



# Zukunft gestalten: Umbruch und Aufbruch beim BVB.

Nachhaltigkeitsbericht zur Saison 2017/2018

Echte Liebe.





**„Zwischen Stutzen  
und Schal darf kein  
Halm passen.“**

Hans-Joachim Watzke

# DIE BORUSSIA DORTMUND GMBH & CO. KGAA IM ÜBERBLICK

Sportliche Entwicklung			Abschlusstabelle Saison 2017/2018						
			Spiele	S	U	N	Torverh.	Diff.	Pkt.
1.		FC Bayern München	34	27	3	4	92:28	+64	84
2.		FC Schalke 04	34	18	9	7	53:37	+16	63
3.		TSG 1899 Hoffenheim	34	15	10	9	66:48	+18	55
4.		Borussia Dortmund	34	15	10	9	64:47	+17	55
5.		Bayer 04 Leverkusen	34	15	10	9	58:44	+14	55
6.		RB Leipzig	34	15	8	11	57:53	+4	53
7.		VfB Stuttgart	34	15	6	13	36:36	0	51
8.		Eintracht Frankfurt	34	14	7	13	45:45	0	49
9.		Borussia M'Gladbach	34	13	8	13	47:52	-5	47
10.		Herta BSC	34	10	13	11	43:46	-3	43
11.		Werder Bremen	34	10	12	12	37:40	-3	42
12.		FC Augsburg	34	10	11	13	43:46	-3	41
13.		Hannover 96	34	10	9	15	44:54	-10	39
14.		1. FSV Mainz 05	34	9	9	16	38:52	-14	36
15.		SC Freiburg	34	8	12	14	32:56	-24	36
16.		VfL Wolfsburg	34	6	15	13	36:48	-12	33
17.		Hamburger SV	34	8	7	19	29:53	-24	31
18.		1. FC Köln	34	5	7	22	35:70	-35	22

## Wirtschaftliches Handeln im Konzern (IFRS)

Die finanziellen Leistungsindikatoren in TEUR	2017/2018	2016/2017
Eigenkapital	336.304	312.302
Investitionen	131.046	104.738
Gesamtleistung	539.935	409.936
Operatives Ergebnis (EBITDA)	126.630	74.073
Ergebnis der Geschäftstätigkeit (EBIT)	36.074	10.658
Finanzergebnis (Beteiligungs- und Zinsergebnis)	-4.323	-1.539
Konzernjahresüberschuss	28.462	8.209
Cashflow aus operativer Tätigkeit	158.367	110.412
Anzahl der Aktien (in Tsd.)	92.000	92.000
Ergebnis je Aktie (in EUR)	0,31	0,09

## Ökologische Verantwortung

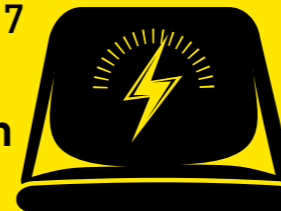
Gesamtenergieverbrauch 2017

19,2 GWh



Energieintensität pro Stadionplatz 2017

236 kWh



THG-Emission pro Stadionplatz

42,1 kg CO<sub>2</sub>



Gesamtmüllaufkommen ohne Lebensmittel 2017

448 Tonnen



Entsorgte Speisereste 2017

188,5 m<sup>3</sup>



## Soziale Verantwortung

Fanclubs

827



Mitarbeiter

804



Besuchersicherheit

750 ordner



Mitglieder

> 150.000



Stiftung „leuchte auf“  
Spendenerträge  
2017/2018

rund

274.000 €



„Zwischen Stutzen  
und Schal darf kein  
Halm passen.“

Hans-Joachim Watzke

## 102-14 | Blick nach vorn



Hans-Joachim Watzke



Thomas Treß



Carsten Cramer

### Liebe Leserin, lieber Leser,

der zweite Nachhaltigkeitsbericht der Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA liegt vor und dokumentiert unseren eingeschlagenen Weg zu langfristigem und verantwortungsbewusstem Handeln. Die zurückliegende Saison konnte niemanden zufriedenstellen, nicht die Spieler, das Trainer-Team, die Verantwortlichen und besonders die Fans des BVB. Zwar wurde das Saisonziel mit der Teilnahme an der Champions League erreicht, die glücklichen Umstände und der selten überzeugende Auftritt der Mannschaft gaben aber Anlass zum Überdenken des bestehenden Kurses und zu strukturellen Veränderungen.

Auf sportlicher Ebene steht die Saison 2018/2019 unter dem Motto „Neustart“. Wir haben bereits an vielen Stellen Entscheidungen getroffen und umgesetzt, um den sportlichen Erfolg auch in Zukunft zu sichern.

So wurde Lucien Favre als erfahrener und konzeptstarker Trainer gewonnen und mit Sebastian Kehl steht uns ein echter Kenner des BVB mit immenser Fußballkompetenz zur Verfügung, der sich ganz nah bei der Mannschaft um deren Belange kümmern wird. Als externen Berater konnten wir Matthias Sammer gewinnen.

In der Rückrunde der letzten Saison wurde deutlich, dass wir eine verbesserte Mischung aus technisch hochwertigem Fußball und Siegermentalität benötigen. Die BVB-Identität verinnerlichen, Siegermentalität ausstrahlen, gierig sein und über den Konkurrenzkampf Reibung und Dynamik auf dem Platz erzeugen – das wollen wir im sportlichen Bereich forcieren.

Dabei geht es auch um die Erkennbarkeit unserer Identität auf dem Platz. Wir wissen, wo wir herkommen und wir wissen, wo wir hinwollen. Das haben wir uns im zurückliegenden Jahr nochmals deutlich vor Augen geführt und Aspekte unserer Identität geschärft. Die Erkenntnisse aus diesem Prozess werden die Entscheidungen in allen Unternehmensbereichen deutlich beeinflussen.

Wir wollen hungrig bleiben, um auch in Zukunft zu den Besten zu gehören – weltweit. Wir bleiben kämpferisch und packen an, im Glauben an unsere vereinte Stärke. Und wir sind bodenständig. Wir sind Westfalen aus dem Ruhrgebiet und tief verwurzelt mit unserer Heimat und unseren Fans.

Dass dieser Weg der nachhaltig richtige ist, zeigt uns die erfolgreiche Arbeit in unserem Nachwuchsleistungszentrum, die sich genau an diesen Werten orientiert. Mit dem Konzept „Dortmunder Jungs“ arbeiten wir an einer guten Mischung aus spielerischer Klasse und der richtigen Mentalität. Hier legen wir großen Wert auf Eigenverantwortung und Persönlichkeitsentwicklung als Teil unserer Verantwortung gegenüber den jungen Menschen.

Stolze Brust und Sorgenfalten, auch das ist der BVB. Unsere Fans sind stolz auf das Erreichte und wissen doch, dass Erfolg kein Selbstläufer ist. Gerade nach einer schwierigen Saison ist der Schulterschluss mit den Fans besonders wichtig. Er vermittelt ein Gefühl dafür, ob wir auf dem richtigen Weg sind.

Dazu sind im Rahmen unserer nachhaltigen Entwicklung viele Gespräche mit internen und externen Anspruchsgruppen geführt worden. Der BVB hat nun das Fundament gelegt und die wesentlichen Themen definiert. So können wir strukturiert die Weichen in konkreten Arbeitsschwerpunkten stellen, um langfristig erfolgreich und gleichzeitig verantwortungsbewusst zu handeln. Als nur ein Ergebnis aus diesem Prozess kann der Dialog zum Thema Stadionbecher angeführt werden, bei dem eine zukunftsfähige und praktikable Lösung neu gedacht wird.

Weitere Schritte in eine gemeinsame Zukunft werden im vorliegenden Bericht geschildert. Wir wünschen Ihnen viel Freude bei der spannenden Lektüre.

Hans-Joachim Watzke  
Vorsitzender der Geschäftsführung

Thomas Treß  
Geschäftsführer

Carsten Cramer  
Geschäftsführer

# Inhaltsverzeichnis



## INTRO

Zahlen, Daten, Fakten – der BVB auf einen Blick	K1/2
Vorwort der Geschäftsführung	2
Inhaltsverzeichnis	4

## SPIELTAG IST FEIERTAG

### Nachhaltigkeit und der BVB

Freunde treffen vor dem Spiel	8
Hier hat alles seine Ordnung	10
Klare Kante zeigen	12
Steht der BVB oben, läuft ´s besser	14
Vollgas im Bauch des Stadions	16
Dortmunder Jungs am Ball	18
90 Minuten im Jetzt	20
Wenn´s um die Wurst geht	22
24/7 grüne Gedanken	24

## STRUKTURIERTE ENTWICKLUNG

### Nachhaltigkeit managen

Nachhaltigkeitskontext	28
Organisationsstruktur	30
Stakeholder-Dialog	32
Wesentlichkeitsanalyse	34
Zukunft gestalten – unsere nachhaltige Entwicklung	37

## UMBRUCH UND AUFBRUCH

### Unsere Arbeitsschwerpunkte

<b>Immer nah dran:</b> Der BVB, seine Fans und die Region	40
<b>Immer verantwortlich handeln:</b> Das nachhaltige Stadionerlebnis	48
<b>Immer Vollgas geben:</b> Ganzheitliche Personalentwicklung	54
<b>Immer besser werden:</b> Produktqualität und Service	58
<b>Immer oben dranbleiben:</b> Höchstleistung sichern	64
<b>Immer nachwachsen lassen:</b> Dortmunder Jungs	70

## 24 WESENTLICHE THEMEN

### Managementansätze nach GRI\*

#### Soziale Verantwortung – Fans und Mitglieder **ab 78**

Identität und Tradition	79
Fangemeinschaft und Fanverhalten	80
Stiftung „leuchte auf“	82
Medien und soziale Netzwerke	83

#### Soziale Verantwortung – Mitarbeiter **ab 84**

Beschäftigung	85
Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz	87
Aus- und Weiterbildung	88
Vielfalt und Chancengleichheit	89

#### Soziale Verantwortung – Produktverantwortung **ab 90**

Besuchersicherheit	91
Stadionqualität	92
Servicequalität	93
Produktsicherheit und Produktqualität	94

#### Ökologische Verantwortung **ab 96**

Energie und Klimaschutz	97
Mobilität	100
Wasser und Abwasser	101
Umgang mit Ressourcen	102

#### Sportliche Entwicklung **ab 104**

Nachwuchsförderung	105
Sportliche Höchstleistung	106

#### Wirtschaftliches Handeln **ab 108**

Unsere ökonomische Leistung	109
Wirtschaftsfaktor in der Region	112
Verantwortlicher Einkauf	113
Regeltreue und Risiken	114
Marke BVB	116
Sponsoren	117

## ANHANG

Nichtfinanzielle Erklärung	119
Prüfvermerk	120
GRI-Inhaltsindex	122
Kennzahlenübersicht	126
Über diesen Bericht/Impressum	128



# SPIELTAG IST FEIERTAG.

Ein Tag besonderer Gemeinschaft.

