

Stern des Südens – Fußballverein oder weltweites Entertainment?

Der Public Value des FC Bayern München

Lorenz Beringer und Sebastian Bernard

*«Wenn ein Spiel rund um den Globus
Millionen Menschen mobilisiert, dann hört
es auf, nur ein Spiel zu sein.»
(Dietrich Schulze-Marmeling)*

Der FC Bayern München spielt als sportlich und wirtschaftlich erfolgreichster Fußballclub Deutschlands eine besondere Rolle innerhalb der Gesellschaft. Diese Rolle wurde allerdings bisher noch nie wissenschaftlich fundiert untersucht. Die Anwendung des Public Value-Ansatzes zeigt, welche gesellschaftlichen Wertbeiträge der Verein erzeugt und in welchen Spannungsfeldern er sich bewegt. Dies bewirkt zusätzliche Inputgrößen zur Steuerung des Unternehmens.

Fußball erreicht die Massen und prägt ganze Gesellschaften. 360 Millionen Menschen in über 200 Ländern konnten den Champions-League-Triumph des FC Bayern München 2013 live mitverfolgen. Das Finale schuf eine globale Plattform, um den Fußball und die Vereine zu präsentieren. Fußballclubs entwickeln sich zunehmend zu Unternehmen, deren wirtschaftliches Wachstum maßgeblich von den errungenen sportlichen Erfolgen abhängig ist.

Gleichzeitig hat die gesellschaftliche Bedeutung des Fußballs als Sport in den letzten Jahrzehnten stetig zugenommen. Auch die Wahrnehmung der einzelnen Clubs hat sich stark verändert. Heutzutage sind Image und Identität eines Vereins keine «Zufallsprodukte» mehr, sondern werden wie in klassischen Wirtschaftsunternehmen professionell gesteuert. Fußball ist nicht mehr nur Sport, sondern Entertainment. Er spricht nicht ausgewählte soziale Gruppen an, sondern ist von gesamtgesellschaftlicher Relevanz (Havemann 2013). Trainer, Spieler und Funktionäre stellen bedeutsame Identifikationsfiguren dar.

Sonderrolle des FC Bayern

«Der FC Bayern stellt an sich selbst den Anspruch, immer der Beste sein zu wollen. Um dieses Ziel zu erreichen, geht der FC Bayern täglich an sein Limit und versucht sich in allen Bereichen kontinuierlich zu verbessern.» (Paul Breitner) Dieser Philosophie folgend, konnte sich der Club über Jahrzehnte hinweg an der sportlichen und wirtschaftlichen Spitze der Bundesliga behaupten und auch international eine Spitzenposition einnehmen. Dieser Erfolg bedingt die enorme mediale Reichweite und bemerkenswerte gesellschaftliche Relevanz des FCB. Je größer der Verein wird, je mehr Titel er gewinnt, desto stärker nimmt die Gesellschaft seine Aktivitäten wahr und bewertet sie.

Eine besondere Bedeutung kommt dabei den Fans des Clubs zu. Mehr als 200.000 Mitglieder und Millionen Fans alleine in Deutschland zeigen, dass der FC Bayern einen großen Teil der Gesellschaft anspricht. Die Reichweite wird durch die sozialen Medien auf über 11 Millionen Fans gesteigert. So gelingt es

auch international, mit den Anhängern direkt Kontakt aufzunehmen. Über 4000 Menschen beantworteten zum Beispiel innerhalb von drei Stunden die Frage auf Facebook «Was bedeutet der FC Bayern für Dich?» und bekräftigten dadurch ihre enge Bindung an den Club (vgl. Kasten).

Durch den großen sportlichen und wirtschaftlichen Erfolg wächst die Anzahl der Anhänger weltweit konstant, wodurch die Anforderungen der Fans an den Club steigen und die Bedürfnisse der Fangruppen sich zunehmend heterogen gestalten. Die Unterschiede äußern sich zum Beispiel in den Anforderungen an das Stadionerlebnis. Ein Teil der Fans bevorzugt den «klassischen» Stadionflair, mit möglichst vielen Stehplätzen und Enge in den Blöcken. Im Zentrum stehen hier ausschließlich die 90 Minuten Fußball. Dagegen finden auch Fans den Weg in die Allianz Arena, die Fußball als Familienausflug interpretieren, Sitzplätze mit perfekter Sicht fordern und ein Entertainment-Rahmenprogramm erwarten. Der Verein ist gefordert, beide Sichtweisen angemessen zu berücksichtigen.

