

### **Blick in die Zukunft: Bundesliga und 2. Bundesliga 2030**

Mit der Einsetzung der Taskforce „Zukunft Profifußball“ ist die DFL vorangegangen und hat einen Rahmen für eine ergebnisoffene Diskussion unterschiedlicher Expert\*innen ermöglicht. Auf der Basis eines gemeinsamen Wertefundamentes wurden dabei Ansätze zu noch mehr gesellschaftlicher Verantwortung des Kulturguts Profifußball in Deutschland sowie zur Kostendisziplin und -transparenz auf nationaler und internationaler Ebene entwickelt.

Mit Blick auf das Jahr 2030 werden folgende Ziele angestrebt:

- Die Bundesliga als eine der größten und beliebtesten Profisportligen der Welt und die 2. Bundesliga sind sportlich erfolgreich und wirtschaftlich gesund. Sie begeistern die Menschen in den Stadien und sind einer der attraktivsten Medieninhalte Deutschlands mit globaler Ausstrahlung. Der Wettbewerb in beiden Profiligen ist fair und integer, sowie in allen Tabellenregionen spannend. Deutsche Clubs gehören dabei zur Weltspitze.
- Die Proficlubs haben durch ihre Maßnahmen zur Nachhaltigkeit im Kerngeschäft mit den drei Säulen „Ökonomie“, „Ökologie“ und „sozial-gesellschaftliche Aspekte“ breite Bevölkerungsschichten für Umwelt und Klimaschutz mit dem Ziel CO<sub>2</sub>-Neutralität, soziale Verantwortung und gute Führung gewinnen können. Der Profifußball wirkt nach innen und nach außen als Vorbild für eine inklusive Gesellschaft.
- Bundesliga und 2. Bundesliga schützen und achten die Menschenwürde orientiert an den UN-Leitlinien für Wirtschaft und Menschenrechte, und sorgen für faire Arbeitsbedingungen ihrer Mitarbeitenden einschließlich der Spieler und Trainer\*innen.
- Den Vereinen ist es gelungen, die Leidenschaft aller Fangruppen zu erhalten, weiter zu stärken sowie diese weiter an sich zu binden. Dies wurde auch erreicht durch die Weiterentwicklung partizipativer Strukturen in den Clubs und Verbänden. Der intensive Kontakt zwischen Vereinen (inklusive Trainer\*innen und Spielern), mit der Vielfalt der Fans findet in regelmäßigen Austauschformaten und Dialogstrukturen statt.
- Der Frauenfußball hat sich stark weiterentwickelt mit einem Höchststand an Mannschaften von Mädchen und Frauen. Die oberste Spielklasse wurde durch enge Zusammenarbeit von DFB und DFL sowie ihrer Clubs professionalisiert. Das Resultat ist ein sportlich attraktiver und wirtschaftlich tragfähiger Wettbewerb.
- Die DFL und die Clubs verfügen über ein Konzept zur Geschlechtergerechtigkeit. Durch diese Maßnahmen werden deutlich mehr Führungspositionen im Fußball in Haupt- und Ehrenamt von Frauen übernommen.
- Die Haltung und das Handeln der DFL und der Clubs sind gekennzeichnet durch Integrität, Transparenz, wirtschaftliche Vernunft und demokratische Strukturen. Compliance-Systeme mit unabhängigen Kontrollorganen sichern die Einhaltung von Gesetzen und Standards insbesondere zum fairen Wettbewerb. Sie sorgen für Chancengleichheit, Vielfalt und Offenheit. DFL und Clubs, genauso wie Fans, Sponsoren und weitere Beteiligte zeigen sich selbstkritisch und übernehmen Verantwortung, um den Fußball auch in Zukunft als gesellschaftliche Instanz zu repräsentieren. Der Profifußball wirkt als Impulsgeber und nutzt seine Strahlkraft für den gesellschaftlichen Zusammenhalt.