## Unser intensives Fußballerlebnis: Den BVB kennen und verstehen.

Der BVB steht für Gemeinschaft. Die Spieler im Team, die Verantwortlichen bei der Mannschaft, die Mitglieder im Klub, die Fans im Stadion oder am Bildschirm, die Mitarbeiter im Hintergrund, die Kollegen im Ordnungsdienst: Alle fiebern mit dem BVB. Denn es ist Spieltag, heute gilt es wieder!

Wie könnte man den BVB in seiner nachhaltigen Entwicklung besser darstellen, als über Geschichten aus dieser Gemeinschaft. Geschichten vom Spieltag, die unsere Verantwortung für die Region, die Menschen in Dortmund und besonders im Stadion verdeutlichen.

Borussia Dortmund als Ganzes zu verstehen, mit seiner sportlichen Entwicklung, seinen wirtschaftlichen Beziehungen und seiner gesellschaftlichen wie ökologischen Verantwortung, dazu dient dieser Bericht. Und die folgenden neun Spieltagesgeschichten tragen dazu bei, den BVB besser zu verstehen. Einen Überblick zu den 24 wesentlichen Themen im Nachhaltigkeitskontext des BVB finden Sie auf Seite 35. Vertiefende Informationen zu jedem dieser Punkte ab Seite 78.

Echte Liebe.





**Andreas Goldberg**  
Mitglied im Fanclub BVB International e.V.



**„Am Spieltag tickt das Kreuzviertel schwarz-gelb.“**

„Schwarzgelbe Freunde gibt’s überall auf der Welt. Wir vom Fanclub BVB International treffen uns am Spieltag am liebsten in der Kreuzstraße. Die Vorfreude auf das Spiel lässt sich im ganzen Kreuzviertel mit Händen greifen.“

Es gibt Dutzende Treffs auch anderer Fanclubs, oder einfach von Freunden, die sich hier verabreden. Viele kennt man seit Jahren.“

Andreas Goldberg hat den Fanclub 1999 mit dem Ziel gegründet, Menschen unterschiedlicher Herkunft über die gemeinsame Leidenschaft für den BVB rund um den Globus in Kontakt zu bringen. Seitdem hat es ungezählte Besuche im Ausland und unzählige Besucher in der Kreuzstraße gegeben.

„Wenn wir heute auswärts über Dortmund sprechen, denken die Leute automatisch an den BVB. Schon hast du Themen für Stunden, und Fußball überwindet alle Sprachbarrieren.“

Viele Klubmitglieder haben eine Dauerkarte: „An die ist ja nicht leicht heranzukommen.“ Aber nicht jeder Gast bekommt immer eines der heißbegehrten Stadionsickets. Deshalb gibt es natürlich einen übergroßen Flatscreen im „Fernsehraum“. Und gleich nebenan stapeln sich die Matratzen: „Wir sind das gewohnt und genauso soll es auch laufen. Dafür gibt es solche Fanclubs wie uns. Man selbst brauchte ja auch schon einmal eine Schlafgelegenheit.“

**FREUNDE TREFFEN  
VOR DEM SPIEL.**

**Echte Liebe.**



**Thorsten Lange**  
Ordnerdienst Gruppenleiter  
Eingangsbereich Nordwest



### „Du hältst dein Wohnzimmer sauber.“

Thorsten Lange schmunzelt auf seine eigene Art: „Für uns Ordner ist der Spieltag ein bisschen wie Heimarbeit an der frischen Luft. Du kriegst`ne Menge Besuch und achtest natürlich darauf, wer bei dir im Wohnzimmer sitzt.“

Viele seiner „Besucher“ kennt Thorsten persönlich, denn er ist wie die meisten Familienmitglieder im BVB-eigenen Ordnerdienst schon sehr lange dabei. Die etwa 900 Personen starke Truppe - 750 davon sind am Spieltag im Einsatz - ist ein Querschnitt durch die Gesellschaft, was eine zusätzliche Stärke ausmacht. „Unser Team hat schon eine Menge erlebt, das schweißt zusammen. So können wir meist mit routinierter Freundlichkeit Situationen entschärfen, noch bevor es brenzlich wird.“

Aber es ist nicht nur die Erfahrung, die Unruhestifter mit erstaunlicher Treffsicherheit aufspürt. Der Ordnerdienst wird regelmäßig von Profis geschult, die sich mit Personenkontrolle, Brandschutz, Streitschlichtung, Ersthilfe und vielem mehr bestens auskennen. Jeder Ordner durchläuft dabei ein strukturiertes Schulungsprogramm, bevor er oder sie zum ersten Mal zum Einsatz kommen darf.

„Wir schmoren hier nicht nur im eigenen Saft“, weiß Thorsten. „Durch professionelle Coaches, die die neuesten Tricks aus der Praxis auch von anderen Vereinen kennen, bleiben wir auf dem Laufenden.“



**HIER HAT ALLES  
SEINE ORDNUNG.**

Echte Liebe.





**Sandra Fuhge**  
Mitglied im Fanclub Heinrich Czerkus



## „Entscheidend ist auf'm Platz. Und auf der Tribüne.“

„Es gibt Dinge, die sind einfach wichtig.“ Wenn Sandra Fuhge über den BVB und ihre Mitgliedschaft im Fanclub Heinrich Czerkus spricht, dann ist klar: Sie meint, was sie sagt. „Wir vom Fanclub lehnen jegliche Art von

Rassismus, Antisemitismus und Diskriminierung ab! Und wenn wir dazu etwas im Stadion beitragen können, dann machen wir das.“

Der 2009 gegründete Fanclub fühlt sich der Mannschaft, der Tradition des Vereins und dem Gedenken an Heinrich Czerkus verpflichtet. Der war Platzwart von Borussia Dortmund und Widerstandskämpfer gegen Hitler, als er im April 1945 von den Nazis ermordet und gemeinsam mit 300 Fremdarbeitern und Nazi-Gegnern in der Bittermark begraben wurde.

Deshalb findet jedes Jahr der Heinrich-Czerkus-Gedächtnislauf mit über 1.000 Teilnehmern vom Stadion Rote Erde in die Bittermark zur Gedenkveranstaltung der Stadt Dortmund statt. Damit soll ein starkes Signal für ein friedliches und gewaltfreies Miteinander innerhalb und außerhalb des Stadions gesetzt werden. Die Veranstaltung wird mit Unterstützung des BVB und der BVB-Fanabteilung vom Fanclub Heinrich Czerkus, dem Fan-Projekt Dortmund und den Naturfreunden Dortmund-Kreuzviertel organisiert.

„Wir sind eine großartige Gemeinschaft, die wie die meisten Leute im Stadion keine Lust auf dumpfe Parolen hat. Wir wollen zum Nachdenken anregen, sich diesen nicht einfach anzuschließen.“



# KLARE KANTE ZEIGEN.

Echte Liebe.



**Patrick Schröder**  
Wirt im Maximilian am Alten Markt



### „Die Stimmung ist weltklasse, wenn wir gewinnen.“

„Die Stadt hat schlechte Laune, wenn der BVB verliert. So einfach ist das.“ Patrick Schröder kennt die Bedeutung des BVB für Dortmund, und die zurückliegende Saison war eine Achterbahnfahrt. „Nach dem letzten

Heimspiel hatte keiner mehr Lust, noch `ne Runde zu geben. Man war bedient. Ganz am Schluss waren alle nur erleichtert.“

So wie Patrick Schröder geht es nicht nur den Wirten am Alten Markt. Die Borussia und Dortmund, das lässt sich nicht trennen. Nicht nur weil der BVB einer der großen Arbeitgeber der Stadt geworden ist. Für Hoteliers ist es schon wichtig, ob der BVB Champions League spielt und Fans aus ganz Europa nach Dortmund kommen, oder eben nicht. Und gute Stimmung auf der Baustelle oder am Büroarbeitsplatz sorgt dafür, dass alles irgendwie leichter geht. Wenn der BVB oben mitspielt, läuft `s einfach besser.

„In Dortmund will man seinen BVB sehen. Da kann der Tempel noch so groß sein, alle passen halt nicht rein. 55.000 Dauerkarten, Rekord in der Liga, und trotzdem schwer zu ergattern. Denn wer eine hat, behält sie auch. Das finden auch nicht alle lustig, aber was willst du machen? Man trifft sich in den umliegenden Kneipen zum Rudelgucken. Auch das ist Kult.“ Interessant dabei: Fast alle der Jüngeren greifen regelmäßig zu ihrem Handy. Eben die Fotos von Freunden aus dem Stadion kommentieren, eben die letzte Push-Mail der BVB-App checken. „Der BVB geht schon nah. Die Leute lieben das, und wir leben ein Stück davon“, so Schröder.