Aufgrund der von der Vereinsführung vorgegebenen stärkeren internationalen Ausrichtung des FCB besteht die Herausforderung zusätzlich darin, die Bedürfnisse der lokalen Fangruppen nicht aus den Augen zu verlieren. Der FC Bayern steht derzeit an der Schwelle zwischen Fußballclub mit regionaler Verwurzelung und Unternehmen mit internationaler Ausrichtung.

Der Einfluss des FC Bayern auf die Gesellschaft wird innerhalb einer Forschungsstudie evaluiert. Diese Studie wurde

durch das Center for Leadership and Values in Society an der Universität St. Gallen begleitet und vom Vorstand des FC Bayern München unterstützt.

Erhebung auf Basis der Public Value Scorecard

Die Gesellschaft bewertet die Handlungen und Aktivitäten einer Organisation. Sie werden entweder als Beiträge für die Gemeinschaft wertgeschätzt oder abgelehnt, in jedem Fall aber beeinflussen sie den Wertekanon der Gesellschaft. Auch für den FC Bayern gilt: Je stärker diese Wertschätzung ausgeprägt ist, desto größer ist der Public Value des FCB und damit dessen Einfluss auf das gesellschaftliche Umfeld.

Zur Datenerhebung wurde eine spezielle Variante der Public Value Scorecard verwendet (siehe die Rubrik Werkzeugkiste in diesem Heft, Variante 4).

Im Rahmen von Interviews mit 21 Führungspersonlichkeiten aus den für den Club besonders relevanten Interessengruppen Politik und Gesellschaft, Medien, Wirtschaft und Fans konnten sowohl quantitative Daten als auch qualitative Ergebnisse gewonnen werden. Ergänzt wurde die Befragtengruppe um fünf Mitarbeiter des FC Bayern, um auch die interne Sichtweise einzubeziehen. Die Auseinandersetzung mit immateriellen Wertbeiträgen erforderte von den Gesprächspartnern eine neue Perspektive, die über die – durch die Medien beeinflusste – klassische Sichtweise auf den FC Bayern hinaus reicht. Die ganzheitliche Auseinandersetzung mit der Situation des Vereins brachte unerwartete und teilweise überraschende Ergebnisse hervor. Die Interviewergebnisse wurden zu acht Public Values verdichtet (vgl. Abbildung 1), die im Folgenden genauer erläutert werden.

Was bedeutet der FC Bayern München für Dich?

- Mein Leben. Und nicht weniger. Danke für alles.
- Seit 20 Jahren mitfiebern, mitleiden, mitfreuen und gegen alle Neider verteidigen.
- My life, my heart, my blood, my body, my soul, my everything. I was born to support FC Bayern München.
- Der FCB ist mein Leben meine Liebe mein schönstes Hobby einfach nur genial geil.
- Ich bin seit meiner Kindheit FC Bayern Fan. Es war das einzige was mich mit meinem Vater verbunden hatte.
- Der FCB ist eine Leidenschaft für mich! Ich liebe diesen Club seit ich ein kleines Kind bin und so wird's auch sein bis ich alt bin!

Auswahl von Fan-Statements auf Facebook

Stiftung von Identität – Mia san Mia

Der FC Bayern hat für viele Menschen eine Identität stiftende Funktion. Die durch den FCB verkörperten Werte sind Teil des Wertekanons seiner Anhänger, der Club bietet Halt und Orientierung. Er hilft den Fans mitunter ein größeres Selbstbewusstsein zu erlangen. Die familiäre Atmosphäre in und um den Verein spielt dabei ebenso eine Rolle wie die Betonung von Tradition und Heimat. Besonders relevant ist die Bewahrung des eigenen Selbstverständnisses «Mia san Mia» und dessen authentische Präsentation durch Spieler, Mitarbeiter und Funktionäre.

Gemeinschaft durch Polarisierung

Auch die polarisierende Wirkung des Vereins kann als Public Value gewertet werden. Der FC Bayern spaltet die Gesellschaft: Sowohl Anhänger als auch Gegner sehen sich als homogene Gruppe, die für ihre Meinung klar einsteht. Der FCB zeigt Beobachtern also, dass Polarisierungen entstehen können, wenn man die eigenen Prinzipien konsequent verfolgt und diese mitunter vehement vertritt. Entweder die Menschen befürwor-

ten die polarisierende Haltung und passen ihre eigene Einstellung an oder sie lehnen sie ab und handeln entsprechend.