## **Die Ausgangssituation und Aufgabe**

Im September 2020 hat das DFL-Präsidium eine „Taskforce Zukunft Profifußball „ins Leben gerufen. Hierzu wurden 37 Expert\*innen aus Sport, Gesellschaft, Wissenschaft, Politik und Wirtschaft benannt, um Entwicklungen der Vergangenheit zu reflektieren, interdisziplinär zu diskutieren und gegebenenfalls gangbare Wege für die Zukunft zu entwerfen.

## **Der Prozess**

Angesichts der vielschichtigen und grundlegenden Themen war es von großer Bedeutung unterschiedliche externe Perspektiven zu berücksichtigen und einen interdisziplinären Austausch zu den komplexen Fragestellungen zu ermöglichen.

Die drei Arbeitsgruppen der Taskforce sind zwischen Oktober und Dezember 2020 zu insgesamt neun Sitzungen zusammenkommen – die Moderation wurde jeweils von Prof. Dr. Heidi Möller übernommen. Die Diplompsychologin und Geschäftsführende Direktorin des Instituts für Psychologie der Universität Kassel hat dort die Professur für „Theorie und Methodik der Beratung“ inne. DFL-Präsidiumsmitglieder haben die Sitzungen jeweils als stille Teilnehmer begleitet, um einen Eindruck der inhaltlichen Auseinandersetzung in den Arbeitsgruppen zu gewinnen.

In insgesamt über 30 Stunden hat die Taskforce mit Blick auf den deutschen Profifußball ergebnisoffen über seitens des DFL-Präsidiums zuvor benannte Themen wie Wettbewerbsbalance, Zahlungsströme, gesellschaftliche Verankerung, Ethik-Richtlinien, Fan-Interessen, wirtschaftliche Stabilität und Förderung von Frauenfußball diskutiert.

## **Das Ergebnis**

Die konstruktiven und vertrauensvollen Diskussionen in den Arbeitsgruppen haben geholfen, Problemfelder zu konkretisieren, Ziele zu identifizieren und erste Handlungsempfehlungen zur Erreichung der Ziele zu definieren. Das oben skizzierte Zukunftsbild entwickelte sich im Nachhinein aus den Diskussionen der Arbeitsgruppen. Zudem hat der direkte und interdisziplinäre Austausch ein besseres Verständnis für die Position anderer Beteiligten ermöglicht.

Während über die Problemfelder und die sich daraus ableitenden Ziele weitestgehend Einigkeit herrschte, wurden sehr unterschiedliche - nicht immer konsensfähige - Maßnahmen zur Erreichung dieser Ziele diskutiert. Die Ergebnisse bieten daher einen Einblick in die vielschichtigen ausgetauschten Ideen und sollen als Diskussionsgrundlage für das DFL-Präsidium und die 36 Vereine und Kapitalgesellschaften der Bundesliga und der 2. Bundesliga dienen.

Einige der Maßnahmen und Ideen können zeitnah von den Clubs entschieden und umgesetzt werden. Andere bedürfen einer umfassenderen, detaillierteren Prüfung und Ausarbeitung durch Expertenkreise und Kommissionen, sodass insgesamt ein schrittweises Vorgehen empfohlen wird.