**STEHT DER BVB OBEN,  
LÄUFT'S BESSER.**

Echte Liebe.





**Ava Jassem**  
BVB-Supervisor im Tribünenbereich West



### „Von wegen, Pause.“

„Wenn der Schiri abpfeift, gibt’s für viele nur einen Gedanken: Schnell was zu essen und zu trinken holen, bevor es wieder losgeht. Möglichst ohne lange Schlangen. Bei 81.000 Menschen heißt das für uns: Vollgas von mehreren Hundert Mitarbeitern. Denn je reibungsloser es in den Umläufen und Logen funktioniert, desto zufriedener sind unsere Besucher und umso besser ist die Stimmung.“ Ava Jassem weiß, wovon sie spricht. Sie koordiniert die komplexen Abläufe im Public-Bereich, damit besonders in der Halbzeitpause alles passt. Stadionwurst und Bier sind dann die Klassiker.

Doch am Spieltag geht es auch um mehr als 4.400 VIPs und Sponsorengäste, die rund um das Spiel umfangreich und vielseitig in den Logen verköstigt werden. Ava weiß um die Herausforderungen, die ihre Kollegen und Kolleginnen hier meistern. Neben dem schnellen Service stehen natürlich die Qualität der Produkte und die Hygiene vor und während der Verarbeitung im Fokus. „Dass Systemgastronomie alles auf höchstem Niveau verbinden kann, liegt nicht zuletzt an der hohen Einkaufskompetenz der Kollegen des BVB Event & Caterings und der Professionalität der Mitarbeiter unserer Dienstleister.“

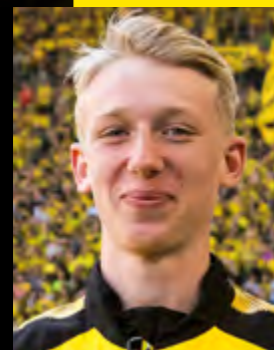
Schon in der Planung wird auf saisonale und regionale Verfügbarkeit Wert gelegt. Das sorgt für Frische und Abwechslung. Anspruchsvolle Zertifizierungen im Bereich der Zubereitung erfordern Prozessroutinen und ständige Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter. „Lebensmittelsicherheit ist kein Selbstläufer. Wir bleiben immer am Ball, denn wir haben hier Freunde und Familie zu Gast.“

# VOLLGAS IM BAUCH DES STADIONS.

**Echte Liebe.**



**Colin Kleine-Bekel**  
Nachwuchsspieler in der U15 des BVB



### „Wir bleiben auf dem Teppich.“

Spätestens nach dem ersten Treffen am Spieltag gegen Mainz 05 war klar: Der Junge weiß, was er schon erreicht hat, aber auch, was noch nicht. „Colin ist ein guter Typ. Fokussiert, unaufgeregt und belastbar. Nicht nur sportlich, auch menschlich passt er in das Team.“

Matthias Röben, pädagogischer Leiter des Nachwuchsleistungszentrums (NLZ) des BVB, kennt seine Schützlinge gut. „Wir können keinem der Jungs eine Erfolgsgarantie geben oder Bundesligaeinsätze im Profikader versprechen. Unser Ziel ist es aber, die Zeit bei uns auch für die Persönlichkeitsentwicklung zu nutzen, damit zerplatzte Träume von einer Profi-Karriere nicht gleichzeitig ein menschliches Scheitern bedeuten.“

„Mein Wochenplan ist gut gefüllt“, so Colin. „Langeweile kommt da nicht auf!“ Einige Mannschaftskameraden gehen auf eine der drei Partnerschulen des BVB im unmittelbaren Umfeld, Colin kommt aus Bielefeld. „Rote Teppiche gibt’s da nicht, aber die langen Wochenendturniere werden schon berücksichtigt.“

Die richtige Mischung zu finden aus internationalen Treffen, Revierderbys und der selbst gepackten Sporttasche - das ist eine besondere Herausforderung. Matthias Röben: „Lernzeit Fußball heißt, dass unsere Dortmunder Jungs nicht nur Verantwortung auf dem Platz übernehmen, sondern auch ihren Alltag bewältigen können. Wenn Träume hochfliegen, ist es nicht so einfach, auf dem Teppich zu bleiben.“

# DORTMUNDER JUNGS AM BALL.

Echte Liebe.



**Roman Weidenfeller**  
16 Jahre in Schwarzgelb



**„Du bist immer fokussiert auf das, was kommt.“**

„Als Profi bist du in einer schier endlosen Vorbereitung, unterbrochen von kurzen Phasen im Jetzt. Auf dem Platz da gilt es - 90 Minuten lang. Jetzt! Mit dem Abpfiff bist du wieder in der Vorbereitung: Gewonnen? Schön gierig

bleiben und weitermachen! Verloren? Das muss sich ändern! Wenn „immer weiter“ zum Prinzip wird, musst du aufpassen, wo du bist.

Meine lange Zeit beim BVB hat mir da sehr geholfen. Nach dem Spiel vor der Süd zu stehen und nicht vor einer Durchgangsstation. Kurze Momente, wenn du eine K.-o.-Runde weiter bist, oder am Ende einer Saison, wenn etwas abgeschlossen ist. Das sind Verlängerungen im Jetzt. Oft wird dir aber die Bedeutung für unsere Anhänger nur noch bewusster. Sieg oder Niederlage, die Emotion ist gigantisch, und es fasst dich richtig an.

Das kann faszinierend und grausam sein. Die Faszination ist der Zustand im Adrenalin, im Flutlicht, im Jetzt. Du kannst dich aber auch ganz mickrig fühlen, wenn die anderen im Training Vollgas geben und du mit einem Wehwehchen allein auf dem Ergometer sitzt. Komm ich wieder ran? Quäle ich mich zu wenig? Selbstzweifel.

Das macht sicher nicht nur Spaß, denn fast immer zwickt irgendetwas. Viele versuchen, den Druck auszublenken, lenken sich ab. Das wirkt manchmal arrogant, ist aber Selbstschutz. Profis sind auch nur Menschen. In all den Jahren hat mich persönlich sicher auch eine Spur Beklopptsein vor großen Zweifeln bewahrt. Und der Spaß am Spiel des BVB.“



**90 MINUTEN  
IM JETZT.**

**Echte Liebe.**





**Dennis Rother**  
BVB-Chefkoch



### „Hauptsache, es schmeckt?“

Mittagessen für die Profis, Würstchen im Stadion, knackige Paprikastreifen mit Dip als Fingerfood für Kids - ein ziemliches Durcheinander, aber nicht für Dennis Rother. „Mein Job ist es, dass anlassbezogen das Richtige auf den Teller kommt.“

Das will alles gut durchdacht sein, denn es geht immer gleich um große Mengen. Jedes Detail hilft, Müll zu vermeiden und Energie oder Rohstoffe zu sparen. „Es ist ein Traum, für jeden Profi einen individuellen Ernährungsplan auszuarbeiten und den dann im Detail zu kochen. Das trägt zur Leistungsförderung und sogar zur Vorbeugung von Verletzungen bei. Etwas anderes ist es, für 81.000 Besucher am Spieltag zu planen und zwar jeden Spieltag anders. Von vegan bis zur Stadionwurst. Zwischen den Spieltagen gibt es im Jahr Hunderte Veranstaltungen in den Logen des SIGNAL IDUNA PARK. Und ja, den Mitarbeitern des BVB wollen wir in der Kantine auch Gesundes bieten. Ein ziemliches Durcheinander - einfach toll.“

Durcheinander braucht Planung. „Ohne ein minutiös abgestimmtes Räderwerk geht gar nichts. Eins greift ins andere. Da sind nicht nur die Kosten. Wenn wir Mengen von Lebensmitteln wegen schlechter Planung wegwerfen müssten, dann wäre das einfach verantwortungslos. Wir sind hier in der Küche, wir lieben, was wir verarbeiten.“

**WENN`S UM DIE WURST GEHT.**

**Echte Liebe.**



**Willi Droste**  
Platzwart beim BVB



## „Der Rasen hat einen eigenen Charakter“

„Wir hören jetzt das Gras wachsen.“ Bei Experten wie Willi Droste ist Spaß von Ernst oft schwer zu unterscheiden. Hört sein 18-köpfiges Team wirklich den Rasen wachsen, oder waren nur die dröhnenden Ventilatoren gemeint? „Beides natürlich“, Willi lacht gern.

„Den besten Rasen zu haben, das ist schon eine Menge Aufwand. Unsere Jungs sollen ja schnell kombinieren können und sich nicht verletzen.“ Das Stadion lässt nicht genügend Sonnenlicht für robusten Wuchs hinein. Sommerliche Hitze und Winterfrost wollen bewältigt werden. Also muss man beleuchten und auch gleichmäßig bewässern, oder - wenn es zu viel Nässe gibt - mit dem Ventilator belüften. „Die sind schon etwas größer“, meint Willi und lehnt an einem der mehr als mannshohen Hightech-Geräte.

„Wir arbeiten hier mit der Natur, nicht dagegen. Der Rasen hat seinen eigenen Charakter, und man lernt sich mit den Jahren kennen.“ Viele Preise wurden bereits gewonnen, zuletzt 2017 der „Pitch of the year“ von der DFL - der Ritterschlag für jedes Stadiongrün.

„Viel hilft viel, das ist Unsinn. Wir achten auf den optimierten Einsatz von Dünger und reduzieren entgegen der Lehrmeinung sogar Stickstoffgaben im Sommer. Auch beim Strom und Wasser haben wir dazugelernt. In Brackel gibt es eine Wasserrückführung und Zisternen. Im Stadion wurden Zähler eingebaut, um den Ressourceneinsatz zu optimieren. Dazu kommen Solarpanels auf dem Dach. Wir haben hier ja große Flächen.“ Sagt er und ist fast schon wieder weg - viel zu tun. „Tschüss.“



**24/7 GRÜNE  
GEDANKEN.**

Echte Liebe.