Vorbild für wirtschaftliches Handeln

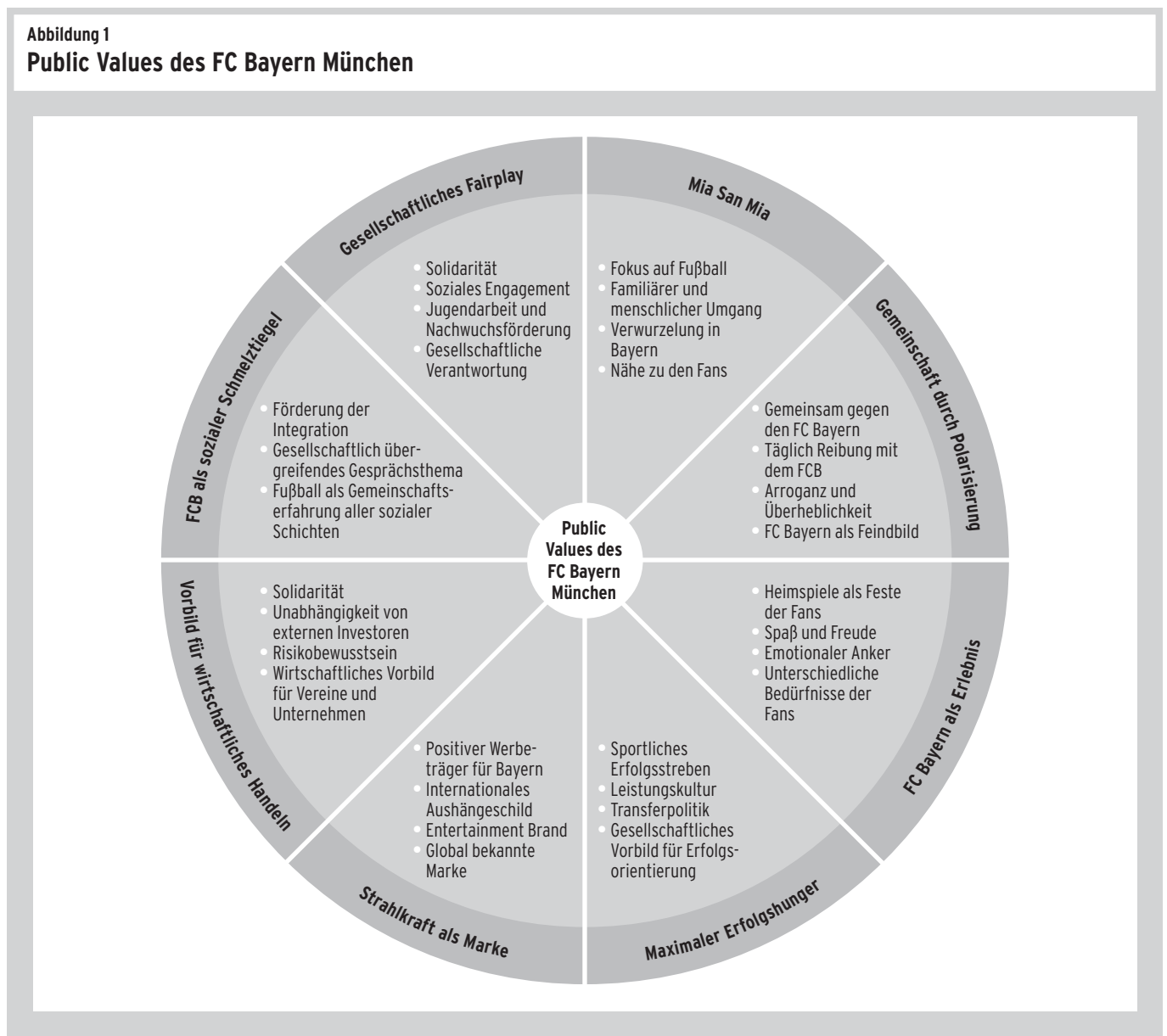
Die Gesellschaft schätzt die wirtschaftliche Haltung des Clubs als erfolgreiches mittelständiges Unternehmen und stuft dessen Solidität, Verlässlichkeit und Unabhängigkeit als wichtige Eckpfeiler von ehrlichem und langfristig erfolgreichem Unternehmertum ein. Der Weg des FC Bayern unterliegt zwar kurzzeitigen Schwankungen, ist aber auf lange Sicht äußerst erfolgreich. Das zeigt, wie wichtig die Unabhängigkeit von externen Investoren für die konstante Entwicklung des Unternehmens

ist, auch wenn kurzfristig andere Wege erfolgsversprechend erscheinen. Der FC Bayern ist dadurch ein Sinnbild eines erfolgreichen mittelständischen Unternehmens und als solches wertvoll und damit wertschöpfend für die Gesellschaft.

