

– KURZZUSAMMENFASSUNG –

DER PUBLIC VALUE DES **RB LEIPZIG**

Eine Untersuchung des Gemeinwohlpotenzials des RB Leipzig

Juni – Oktober 2016

Prof. Dr. Timo Meynhardt | Eduard Frantz

In Zusammenarbeit der
HHL Leipzig Graduate School of Management und der Friedrich-Schiller-Universität Jena



HHL LEIPZIG
GRADUATE SCHOOL
OF MANAGEMENT



Friedrich-Schiller-Universität Jena



KERNAUSSAGE DER STUDIE

Der **RB LEIPZIG** bringt **nicht nur den Fußball**, sondern **auch die Gesellschaft** voran.

Er kann auf Ressourcen im kulturellen, sozialen und politischen Umfeld zugreifen, die mutig und verantwortungsvoll gemanaged werden sollten.

ECKDATEN DER STUDIE

Eine unabhängige Untersuchung der HHL in Zusammenarbeit mit der Friedrich-Schiller-Universität Jena

Befragungszeitraum: Juni 2016 – August 2016

Interviewpartner:

24 Experten als Vertreter der mit dem Verein in Bezug stehenden Gesellschaft:

- Verbände (DFB, NOFV, SFV, SSB) und Fans
- Regionale Politik und Gesellschaft
- Regionale Wirtschaft, Sponsoren und Wirtschaftsexperten
- Medien (MDR, Die Zeit, lokale Medien, 11Freunde)
- Vereinsangehörige

28 – 75 Jahre, alle männlich

20 mit akademischem Abschluss

20 aus Leipzig/Region

24 sehr starke Verbundenheit mit Leipzig und der BRD

Methode: Erhebung mittels einer innovativen, non-normativen Befragungstechnik, die sowohl eine quantitative, als auch qualitative Auswertung ermöglicht.

AUTOREN DER STUDIE



Prof. Dr. Timo Meynhardt

Lehrstuhl für Wirtschaftspsychologie und Führung, HHL Leipzig
Center for Leadership and Values in Society, Universität St. Gallen
T +49 341 9851-715
timo.meynhardt@hhl.de



Eduard Frantz, M.A.

M +49 179 7262997
e.frantz@gmx.de

DIE STUDIE: WAS MACHT DEN RB LEIPZIG WERTVOLL FÜR DIE GESELLSCHAFT?

In einer unabhängigen Studie zum Public Value des RB Leipzig untersucht die HHL in Zusammenarbeit mit der Friedrich-Schiller-Universität Jena den gesellschaftlichen Wertbeitrag des Vereins und seine Gemeinwohlpotenziale. Aufbau und Durchführung der Studie erfolgten analog einer [2013 verfassten Untersuchung des Public Value des FC Bayern München](#).

Mit dem zunehmenden sportlichen Erfolg und den Aufstieg in die 1. Fußballbundesliga wächst auch die gesellschaftliche Bedeutung des Vereins – vor allem in der Region. Stärker noch als andere Institutionen oder Themen durchdringt der Fußball alle gesellschaftlichen Schichten und sozialen Strukturen und übernimmt wichtige gesellschaftliche Funktionen. Fußballvereine haben enormes Potenzial, eine Gesellschaft zu prägen, die Einstellungen und Werte Einzelner im Hinblick auf das gesellschaftliche Miteinander zu formen und so Gesellschaft mitzugestalten. Insofern mag das Kerngeschäft des RB Leipzig „Sieg und Niederlage“ sein, gekoppelt an unternehmerischen Erfolg – seine Bedeutung für die Gesellschaft und sein Beitrag für das Gemeinwohl gehen aber gerade im aktuellen historisch-gesellschaftlichen Kontext der Region weit darüber hinaus.

Gleichzeitig wird der Verein mit dem Investor Red Bull im Hintergrund in der Öffentlichkeit kontrovers wahrgenommen. Die wirtschaftlichen Interessen und Gewinnabsichten scheinen dem Gemeinwohlgedanken, also dem Nutzen für die Gesellschaft, unvereinbar entgegen zu stehen.

Gestützt auf die [Public Value Theorie](#), die grundsätzlich einen gesellschaftlichen Nutzen jeder Organisation annimmt, geht diese Untersuchung der Frage nach: Was macht den RB Leipzig wertvoll für die im Bezug zum Verein stehende Gesellschaft?

