolgende Kapitel darauf ab, CC aus Sicht des Profifußballs darzustellen.

2.2 Corporate Citizenship im Profifußball

Die Tatsache, dass zahlreiche Fußballclubs der 1. Bundesliga als Kapitalgesellschaften firmieren und auch hinsichtlich ihres Umsatzvolumens mit mittelständischen Unternehmen vergleichbar sind, führt dazu, dass Profifußballclubs als Wirtschaftsunternehmen betrachtet werden können (vgl. Keller, 2010, S. 86). Folglich kann auch die oben genannte Definition von CC auf Profifußballclubs übertragen werden (vgl. Heine, 2009, S. 54). Dennoch gibt es einige konzeptionelle Besonderheiten, die im Kontext des Profifußballs zum Tragen kommen. Im nächsten Abschnitt soll zunächst erläutert werden, warum das Thema CC im Profifußball besondere Relevanz erfährt. Daraufhin wird ausführlich erläutert, welche konzeptionellen Grundlagen es bei der strategischen Ausgestaltung von CC-Projekten im Profifußball zu berücksichtigen gilt.

2.2.1 Relevanzbewertung³

Die Attraktivität des Fußballs für Menschen aller sozialen Schichten und Altersklassen und die damit einhergehende enorme mediale Präsenz führen dazu, dass Profifußballclubs eine verantwortungsvolle Rolle in der Gesellschaft einnehmen. Um dieser Rolle gerecht zu werden, sehen Clubs in CC-Projekten die Chance, der Gesellschaft etwas zurückzugeben („giving back to the community“, Abbildung 3). Zudem sind CC-Aktivitäten hilfreich, um damit den Fortbestand der gesellschaftlichen Akzeptanz („license to operate“, Abbildung 3) eines Clubs zu sichern (vgl. Keller & Hausener, 2010, S. 393; Heine, 2009, S. 58). Darüber hinaus sehen Porter und Kramer (2006, S.80) in CC eine Quelle zahlreicher strategischer Wettbewerbsvorteile. Im Sinne eines ganzheitlichen strategischen Managements können CC-Aktivitäten sowohl zur Verbesserung des Clubimages als auch zur Markenbildung beitragen. Eine starke Clubmarke bringt wiederum weitere positive Effekte mit sich. So haben CC-Projekte auch indirekte Auswirkungen auf die Akquirierung und Bindung von

³ vgl. Keller & Waldvogel, 2014

Fans. Denn neben dem sportlichen Erfolg sind Clubimage und -marke wichtige Einflussfaktoren auf Fans (vgl. Heine, 2009, S. 58). Zudem können Erlössteigerungen in den fünf Vermarktungsfeldern Sponsoring, Spieltag, Merchandising, Mitgliederwesen und mediale Rechtverwertung erzielt werden (vgl. Keller & Hausener, 2010, S. 394). Hierbei sei vor allem das Vermarktungsfeld Sponsoring erwähnt. Zum einen können die Sponsoringeinnahmen durch die Einbindung von sponsoringtreibenden Unternehmen gesteigert werden. Viele Sponsoren haben erkannt, dass ein Sponsoringengagement im Rahmen eines clubinitiierten CC-Projektes sehr attraktiv ist, um mit dem Thema 'gesellschaftliches Engagement' in Verbindung gebracht zu werden. So wären knapp 70% aller Bundesligasponsoren bereit, mehr Geld zu investieren, wenn die Möglichkeit bestünde, das Sponsorship auf Nachhaltigkeits- und CSR-Themen auszurichten (vgl. Rehm, 2012, S. 24). Zum anderen eignet sich der Profifußball aufgrund seiner Attraktivität sowie der hohen Medienpräsenz besonders gut, um CC-Projekte von Sponsoren durchzuführen, da diese hierdurch eine erhöhte Aufmerksamkeit erlangen (vgl. Heine, 2009, S. 69).

Darüber hinaus können Clubs durch CC-Aktivitäten Lobbyeffekte erzielen. So besteht die Möglichkeit, sich durch die CC-Aktivitäten lokal zu vernetzen. Die Durchführung von Projekten mit staatlichen Institutionen oder gemeinnützigen Organisationen kann förderlich sein, um Beziehungsstrukturen zu politischen Entscheidungsträgern zu etablieren bzw. zu verbessern (vgl. Heine, 2009, S. 58; Keller & Hausener, 2010, S. 394). Des Weiteren trägt CC zu einer erhöhten Motivation der Mitarbeiter bei. Nach Walters und Chadwick (vgl. 2009, S. 61) steigt zudem auch die Identifikation eines Profifußballspielers mit dem jeweiligen Club, wenn dieser gesellschaftliches Engagement übernimmt.