Gesellschaftliches Fairplay

Dieser Public Value umfasst beim FC Bayern folgende Kernpunkte: Nachwuchsarbeit, die Förderung junger Menschen als Fußballer und als Persönlichkeiten, Solidarität mit sportlich, wirtschaftlich und sozial Schwächeren und soziales Engagement auch über den Sport hinaus. Gleichzeitig wird der Verein als Beispiel dafür wahrgenommen, dass sich Leistung

Abbildung 1
Public Values des FC Bayern München



und Engagement in der Gesellschaft auszahlen. Auch durch die Vorbildfunktion, die andere dazu animiert sich ebenfalls für die Gesellschaft zu engagieren, wird Public Value erzeugt. Allerdings gilt es kritisch zu hinterfragen, wie hoch die Erwartungen an den FCB geschraubt werden können. Unbestreitbar ist, dass aufgrund der immensen Strahlkraft der Marke, der medialen Präsenz und der Bekanntheit der FCB-Führungspersonen als Vor- und Leitbild der Club als innerhalb der Gesellschaft stehend angesehen wird, obwohl sein Kerngeschäft im Fußball und dem Streben nach sportlichem Erfolg liegt. Durch die aktive Wahrnehmung der gesellschaftlichen Verantwortung hat der FCB die Chance, gesellschaftlich relevante Themen zu prägen und die öffentliche Meinung zu beeinflussen.

Erlebnis FCB

Der FC Bayern dient für zahlreiche Menschen als emotionaler Anker, der sie die Woche über begleitet. Dabei steht der Club für ein einmaliges Fußballerlebnis, mit dem die Fans Spaß und Freude verbinden. Als Unterhaltungsmedium produziert er kontinuierlich neue Inhalte und Geschichten. Der Spieltag selbst wird als Zielpunkt, auf den man sich freuen kann, und als Gemeinschaftserlebnis, Freizeitvergnügen oder Kanalisationsmöglichkeit genutzt, um die eigenen Probleme für einige Stunden zu vergessen und trägt so zum Ausgleich und zur Erholung bei. Dabei steht der Club vor der Herausforderung, den sehr heterogenen Anforderungen einzelner Interessengruppen angemessene Rechnung tragen zu müssen.

«Der FC Bayern dient nicht nur im sportlichen Bereich als Vorbild, sondern stellt einen breit gefächerten Wertekanon zu Verfügung. Der Club fungiert als 'Leitbild'.»

FC Bayern als sozialer Schmelztiegel

Spiele auf nationaler sowie internationaler Ebene bieten fortwährend neue Inhalte, die Menschen aller Altersklassen, Religionen, Einkommensschichten und Ursprünge interessieren und begeistern. Der FC Bayern fungiert somit als gesellschaftsübergreifendes Gesprächsthema. Von Spieltag zu Spieltag nehmen Millionen Menschen Anteil, und bei vielen Fans nimmt der FCB einen wichtigen Platz in ihrem Leben ein. Diese gesellschaftliche Akzeptanz ermöglicht es unterschiedlichen gesellschaftlichen Gruppen, mit Hilfe des FC Bayern eine gemeinsame Identität zu finden, die über die Grenzen Bayerns und Deutschlands hinausgeht. Der Club bietet eine «Heimat» für die unterschiedlichsten Bevölkerungsgruppen und hilft, Gemeinschaft innerhalb der Gesellschaft zu stiften.

Maximaler Erfolgshunger

Der FCB steht für maximalen Erfolgshunger und dient als Beispiel dafür, dass sich konsequente und harte Arbeit, die Bereitschaft zur Weiterentwicklung und ständiger Leistungswille als Erfolg auszahlen. Er verkörpert somit das in der Gesellschaft geltende Leistungsprinzip. Die Spieler des FC Bayern zeigen, dass Leistung und Einsatzwillen für den gesellschaftlichen Status wichtiger sind als der soziale Hintergrund oder die Zugehörigkeit zu Eliten. Welch große Motivation aus Niederlagen entstehen kann und wie wichtig Rückschläge für die eigene Entwicklung sein können, hat der FCB ebenso gezeigt wie die Erkenntnis geliefert, dass Erfolg auch seinen Preis hat. Diese Faktoren sind wichtige Lernerfahrungen – insbesondere für die jüngeren Mitglieder der Gesellschaft.