Als Vertreter der Gesellschaft wurden 24 Experten aus den Bereichen Wirtschaft, Politik-Kultur-Bildung, Medien, Sportverbände und Fans sowie aus dem Verein selbst im Zeitraum von Juni bis August 2016 befragt. Dabei wurde – frei von jeglichen Vorgaben – die Sicht der Experten auf den Verein und seine Effekte auf die Gesellschaft erfasst und hinsichtlich des Gemeinwohlnutzens bewertet.

Die Studie mit Fokus auf Leipzig und Ostdeutschland zeigt, dass der RB Leipzig durch seine Kernaktivitäten vor allem in der regionalen Gesellschaft einen durchweg positiven Beitrag zum Gemeinwohl leistet, der weit über den sportlichen Erfolg und den Tabellenplatz hinausgeht.

Er ist nicht nur eine neue sportliche Kraft oder wirtschaftlicher Wachstumsfaktor, sondern auch Motor des Gemeinwohls. Er ist ein gesellschaftliches Ereignis und kann auf Ressourcen im kulturellen, sozialen und politischen Umfeld zugreifen, die mutig und verantwortungsvoll gemanaged werden sollten.

Aus gesellschaftlicher Perspektive besteht ein [zentraler Wertbeitrag](#) (s. S. 9) im starken Fokus des Vereins auf Erfolg und der Zielstrebigkeit diesen zu erreichen. Das gelingt nicht durch Geld allein, sondern bedarf auch eines fähigen Managements. Das ist „Capitalism at its best“ in einer nicht erfolgsverwöhnten Region. Darin ist der Verein ein positives Beispiel: Leistung lohnt sich und führt zu Erfolg. Gleichzeitig führt der sportliche und unternehmerische Erfolg zu einer neuen Siegermentalität im kollektiven Selbstbewusstsein und stärkt die ostdeutsche Identität. Der Osten Deutschlands ist wieder konkurrenzfähig. Es gibt wieder Perspektiven in der Region. Aus diesem Kernwert ergeben sich drei weitere Beiträge zum Gemeinwohl:

1. Die Stärkung der Region, sowohl als wirtschaftlicher Treiber, als auch hinsichtlich intangibler Imageeffekte: Die Region erfährt eine verstärkte und positive öffentliche Aufmerksamkeit und wird neu bewertet. Der Erfolg weckt den Regionalstolz und stärkt das regionale Selbstbewusstsein. Trotz schlechter Vorerfahrungen begegnet die regionale Gesellschaft dem Verein überwiegend offen und wohlwollend. Dieser Vertrauensvorschuss sollte nicht enttäuscht werden. Die junge Beziehung muss gepflegt werden, z.B. in Form von Komplimenten an die Region. Trotz Neugründung vermeintlich fehlender regionaler Bindung ist der Verein in eine Jahrzehnte alte Sport- und Fußballtradition in der Stadt Leipzig eingebettet. Diese Kultur gilt es zunächst zu verstehen und zu achten. Die sich öffnende Kommunikation, das Bemühen um Transparenz, Zusammenarbeit und Nähe zur Stadtgesellschaft tragen ebenfalls dazu bei.

2. Das Erwachen einer (neuen) Fußballkultur: Aus der vermeintlichen Schwäche der „Traditionslosigkeit“ entstehen Möglichkeiten eine neue oder zumindest andere Fußballkultur zu prägen. Durch das Aufeinandertreffen eines gewissen unternehmerischen Kalküls auf den besonderen sozial-historischen Kontext in der Region entsteht unversehens ein gewaltfreies, buntes Volksfestklima. Kontrolle ermöglicht Offenheit, Traditionslosigkeit gibt der Vielfalt Freiraum. Dadurch bietet sich dem Verein eine einzigartige Gelegenheit den Umgang mit Gewalt in Stadien vorbildhaft zu prägen. Durch ein friedfertiges Klima in den Rängen, nicht rivalisierendes Verhalten der Fans und das gewaltpräventive Symbol der Familie, kann es gelingen Aggressionen und Gewalt draußen zu lassen, ohne massive Sicherheitsmaßnahmen ergreifen zu müssen.