Nachhaltigkeitskontext

Organisationsstruktur

Stakeholder-Dialog

Wesentlichkeitsanalyse

Zukunft gestalten

# Strukturierte Entwicklung

Nachhaltigkeit managen

Echte Liebe.







## Fußball: Leidenschaft und Wirtschaftsfaktor

**102-15** | Fußball fasziniert die Menschen auf der ganzen Welt und steht mit einer umfangreichen Berichterstattung auf allen Kanälen ungebrochen im Interesse der Öffentlichkeit. In Deutschland stellt der Profifußball einen bedeutsamen Wirtschaftsfaktor dar. So haben die Klubs der 1. und 2. Bundesliga in der letzten Saison mit 4 Milliarden Euro einen Rekordumsatz erwirtschaftet und dabei insgesamt 54.275 Menschen beschäftigt.

### Verantwortung aus gesellschaftlicher Bedeutung

Aus dieser Begeisterung, der wirtschaftlichen Stärke und der medialen Bedeutung erwächst eine Verantwortung gegenüber der Gesellschaft, die über die rein sportlichen und wirtschaftlichen Erfolge hinausgeht. Denn Sport ist weit mehr als nur ein Geschäft: Er bewegt die Menschen.

Jedoch ist nicht nur das soziale Umfeld betroffen. In Zeiten knapper werdender Ressourcen und zunehmender Umweltbelastung ist es zwingend erforderlich, auch die ökologischen Konsequenzen aufzugreifen und zu bearbeiten. Dieser Verantwortung kann der Sport nur dann erfolgreich nachkommen, wenn die einzelnen Klubs sich diesen Herausforderungen bewusst sind.

Wir haben erkannt, dass die Auseinandersetzung mit dem Fußballgeschäft auf sportlicher und wirtschaftlicher Ebene nicht ausreicht, um unseren Stakeholdern und unserem eigenen Anspruch gerecht zu werden. Als wesentlicher Faktor und Treiber von Erfolg und Wachstum bekennen wir uns zu unserer ganzheitlichen Verantwortung. Dieser kommen wir gegenüber den Menschen, die unseren Fortbestand durch ihre vielschichtigen Beiträge sichern, gegenüber unseren Fans, Sponsoren, Mitgliedern, Aktionären sowie der Stadt und unserer Region nach.

**101**  
102-46

### Bezugsrahmen

Mit unserem zweiten Nachhaltigkeitsbericht wollen wir unsere Anspruchsgruppen transparent informieren – nicht nur über unsere Aktivitäten und Erfolge, sondern auch über Herausforderungen, mit denen wir uns konfrontiert sehen. Der vorliegende Nachhaltigkeitsbericht zur Saison 2017/2018 erfüllt die Anforderungen an einen gesonderten nichtfinanziellen Konzernbericht (im Folgenden „Nichtfinanzieller Bericht“) im Sinne des 2017 in Kraft getretenen CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetzes.

Bei der Auswahl der Inhalte unseres Nachhaltigkeitsberichts orientieren wir uns an den aktuellen international anerkannten Standards für die Nachhaltigkeitsberichterstattung der „Global Reporting Initiative“ (GRI) und den Prinzipien der Vollständigkeit, der Wesentlichkeit und der Einbeziehung von Stakeholdern. Dieser Bericht wurde in Übereinstimmung mit den „GRI Standards 2016: Option Kern“ erstellt und umfasst

den Berichtszeitraum der abgelaufenen Saison 2017/2018, aus der auch alle Kennzahlen – wenn nicht davon abweichend gesondert darauf hingewiesen wird – abgeleitet wurden.

Auch wenn die GRI-Standards für alle Organisationen unabhängig von Branche oder Standort verfasst wurden, nimmt der Profifußball ein sehr spezielles Feld ein und unterscheidet sich in vielerlei Hinsicht von klassischen Wirtschaftsbetrieben. Um dem Rechnung zu tragen, wurde die Systematik von GRI durch ein weiteres Feld „Unsere sportliche Entwicklung“ und die sozialen Themen um den Themenkreis „Fans und Mitglieder“ ergänzt.

Für diesen Bericht haben wir aufbauend auf der letztjährigen Bestandsaufnahme das Thema Nachhaltigkeit weiter aufgearbeitet, einen internen Arbeitskreis Nachhaltigkeit installiert und einen Dialog mit unseren Stakeholdern im Rahmen der Wesentlichkeitsanalyse durchgeführt.

Neben einem Einblick hinter die Kulissen von Borussia Dortmund soll der Bericht auch für die vielen Anknüpfungspunkte sensibilisieren, die das Thema Nachhaltigkeit und der Besuch des SIGNAL IDUNA PARK bieten.

Alle Inhalte beziehen sich im Kern auf den Konzern Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA. Ausgenommen davon sind Angaben über die Mitglieder des Vereins, da diese im BV Borussia 09 e.V. Dortmund organisiert sind. Ebenso ist die gemeinnützige Stiftung „leuchte auf“ eine eigenständige Organisation.

Ein Überblick über das Geschäftsmodell und die Unternehmensstruktur findet sich auf den Folgeseiten.

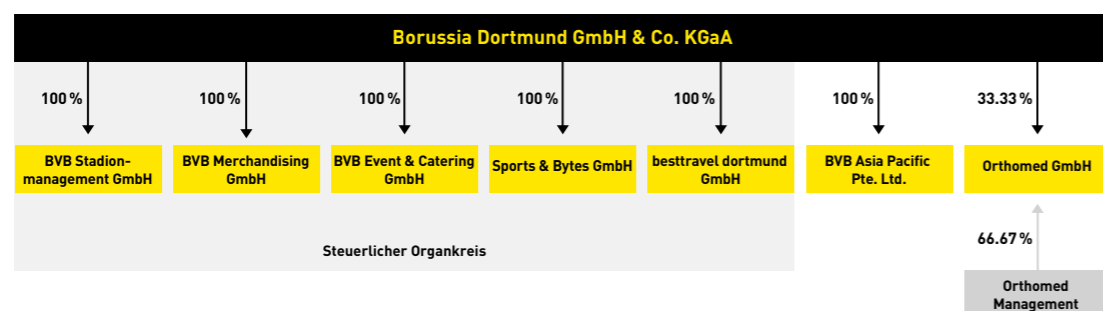


Teil der Nichtfinanziellen Erklärung

# Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA

102-2  
102-5  
102-6

Schwerpunkt der Geschäftstätigkeit der Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA (nachfolgend Borussia Dortmund bzw. BVB) und der mit ihr im Konzern verbundenen Tochterunternehmen ist der professionelle Vereinsfußball und die wirtschaftliche Nutzung der damit verbundenen Einnahmepotenziale, insbesondere die Vermarktung des SIGNAL IDUNA PARK.



102-45 Neben dem Kerngeschäft engagiert sich Borussia Dortmund auch in fußballnahen Geschäftsfeldern. Derzeit ist die Gesellschaft an den Unternehmen BVB Stadionmanagement GmbH (100% der Anteile), BVB Merchandising GmbH (100% der Anteile), BVB Event & Catering GmbH (100% der Anteile), Sports & Bytes GmbH (100% der Anteile), besttravel dortmund GmbH (100% der Anteile), BVB Asia Pacific Pte. Ltd. (100% der Anteile) und Orthomed Medizinisches Leistungs- und Rehabilitationszentrum GmbH (Anteil 33,33%) beteiligt.

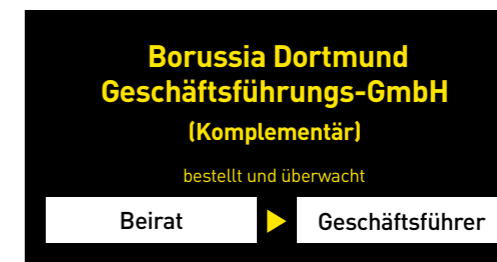
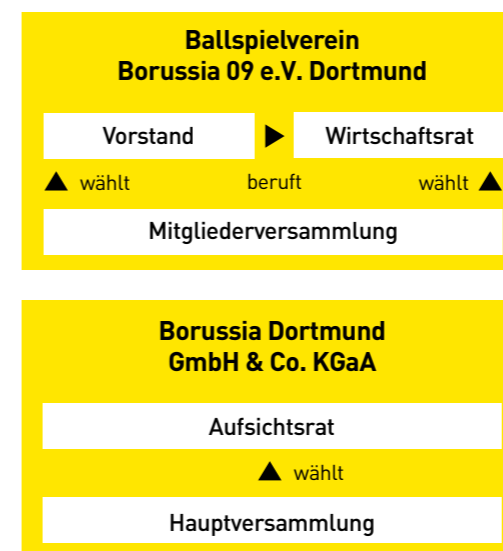
## Organisation der Leitung und Kontrolle

Im Oktober 2000 vollzog Borussia Dortmund als erster Fußballklub in Deutschland den Gang an die Börse und ist heute im Prime Standard der Deutschen Börse AG gelistet. Bei der gesellschaftsrechtlichen Strukturierung von Borussia Dortmund wurde Sorge dafür getragen, dass eine enge – auch rechtliche – Verbindung zwischen Verein und Gesellschaft gewährleistet bleibt.