Strahlkraft als Marke

Auf internationaler Ebene ist der FC Bayern ein Aushängeschild. Er ist dabei nicht nur ein positiver Werbeträger für Bayern, sondern gilt als globale Marke und als Botschafter für den deutschen Fußball. Der FCB steht im Ausland synonym für erfolgreichen deutschen Fußball und als Aushängeschild der Bundesliga. Die Spiele werden weltweit verfolgt, und Anhänger rund um den Globus fiebern in gleichem Maße mit wie deutsche Fans. Der Verein wird positiv mit Erfolg und Sport verbunden. Diese positiven Assoziationen gegenüber dem Exportgut FCB können sich auch auf weitere deutsche Exportgüter oder die Deutschen als Volk übertragen. Zumindest fungiert der FCB auch international als Türöffner, indem sowohl in privaten als auch beruflichen Situationen eine gemeinsame Hochachtung für den bekannten Fußballclub den Gesprächseinstieg erleichtern kann.

Insgesamt werden die gesellschaftlichen Beiträge des FC Bayern gemäß der Interviewergebnisse positiv bewertet. Das Beispiel «Gemeinschaft durch Polarisierung» zeigt aber, dass es durchaus Beiträge gibt, die vordergründig negativ bewertet werden können.

Spannungsfelder

Es zeigt sich, dass die Public Values nicht losgelöst voneinander betrachtet werden können. Sie überlagern sich teilweise und stehen in Spannungsfeldern zueinander. In Abbildung 2 wurden die Public Values in einer Matrix eingeordnet. Auf der horizontalen Achse wird zwischen lokaler Verwurzelung und globaler Präsenz unterschieden sowie auf der vertikalen Achse zwischen integrativer Kraft und Identität durch Polarisierung. Je stärker der Pfeil, desto größer die Bedeutung des Spannungsfeldes. Insgesamt konnten durch die Studie 17 Spannungsfelder identifiziert werden. Sowohl die zahlreichen Konfliktfelder innerhalb als auch zwischen den Public Values zeigen, dass bei Strategie-Entscheidungen des FCB diesbezüglich Abwägungen

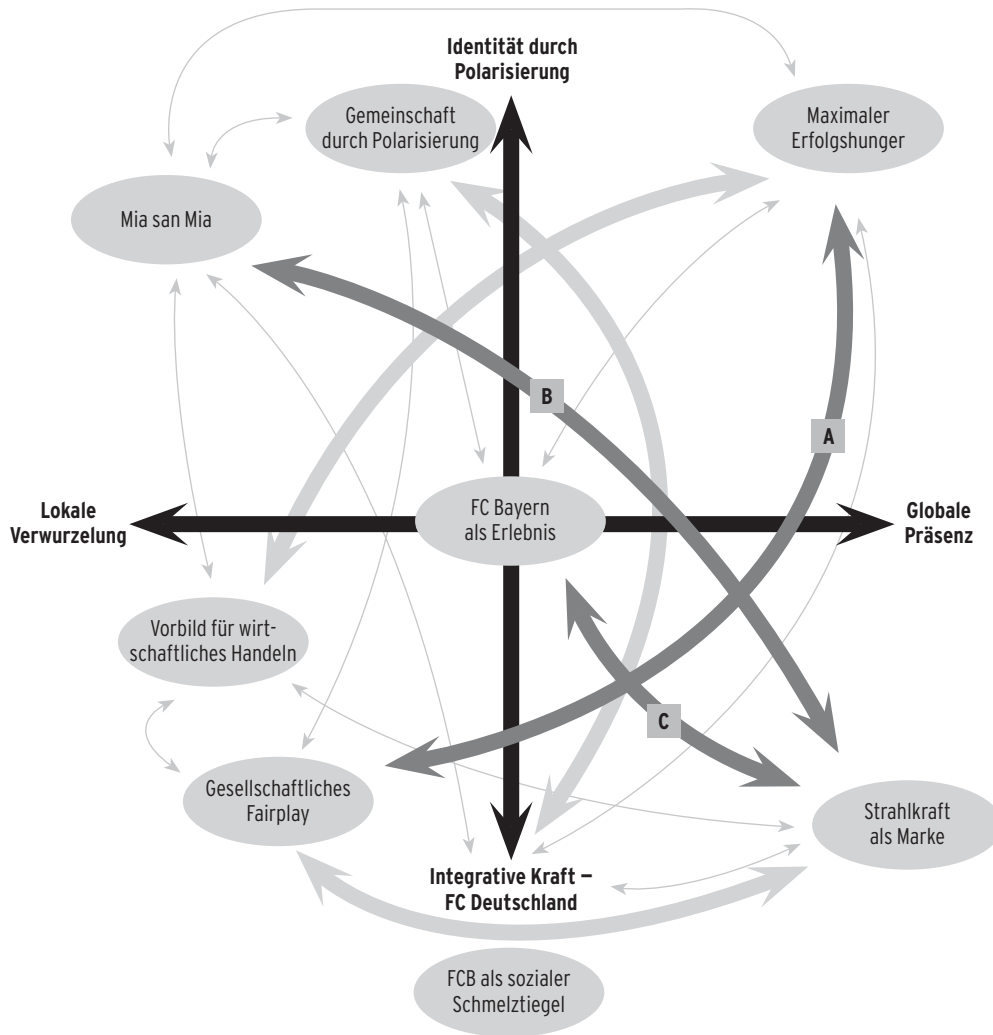
getroffen und Kompromisse eingegangen werden müssen. Dabei wird es offenkundig nicht gelingen, in jedem Fall einen gesellschaftlichen Mehrwert zu schaffen.