3. We don't care – Identität durch Offenheit Identität durch Offenheit heißt: Einheit in Vielfalt oder Stärke durch Vielfalt. Im RB Leipzig finden auch scheinbar widersprüchliche Konzepte ihre Berechtigung und können nebeneinander bestehen. Er ist nicht auf eine Aussage, eine Zielgruppe oder eine Strategie begrenzt, sondern erlaubt eine Pluralität mit allen kontroversen Spannungen. „We don't care“ bedeutet nicht nur: „Es ist uns egal, was andere von uns denken, wir gehen

unseren Weg.“ Es bedeutet auch: „Egal wo Du herkommst, egal wie dick Dein Geldbeutel ist, egal, welche sonstige Haltungen Du hast, Du bist bei uns willkommen, solange Du keine Gewalt mitbringst.“ Der Verein hat dieses Potenzial diese Spannungen auszuhalten und Offenheit zu ermöglichen. Er ist nicht auf eine Identität festgelegt, er erzählt nicht die eine große Geschichte, sondern kennt viele Wahrheiten. In diesem Sinn ist der RB Leipzig der erste postmoderne Fußballverein. Die vielleicht größte Herausforderung für den Verein ist es, den Zugang zum Verein konsequent offen zu gestalten und sich in der Identitätsfrage nicht zu schnell festzulegen bzw. festlegen zu lassen.

Mit Blick auf die Chancen des RB, in der Region zu punkten, hält Prof. Meynhardt fest: „In der noch jungen Beziehung zwischen dem RB und der Region kommt es nun darauf an, dass der RB sich als Teil der Ost-Gesellschaft sieht und diese mitnimmt und sich noch klarer zur weltoffenen Stadt Leipzig, zu Ostdeutschland bekennt. Wenn der Klub dieses Beziehungsangebot annimmt, geht die Region mit ihm auch durch dick und dünn. Wenn die Beziehung stimmt, dann wird es auch in schlechten Zeiten keinen kollektiven Liebesentzug geben.“

MERKMALE DER TEILNEHMERGRUPPE



Alter



positive
Identifikation
mit RB Leipzig



neutrale
Identifikation
mit RB Leipzig



negative
Identifikation
mit RB Leipzig



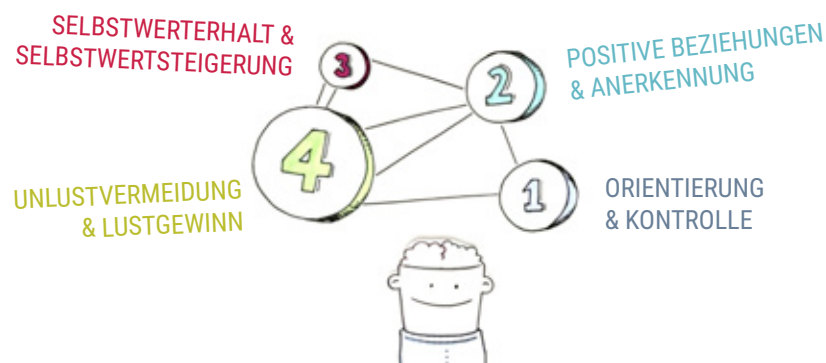
PUBLIC VALUE („öffentlicher Wert“)

bezeichnet den **WERTBEITRAG** und **NUTZEN**, den eine Organisation **FÜR EINE GESELLSCHAFT** erbringt.

Public Value beantwortet die Frage, **WAS** eine Organisation **WERTVOLL FÜR EINE GESELLSCHAFT** macht.

Organisationen bilden unser gesellschaftliches Umfeld und prägen unsere Werte und Einstellungen zur Gesellschaft. Ein gesellschaftlicher Mehrwert wird dann geschaffen, wenn eine Organisation individuelle oder kollektive Bedürfnisse stillt oder verändert. Werden die Bedürfnisse missachtet, kann Gemeinwohl auch zerstört werden.

Es gibt vier menschliche Grundbedürfnisse, die individuell ausgeprägt sind.



Der Public Value Ansatz sagt, dass eine Organisation immer dann sinnvoll handelt, wenn sie Wertschätzung in der Gesellschaft erfährt und somit zu einer funktionierenden Gesellschaft beiträgt.

Er hilft, Managemententscheidungen auf ihre Gemeinwohlverträglichkeit zu hinterfragen, er fördert ein neues Wertschöpfungsverständnis, das harte und weiche Faktoren zusammenführt und ermöglicht, auf neue Weise die Leistungsfähigkeit einer Organisation einzuschätzen.