## **Handlungsempfehlungen der Taskforce**

### **1. Grundsätzliches Bekenntnis zu Nachhaltigkeit im deutschen Profifußball**

- Nachhaltigkeit in allen Dimensionen soll Grundlage der Geschäftstätigkeit von DFL und Clubs der Bundesliga und der 2. Bundesliga sein. Die DFL und alle Clubs der Bundesliga und der 2. Bundesliga sehen ihre ökonomische, ökologische und soziale Verantwortung für das Kerngeschäft Bundesliga als wesentliche Grundlage ihrer wirtschaftlichen Geschäftstätigkeit und der gesellschaftlichen Verankerung des Profifußballs.
- Um den globalen Entwicklungen und sich ändernden Anforderungen Rechnung zu tragen und auch in Zukunft wirtschaftlich erfolgreich zu sein, soll eine Ausschreibung für Rating-Agenturen zur Erfassung und Bewertung der Nachhaltigkeits-Standards in den Clubs der Bundesliga und 2. Bundesliga erfolgen.
- Die DFL wird nach Konsultation von Expert\*innen eine Entscheidung über die Orientierung der Maßnahmen an ESG-Kriterien (Environmental, Social, Governance) oder SDG (Sustainable Development Goals) treffen.
- Nach einer initialen Bestandsaufnahme sollte eine regelmäßige Überprüfung - auch im Rahmen des Lizenzierungsverfahrens - zur nachhaltigen Weiterentwicklung des Profifußballs beitragen. Die Verpflichtung eines/einer Nachhaltigkeits-Beauftragten wird den Clubs empfohlen.
- Folgende Schwerpunkte könnten bei den Kriterien gesetzt werden:
  - Einführung von einheitlichen, ligaübergreifenden Ökologie-Ratings und/oder Nachhaltigkeitsstandards (beispielsweise bis hin zur Überprüfung von Lieferketten).
  - Klares Eintreten für Werte wie Inklusion, Antirassismus und Diversität.
  - Umsetzung transparenter und strengerer Compliance und Governance-Richtlinien für Clubs und deren Verantwortliche (inklusive Haftung).

### **2. Einrichtung einer Kommission Nachhaltigkeit und Verantwortung**

- Anknüpfend an den Vorschlag der stärkeren Berücksichtigung von ESG -Kriterien in allen Prozessen des Profifußballs kann eine Kommission Nachhaltigkeit und Verantwortung die DFL und die Clubs in Ihrem Transformationsprozess unterstützen.
- Eine der ersten Aufgaben der Kommission könnte die Ausarbeitung von ESG -Kriterien für die Ausschreibung der Rating-Agenturen zur Erfassung und Bewertung der Clubs, aber auch der Vorschlag zusätzlicher Lizenzierungsbedingungen sein.
- Im Prozess der Umsetzung der Ziele, setzen die Beteiligten vor allem auf Sensibilisierungs- und Belohnungssysteme - wenn es sein muss, allerdings auch auf Sanktionen.

### **3. Ausarbeitung eines verbindlichen Wertegerüsts/Verhaltenskodex und Menschenrechtskonzepts**

- Mit dem klaren Ziel, die definierten Werte auch zu leben, spricht sich die Taskforce für die Ausarbeitung von verbindlichen Kodizes und eines Menschenrechtskonzeptes aus. Diese sollten für alle Akteure im Profifußball gleichermaßen gelten, unter anderem: Verbände, Clubs, deren Vorstände, Fans, sowie Spieler- und Trainer\*innen, aber auch Sponsoren und Partnern der Liga und Vereine.
- Die UN-Leitlinien für Wirtschaft und Menschenrechte sollten hierbei als Grundlage dienen, insbesondere um eine einheitliche und international anerkannte Herangehensweise einschließlich Wiedergutmachung zu sichern.

- Um möglichst hohe Akzeptanz und Erfolg zu erzielen, sollten alle Stakeholder (u.a. Verbände, Clubs, Fans, Trainer\*innen, Spieler\*innen, Sponsoren und Zivilgesellschaft) im Entstehungsprozess involviert sein.

#### **4. Identifizierung neuer strategischer Partnerschaften mit Fokus auf nachhaltigem und verantwortungsvollem Handeln und Wirtschaften**

- Um diesem stärkeren Fokus gerecht zu werden, sollen die DFL und ihre Clubs zukünftig neue strategische Partnerschaften und Sponsorings, insbesondere mit Blick auf Nachhaltigkeit und Digitalisierung eingehen. Beispielsweise ist die Kreierung zusätzlicher Sportsponsoringrechte sowohl auf Liga- als auch auf Clubebene zu prüfen (z.B. „Nachhaltigkeitspartner“).
- Die zusätzlich erzielten Einnahmen sollen entsprechend den geplanten Ratings an die Clubs verteilt werden, sofern es sich um Einnahmen auf Liga-Ebene handelt.
- Hierbei sollten Liga und Clubs nicht nur an klassische Sponsorings denken. Projekte und Investments in weitere Digitalisierung, Nachhaltigkeit und vieles mehr sind denkbar.
- Zur Stärkung der Solidarität zwischen den Vereinen und Ligen kann die Einführung einer „Pre-Season“ dienen. Einhergehend soll sondiert werden, inwiefern Freundschaftsspiele zwischen Bundesligisten und unterklassigen Vereinen stattfinden und vermarktet werden könnten. Etwaige Erlöse sollen den unterklassigen Vereinen und/oder gemeinnützigen Initiativen zugutekommen.

#### **5. Umsetzung bundesweit sichtbarer Kampagnen und Einführung von „Awards“ / „Day of Service“**

- Ein klares Ziel der DFL sollte die Erhöhung der Sichtbarkeit der vielen bereits heute bestehenden engagierten Projekte von Spieler\*innen, Trainer\*innen, Verbänden, Clubs und Fans sein. Jedoch sollen auch neue bundesweite Impulse gesetzt werden. Gebündelte soziale Projekte, die beispielsweise bundesweit unter einem bestimmten Thema/Motto (jedes Jahr neu zu definieren) umgesetzt werden, würden den einzelnen wertvollen Initiativen der Clubs mehr Sichtbarkeit verleihen. Beispielsweise könnte das Thema Bildungsgerechtigkeit aufgegriffen werden und unter der Einbeziehung von Kitas in sozialen Brennpunkten und der Schaffung von Bewegungsangeboten dafür sorgen, Kinder für den Sport zu gewinnen.
- Eine Möglichkeit der prominenteren Auszeichnung und Incentivierung von Engagements kann die Einführung von unterschiedlichen „Awards“ sein. Denkbar wäre beispielsweise die Auszeichnung der Spieler\*innen, die mit eigenen sozialen Projekten in der vorausgegangenen Spielzeit das größte Engagement außerhalb des Platzes gezeigt haben („Social Awards“). Derartige Auszeichnungen können auf Vereine, Fans/Fanprojekte oder Funktionär\*innen ausgeweitet werden.
- Eine weitere Initiative, um soziale Probleme zu adressieren und durch gegenseitige Unterstützung Menschen im direkten Dialog vor Ort wieder näher zusammenzubringen („Brücken bauen“), kann die Einführung eines „Day of Service“ sein (siehe US-Major-Leagues). Spieler-, Trainer\*innen, Fans und Vereine nutzen diesen Tag, um lokale Initiativen, u.a. Tafeln, Alten-/Behindertenheime oder andere soziale Einrichtungen und Projekte, sowohl finanziell als auch persönlich aktiv zu unterstützen.
- Mögliche weitere von der Taskforce diskutierte Initiativen/Kampagnen sind etwa die Bereitstellung von Materialien und Infrastruktur (Fußballschuhe, Bälle, Tore, Bolzplätze)

oder Freikarten für bedürftige Personen und Vereine. Eine Umsetzung ist gut gemeinsam mit Sponsoren denkbar.

## **6. Zeitnahe Einberufung einer Arbeitsgruppe zur Stärkung wirtschaftlicher Stabilität von Profifußballclubs**

- Um die zukünftige wirtschaftliche Stabilität aller Profifußballclubs und somit auch die Integrität der Wettbewerbe sicherzustellen, ist eine Anpassung des Lizenzierungsverfahrens mit Blick auf wirtschaftliche/finanzielle Kriterien als weitere Maßnahme sinnvoll.
- Die Balance zwischen Einnahmen- und Ausgabenseite soll sichergestellt werden. Dies sollte im Rahmen der nächsten Diskussion zur Verteilung der Medienerlöse berücksichtigt werden.
- Neben strengeren Anforderungen an Liquidität, Profitabilität und Eigenkapitalbildung sollen u.a. auch Regularien für Personal- und Transferausgaben, aber auch Kadergrößen und Leihgeschäfte, diskutiert werden.
- Aufgrund der großen thematischen Überschneidungen sind die Einbindung der bestehenden Kommissionen „Finanzen“ und „Fußball“ und die Einbeziehung der Spielervertreter geboten.

## **7. Einsatz für Reformen auf europäischer oder globaler Ebene in Zusammenarbeit mit der Politik**

- Neben der Überprüfung der unmittelbaren verbandsrechtlichen (statuarischen) Möglichkeiten zur Stärkung der wirtschaftlichen Stabilität und Wettbewerbsintegrität, national soll die DFL (und ihre Clubs) zusammen mit der Politik (unabhängig von schon bestehenden Initiativen) auf europäischer Ebene für Reformen eintreten und eine Vorreiterrolle einnehmen. Insbesondere in Bezug auf:
  - 1) Deckelung von Spielergehältern (unterschiedliche Formen des Salary Cap)
  - 2) Konsequente Umsetzung eines verschärften Financial Fairplay
  - 3) Strengere Reglementierung und Kontrolle des Spielerberaterwesens
  - 4) Etablierung von Clearing-Stellen für Spieler-Transfers und alle betreffenden Zahlungen (u.a. Ablösesummen, Vermittlungsgebühren)
  - 5) Gleichmäßigere Verteilung der UEFA-Gelder an die Clubs

## **8. Evaluierung von Strukturen für kontrollierte strategische Investitionen im Rahmen von 50+1**

- Die 50+1-Regelung hat aus Sicht vieler Teilnehmer\*innen der Taskforce wesentlich zur Stabilität des deutschen Profifußballs beigetragen und sollte deshalb beibehalten werden.
- Beispiele in anderen europäischen Ligen haben jedoch gezeigt, dass das Engagement von professionellen Investoren für mehr Wettbewerb sorgen kann.
- Eine unvoreingenommene, offene Prüfung, ob unter Vorgabe transparenter Bedingungen bestimmten Investierenden, die ESG -Kriterien erfüllen oder verfolgen, der Weg in den Profifußball erleichtert werden kann, wird als sinnvoll erachtet.
- Ziele und Vorgaben für mögliche strategische Partnerschaften müssten von der DFL festgelegt werden (transparente Due Diligence Prozesse zur Überprüfung der Seriosität/ Integrität der Investoren). Dabei sollte auch auf nicht monetäre Unterstützung, wie z.B. zur digitalen Weiterentwicklung u.v.m. gesetzt werden.

### **9. Einleitung politischer und verbandsrechtlicher Schritte zur stärkeren Regulierung der Beraterbranche**

- Zusätzlich zur Unterstützung europäischer Schritte plädiert die Taskforce beim Thema Spielerberater\*innen auch für eine Prüfung möglicher nationaler Schritte mit dem Ziel, mehr Transparenz zu schaffen (für Spieler\*innen, Clubs und Verbände) sowie Verhältnismäßigkeit und damit höhere gesellschaftliche Akzeptanz herzustellen, Vereine finanziell zu entlasten und junge Spieler\*innen zu schützen. Eingeführt werden soll:
  - 1) Eine verpflichtende Akkreditierung von Berater\*innen
  - 2) Eine Deckelung von Ausgaben für Berater\*innen (über Vorgaben im Lizenzierungsverfahren, mit der Möglichkeit wirtschaftlicher Sanktionierung)
  - 3) Eindämmung von Umgehungstatbeständen

### **10. Bereitstellung eines Beratungsangebots für (Jugend-)Spieler\*innen und deren Familien**

- Mit dem Ziel der frühzeitigen Aufklärung über Rahmenbedingungen des Einstiegs in den Profifußball sowie der Vermeidung frühzeitiger vertraglicher Abhängigkeiten der angehenden Profispieler\*innen empfiehlt die Taskforce die Prüfung der Bereitstellung eines unabhängigen Beratungsangebotes.
- Bestehende Netzwerke und Strukturen, von Spielervertretungen und Spielerräten, sowie Angebote in den Leistungszentren, können hierbei ein guter Startpunkt sein.
- Aktive Profispieler\*innen begleiten den Prozess und können ebenfalls von einem solchen Unterstützungsangebot profitieren.

### **11. Gründung einer DFL-Kommission zur Intensivierung des Dialogs mit unterschiedlichsten Fangruppen**

- Mit dem Ziel, den in den vergangenen Jahren geführten Dialog zwischen DFL, Clubs und Fans zu intensivieren und zukünftig die Einschätzungen und Bedürfnisse aller Fangruppen bei wichtigen Entscheidungen noch näher an das DFL-Präsidium heranzubringen, empfiehlt die Taskforce die Einsetzung einer DFL-Kommission.
- Bei der Besetzung mit demokratisch legitimierten Vertreter\*innen soll sichergestellt werden, dass die vielfältige Fan-Landschaft abgebildet wird.
- Im Rahmen der Diskussion wurde angeregt, eine empirische Studie zu Fan-Interessen und Bedürfnissen in einem partizipativem Forschungsansatz zu initiieren. Bereits existierende Umfrage-Formate sollten bei der Erstellung der Studie und des Studiendesigns berücksichtigt werden.

### **12. Ausarbeitung von Kriterien für einen konstruktiven Club-Fan-Dialog**

- Neben der vorgeschlagenen neuen DFL-Kommission zur Intensivierung des Dialogs unterschiedlichster Fangruppen soll - insbesondere aufgrund der von Club zu Club sehr unterschiedlichen Rahmenbedingungen - eine Weiterentwicklung und Standardisierung der bestehenden Club-Fan-Dialoge unter anderem durch die Ausarbeitung von Gütekriterien. Auch eine Integration in die Statuten des DFL e.V. soll überprüft werden.
- Zudem wurde angeregt, die Spieler und Trainer\*innen enger in den Austausch einzubeziehen.
- Weitere diskutierte Möglichkeiten zur strukturierteren Mitbestimmung von Fans:
  - 1) Einbindung von Fans in Vereins-Gremien (wie z.B. Aufsichtsräte)
  - 2) Die Kompetenz von Fans kann mit Hilfe moderner Formate wie Ideenwettbewerbe/Hackathons oder analog zu Bürgerräten zu zentralen

Herausforderungen im Profifußball eingebunden werden. Die Kreativität und Beteiligung der diversen Fanszenen können mit einfachen digitalen Ansprüchen und Technologien, gefördert und genutzt werden (Meinungsbilder einholen, kurzfristige Befragungen).

### **13. Optimierung von Austauschformaten und Benchmarking-Prozessen**

- Die Taskforce regt einen stärkeren themenübergreifenden Austausch („Know-How-Exchange“) an. Zum einen sollen im Sinne der Solidarität Austausch-Plattformen von Liga und Clubs geschaffen werden - auch unter Berücksichtigung der bestehenden Konkurrenz und möglicher kartellrechtlicher Einschränkungen. Zum anderen sollen Best-Practices aus anderen Ligen und Ländern, beispielsweise im Rahmen regelmäßiger Vergleichsstudien, kontinuierlich besprochen werden.
- Denkbar wäre ein Austausch zu unterschiedlichen Ansätzen der wirtschaftlichen und strategischen Planung sowie der Fanarbeit. Der bereits bestehende Austausch zwischen den Clubs kann und sollte intensiviert und auf andere Themen ausgeweitet werden.
- Der Dialog und die thematischen Schwerpunkte könnten über die DFL-Kommissionen initiiert werden.

### **14. Förderung von Frauenfußball**

- Um die Professionalisierung der höchsten Spielklassen aber auch generell die Attraktivität und Bekanntheit des Frauenfußballs zu stärken, sollte die DFL in enger Zusammenarbeit mit dem DFB einen Maßnahmenplan erarbeiten, beispielsweise im Rahmen eines Strategiepapiers. Akteurinnen im Frauenfußball einschließlich Spielerinnen sollen eine zentrale Rolle in dem Prozess spielen.
- Hierbei ist besonders wichtig, dass bestehende Strukturen gefördert und neue Strukturen aufgebaut werden, jedoch ohne gewachsene, etablierte Systeme zu benachteiligen. Insbesondere Traditionsclubs im Frauenfußball gilt es zu schützen. Durch Partnerschaften mit Frauenmannschaften, um von dem Vorsprung vieler Männer-Bundesliga-Clubs im Hinblick auf Marketing, Fort- und Weiterbildung, Investitionen sowie dem Zugang zu Netzwerken zu profitieren, können die Weiterentwicklung und das Lernen unterstützt werden.
- Auch statuarische Verpflichtungen der Clubs sollten diskutiert werden, u.a. Verpflichtungen zum Führen einer Mädchen-/Frauenabteilung oder zur Berücksichtigung von Mädchen und Juniorinnen analog der bestehenden Leistungszentrums-Regelungen für den Juniorenbereich. Diese Diskussionen sollten auch in die Überlegungen zur übergreifenden langfristigen Nachwuchsförderung einfließen.

### **15. Förderung von Frauen im Fußball**

- Der Profifußball soll nicht nur den Frauenfußball stärker fördern, sondern sich auch intensiver für Frauen im Fußball abseits des Spielfeldes – ob im Ehrenamt oder Beruf – einsetzen soll.
- Durch Vielfalt mit mehr Frauen in Führungspositionen wird für den Profifußball in Deutschland längerfristig ein Wettbewerbsvorteil entstehen.
- Erste Schritte auf dem Weg zu mehr Diversität:

- 1) Trainerinnen- und Schiedsrichterinnenausbildung kontinuierlich verbessern und fördern – Anteil der Trainer-/Schiedsrichterinnen in den höchsten Spielklassen sukzessive erhöhen.
- 2) Karriere-Perspektiven für Mädchen und Frauen im Fußball auf und neben dem Platz schaffen. Beispielsweise durch Stipendien für die DFB-Akademie, die Finanzierung von Supervision für Schiedsrichterinnen und Möglichkeiten für Praktika und Hospitanzen auf allen Ebenen des Profifußballs, einschließlich Trainer\*innen.
- 3) Konzepte erarbeiten, um die mediale Sichtbarkeit für Frauenfußball und Frauen im Fußball zu erhöhen – „Vorbilder für junge Mädchen kreieren“.
- 4) Diversitäts-Strategie konkretisieren und Maßnahmen ergreifen, um strukturiert mehr Frauen in Führungspositionen im Profifußball zu bringen.

#### **16. Umsetzung weiterer Maßnahmen zur langfristigen Nachwuchsförderung**

- Die bereits erfolgte Erhöhung der finanziellen Förderung der Nachwuchsarbeit durch den neuen Verteilerschlüssel der nationalen Einnahmen aus den Medienrechten soll weiter ausgebaut werden, um die sportliche und berufliche Förderung von Talenten in allen Ligen langfristig zu verbessern.
- Die DFL und die Kommission „Fußball“ sollte insbesondere in Erwägung ziehen, standardisierte Erfassungssysteme für einen besseren Informationsaustausch zwischen den Vereinen zu etablieren.
- In die Überlegungen sollen auch die geplanten Maßnahmen im Rahmen des Projekt Zukunft (DFB) berücksichtigt werden.

#### **17. Institutionalisierung interdisziplinärer Dialogstrukturen**

- Mit dem Ziel, die Entwicklungen und den Fortschritt regelmäßig zu überprüfen und mögliche Erfordernisse zum Nachsteuern zu identifizieren, soll der mit der Taskforce begonnene Prozess institutionalisiert werden. Denkbar wäre ein unabhängiger, interdisziplinär zusammengesetzter Beirat, der die Umsetzung und Evaluierung begleitet. Zudem wird dieser die Entwicklungen im Profifußball regelmäßig reflektieren und über die Weiterentwicklung beraten.

#### **Fazit**

Mit dem angestoßenen interdisziplinären Dialog sowie der Konkretisierung und schrittweisen Umsetzung der Handlungsempfehlungen zeigt die DFL eine klare Haltung, mit dem Bekenntnis zur Nachhaltigkeit in den zentralen Dimensionen Ökologie, Ökonomie, gesellschaftlicher Verantwortung und guter Führung. Mit mutigen Schritten wird es der DFL und Ihren Clubs gelingen, eine Vorreiterrolle in Europa einzunehmen.

### **Teilnehmer\*innen der Taskforce**

**Dr. Cornelius Baur** (Managing Partner McKinsey Deutschland)  
**Oliver Bierhoff** (Direktor Nationalmannschaften und Akademie DFB)  
**Fredi Bobic** (Vorstand Sport Eintracht Frankfurt; DFL-Kommission Fußball)  
**Helen Breit** (AG Fankulturen)  
**Britta Dassler** (FDP, Mitglied des Deutschen Bundestages, Mitglied des Sportausschusses und Sprecherin)  
**Max Eberl** (Geschäftsführung & Sportdirektor Borussia Mönchengladbach; DFL-Kommission Fußball)  
**Dr. Vera-Carina Elter** (Vorstand für Personal & Familienunternehmen KPMG)  
**Tanja Ferkau** (Gründerin und CEO IMPCT gGmbH)  
**Manuel Gaber** (Fan-Arbeitsgruppe „Zukunft Profifußball“)  
**Dr. Peter Görlich** (Geschäftsführer TSG Hoffenheim; DFL-Kommission Internationalisierung)  
**Jan-Henrik Gruszecki** (Leiter Stabstelle Strategie & Kultur Borussia Dortmund)  
**Dr. Mario Hamm** (Direktor Finanzen 1. FC Nürnberg; DFL-Kommission Finanzen)  
**Lutz Hangartner** (Präsident Bund Deutscher Fußball-Lehrer)  
**Anna-Maria Hass** (Fan-Arbeitsgruppe „Zukunft Profifußball“)  
**Robin Himmelmann** (Spieler, Vereinigung der Vertragsfußballspieler VDV; Spielerbündnis)  
**Daniela Huckele-Görisch** (Director Strategic Initiatives SAP; S20 The Sponsors' Voice)  
**Dirk Huefnagels** (Head of Marketing UniCredit; S20 The Sponsors' Voice)  
**Jörg Jakob** (Chefredakteur „kicker“)  
**Alexander Jobst** (Vorstand Marketing, Vertrieb und Organisation FC Schalke 04; DFL-Kommission Marketing & Sponsoring)  
**Lars Klingbeil** (SPD, Generalsekretär)  
**Philipp Köster** (Chefredakteur „11 Freunde“)  
**Katja Kraus** (Geschäftsführende Gesellschafterin Jung von Matt/Sports)  
**Carsten Linnemann** (CDU/CSU, Vorsitzender der Mittelstands- und Wirtschaftsunion (MIT), Stellvertretender Vorsitzender der Bundestagsfraktion)  
**Andreas Luthe** (Spieler 1. FC Union Berlin; Vereinigung der Vertragsfußballspieler VDV; Spielerbündnis)  
**Dario Minden** (Fan-Arbeitsgruppe „Zukunft Profifußball“)  
**Prof. Martin Nolte** (Leiter des Instituts für Sportrecht Deutsche Sporthochschule Köln)  
**Fabian Otto** (Direktor Finanzen/Personal Bayer 04 Leverkusen; DFL-Kommission Finanzen)  
**Cem Özdemir** (Bündnis 90/Die Grünen, Vorsitzender des Ausschusses für Verkehr und digitale Infrastruktur, stellvertretendes Mitglied im Auswärtigen Ausschuss)  
**Dr. Frank Rybak** (Vereinigung der Vertragsfußballspieler VDV, Justiziar; Fachanwalt für Sportrecht)  
**Sylvia Schenk** (Leiterin der Arbeitsgruppe Sport Transparency International Deutschland)  
**Martin Schulz** (SPD, Mitglied des Bundestages; früherer Präsident des Europäischen Parlaments)  
**Prof. Sascha L. Schmidt** (Direktor & Lehrstuhlinhaber Center for Sports and Management der WHU)  
**Carsten Schmidt** (Vorsitzender der Geschäftsführung Hertha BSC)  
**Christian Schmidt** (AG Fankulturen)  
**Ramona Steding** (AG Fankulturen)  
**Dr. habil. Martin Stopper** (Anwalt für Sportrecht)  
**Heike Ullrich** (Stellvertretende Generalsekretärin DFB)