Die Spannungsfelder machen allerdings deutlich, dass die Aktivitäten des FC Bayern den gesellschaftlichen Wertbeitrag in jedem Bereich erhöhen können. Dabei ist eine Steigerung in einem Bereich meist mit einer Verringerung des Public Values in einem anderen verbunden. Werden Entscheidungen im Bewusstsein dieses Zielkonfliktes getroffen, können deren Konsequenzen besser gesteuert werden. Die drei wichtigsten der insgesamt 17 Spannungsfelder werden im Folgenden vorgestellt.

Spannungsfeld A: fair vs. erfolgreich

Der FC Bayern verkörpert einen unbedingten Leistungswillen, der den Club im Laufe seiner Geschichte zum Rekordmeister gemacht hat. Der Public Value «Maximaler Erfolgshunger» steht allerdings in einem Spannungsfeld mit dem Public Value «Gesellschaftliches Fairplay». Kurzfristige sportliche Erfolge könnten durch den Einkauf «fertiger» Stars mit einem geringeren Risiko erreicht werden als durch die langfristige Ausbildung von Jugendspielern mit anschließender Integration in die Herrenmannschaft. Trotz der starken Fokussierung des FCB auf Siege ist eine strategische Investition in die Nachwuchsarbeit

Abbildung 2
Spannungsfelder zwischen den Public Values



und die langfristige Ausbildung junger Spieler unabdingbar. Die Entwicklung einer eigenen Club-Philosophie und die erforderliche Konsequenz, diese auch in sportlich schwierigen Zeiten zu verfolgen und nicht durch den Zukauf alternativer Spieler über Bord zu werfen, stellt dabei eine besondere Herausforderung dar.

Der FC Bayern übernimmt eine multidimensionale Vorbildrolle, steht dabei insbesondere für soziales und gesellschaftliches Engagement und prägt den Solidaritätsgedanken. Diese soziale Orientierung, welche die Breite der Bevölkerung und die Bedürfnisse schwächerer Gruppen berücksichtigt, steht in einem starken Spannungsfeld zu einem auf den Club gerichteten Erfolgsmaximierungsziel. Wenn in Zukunft strategische Maßnahmen und Anstrengungen des Clubs allein auf das Erreichen von Titeln gerichtet werden, bestünde die Gefahr, dass soziale Grundsätze und Projekte in den Hintergrund treten. Wenn der FC Bayern weiterhin den Mehrwert für die Gesellschaft mit dem eigenen Erfolg in Einklang bringen möchte, muss er eine Balance zwischen diesen beiden Public Values finden.

«Die Bewahrung von Tradition und die Verwurzelung in Bayern lässt sich nur schwer mit der Öffnung zu neuen Märkten im Ausland vereinen.»