Die nachfolgende Abbildung 3 stellt die Aussagen dieses Kapitels nochmals anschaulich dar.

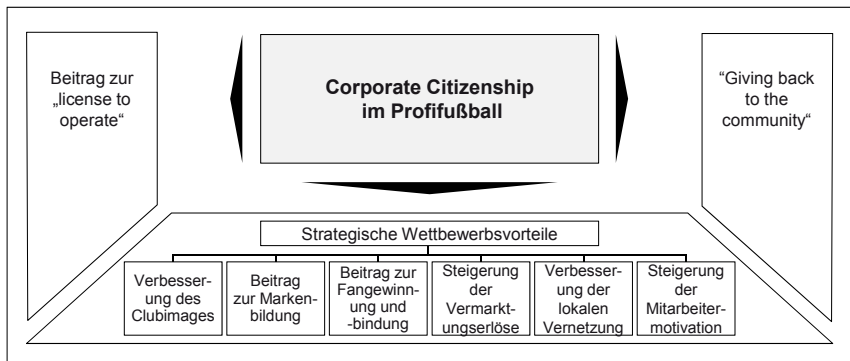


Abbildung 3: Relevanz von Corporate Citizenship im Profifußball

2.2.2 Strategische Steuerung von Corporate Citizenship

Im vorigen Kapitel wurde erläutert, welches Potenzial sich hinter dem Thema CC verbirgt. Damit Profifußballclubs dieses Potenzial für sich nutzen können, ist eine professionelle und strategische Steuerung der CC-Projekte zwingend notwendig. Grundlage für die strategische Ausgestaltung von CC-Projekten bildet demnach der allgemeine Steuerungsprozess des strategischen Managements. Dieser Prozess besteht aus den fünf Phasen Zieldefinition, Analyse, Gestaltung, Umsetzung sowie Kontrolle bzw. Reflexion (vgl. Keller, 2010, S. 89). Dieses Fünf-Phasen-Modell soll nun auf das Handlungsfeld CC angewandt werden. Hierbei wird das Ziel verfolgt, beim schrittweisen Durchlaufen dieser Phasen spezifische Erfolgsfaktoren zu identifizieren, die für ein wirkungsvolles CC von großer Bedeutung sind.

Die nachfolgende Abbildung 4 zeigt den Steuerungsprozess des strategischen Managements, welcher auf das CC-Konzept angewandt wurde.

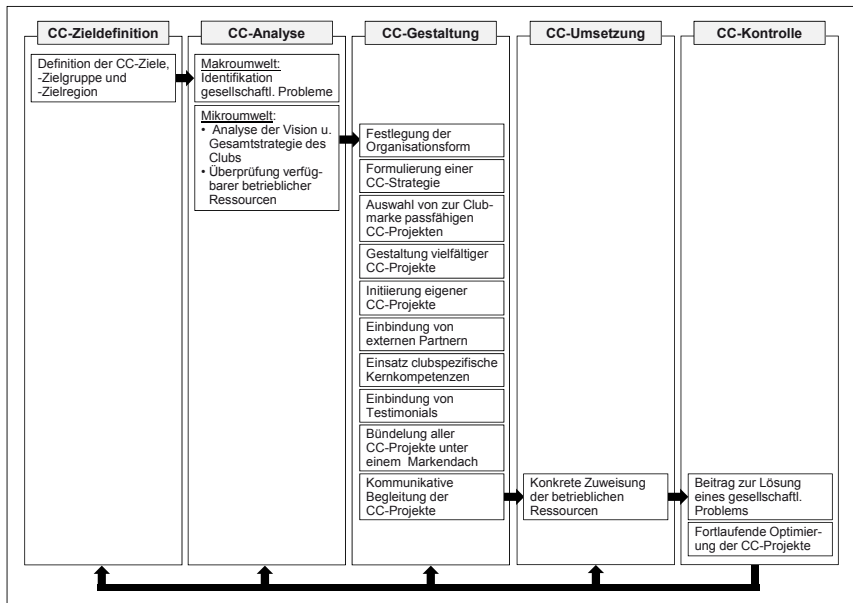


Abbildung 4: Strategischer Steuerungsprozess von Corporate Citizenship-Projekten
(In Anlehnung an Heine, 2009, S. 109; Keller & Hausener, 2010, S.391)

Nachfolgend erfahren die in Abbildung 4 dargestellten Phasen und ihre spezifischen Kernaspekte eine detaillierte Abhandlung.

- **CC-Zieldefinition**

In einem ersten Schritt gilt es, konkrete CC-Ziele zu formulieren. Diese sollten sich aus den übergeordneten Zielen des Clubs ableiten. In diesem Zusammenhang muss zudem eine klare Definition der CC-Zielgruppe und -region erfolgen. Die Fragen, die sich ein Club in diesem Kontext stellen sollte, sind: Welche Ziele sollen mit den CC-Projekten erreicht werden? Wen möchte ich damit ansprechen? Und in welcher Region sollen diese Ziele erreicht werden? Denn nur unter Berücksichtigung dieser Parameter ist es möglich, eine passfähige CC-Strategie auszugestalten (vgl. Keller & Hausener, 2010, S.392).

- CC-Analysephase

Im Rahmen der Analysephase ist es zunächst wichtig, aus der Makroperspektive zu identifizieren, mit welchen Problemen die Gesellschaft aktuell konfrontiert wird. So sollten Clubs der Frage nachgehen: Welche gesellschaftlichen Probleme existieren momentan und wie kann dazu beigetragen werden, diese zu lösen?

In der Analyse der internen Mikroumwelt müssen Profifußballclubs zunächst sowohl die Vision als auch die Gesamtstrategie des Clubs analysieren. Diese Analyse ist notwendig, da die zu entwickelnde CC-Strategie an der bestehenden Gesamtstrategie des Clubs ausgerichtet werden sollte (vgl. Heine, 2009, S.110).

Im Rahmen der Analyse-Phase sollte zudem eine umfassende Überprüfung der verfügbaren betrieblichen Ressourcen erfolgen (vgl. Keller & Hausener, 2010, S. 391f). Informationen über verfügbare finanzielle und personelle Ressourcen sind für die konkrete Ausgestaltung der CC-Projekte zwingend erforderlich.

- CC-Gestaltungsphase

Aufbauend auf den Erkenntnissen der Analysephase sind in einem nächsten Schritt die CC-Maßnahmen strukturiert auszugestalten. Hierbei sind einige Aspekte zu berücksichtigen.

Auf Basis der verfügbaren Ressourcen sollte der Club zunächst der Frage nachgehen, welche Organisationsform sich für die gesellschaftlichen Aktivitäten eignet. Es besteht die Möglichkeit, die Abwicklung der CC-Projekte in einer bestehenden Abteilung anzusiedeln. Eine intensive Betreuung der Projekte ist dabei allerdings nicht immer gegeben. Vorzugsweise wird eine eigene Abteilung etabliert, wodurch eine strategische und professionelle Planung und Durchführung der Projekte gewährleistet werden kann. Alternativ oder ergänzend kann für die CC-Aktivitäten eine gemeinnützige Stiftung oder eine stiftungsähnliche Organisation wie beispielsweise eine gemeinnützige GmbH

(gGmbH) gegründet werden. Hierdurch steigert sich zum einen die Glaubwürdigkeit des Engagements, zum anderen bietet eine gemeinnützige Stiftung diverse steuerliche Vorteile (vgl. Heine, 2009, S. 66).

In einem nächsten Schritt sollte die Formulierung einer klaren CC-Strategie erfolgen. Diese muss sich sowohl an der Vision als auch der Gesamtstrategie des Clubs orientieren und eng mit dieser verknüpft werden (vgl. Keller & Hausener, 2010, S. 404). Die CC-Strategie umfasst alle Maßnahmen, die dazu dienen, die eingangs gesteckten Ziele unter Berücksichtigung der verfügbaren betrieblichen Ressourcen zu erreichen (vgl. Heine, 2009, S. 111).

Nachdem eine übergeordnete CC-Strategie formuliert wurde, gilt es nun die einzelnen CC-Projekte dementsprechend zu konzipieren. Nach Keller und Hausener (2010, S. 404) ist bei der Auswahl der Projekte darauf zu achten, dass diese passfähig zur eigenen Clubmarke sind. Hierdurch lässt sich die Glaubwürdigkeit und Nachhaltigkeit des Engagements sicherstellen (vgl. Keller & Hausener, 2010, S. 404). So wäre es beispielsweise empfehlenswert für einen Fußballclub, der sich als Ausbildungsclub positionieren möchte, schwerpunktmäßig Projekte im Bereich Kinder und Jugendförderung zu betreiben.

Daneben sollten allerdings auch weitere gesellschaftliche Themenbereiche abgedeckt werden. Nach Heine (2009, S. 72) ist eine hohe Vielfalt an unterschiedlichen Projekten zur Abdeckung verschiedener gesellschaftlicher Themenbereiche zu empfehlen. Die nachfolgende Abbildung 5 liefert einen Überblick der verschiedenen Themenbereiche.

Gesellschaftliches Engagement im Profifußball

Ein Bewertungsmodell für die 1. Bundesliga

Waldvogel, M.

2014, XIII, 99 S. 41 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-05235-5