Die Public Value Theorie im Video erklärt:

www.youtube.com/watch?v=em0LQR7RWJs&feature=youtu.be



INTERVIEWPARTNER

Name	Funktion
Christoph Biermann	Chefredakteur, 11Freunde
Michél Boller	Projektmanager CSR, Porsche Leipzig
Martin Buhl-Wagner	Geschäftsführer Messe Leipzig
Hartmut Bunsen	Präsident, Unternehmerverband Sachsen e.V.
Roland Clement	Leiter Vertrieb und Marketing, Porsche Leipzig
Friedrich Curtius	Generalsekretär, DFB
Philipp Hausmaninger	Marketingleiter Red Bull Deutschland
Thomas Herfurth	Fanvertreter im Fanverband, Fanvorsitz ReBellen L.E. 2.0
Ingo Hertzsch	Projektleiter CSR, RB Leipzig
Burkhard Jung	Oberbürgermeister, Stadt Leipzig
Prof. Dr. Jörg Junhold	Direktor und Geschäftsführer, Zoo Leipzig
Christian Kennel	Business Analyst, RB Leipzig
Ullrich Kroemer	freier Journalist, Buchautor
Martin Machowecz	Redakteur, Die Zeit
Michael Mamzed	Geschäftsführer, Stadtsportbund Leipzig
Uwe Matthias	Sicherheitsbeauftragter, RB Leipzig
Prof. Kurt Mühler	Institut für Soziologie, Universität Leipzig
Thomas Netzer	Senior Unternehmensberater, McKinsey
Klaus Reichenbach	Ehrenpräsident Fußballverband Sachsen, Vizepräsident NOFV
Raiko Richter	Redaktionsleiter Sport, MDR-Fernsehen
Florian Scholz	Leiter Kommunikation, RB Leipzig
Prof. Dr. Andreas Schulz	Direktor und Geschäftsführer, Gewandhaus Leipzig
Ulrich Wolter	Vorstand, RB Leipzig
Prof. Dr. Henning Zülch	Lehrstuhlinhaber Accounting and Auditing, HHL

McKinsey&Company



FANVERBAND
RB LEIPZIG

DIE ZEIT

11FREUNDE

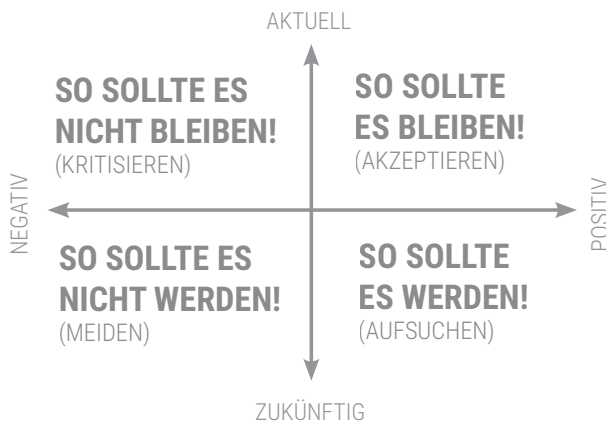


Mitteldeutsche Zeitung



BEFRAGUNGSMETHODE

Die Befragung erfolgt im Wesentlichen in zwei Schritten. Im ersten Schritt erfolgt eine offene Abfrage zentraler Merkmale des RB Leipzig, die einen gesellschaftlichen Bezug haben. Dabei werden keinerlei Vorgaben gemacht. Der Befragte formuliert seine individuelle Sicht und Wahrnehmung des Vereins und dessen Effekte auf die Gesellschaft. Das erfolgt in vier Perspektiven, die einen Valenzbezug (positiv – negativ) und einen Zeitbezug (Gegenwart – Zukunft) abdecken. Somit können vier Handlungstendenzen ausgemacht werden: Kritisieren (negativ, Gegenwart), Akzeptieren (positiv, Gegenwart), Meiden (negativ, Zukunft), Aufsuchen (positiv, Zukunft). Die konkrete Ausagenbereiche lauten:



Im zweiten Schritt erfolgt eine Bewertung dieser vom Befragten selbst definierten Wertbeiträge hinsichtlich ihres

Beitrags zum Gemeinwohl entlang der Public Value Dimensionen und vier weiterer Nutzenperspektiven.

PUBLIC VALUE DIMENSIONEN

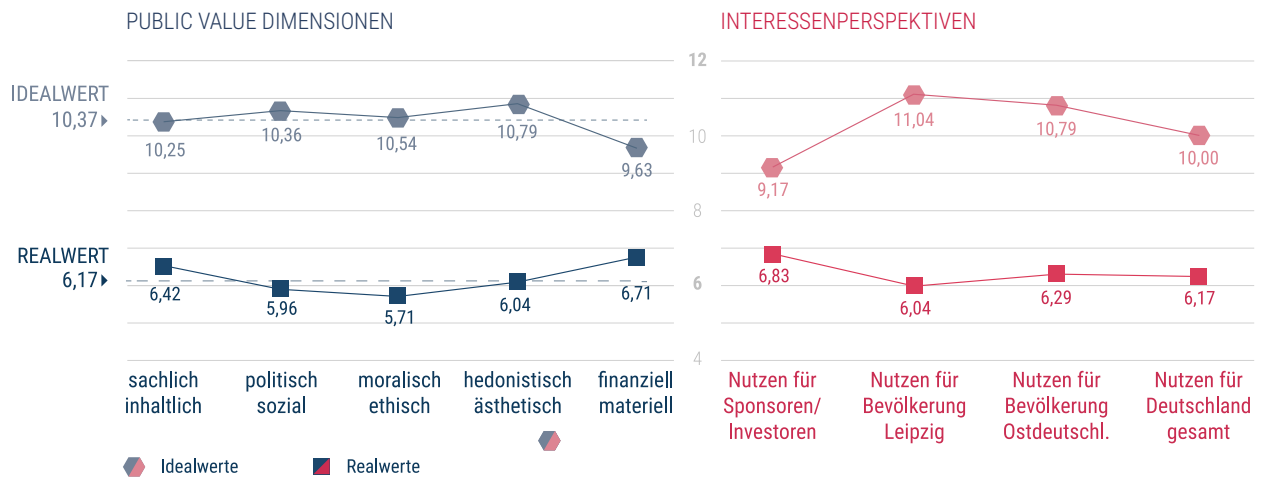


INTERESSEN-PERSPEKTIVEN



QUANTITATIVE ERGEBNISSE DER ANALYSE ZUM GEMEINWOHLBEITRAG DURCH DEN RB LEIPZIG

DAS PUBLIC VALUE PROFIL DES RB LEIPZIG



Die Idealausprägung wird durch das Wertepaar

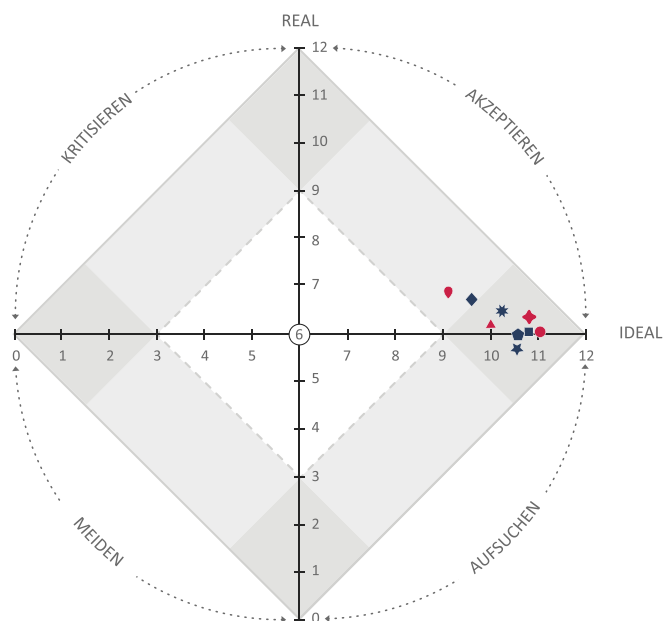
● Idealwert = 12 und

■ Realwert = 6 ausgedrückt.

In dem Fall wird der Wertbeitrag maximal positiv und sowohl für die Gegenwart, als auch für die Zukunft als bedeutsam erachtet.

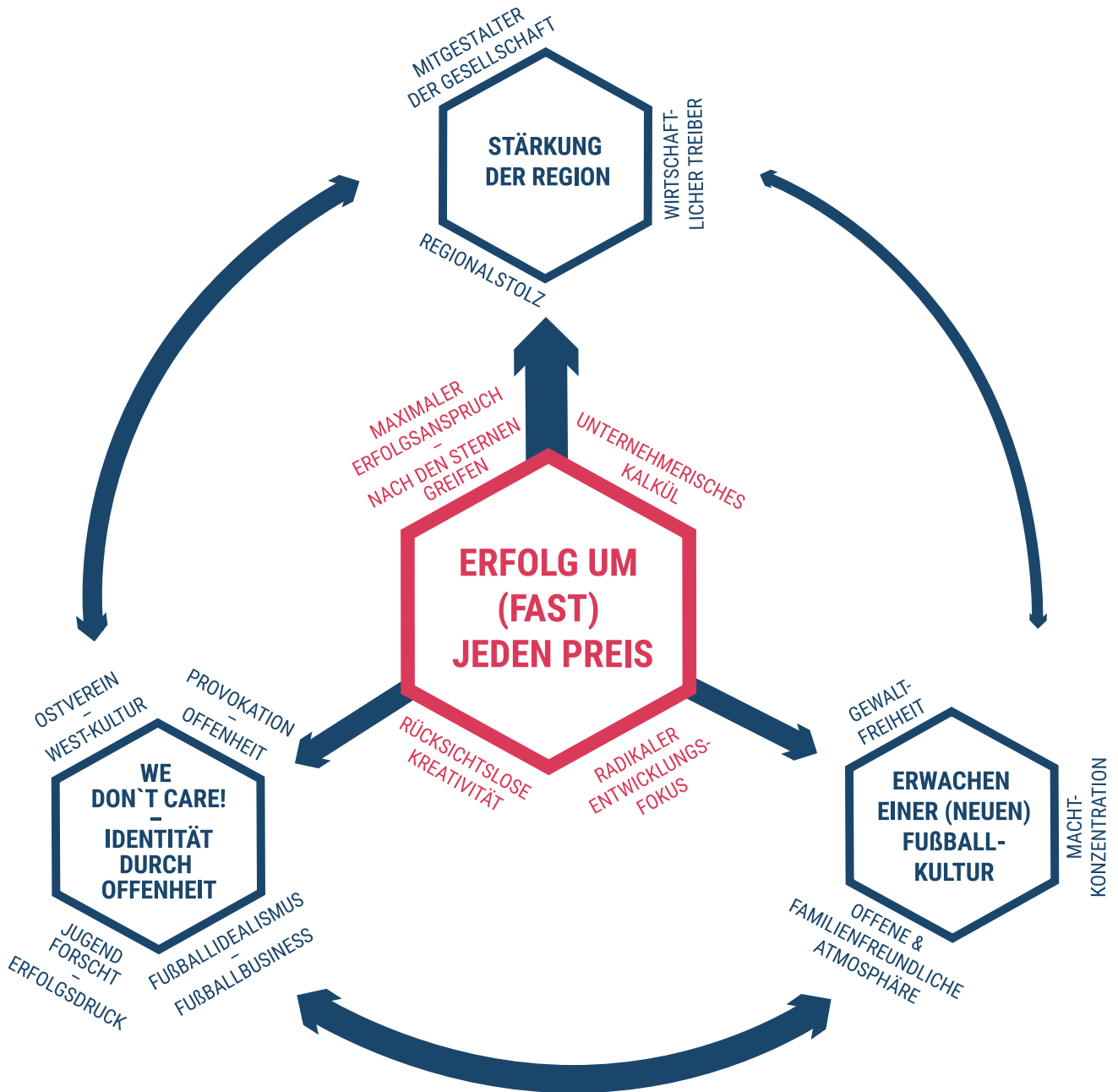
CHANCEN UND RISIKEN

- ★ Sachlich-Inhaltlich
- ◆ Politisch-Sozial
- ★ Moralisch-Ethisch
- Hedonistisch-Ästhetisch
- ◆ Finanziell-Materiell
- Investoren/Sponsoren
- Bevölkerung Leipzig
- ◆ Bevölkerung Neue Bundesländer
- ▲ Bevölkerung Deutschland



QUALITATIVE ERGEBNISSE DER ANALYSE ZUM GEMEINWOHLBEITRAG DURCH RB LEIPZIG

DIE VIER ZENTRALEN PUBLIC VALUES DES RB LEIPZIG



ERGÄNZENDE LINKS

Public Value im Video erklärt:

www.youtube.com/watch?v=em0LQR7RWJs&feature=youtu.be

Wikipedia: Public Value

de.wikipedia.org/wiki/Public_Value

Der Public Value des FC Bayern:

Video: www.youtube.com/watch?v=16mPIDCvk0w

Artikel: www.unisg.ch/~media/internet/content/dateien/unisg/hsgservices/hsgmediacorner/aktuell/2014/public-value-fcb.pdf

www.hhl.de/de/fakultaet/wirtschaftspsychologie-und-fuehrung

www.gemeinwohlatlas.de