Spannungsfeld B: Mia san Mia vs. Global Player

Mit dem Erfolg des FC Bayern in den letzten Jahren und mit dem Gewinn des Triples in der Saison 2012/13 hat die Wirkung der Marke stetig zugenommen. Sowohl die lokalen Fans als auch die Anhänger weltweit haben ein gesteigertes Interesse am FC Bayern. Allerdings lässt sich die Bewahrung von Tradition und die Verwurzelung in Bayern auf der einen Seite und die Öffnung zu neuen Märkten im Ausland auf der anderen Seite nur sehr schwer vereinen. Die Ausschöpfung internationaler Wachstumspotenziale bedingt eine zunehmende Fokussierung der Vereinsführung auf diese Aktivitäten. Unter der dadurch stattfindenden Professionalisierung und Weiterentwicklung zu einem noch bedeutenderen Wirtschaftsunternehmen dürfen der bayrische Vereins-Charakter und die Schwerpunktsetzung Fußball nicht leiden. Trotz zunehmender weltweiter Vermarktung muss die Nähe zu den nationalen Fans und die Offenheit für deren Probleme und Anliegen unbedingt bewahrt werden. Die Herausforderung für die Clubführung besteht darin, eine Balance zwischen internationalen Interessen und der lokalen Identität zu finden.

Spannungsfeld C: Fankultur vs. Unternehmergeist

Der Wettbewerb unter den Top-Clubs in Europa nimmt stetig zu. Um sportlich konkurrenzfähig zu bleiben, ist es unabdingbar, neue Umsatzpotenziale zu realisieren. Dabei müssen die

ökonomischen Interessen mit den Erwartungen der Fans in Einklang gebracht werden: Auf der einen Seite möchten zahlreiche Fans möglichst umfassend am Geschehen rund um den Club teilhaben – beispielsweise durch öffentliche Trainingseinheiten oder eine intensive und direkte Kommunikation mit dem FCB. Das «Erlebnis FC Bayern» muss für alle Gesellschaftsschichten mittels bezahlbarer Tickets und Fanartikel möglich sein. Die Erwartungen der Fangruppen an den FC Bayern sind allerdings sehr heterogen, wodurch die ausgewogene Befriedigung der Bedürfnisse erschwert wird.

Auf der anderen Seite stellt der internationale Wettbewerb den FC Bayern vor die unternehmerische Aufgabe, die Umsätze zu erhöhen und neue Kundenpotenziale zu erschließen. Infolgedessen müssen die monetären Interessen des FCB und die Bedürfnisse der Fangruppen einzelfallabhängig gegeneinander abgewogen werden.

Der FC Bayern als gesellschaftliche Institution

Fußball war und ist eine Projektionsfläche für und ein Abbild der Gesellschaft. Die Studie belegt, dass der FC Bayern nicht nur im sportlichen Bereich als Vorbild dient, sondern vielmehr einen breit gefächerten Wertekanon zur Verfügung stellt. Der Club fungiert als «Leitbild». Die verschiedensten Menschen nehmen ihn als Teil ihrer Umwelt wahr und richten ihr Handeln an seinem Vorbild aus. Dabei wird das «Leitbild» nicht bewusst durch den FCB definiert, sondern entsteht durch seine Handlungen und Aktivitäten in der Bewertung durch die Gesellschaft. Daher kann dieses Bild auch nur bedingt gesteuert werden.

Der FC Bayern offeriert durch seinen Public Value eine beständige Quelle an Stabilität, Kraft und Zuversicht in einer immer komplexer werdenden Umwelt. So steht beispielsweise der Public Value «Maximaler Erfolgshunger» sinnbildlich für Leistungsstreben und Zielorientierung. Die Spieler werden von Jugendlichen als Beispiel dafür wahrgenommen, dass gesellschaftlicher Aufstieg durch Leistung möglich ist und sich Anstrengung und Fleiß auszahlen. Er zeigt zudem, dass Rückschläge wichtige Teile dieses Entwicklungsprozesses sind. Arjen Robben konnte beispielsweise in der 89. Minute des Champions-League-Endspiels 2013 nach einer kräftezehrenden Saison mit vielen Verletzungen nur deshalb das entscheidende Tor erzielen, weil er davor täglich trainierte, im Spiel über seine Leistungsgrenzen hinaus ging und bis zur letzten Minute an den möglichen Sieg glaubte.