Geschäftsführung und Vertretung der Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA obliegen der persönlich haftenden Gesellschafterin, der Borussia Dortmund Geschäftsführungs-GmbH. Diese GmbH wird wiederum durch die Geschäftsführer Hans-Joachim Watzke, Thomas Treß und Carsten Cramer vertreten; ihr Alleingesellschafter ist der BV. Borussia 09 e.V. Dortmund, der durch den Vorstand, bestehend aus dem Präsidenten Dr. Reinhard Rauball, seinem Stellvertreter Gerd Pieper und dem Schatzmeister Dr. Reinhold Lunow, vertreten wird. Der Vertrag mit dem Vorsitzenden der Geschäftsführung Hans-Joachim Watzke wurde vorzeitig bis zum 31. Dezember 2022 verlängert.

102-4 102-7 Tätigkeitsschwerpunkt ist der Sitz der Gesellschaft in Dortmund mit der Geschäftsstelle, dem SIGNAL IDUNA PARK, der FanWelt, dem BORUSSEUM, Trainingseinrichtungen und der Fußballschule. Zusätzlich bestehen sechs Fanshops in der Region. Im Zuge der Internationalisierung betreiben wir seit 2014 eine Repräsentanz in Singapur und seit 2017 eine weitere Repräsentanz in Shanghai.

Die Gesellschaft hat mit der BVB Stadionmanagement GmbH, der BVB Merchandising GmbH, der BVB Event & Catering GmbH, der Sports & Bytes GmbH und der besttravel Dortmund GmbH jeweils einen Gewinnabführungsvertrag abgeschlossen. Die Konzernstruktur von Borussia Dortmund ist in der Abbildung oben dargestellt.



In dieser Abbildung werden die Strukturen und Verantwortlichkeiten zwischen dem BV. Borussia 09 e.V. Dortmund, der Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA und der Borussia Dortmund Geschäftsführungs-GmbH dargestellt.

Eine detaillierte Darstellung finden Sie im Geschäftsbericht 2017/2018 auf Seite 36. [www.bvb.de/publikationen/geschaeftsberichte](http://www.bvb.de/publikationen/geschaeftsberichte)

Der Vertrag von Thomas Treß wurde ebenfalls vorzeitig bis zum 30. Juni 2022 verlängert. Thomas Treß ist für die Unternehmensbereiche „Finanzen & Facilities“ und „Organisation“ verantwortlich. Der bisherige Prokurist Carsten Cramer wurde zum 1. März 2018 als weiterer Geschäftsführer bestellt. Sein Vertrag sieht eine Laufzeit bis zum 30. Juni 2022 vor. Carsten Cramer ist für den Unternehmensbereich „Vertrieb & Marketing“ sowie „Digitalisierung“ verantwortlich.

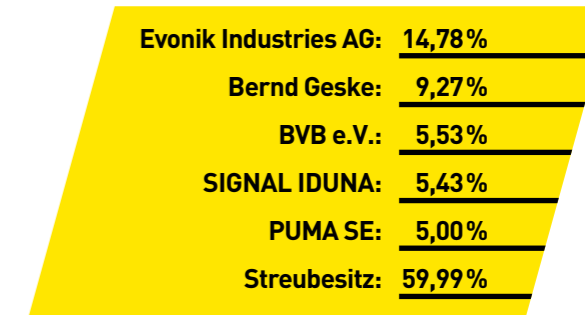
Borussia Dortmund wird durch den Aufsichtsrat beraten und überwacht. Grundlage sind Berichte der Geschäftsführung sowie die Nachfrage und Erörterung im Aufsichtsrat. Die Recht- und Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung der Gesellschaft, die Wirksamkeit des internen Kontrollsystems, des Risikomanagementsystems und des internen Revisionsystems, die Leistungsfähigkeit der Unternehmensorganisation und deren Wirtschaftlichkeit hat der Aufsichtsrat im Berichtszeitraum als gegeben erachtet.

Der Aufsichtsrat hat viermal in der Berichtsperiode getagt. Zwischen den Sitzungen wurde er mittels schriftlicher Unterlagen informiert. Der Vorsitzende stand zudem außerhalb von Sitzungen in regelmäßigem Kontakt mit der Geschäftsführung.

Als Dialogforum und kommunikatives Bindeglied besteht der Fanrat, der sich als Interessenvertretung aller Fans definiert, die sich mit den Werten des BVB identifizieren. Eine wichtige Aufgabe ist es, die Kommunikation zwischen allen Partnern

auf Augenhöhe aufrechtzuerhalten. In Konfliktsituationen kann der Fanrat auch als Vermittler zur Fanszene einbezogen werden.

## Aktionärsstruktur



## Chartas und Verbände

- Mitgliedschaft in folgenden Verbänden:
- DFL Deutsche Fußball Liga GmbH (DFL)
  - Deutscher Fußball-Bund e.V. (DFB)
  - Union of European Football Association (UEFA)
  - Fédération Internationale de Football Association (FIFA)
  - Westdeutscher Fußballverband e.V. (WDFV)
  - Fußball- und Leichtathletik-Verband Westfalen e. V. (FLVW)

- Förderung folgender Chartas und Initiativen:
- Bundesverband Deutscher Stiftungen (Stiftung „leuchte auf“)
  - Business Social Compliance Initiative (BSCI)
  - Initiativkreis Ruhr e.V.



Betriebsrat der BVB Merchandising GmbH



## 102-42 | Im Dialog mit unseren Anspruchsgruppen

Der BVB berührt die Interessen vieler Menschen. Deshalb ist für uns der Austausch mit unseren verschiedenen Anspruchsgruppen – auch Stakeholder genannt – sehr wichtig. Unser Ziel ist es, unterschiedliche Interessen möglichst in Einklang zu bringen sowie Vertrauen aufzubauen und langfristig zu erhalten. Im Dialog mit den verschiedenen Stakeholder-Gruppen machen wir unsere Entscheidungen und unser Handeln transparent, um die Akzeptanz für unsere Geschäftstätigkeit zu erhöhen.

### Unsere Stakeholder

Borussia Dortmund ist umgeben von Stakeholdern, die im beträchtlichen Maße von den Aktivitäten der Borussia betroffen sind. Im Umkehrschluss nehmen diese Stakeholder, je nach Intensität der Beziehung, Einfluss auf grundlegende Entscheidungen des BVB. Das sind nicht nur Fans, Mitglieder und Mitarbeiter, sondern auch zahlreiche weitere Gruppen, die Ansprüche oder Erwartungen an den BVB stellen oder durch ihn beeinflusst werden.

Die Auswahl der Stakeholder-Gruppen erfolgte zunächst im unmittelbaren Umfeld. Sie wurde verbunden mit der Frage, wer an Entscheidungen und Aktivitäten des BVB beteiligt ist und welche Schnittstellen gegenüber externen Stakeholdern

notwendig sind. Diese Beziehungen von Teilhabern, Betroffenen und Interessierten stehen in Wechselwirkung zueinander.

Zu den Stakeholdern eines Fußballbundesligisten gehören neben den Fans sowohl Mitglieder und Mitarbeiter als auch Sponsoren, Lieferanten, Verbände und die Medien. Mit dem Verein, der auf eine lange Geschichte zurückblicken kann und heimatverwurzelt ist, besteht überdies ein enges auch gesellschaftsrechtliches Verhältnis. Darüber hinaus stehen wir in einem kontinuierlichen Austausch mit der Stadt Dortmund, der Region und den entsprechenden Organen. Als börsennotiertes Unternehmen sind ebenfalls die Bedürfnisse und Interessen der Aktionäre für Borussia Dortmund von Bedeutung.

## 102-43 | Stakeholder-Dialog

Wir stehen mit unseren Anspruchsgruppen fortlaufend in Kontakt und nutzen dafür unterschiedliche Formate: Wir führen Stakeholder-Befragungen durch, veranstalten themenspezifische Dialoge und tauschen uns in Gesprächs- und Informationsforen oder im Zuge unserer Verbandsarbeit aus. Regelmäßig finden Pressekonferenzen statt.

Ebenfalls tauschen wir uns mit unseren Mitarbeitern, unseren Fans, den Besuchern des SIGNAL IDUNA PARK und unseren Geschäftspartnern regelmäßig aus. Wir möchten wissen, welche Themen sie gegenwärtig und zukünftig für den BVB als relevant erachten, wie sie unsere Leistung bei den einzelnen Themen bewerten und welche Ansprüche sie an uns stellen.

Mit der Fandelegiertenversammlung, die zweimal jährlich tagt, und dem Fanrat, der sich regelmäßig trifft, haben wir Gremien eingerichtet, die einen regelmäßigen Austausch mit unseren unterschiedlichen Fangruppen ermöglichen. Mit den verschiedenen Sicherheitsorganen wie Deutsches Rotes Kreuz, Polizei, Feuerwehr und den entsprechenden Organen der Stadt und der Region stehen wir im Rahmen der Spieltagsplanung in einem regelmäßigen und intensiven Kontakt. Darüber hinaus ist der BVB eng in die Gremienarbeit des DFB und der DFL eingebunden und sitzt derzeit der Vereinigung der deutschen Stadionbetreiber vor.

Zur Ermittlung der Wesentlichkeit aus Sicht der Kernanspruchsgruppen des BVB wurde im Berichtszeitraum ein strukturierter Dialog mit folgenden Gruppen durchgeführt:

- ▶ Fans / Mitglieder: per Workshop mit den Vertretern des Fanrats
- ▶ Mitarbeiter: per Workshops mit Vertretern der Betriebsräte der KGaA und der BVB Merchandising GmbH
- ▶ Verein: per Fragebogen an die Bereichsleiter
- ▶ Organe und Verband: per Fragebogen an den DFB, die Polizei, das Deutsche Rote Kreuz (DRK), die Feuerwehr und die Organe der Region, Stadt und des Bezirkes
- ▶ Sponsoren: per Fragebogen an Sponsoren-Unternehmen
- ▶ Aktionäre als Vertreter der Eigentümer: per Fragebogen an die Mitglieder des Aufsichtsrates

Die Einbindung der Lieferanten und der näheren Anlieger ist für den nächsten Vertiefungsschritt geplant.

Die Ergebnisse dieses Austauschs und unseren Umgang damit greifen wir in unserem Nachhaltigkeitsbericht auf.

# Wesentlichkeitsanalyse

102-15 | Welche Themen sind für uns aus unserer gesellschaftlichen Verantwortung heraus für unseren langfristigen Erfolg von besonderer Bedeutung? Welche Erwartungen haben unsere Stakeholder an den BVB? Um diese Fragen zu beantworten, haben wir 2017 erstmalig eine strukturierte Wesentlichkeitsanalyse durchgeführt. Ziel ist es, Nachhaltigkeitsthemen gemäß ihrer Bedeutung für den BVB hinsichtlich ihrer Auswirkungen unter Einbeziehung unserer Stakeholder zu gewichten und in unserer Geschäftstätigkeit zu berücksichtigen.

Auf Grundlage einer ersten internen Beurteilung und anhand der GRI Standards wurde Anfang 2017 zunächst eine Sammlung von 53 Themen durch den BVB erstellt, die in größeren Handlungsfeldern gebündelt wurden. Diese Themen wurden in einem weiteren Schritt in Kooperation mit der Ruhr-Universität Bochum evaluiert. Dabei wurde die Beurteilung der Außensicht von Verantwortlichen des Unternehmens zunächst stellvertretend für die Stakeholder vorgenommen. Darauf aufbauend wurden 25 wesentliche Themen herausgearbeitet, die als Grundlage unseres ersten Nachhaltigkeitsberichts 2016/2017 dienen.

Anfang 2018 wurde dann der strukturierte und durch externe Fachleute begleitete Stakeholder-Dialog begonnen, um diese Ergebnisse zu überprüfen und zu präzisieren. Die Bewertung der Wesentlichkeit der Themen aus Sicht der jeweiligen Stakeholder-Gruppen erfolgte im Rahmen von Workshops, Interviews und Fragebögen. Kommentierungen und Anregungen wurden dabei aufgenommen und ergänzende Themen abgefragt.

Die Bedeutung der ökonomischen, ökologischen und sozialen Auswirkungen des jeweiligen Themas wurde entsprechend dem Einfluss, den der BVB auf die Wirtschaft, Umwelt und/oder Gesellschaft ausübt – positiv wie negativ – im Rahmen von Interviews mit allen Direktoren und der Geschäftsführung und in BVB-internen Workshops mit dem Arbeitskreis Nachhaltigkeit ermittelt. Dabei wurde eine Skala von „1“ (niedrig) bis „5“ (sehr hoch) entsprechend der Bedeutung ihrer Auswirkungen beziehungsweise ihres Einflusses auf die Entscheidungen und Bewertungen der Stakeholder genutzt.

## Ergebnisse

Die höchsten Bewertungen hinsichtlich der Auswirkungen und aus Sicht der Stakeholder erzielten die Themen Besuchersicherheit, Fangemeinschaft und Fanverhalten, Nachwuchsförderung, Sportliche Höchstleistung, Ökonomische Leistung und Beschäftigung.

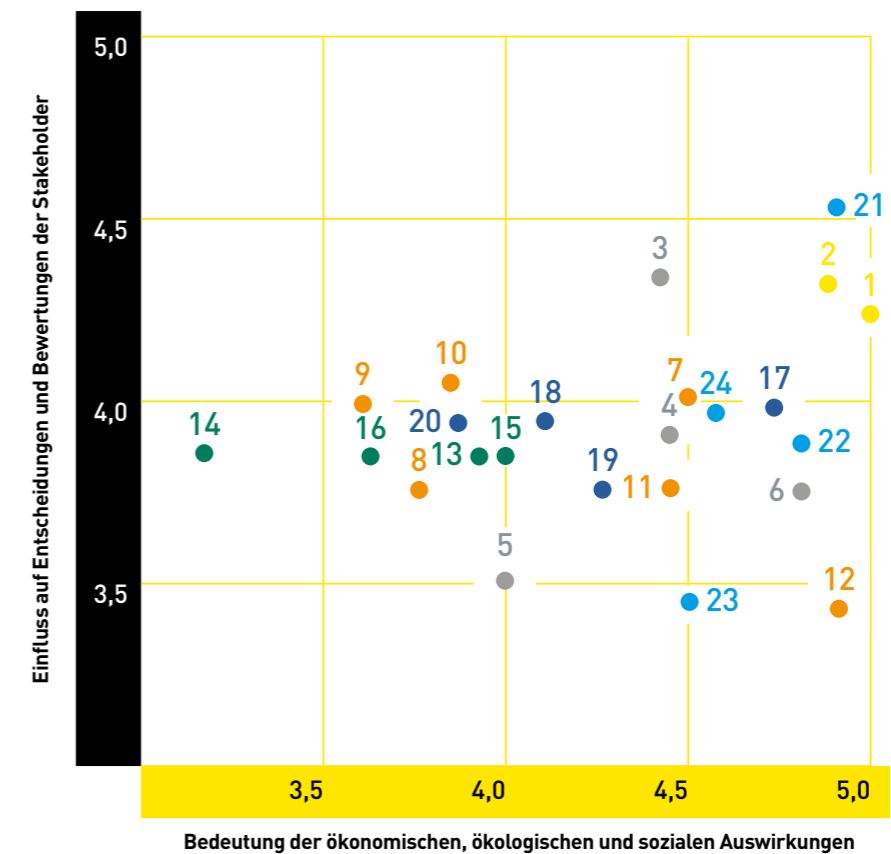
Sehr hohe Bewertungen, vor allem hinsichtlich der Auswirkung, erzielten die Themen Servicequalität, Identität und Tradition, Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz, Medien und soziale Netzwerke, Stadionqualität, Marke BVB, Aus- und Weiterbildung, Sponsoren, Regeltreue und Risiken sowie Produktsicherheit und Produktqualität.

Hohe Bewertungen erzielten Mobilität, Vielfalt und Chancengleichheit, Energie und Klimaschutz, Verantwortlicher Einkauf, Stiftung „leuchte auf“, Wirtschaftsfaktor in der Region, Umgang mit Ressourcen sowie Wasser und Abwasser.

Diese 24 Themen wurden als wesentlich eingestuft, da sie die ökonomischen, ökologischen und sozialen Auswirkungen des BVB widerspiegeln oder da sie Entscheidungen unserer Stakeholder beeinflussen. Über diese Themen berichten wir im Nachhaltigkeitsbericht umfassend nach den Standards der Global Reporting Initiative. Die Wesentlichkeitsmatrix auf der folgenden Seite stellt sie übersichtlich dar. Die Ermittlung der im Rahmen der gesetzlichen Berichtspflicht erforderlichen doppelten Wesentlichkeit, aus der in der Folge eine Verdichtung auf fünf sogenannte „doppelt wesentliche“ Themen resultiert, wird in der Nichtfinanziellen Erklärung beschrieben.

## Wesentlichkeitsmatrix

Die 24 als wesentlich identifizierten Themen werden in der nachstehenden Grafik dargestellt.



## 24 wesentliche Themen in 6 Handlungsfeldern

- Sportliche Entwicklung**
  - ➔ 1 Sportliche Höchstleistung
  - ➔ 2 Nachwuchsförderung
- Fans und Mitglieder**
  - ➔ 3 Fangemeinschaft und Fanverhalten
  - ➔ 4 Identität und Tradition
  - ➔ 5 Stiftung „leuchte auf“
  - ➔ 6 Medien und soziale Netzwerke
- Wirtschaftliches Handeln**
  - ➔ 7 Unsere ökonomische Leistung
  - ➔ 8 Wirtschaftsfaktor in der Region
  - ➔ 9 Verantwortlicher Einkauf
  - ➔ 10 Regeltreue und Risiken
  - ➔ 11 Marke BVB
  - ➔ 12 Sponsoren
- Ökologische Verantwortung**
  - ➔ 13 Energie und Klimaschutz
  - ➔ 14 Wasser und Abwasser
  - ➔ 15 Mobilität
  - ➔ 16 Umgang mit Ressourcen
- Mitarbeiter**
  - ➔ 17 Beschäftigung
  - ➔ 18 Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz
  - ➔ 19 Aus- und Weiterbildung
  - ➔ 20 Vielfalt und Chancengleichheit
- Produktverantwortung**
  - ➔ 21 Besuchersicherheit
  - ➔ 22 Stadionqualität
  - ➔ 23 Produktsicherheit und Produktqualität
  - ➔ 24 Servicequalität

Die fünf gekennzeichneten Themen sind Teil der Nichtfinanziellen Erklärung.



### Hinweise zu prozessbegleitenden Faktoren der Wesentlichkeitsanalyse

Bei der Definition der wesentlichen Themen wurden die folgenden Faktoren berücksichtigt:

- › Vernünftige Einschätzungen der ökonomischen, ökologischen und/oder sozialen Auswirkungen.
- › Die Interessen und Erwartungen der Stakeholder, die in den BVB investiert haben, vertreten durch die Mitglieder des Aufsichtsrates und die Sponsoren.
- › Umfassendere ökonomische, soziale und/oder ökologische Interessen und Themen, die durch externe Stakeholder hervorgebracht werden, vertreten durch Fans, Organe, Verband und Vertreter des Vereins.
- › Die Hauptthemen und zukünftigen Branchenforderungen, ermittelt durch die Interviews mit den Führungskräften und den Fachkräften des BVB.
- › Die maßgeblichen Gesetze, Richtlinien, internationalen oder freiwilligen Vereinbarungen und Vorgaben des DFB und der DFL mit strategischer Bedeutung für den BVB und seine Stakeholder.
- › Zentrale Werte, Richtlinien, Strategien, betriebliche Managementsysteme, Ziele und Vorgaben des BVB.
- › Die Kernkompetenzen des BVB und die Art und Weise, wie sie zur Entwicklung der Nachhaltigkeit beitragen können.
- › Konsequenzen für den BVB, die sich auf die ökonomischen, ökologischen und/oder sozialen Auswirkungen beziehen, wie z. B. Risiken für das Geschäftsmodell oder die Reputation.

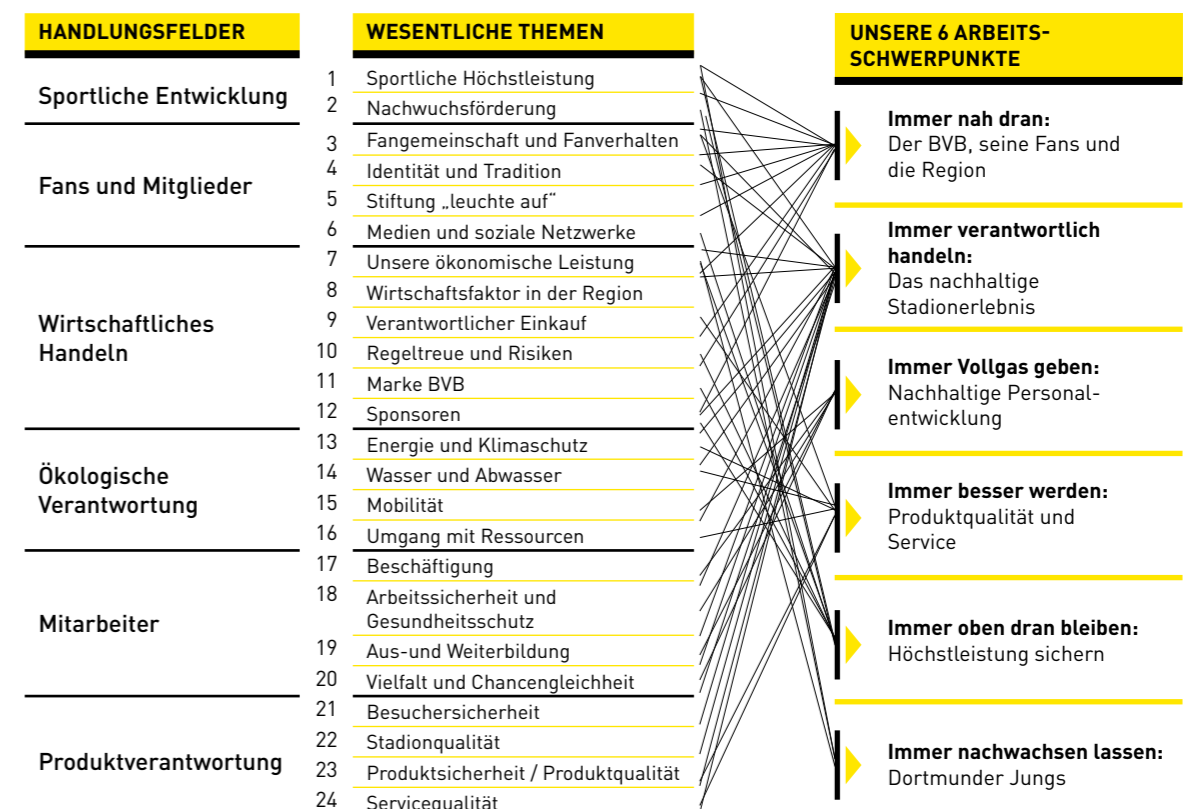
Aufgrund der erhaltenen Kommentare und Anregungen wurden folgende Anpassungen bezüglich der Begrifflichkeiten und Zuordnungen gemacht:

- › Die ursprünglich dem Handlungsfeld Soziales – Gesellschaft zugeordneten Themen Stiftung „leuchte auf“ und Medien und soziale Netzwerke wurden dem Handlungsfeld Fans und Mitglieder zugeordnet.
- › Die ursprünglich dem Handlungsfeld Soziales – Gesellschaft zugeordneten Themen Marke BVB und Sponsoren wurden dem Handlungsfeld Wirtschaftliches Handeln zugeordnet.
- › Die Themen Abfall und Kreislaufwirtschaft sowie Ressourceneinsatz wurden zum Thema Umgang mit Ressourcen zusammengefasst.
- › Die Themen Fangemeinschaft und Fanverhalten wurden zu einem Thema Fangemeinschaft und Fanverhalten zusammengefasst.
- › Das Thema Tradition wurde um Identität zum Thema Identität und Tradition erweitert.
- › Das Thema Labeling und Verbraucherinformation wurde dem Thema Produktsicherheit und Produktqualität zugeschlagen.

## 103-3 | Zukunft gestalten – unsere nachhaltige Entwicklung

Als Ergebnis unserer Analyse sind 24 Themen für uns wesentlich. Borussia Dortmund steht für Intensität, Echtheit, Bindungskraft und Ambition und alles bei uns ist von einer intensiven Wirkung gekennzeichnet. Daher haben wir uns und jedem unserer Fans gegenüber versprochen, bedingungslosen Einsatz zu bringen, mit leidenschaftlicher Besessenheit und Zielstrebigkeit. Es gilt, jeden zu unterstützen, sich helfen zu lassen und unsere Qualität zu 100% in den Dienst der Mannschaft zu stellen. Das heißt für jeden beim BVB, Verantwortung zu übernehmen und dies betrifft auch und vor allem unsere nachhaltige Entwicklung. Dafür haben wir sechs konkrete Arbeitsschwerpunkte gebildet, um unsere Zukunft strukturiert erfolgreich zu gestalten. Die komplexen Zusammenhänge zwischen den für uns wesentlichen Themen und unseren Arbeitsschwerpunkten zeigt die folgende Grafik: Alles ist mit allem verknüpft! In den folgenden beiden Abschnitten berichten wir zum einen, was wir jeweils konkret bewegen („Umbruch und Aufbruch – Unsere sechs Arbeitsschwerpunkte“ ab Seite

38) und zum anderen, wie wir grundsätzlich mit den für uns wesentlichen Themen umgehen („24 wesentliche Themen – Managementansätze nach GRI“ ab Seite 76). Im Rahmen unserer jährlichen Berichterstattung evaluieren wir regelmäßig unsere im vierten Berichtsteil beschriebenen Managementansätze zu den wesentlichen Themen und passen diese entsprechend an bzw. schreiben sie fort. Durch die zunehmende Auseinandersetzung mit den jeweiligen Themen und der Erhebung der jeweiligen Leistungsindikatoren entsteht so ein System der laufenden Rückkopplung auch mit unseren Stakeholdern. Das versetzt uns in die Lage, unsere Leistungen im Vergleich zu den gesetzten Zielen transparent zu kommunizieren, einschließlich der gemachten Fortschritte und möglicher Defizite. Damit haben wir für uns die Rahmenbedingungen gesetzt, um erfolgreich die sich aus der Auseinandersetzung mit den für uns wesentlichen Themen ergebenden Chancen wahrzunehmen und entsprechende Risiken frühzeitig zu erkennen – ein wichtiger Schritt auf unserem Weg.





**Immer nah dran:** Der BVB, seine Fans und die Region

**Immer verantwortlich handeln:** Das nachhaltige Stadionerlebnis

**Immer Vollgas geben:** Ganzheitliche Personalentwicklung

**Immer besser werden:** Produktqualität und Service

**Immer oben dranbleiben:** Höchstleistung sichern

**Immer nachwachsen lassen:** Dortmunder Jungs

# Umbruch und Aufbruch

Unsere Arbeitsschwerpunkte

Echte Liebe.



# Immer nah dran: Der BVB, seine Fans und die Region

Beim Arbeitsschwerpunkt „Immer nah dran: Der BVB, seine Fans und die Region“ stehen die Beziehung zu unseren Fans und die Zusammenarbeit mit unseren Fans im Fokus. Der BVB ist sowohl lokal in Dortmund als auch in der westfälischen Umgebung fest verwurzelt. Zunehmend fühlen sich – auch durch unsere internationalen Erfolge bedingt – Fans auf der ganzen Welt dem BVB verbunden. Borussia Dortmund wurde und wird seiner Verantwortung gerecht, um allen Fans – so unterschiedlich sie auch sind – ein intensives Erlebnis ihres BVB zu ermöglichen: vom langjährigen Dauerkartenbesitzer bis zum engagierten Fanclub-Mitglied, vom Logengast bis zum Follower in den sozialen Netzwerken.

## Über 420 Fanclubs bei Fandelegiertagung

Ende August 2017 fand die Fandelegiertagung für alle offiziellen BVB-Fanclubs statt. Über 800 Fanclub-Vertreter waren der Einladung in den SIGNAL IDUNA PARK gefolgt. Die Fandelegiertagung wird zweimal jährlich von den Fanbeauftragten organisiert. Dazu werden die über 800 offiziellen Fanclubs des BVB mit je zwei Vertretern ins Stadion eingeladen, um an Fragerunden mit Gästen wie Trainern, Spielern oder Geschäftsführern teilzunehmen und über Neuigkeiten im Bereich der Fanclubs informiert zu werden.

Zu Gast waren Hans-Joachim Watzke und der damalige BVB-Trainer Peter Bosz. Beide stellten sich ausführlich den Fragen der Fans. Anschließend erklärte Dr. Hockenjos, Direktor Organisation im Hause Borussia Dortmund, die baulichen Veränderungen im SIGNAL IDUNA PARK. Zum ersten Mal stellte auch der 2015 in Teilen auf der Fandelegiertagung gewählte Fanrat seine Arbeit vor. Dabei berichteten zwei Mitglieder von der inhaltlichen Arbeit, außerdem wurde die Entwicklung des Gremiums mit der Schaffung eines eigenen Leitbildes erläutert.



Fandelegiertagung: Hans-Joachim Watzke bei der engagierten Podiumsdiskussion

## Fantage:

Programmpunkte im Berichtszeitraum waren:

- › **Von der Pike auf**  
Schwarzgelb – Nachwuchsarbeit beim BVB
- › **Da kommen wir wech!**  
Eine Stadtrundfahrt im Mannschaftsbus

## Veranstaltungsreihe Fantage

Seit Beginn der Saison 2017/2018 dreht sich dreimal pro Halbserie einen Abend lang alles um die Seele des BVB: seine Fans. Die BVB-Fanbeauftragten und die BVB-Fanabteilung organisieren in Zusammenarbeit mit verschiedenen Kooperationspartnern oder Fanclubs eine Veranstaltungsreihe, die verschiedene Themen rund um das Spiel und den Spieltag behandelt. Angesprochen werden hiermit alle Fans, die sich auch abseits der Spieltage für die Geschehnisse rund um den BVB und die Fanszene interessieren. Die Fantage sind ein Anlaufpunkt für Austausch, Vernetzung und die Verständigung untereinander. Mit Gästen aus der Fanszene und dem Verein, aber auch mit externen Gesprächspartnern werden Themenschwerpunkte diskutiert und natürlich wird intensiv gefachsimpelt.



## Gedenkstättenfahrten für Fans

Die Gedenkstättenfahrten des BVB für Fans sind als Reisen der politischen Bildung einzuordnen. Sie sind zugleich fester Programmpunkt des BVB zur Stärkung einer Gedenkkultur im Zusammenhang mit der Arbeit gegen Rechts-extremismus und Diskriminierung. Im Berichtszeitraum fanden zwei Fahrten nach Polen mit Besuchen der Vernichtungslager Oswiecim und Lublin statt. Die Reisen wurden von den BVB-Fanbeauftragten zusammen mit einem Historiker konzipiert und lieferten einen tiefen Einblick in die politischen und gesellschaftlichen Zusammenhänge der Nazizeit mit ihren katastrophalen Konsequenzen. In begleitenden Diskussionen und Workshops wurden die sehr unmittelbaren und eindringlichen Eindrücke aufgearbeitet.



Gedenkstättenfahrt nach Lublin

## BVB-Aktionstag für Fans

Am 17. März 2018 luden die BVB-Fanbeauftragten, die Fan-Initiative ballspiel.vereint!, die Fanabteilung, das Fan-Projekt und das Lernzentrum gemeinsam zum zweiten BVB-Aktionstag unter dem Motto „Rassismus erkennen, Zivilcourage stärken“ ins Stadion ein. Wie schon im Jahr zuvor wurden dabei verschiedene Workshops zu antidiskriminierenden Themen für Fans angeboten, diesmal stand das Thema Rassismus im Fokus. Die Bedeutung dieser Veranstaltungsreihe wurde in der Begrüßung des Vereinspräsidenten Dr. Reinhard Rauball gewürdigt. Zum Abschluss einer interessanten Veranstaltung stand der ehemalige BVB-Spieler Patrick Owomoyela zur Podiumsdiskussion bereit.

## Zweiter Platz beim DFB-Integrationspreis

Seit 2004 existiert auf Initiative des Fan-Projekt Dortmund e.V. mit dem BVB-Lernzentrum ein Ort für politische Jugendbildung am Lernort Stadion. Das Lernzentrum ist im SIGNAL IDUNA PARK unter der Südtribüne beheimatet und wird u. a. von der BVB-Stiftung „leuchte auf“ finanziell unterstützt. Die angebotenen Module zu Themen wie Zivilcourage oder Diskriminierung werden von über 3.000 Jugendlichen pro Jahr besucht.

Nun wurde das langjährige Engagement auf besondere Art und Weise prämiert. Mit dem 2. Platz beim DFB-Integrationspreis in der Kategorie „freie und kommunale Träger“ gelang eine tolle Platzierung beim bundesweit renommiertesten Wettbewerb im Bereich Fußball und soziale Verantwortung. Neben den Trainingseinheiten im Stadion waren auch das interkulturelle Stadionfest „Unser Ball verbindet die Welt“ und das Projekt „Meine Stadt – Mein Verein“ für zugewanderte Jugendliche mit in die Beurteilung eingeflossen.

Die Auszeichnung stärkt das schwarzgelbe Engagement für Vielfalt und Integration rund um den BVB und bedeutet eine tolle Motivation für die Umsetzung weiterer Ideen und zukünftiger Projekte in Sachen politischer Jugendbildungsarbeit am Lernort Stadion.

## BVB unterstützt „Aktion Stolpersteine“

Die „Aktion Stolpersteine“ erinnert an ermordete Juden und Widerstandskämpfer im lokalen Umfeld. Pflastersteine mit einer Messingkappe und Gravur sorgen an Dortmunder Wohnorten oder Arbeitsstätten für Aufmerksamkeit. Am 13. Juli 2017 wurden insgesamt 11 Stolpersteine für die jüdische Familie Orlean verlegt, sechs in der Klosterstraße 4 und fünf in der Oesterholzstraße 87, wo sich heute das St. Vincenz Jugendhilfe-Zentrum befindet. Von 1916 bis 1938 hatte die Familie Orlean, die dem BVB freundschaftlich verbunden war, hier ein Textilwarengeschäft betrieben.

Auch die Nachwuchsarbeit von Borussia Dortmund richtet sich neben dem rein sportlichen Bereich des Nachwuchsleistungszentrums (NLZ) auch an den lokalen, öffentlichen Bereich. Durch verschiedene Projekte werden Angebote geschaffen, die auch Kinder und Jugendliche in unseren drei Partnerschulen vor Ort ansprechen. Über beiden Bereichen steht eine gemeinsame Philosophie: Wir wollen Kindern und Jugendlichen helfen, das Beste aus sich zu machen!

Die Geschwister-Scholl-Gesamtschule beteiligt sich im Rahmen von politischer Bildung und der Vermittlung historisch-gesellschaftlicher Beziehungen an der „Aktion Stolpersteine“. Etwa 30 Schüler – darunter Jugendliche aus dem NLZ in Brackel – haben im Berichtszeitraum an dem Projekt gearbeitet.

## Brinkhoff's Cup

Deutschlands größtes Fanclub-Hallenturnier, das vom Fan-Projekt Dortmund veranstaltete Hallenmasters um den Brinkhoff's Cup, ging im Herbst 2017 in seine 25. Auflage. 32 BVB-Fanclubs aus dem ganzen Bundesgebiet spielten ihren Hallen-Champion aus.

500 aktive Spieler und zahlreiche Anhänger waren dabei. Sportlich wurde in Dortmund-Brackel einigeboten, erfreulich dabei, dass es bei über 80 Partien keine ernsthafte Verletzung gab.

In einem dramatischen Finale waren die „Seeborussen“ aus Haltern am See das glücklichere Team und besiegten den amtierenden Südtribünenmeister aus Scharnhorst knapp mit 2:1. Auf den Sieger wartete die Siegerehrung vor über 80.000 Zuschauern im Fußballtempel an der Strobelallee.

## Neue Einlässe für Fahnenmaterial und Spruchbänder

Resultierend aus den Vorkommnissen beim Spiel gegen RB Leipzig 2017 und den damit verbundenen Auflagen durch den DFB wurden bei allen Heimspielen des BVB ab August 2017 ausgewiesene Eingänge für Fahnenmaterial und Spruchbänder eingerichtet. Alle Zaunfahnen, Schwenkfahnen (über 1,50 m) oder Doppelhalter werden durch den Ordnungsdienst

kontrolliert. Auch alle Spruchbänder werden dort überprüft. Diese müssen – im besten Fall bis drei Tage vor dem jeweiligen Heimspiel – bei den Fanbeauftragten angemeldet werden. Es soll dadurch keine Zensur stattfinden, sondern ausschließlich die Kontrolle vereinfacht werden. Solange sich die Inhalte im Rahmen der freien Meinungsäußerung befinden, werden diese weiterhin zugelassen.

## U18-Auswärtsfahrten

Auch in der Saison 2017/2018 bot das Fan-Projekt Dortmund e.V. betreute Auswärtsfahrten für jugendliche BVB-Fans im Alter zwischen 13 und 17 Jahren an. Seit vielen Jahren werden jeweils in der Hin- und Rückrunde verschiedene Auswärtsfahrten zum Taschengeldpreis angeboten.

Die Busse der „Young Generation“ steuern die Stadien an, die in gut vier Stunden zu erreichen sind. Dies garantiert, dass die Jugendlichen am selben Tag wieder zu Hause sind. Die Fahrten stehen grundsätzlich unter dem Motto „Kein ALKOHOL und Kein NIKOTIN“ und werden von pädagogischen Mitarbeitern des Fan-Projekts Dortmund begleitet. Im Preis inbegriffen sind die Hin- und Rückfahrt sowie die Eintrittskarte ins Stadion. In der zurückliegenden Saison ging es nach Wolfsburg, Frankfurt, Hannover, Leverkusen, Köln, Mönchengladbach, Bremen und Hofenheim.





413-1 | **Stiftung „leuchte auf“**

**Echte Liebe schafft echte Hilfe**

„Die Qualität eines Fußballvereins zeigt sich darin, wie er seinen sozialen Aufgaben gerecht wird“, so Franz Jacobi, einer der Gründungsväter des BVB. Die BVB-Stiftung „leuchte auf“ ist eine gemeinnützige Stiftung und wurde im November 2012 von Borussia Dortmund gegründet. Ziel der Stiftung ist es, gemeinnützige Projekte und Organisationen mit materiellen und finanziellen Mitteln oder mit ideeller Arbeit zu unterstützen. Ein besonderer Fokus liegt dabei auf Dortmund und der Region Ruhrgebiet. