

Verbands-Management (VM)



Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management

VM 2/25

Andrea L. Sablone, Hein Schellekens und Silvia Kljajic-Canale
Nachhaltigkeitsberichterstattung im Schweizer Sport
Verbands-Management, 51. Jahrgang, Ausgabe 2 (2025), S. 50-58.

Herausgeber:	Verbandsmanagement Institut (VMI) Universität Freiburg/CH (www.vmi.ch)
Redaktion:	Rea Pirani
Layout:	Rea Pirani / media f imprimerie SA
Titelbild:	Thema «Stabübergabe im Staffellauf»: istockphoto.com
Fotomaterial:	istockphoto.com
ISBN:	978-390-9437-73-3
ISSN:	1424-9189
Kontakt:	info@vmi.ch

Die Zeitschrift VM erscheint dreimal jährlich in den Monaten April, August und November.

Abdruck und Vervielfältigung von Artikeln und Bildern, auch auszugsweise oder in Abschnitten, nur mit Genehmigung des Herausgebers.



UNIVERSITÉ DE FRIBOURG
UNIVERSITÄT FREIBURG

Nachhaltigkeitsberichterstattung im Schweizer Sport

Andrea L. Sablone, Hein Schellekens und Silvia Kljajic-Canale

Wie ist der Stand der Berichterstattung unter Schweizer Sportvereinen betreffend Nachhaltigkeit und welche Herausforderungen und Chancen zeichnen sich ab? Dieser Frage sind wir in einem Forschungsprojekt nachgegangen, das wir an der Fernfachhochschule Schweiz im Jahr 2023 auf Mandat der Beratungsunternehmung BDO AG durchgeführt haben. Unsere Ergebnisse zeigen eine gewachsene Sensibilität gegenüber dem Thema Nachhaltigkeit, einen Mangel an Kompetenzen und Ressourcen sowie den Bedarf nach Unterstützungsmitteln in Form von Richtlinien, Anleitungen und interaktiven Tools. Wir empfehlen eine stufenweise, schwerpunktgewichtete Herangehensweise.

Aktueller Stand der Nachhaltigkeitsberichterstattung im Schweizer Sport

Der Ruf nach einem nachhaltigen Wandel hat die Sportbranche erreicht¹. Interessengruppen üben Druck auf Sportorganisationen aus, sich zu nachhaltigen Praktiken zu verpflichten und entsprechend darüber zu berichten. Diese Entwicklung wurde durch Neuerungen in der Gesetzgebung verstärkt. Sie verpflichten grössere Unternehmungen von öffentlichem Interesse über ihre Anstrengungen zur Sicherstellung ihres nachhaltigen Handelns zu berichten (vgl. Art. 964a ff. OR).

Kleinere Organisationen wie Sportvereine sind davon nicht betroffen. Sie reagieren allerdings auf freiwilliger Basis auf die erhöhten Anforderungen auf Grund ihrer empfundenen gesellschaftlichen Verantwortung gegenüber nach-

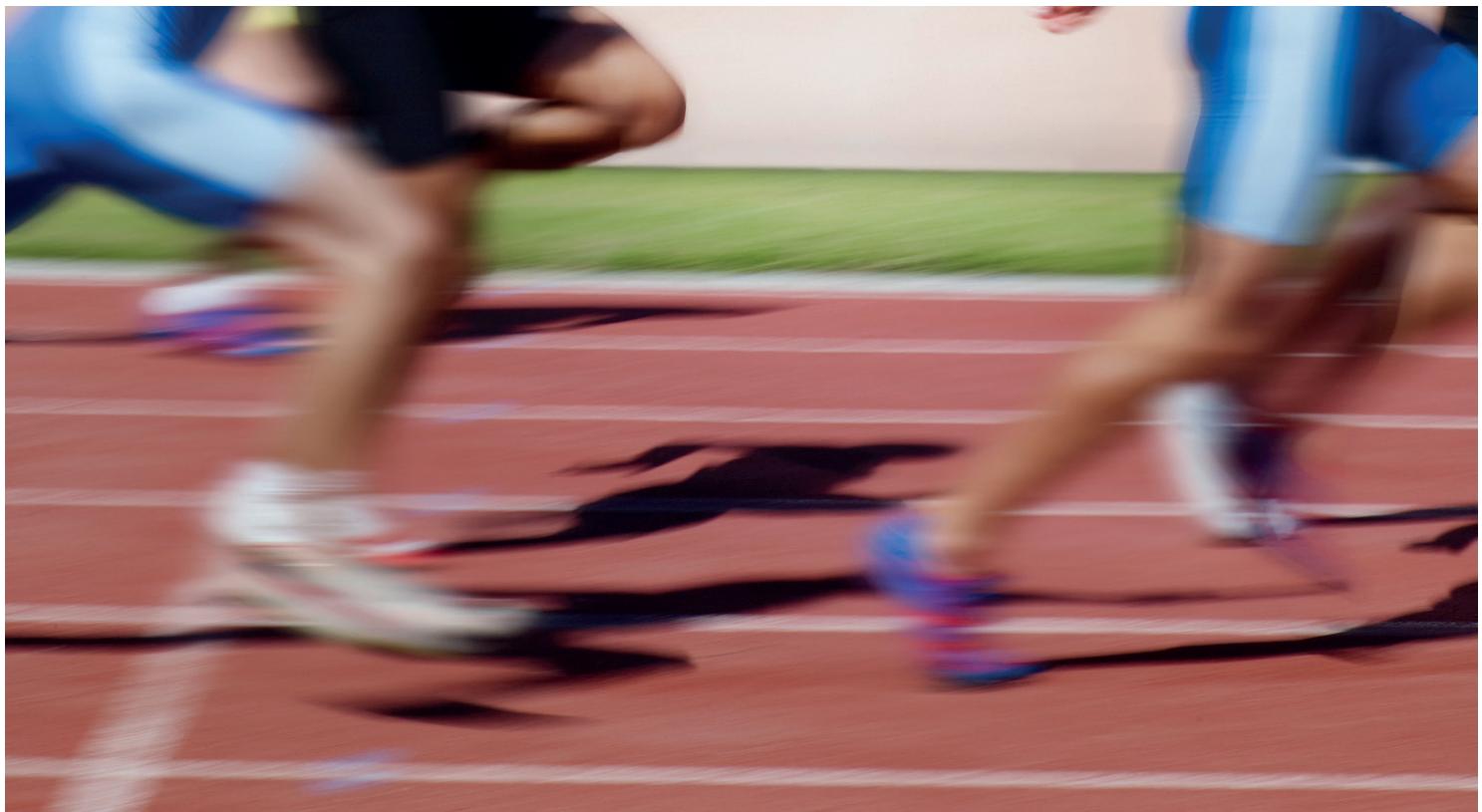
haltigeren Praktiken. So freiwillig das Engagement ist, so individuell fällt die Art aus, wie darüber berichtet wird.

Bestandesaufnahme in der Schweiz

Unserem Forschungsprojekt ging eine studentische Untersuchung des Studiengangs Betriebsökonomie an der Fernfachhochschule Schweiz (FFHS) voraus, in der die Nachhaltigkeitsberichterstattung von 83 Schweizer Sportverbänden, die Mitglied von Swiss Olympic sind, analysiert wurde.² Die Analyse der Webseiten auf relevante Dokumente wie Geschäftsberichte, Nachhaltigkeitsberichte und Leitbilder ergab, dass bis Februar 2023 kein Sportverband einen formalen Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht hatte. Nachfolgende qualitative Analysen zeigten, dass sich die meisten vorgefundenen Aussagen zur Nachhaltigkeit auf Ziele und geplante Massnahmen bezogen, jedoch selten konkrete Fortschritte oder Ergebnisse dokumentierten. Unsere Untersuchung weist auf den Mangel an Modellen und Richtlinien für die Nachhaltigkeitsberichterstattung im Sportsektor hin und betont die Notwendigkeit, konkrete Erfolge und Massnahmen stärker in den Fokus der Kommunikation zu rücken, um Transparenz und Glaubwürdigkeit zu gewährleisten.

Nachhaltigkeitsbemühungen

Die Analyse der Nachhaltigkeitsaktivitäten im Sportsektor zeigt, dass Organisationen sich in unterschiedlichen Entwicklungsstadien befinden, die von anfänglichem Bewusstsein bis zur Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrate-



gien reichen. Viele von ihnen erkennen das Thema Nachhaltigkeit als relevant an, sie sind aber unsicher, wo sie ansetzen sollen. Einige haben bereits Ziele und Visionen formuliert, um ökologische und soziale Aspekte langfristig zu verankern. Andere arbeiten an der Entwicklung konkreter Strategien, es fehlen ihnen jedoch «Best Practices», klare Richtlinien und das notwendige Fachwissen. Organisationen, die bereits Strategien entwickelt haben, stehen vor der Herausforderung, diese in konkrete Massnahmen umzusetzen, was Resourcen erfordert. Sobald erste Erfolge sichtbar werden, stellt sich die Frage nach der Kommunikation, deren Form und Umfang noch unklar sind. Unsere Ergebnisse zeigen, dass eine formale Nachhaltigkeitsberichterstattung wie sie für Gesellschaften des öffentlichen Interessens gefördert wird für alle noch weit entfernt ist.

Der aktuelle Stand der Dinge

Nach einer Analyse der Fachliteratur und der Auswertung der geführten Interviews mit Fachleuten und Vertreter_innen von Sportverbänden konnten

folgende zentrale Themenbereiche und Herausforderungen abgeleitet werden: Ein Bewusstsein für die Notwendigkeit eines nachhaltigen Handelns sowie der Wille dazu ließen sich ausnahmslos festmachen. Initiativen im Bereich der Nachhaltigkeit werden nach Möglichkeiten unterstützt, umgesetzt und weiterverfolgt. Nicht selten erfolgt dies allerdings bei kleineren Vereinen eher auf individueller Basis und teilweise ohne umfangreiches Wissen. Manche Vereine mögen sich nicht einmal dessen bewusst sein, dass sie auf vielfältige Art und Weise zur Nachhaltigkeit in ihrem Umfeld beitragen. Es sei beispielhaft auf Aufgaben wie Integration, Talentförderung und respektvoller Umgang miteinander hingewiesen.

Eine zweite Erkenntnis betrifft die Fokussierung. Es ist weder denkbar noch sinnvoll, dass Sportvereine alle 17 Ziele für eine nachhaltige Entwicklung (engl.: SDGs³) gleichzeitig verfolgen. Welcher Schwerpunkt gesetzt werden sollte, um die höchste Wirkung mit dem geringsten Aufwand zu erzeugen, ist schwer auszumachen, bei den oft knapp zur Verfügung stehenden Budgets.

Manche von ihnen haben Mühe, genug Freiwillige und Ehrenamtliche zu mobilisieren, um den Vereinszweck zu erfüllen. Eine ähnliche Ungewissheit gilt in der Berichterstattung. Sollte ein Verein den Bericht online publizieren oder physisch? Wie umfangreich sollte er sein bzw. für welche Anspruchsgruppen? Die Anspielung auf das adressatengerechte Kommunizieren lässt ahnen, dass die Berichterstattung verschiedenen Zwecken entsprechen kann: zur Information der Interessierten, zur Kontrolle und Überprüfung, ob eine Organisation genug bemüht ist, nachhaltig zu handeln, und zum Vergleich zwischen Organisationen. Weil aber die aktuelle Lage unklar ist, bleiben viele Fragen offen, und manche zögern über das zu berichten, was sie tun, weil sie destruktive Kritik befürchten. Hat zum Beispiel eine Organisation ein Elektroauto anschafft, könnte gleich die Kritik aufkommen, wieso nicht gleich den gesamten Fuhrpark elektrisieren oder ganz auf Auto zu verzichten und nur noch mit ÖV fahren.

Die Berichterstattung stösst auf erhebliche Schwierigkeiten betreffend eine zuverlässige Datenerhebung aufgrund fehlender, allgemeingültiger Konventionen. Man denke zum Beispiel an eine Meisterschaft, für welche die Athlet_innen zwischen verschiedenen Ortschaften in unterschiedlichen Ländern reisen müssen. Wie sollte über die verursachten CO₂-Emissionen berichtet werden? Wenn jede Destination beides An- und Weiterreise dazurechnen würde, käme es zu einer verzerrenden Doppelberücksichtigung. Ein weiteres Beispiel lässt sich in Zusammenhang mit der Ökobilanz der Materialien ermitteln, die eine Sportorganisation verwendet. Inwieweit sollte sich eine Organisation um Nachhaltigkeit in der Lieferkette ihrer Materialien bemühen? Diese und weitere Aspekte beinhalten ein komplexes Zusammenspiel verschiedener

Metriken, das häufig mit einem Mangel an Transparenz und Rechenschaftspflicht sowie Fachwissen und Ressourcen einhergeht.

Herausforderungen für die künftige Entwicklung

Die Akteur_innen im Schweizer Sportsektor sind in Bezug auf ihre Nachhaltigkeitspraktiken und die entsprechende Berichterstattung darüber mit folgenden Herausforderungen konfrontiert:

• Fehlende Standardisierung

Der Begriff Nachhaltigkeit wird nicht gleich verstanden. Angesichts der 17 SDGs haben die Sportvereine kaum Anhaltspunkte, worauf sie sich fokussieren sollen.

Einige internationale Organisationen bieten umfangreiche Zertifizierungsverfahren betreffend Nachhaltigkeit an. Die Qualität der Zertifizierungen lässt sich nicht eindeutig ermitteln, sodass kein seriöser Vergleich möglich ist. Darüber hinaus sind diese Verfahren für kleinere Organisationen zu umständlich.

Es fehlen allgemeingültige Rating-Modelle, woran die Organisationen sich messen und wovon sie sich inspirieren lassen könnten, um Verbesserungen anzustreben.

• Begrenzte Ressourcen

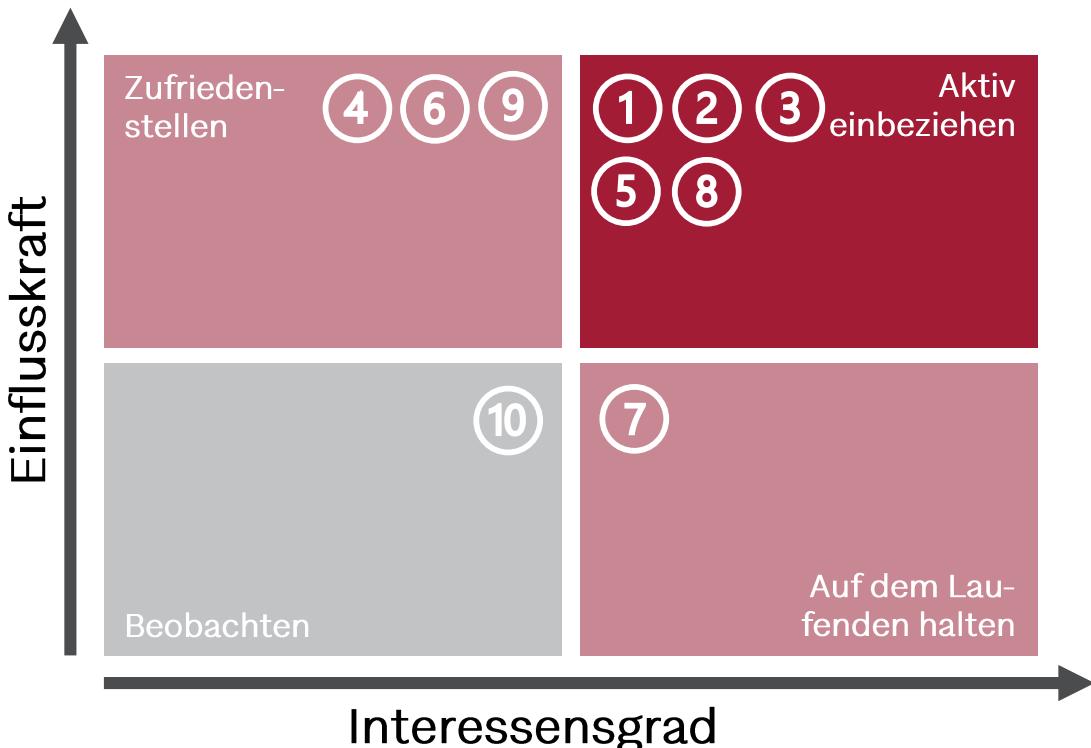
Relevante Daten liegen nur im bescheidenen Umfang vor, in unzureichender Qualität und Menge sowie unpassenden Formaten.

Es fehlen formalisierte Berichtsinstrumente. Schliesslich fehlt es an entsprechendem Fachwissen und weiteren Ressourcen bei den Vereinen und Organisationen.

• Komplexe Metriken

Die Wirkung von Sportorganisationen auf die zugehörigen Gemeinden und auf die Gesellschaft sowie auf teilweise schwer erkennbare Stakeholder_innen lässt sich schwer – wenn überhaupt – messen.

Abbildung 1: Übersicht der Anspruchsgruppen für Nachhaltigkeitsaktivitäten im Schweizer Sport



Interne Stakeholder

- (1) **Mitarbeitende und Athlet_innen**
 - Mitarbeitende
 - Profisportler_innen
 - Amateursportler_innen
 - Trainer_innen und Betreuer_innen

- (2) **Sportvereine, Verbände & Ausland**
 - Sportvereine
 - Sportverbände
 - internationale Verbände,
 Dachorganisationen

- (3) **Sportevent-Organisatoren**
 - Events im Breitensport
 - Events im Spitzensport
 - Organisator_innen von
 Sportveranstaltungen

(4) **Fans, Gemeinschaft**

- Fans und Unterstützer_innen
- Gemeinschaften und Anwohner_innen
- Freiwillige und Helfende bei Sportveranstaltungen

(5) **Wirtschaftliche Akteure**

- Sponsoren und Partner
- Lieferanten und Dienstleister
- Vertretende von Sportartikelherstellern

(6) **Öffentlichkeit & Medien**

- Medien und Journalisten, Öffentlichkeit
- Soziale Medien und Influencer

(7) **Umweltorganisationen**

- Umweltschutzorganisationen
- NGOs im Bereich Nachhaltigkeit und Sport

(8) **Lokale Politik**

- Gemeindeverwaltungen und lokale Behörden

(9) **Regierung und Regulierungsbehörden**

- Bundesämter und -behörden
- Kantonale Sportämter und Behörden
- Politische Vertreter

(10) **Forschung- und Bildungseinrichtungen & Experten**

- Universitäten und Forschungsinstitute
- Experten für Sport und Nachhaltigkeit
- Bildungseinrichtungen im Bereich Sport

Übersicht der Anspruchsgruppen für Nachhaltigkeitsaktivitäten im Sport

Wie in der Nachhaltigkeitsberichterstattung die verschiedenen Anspruchsgruppen, mit ihren unterschiedlichen Interessen und Einflussmöglichkeiten, berücksichtigt werden sollten, lässt sich nachvollziehen anhand einer Klassifizierung. Wir schlagen eine durch Interviews validierte und optimierte Map der Anspruchsgruppen vor. Diese ermöglicht es, die Akteur_innen nach ihrem Einfluss und ihrem Interesse an der Berichterstattung zu kategorisieren

und die daraus resultierenden Strategien für deren Einbindung zu optimieren. Die Übersicht berücksichtigt verschiedene Akteur_innen wie Sportvereine, -verbände, Anhänger_innen, wirtschaftliche Akteur_innen, Behörden, Medien und Nichtregierungsorganisationen (engl.: NGOs), die entsprechend ihres Einflusses und Interesses an der Nachhaltigkeitsberichterstattung eingeteilt wurden.

Das Ergebnis unserer Auswertung macht die Komplexität der unterschiedlichen Erwartungen und Anforderungen der Anspruchsgruppen deutlich

und zeigt, welche Gruppen in welchem Ausmass einbezogen oder informiert werden sollten, um ihren verschiedenen Bedürfnissen gerecht zu werden.

Handlungsempfehlungen zur Förderung der Nachhaltigkeit im Sportsektor

Basierend auf der Analyse des aktuellen Stands der Sportbranche in der Schweiz, unter Berücksichtigung der absehbaren Entwicklungen und gestützt auf den Ergebnissen unseres Forschungsprojektes lassen sich fünf Handlungsempfehlungen ableiten, die Ansatzpunkte zur Förderung von Nachhaltigkeitsinitiativen und zur Verbesserung der Berichterstattung in Sportorganisationen bieten.

1. Integration von Nachhaltigkeit in die strategische Planung

Aufgrund des gesellschaftlichen Drucks und des Engagements einiger Mitarbeitender der Sportorganisationen werden Initiativen zur Förderung der Nachhaltigkeit gestartet. Diese werden jedoch oft

nicht weiterverfolgt, wenn der Druck nachlässt, Mitarbeitende wechseln und der Vereinsalltag dominiert. Daher empfehlen mehrere unserer Interviewpartner_innen den Sportvereinen, wenige Hauptthemen – eventuell nur eins – auszuwählen und diese über längere Zeit mit messbaren Nachhaltigkeitszielen zu verfolgen. Neben ökologischen Aspekten wie der Reduzierung von CO₂-Emissionen oder der nachhaltigen Beschaffung von Materialien könnten auch soziale Ziele wie Gleichstellung und Integration in die strategische Ausrichtung der Organisation eingebettet werden. Die langfristige Verankerung dieser Themen ermöglicht es, den Fortschritt des Vereins in der Umsetzung der Ziele über längere Zeit zu verfolgen, was sowohl die Glaubwürdigkeit des Commitments als auch die Positionierung des Vereins stärkt.

Laissez le papier raconter votre histoire.

Votre contact privilégié pour l'impression de vos plus belles histoires.

media f imprimerie SA
026 919 88 44
imprimerie@media-f.ch
imprimerie.media-f.ch



media f
imprimerie |

Wenn eine Organisation über mehrere Jahre bestimmte Ziele verfolgt, können die Berichte über die Fortschritte Aufschluss geben, den zurückgelegten Weg aufzeigen und als Mittel gegen Vorwürfe von Greenwashing dienen. Die Kontinuität garantiert, dass keine punktuelle, zweckdienliche Übung vorgenommen wurde, sondern strategisch relevante, längerfristig angelegte Anstrengungen zu den berichteten Resultaten geführt haben.

2. Aufbau von Know-how und Ressourcen

Die erfolgreiche Umsetzung von Nachhaltigkeitsinitiativen hängt massgeblich von den verfügbaren Ressourcen und dem Know-how der Sportorganisationen ab. Besonders kleinere Organisationen stehen hier vor der Herausforderung, die begrenzten finanziellen Mittel und das Personal optimal einzusetzen. Partnerschaften mit externen Berater_innen, Bildungseinrichtungen und Förderprogrammen können helfen, Wissenslücken zu schliessen und innovative Lösungsansätze zu entwickeln. Längerfristiger betrachtet kann der Einsatz fortschrittlicher Technologien zur Erfassung und Auswertung von Nachhaltigkeitsdaten eine wirksame Massnahme darstellen, um die Berichterstattung zu professionalisieren.

3. Optimierung der Kommunikationsstrategie

Eine transparente und effektive Kommunikation der Nachhaltigkeitsbemühungen fördert das Vertrauen von Anspruchsgruppen wie Sponsor_innen, Mitglieder und der Öffentlichkeit. Digitale Kommunikationsformate, wie interaktive Berichte und Social-Media-Kampagnen, bieten innovative Möglichkei-

ten, um die Nachhaltigkeitsfortschritte zugänglich zu machen und Vorwürfen des Greenwashings entgegenzuwirken. Es gilt, sowohl intern als auch extern, offene Dialoge zu schaffen, in denen die Zielsetzungen und Erfolge der Nachhaltigkeitsstrategien klar kommuniziert werden. Dies trägt nicht nur zur Steigerung des Ansehens bei, sondern schafft auch Raum für Feedback und Verbesserungen.

4. Kooperation und Standardisierung von Nachhaltigkeitsberichten

Beispiele wie der VfL Wolfsburg⁴ oder die FIS Alpine Ski-Weltmeisterschaft 2017⁵ demonstrieren, wie Standards wie die Global Reporting Initiative (GRI)⁶ und ISO 2021 erfolgreich implementiert werden können. Der VfL Wolfsburg setzt etwa auf interaktive Berichte und die Verknüpfung von Nachhaltigkeitszielen mit digitalen Plattformen. In St. Moritz wurde das Konzept «Nachhaltigkeit + Innovation = Vermächtnis» umgesetzt, das 15 Ziele und 22 Projekte integrierte⁶. Diese Beispiele sind schwer auf den Breitensport übertragbar und im Spitzensport eher selten. Zwei Ansätze scheinen unter den aktuellen Umständen vielversprechend, um mehr Organisationen zur Nachhaltigkeit zu bewegen: erstens die Vereinheitlichung und Vereinfachung der Vorgaben für Sportvereine einschliesslich der Entwicklung spezifischer Messgrössen und Formate für verschiedene Sportarten, zweitens die Anpassung der Anforderungen an die jeweiligen Spezifika und Dimensionen der Vereine.

Die stufenweise Standardisierung von Nachhaltigkeitsberichten wäre ein wichtiger Schritt, um eine Vergleichbarkeit zwischen verschie-

denen Sportorganisationen zu ermöglichen. Durch die Schaffung solcher Standards können sportübergreifende Best Practices ausgetauscht und sektorweite Verbesserungen gefördert werden.

Kleinere Vereine könnten an den Nachhaltigkeitszielen teilhaben und ihren Beitrag sichtbar machen. Nationale und internationale Dachverbände wären für eine Vorreiterrolle bei der Entwicklung und Implementierung von Berichtstandards prädestiniert.

5. Orientierung am individuellen Entwicklungsstadium

Um Sportorganisationen optimal bei ihren Nachhaltigkeitsbemühungen zu unterstützen, wäre es entscheidend, sich an ihrem Entwicklungsstadium zu orientieren.

Sportvereine sollten zunächst eine Bestandsaufnahme ihrer aktuellen Situation vornehmen und auf dieser Basis massgeschneiderte Massnahmen entwickeln. Organisationen in einem frühen Stadium sollten zunächst ein Bewusstsein für ihre spezifischen Einflussmöglichkeiten schaffen, während fortgeschrittenere Vereine konkrete Nachhaltigkeitsziele formulieren und in langfristige Strategien überführen sollten. Entscheidend ist, dass jede Phase systematisch durchlaufen wird, um eine nachhaltige Entwicklung zu gewährleisten und den individuellen Herausforderungen gerecht zu werden.

Diese fünf Handlungsempfehlungen zielen darauf ab, den Grundstein für eine systematische Weiterentwicklung der Nachhaltigkeit im Sportsektor zu legen. Die Verankerung in der strategischen Planung, die Erarbeitung einer Kommunikationsstrategie, der Kapazitätsaufbau und die Entwicklung von Berichtsstandards werden Sportorganisationen in die Lage versetzen, ihre

Nachhaltigkeitsziele zu erreichen und langfristig einen positiven gesellschaftlichen und ökologischen Einfluss zu erzielen.

Weiterführende Anmerkungen und Limitationen

Eine Berichterstattung könnte das Interesse von Sponsor_innen und Investoren wecken und somit zur Erschliessung von Finanzierungsquellen führen. Es ist nicht auszuschliessen, dass ein Verein in Absprache mit Finanzpartnern sich bestimmten Zielen widmet, wie beispielsweise die Förderung von Frauen sowohl im Sportbetrieb als auch in der Organisation.

Es ist dagegen nicht zu erwarten, dass die Fans eine Hauptrolle spielen werden, da ihr Interesse dem Hauptzweck des Vereins gilt, nämlich der Sporttätigkeit. Verbände wie SwissOlympic können diesbezüglich eine führende Rolle einnehmen, da sie neben der Promotion des Sports oft eine allgemeinere gesellschaftliche Verantwortung wahrnehmen und somit besser zur Berücksichtigung nachhaltigkeitsbezogener Aspekte beitragen können. Schliesslich ist das Thema Nachhaltigkeit in den Leitbilden von nationalen Sportverbänden zu finden.

Es ist schliesslich anzunehmen, dass künstliche Intelligenz, automatisierte Datenerfassung und maschinelles Lernen künftig die Berichterstattung unterstützen und vereinfachen werden, sobald diese technologischen Entwicklungen den Sportorganisationen zur Verfügung stehen.

Fazit

In Anbetracht der uns zur Verfügung stehenden Daten lässt sich abschliessend festhalten: Einige Vereine haben sich bisher kaum bis gar nicht mit der Thematik befasst. Andere wissen nicht, wo bzw. womit sie anfangen sollen. Einige sind intrinsisch motiviert und stemmen eine Initiative nach der anderen. Wieder andere sind bereits über den Zenit gelangt und leiden an einer Desillusion, weil sie sich aus ihren Anstrengungen eine grössere Wirkung versprochen hatten.

1. Entwicklung eines Bewusstseins für die Thematik und Auslotung der eigenen Möglichkeiten in Bezug auf Nachhaltigkeit.

2. Formulierung einer Vision, abgestimmt auf die eigenen Werte und das Wirkungsumfeld.
3. Übersetzung der Vision in konkrete, priorisierte und realistische Nachhaltigkeitsziele.
4. Entwicklung eines Massnahmenplans inklusive Ressourcenzuteilung (Finanzen, Zeit, Personal).
5. Durchführung der Massnahmen mit begleitender Erfolgskontrolle und Anpassung bei Bedarf.
6. Transparente Kommunikation der Fortschritte. Sobald ausreichend Daten vorliegen, Überführung in eine formalisierte Berichterstattung.

Addendum

von Viviana Andermatt, Sustainability Manager BDO Schweiz

Seit der Durchführung der vorliegenden Studie im Jahr 2023 hat sich die Dynamik im Bereich der Nachhaltigkeitsberichterstattung im Sportsektor nur bedingt verändert. Während die damals aufgezeigten Herausforderungen – wie mangelnde Standards, begrenzte Ressourcen und unklare Zuständigkeiten – nach wie vor bestehen, hat der Veränderungsdruck, insbesondere auf gesellschaftlicher Ebene, spürbar zugenommen.

1. Zunehmender Regulierungs- und Stakeholderdruck

Obwohl es keine spezifischen Regulierungen für den Sportsektor gibt, wirken sich internationale Vorgaben (z. B. EU-CSRD oder IBB-Standards) zunehmend auf Sportorganisationen aus. Viele dieser Vorgaben betreffen Sponsoren, Partner oder Geldgeber von Sportverbänden und -vereinen, wodurch Anforderungen an Transparenz, Wirkungsmessung und Berichterstattung zunehmend auf ebenjene Organisationen übertragen werden. Für Sportverbände mit kommerzieller Ausrichtung oder professionellem Anspruch steigt somit der Erwartungsdruck – auch ohne direkte regulatorische Pflicht.

2. Technologische Chancen und soziale Themen im Fokus

Digitale Tools zur Datenerfassung, CO₂-Bilanzierung oder SDG-Mapping sind mittlerweile auch für kleinere Organisationen zugänglich – vorausgesetzt, sie erhalten entsprechende Unterstützung. Parallel dazu rücken soziale Aspekte wie Chancengleichheit, mentale Gesundheit im Spitzensport, Inklusion und Partizipation im Breitensport stärker ins Zentrum. Förderinstitutionen und Medien tragen dazu bei, dass Nachhaltigkeit ganzheitlich – ökologisch wie sozial – gedacht und bewertet wird.

3. Neue Rollen für Verbände und Plattformen

Internationale Sportverbände und nationale Dachorganisationen beginnen Standards, Leitlinien, Templates und Weiterbildungsangebote zur Verfügung zu stellen. Von ihnen wird erwartet, dass sie Orientierung geben, Best Practices fördern und Peer Learning aktiv unterstützen.

4. Vom freiwilligen Bericht zur strategischen Notwendigkeit

Was 2023 noch als freiwillige Kommunikationsleistung galt, entwickelt sich zu einem strategischen Instrument der Positionierung. Organisationen, die frühzeitig transparente, fokussierte und glaubwürdige Nachhaltigkeitskommunikation betreiben, schaffen sich ein Reputations- und Vertrauenskapital, das ihnen künftig Wettbewerbsvorteile sichern kann.

Die Handlungsempfehlungen der vorliegenden Studie bleiben aktuell. Doch das Umfeld hat sich gewandelt: Nachhaltigkeitsberichterstattung wird zunehmend erwartet – auch ohne direkte Regulierung. Es gilt, diesen Weg pragmatisch, schrittweise und wirkungsorientiert zu gestalten.

Fussnoten

- 1 In diesem Artikel stützen wir uns auf die Definition nachhaltiger Entwicklung der Brundtland-Kommission. Nachhaltigkeit wird dabei als ein Entwicklungskonzept verstanden, das darauf abzielt, die Bedürfnisse der heutigen Generation zu erfüllen, ohne die Fähigkeit zukünftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen – unter gleichzeitiger Berücksichtigung ökologischer, ökonomischer und sozialer Aspekte
- 2 Ritter, L., Thiesson J. M., Gasser M. (2023)
- 3 <https://www.globalcompact.ch/focus-areas/sdg>
- 4 www.vfl-wolfsburg.de/der-vfl/soziales-engagement
- 5 www.skiweltcup-stmoritz.ch/de/host-city/nachhaltigkeit
- 6 www.globalreporting.org

Literaturverzeichnis

Ritter, L., Thiesson, J. M. & M. Gasser (2023): *Nachhaltigkeitsberichterstattung von Schweizer Sportorganisationen* (unveröffentlichte Semesterarbeit Wirtschaftliches Praxisprojekt (WPP)). Bachelor of Science in Betriebsökonomie der FFHS, Fernfachhochschule Schweiz, Schweiz.

Eden, Colin, & Ackermann, Fran (1998). *Making Strategy: The Journey of Strategic Management*. London: Sage Publications.

Obligationenrecht (2022). Verordnung über die Berichterstattung über Klimabelange <https://www.fedlex.admin.ch/eli/oc/2022/747/de>.

Autor_innen



Andrea L. Sablone / andrea.sablone@ffhs.ch

Dr. oec. HSG, ist Professor für Strategie und Innovationsmanagement in KMU und verantwortlich für das Forschungsfeld «Innovation and Strategy» am Institut für Management und Innovation (IMI) der Fernfachhochschule Schweiz (FFHS).



Hein Schellekens / hein.schellekens@fhnw.ch

Hein Schellekens ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut for Non-profit and Public Management an der Fachhochschule Nordwest Schweiz. Er unterrichtet Wirtschaftsethik und arbeitet an Projekten im Bereich der regionalen nachhaltigen Transformation.



Silvia Kljajic-Canale / silvia.kljajic@ffhs.ch

Silvia Kljajic-Canale, MSc Business Administration in Innovation Management, ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Management und Innovation (IMI) an der Fernfachhochschule Schweiz (FFHS) und Dozentin mit Schwerpunkt Sozialversicherungen.

In Zusammenarbeit mit

BDO AG

BDO AG zählt zu den führenden Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen der Schweiz mit Kompetenzen in Wirtschaftsprüfung, Treuhand, Steuern, Recht und Unternehmensberatung.

Darüber hinaus ist BDO AG in den Fachbereichen Nachhaltigkeit und Sportmanagement spezialisiert. Eigens eingerichtete Themenzentren unterstützen und prüfen Organisationen aus unterschiedlichsten Industrie- und Dienstleistungssektoren. Zur Durchführung der vorliegenden Studie haben seitens BDO folgende Personen beigetragen: Stefan Freivogel, Head Sports Desk BDO Schweiz; Viviana Andermatt, Sustainability Manager BDO Schweiz und Roland Z'Rotz, Co-Leiter Themenzentrum Nachhaltigkeit BDO Schweiz.

International ist BDO über das globale BDO Netzwerk in über 160 Ländern vertreten.