Am FC Bayern lässt sich das Prinzip «Leistung lohnt sich» anschaulich aufzeigen. An diesem Vorbild können sich nicht nur Kinder und Jugendliche, sondern auch Unternehmer und Berufstätige – kurz gesagt Menschen quer durch alle Gesellschaftsschichten – orientieren. Die im Fokus der Medien stehenden Spieler und Verantwortlichen des FC Bayern verkörpern dessen Public Value in besonderem Maße, geben ihm ein Gesicht und somit eine Identifikationsfläche.

Die gesellschaftlichen Wertbeiträge des FC Bayern erfüllen eine Orientierungsfunktion. Diese kann auch darin bestehen, dass ein Wert abgelehnt wird und man sein Verhalten an dieser Ablehnung ausrichtet. Bei übertriebener Betonung einzelner Werte können diese eine negative Wirkung entfalten. Bezogen auf «Maximalen Erfolgshunger» ist es beispielsweise fraglich, bis zu welchem Punkt eine reine Orientierung an Leistungszielen positiv ist und ab wann das Streben nach «höher, schneller, weiter» soziale und gemeinschaftliche Aspekte in den Hintergrund drängt und den Egoismus von Einzelpersonen fördert. Auch das Spannungsverhältnis der Werte zueinander gilt es zu berücksichtigen.

Public Value als neue Managementinformation

Sowohl die Public Values als auch die Spannungsfelder zeigen, dass strategische Entscheidungen beim FC Bayern unter der Berücksichtigung zahlreicher Einflussfaktoren und Zielkonflikte getroffen werden müssen. Insbesondere durch die große Strahlkraft der Marke und die multidimensionale Vorbildfunktion des FCB sind bei Unternehmensentscheidungen die Auswirkungen auf die Gesellschaft zu berücksichtigen.

Wenn sich die Clubführung bestehender Konfliktfelder bewusst ist, kann durch die richtigen Maßnahmen die Internationalisierung vorangetrieben werden, ohne die Identität und die familiären Werte des FCB zu verwässern.

Eines hat die Studie auch gezeigt: Der FC Bayern ist mehr als nur Fußball. Er übt einen großen Einfluss auf die Gesellschaft aus und wird von den Menschen nicht nur als Fußballclub wahrgenommen, sondern fungiert in vielen Lebenssituationen und bei ganz persönlichen Entscheidungen als Vorbild. Diesen Status und die damit einhergehende enorme gesellschaftliche Verantwortung muss sich die Clubführung stets aufs Neue vor Augen führen. Dabei bieten die acht Public Values und deren Spannungsfelder Orientierungspunkte im Strategie- und Entscheidungsprozess.

Mit diesen neuen Managementinformationen stehen im Strategieprozess nicht nur die vordergründig bekannten wirtschaftlichen Einflussfaktoren im Mittelpunkt, sondern auch diejenigen Faktoren, die im Fokus der Gesellschaft liegen. Aus den gewonnenen Erkenntnissen lassen sich beispielsweise Rückschlüsse auf die Merchandising- und Sponsoringstrategie ableiten. Insbesondere der Public Value «Strahlkraft der Marke» verdeutlicht das internationale Potenzial, aber auch das damit einhergehende Risiko. Zudem können die Public Values Ansatzpunkte für eine Corporate Responsibility-Strategie liefern, um die positive Wirkung auf die Gesellschaft weiter auszubauen und kritische Aspekte im Blick zu behalten. Für Unternehmen ganz allgemein bietet eine solche Analyse die Chance, Indikatoren für übergreifende Managemententscheidungen zu entwickeln und den eigenen Public Value in der Umwelt der Organisation zu verankern.



Lorenz Beringer

Teamleiter Social Media, CRM und FCB KidsClub
Direktion Neue Medien, Medienrechte und IT FC Bayern München AG

Kontakt:
lorenz.beringer@fcb.de



Sebastian Bernard

Teamleiter Allgemeine Organisation
Sparkasse Langen-Seligenstadt

Kontakt:
sebastian.bernard@gmx.de

Literatur

- **Havemann, N. (2013).** Samstags um halb vier. Die Geschichte der Fußballbundesliga. Siedler.
- **Meynhardt, T. (2009).** Public value inside: What is public value creation?, in: International Journal of Public Administration, London, Ausgabe 32(3/4), S. 192–219.
- **Schulze-Marmeling, D. (2000).** Fußball. Zur Geschichte eines globalen Sports, Die Werkstatt.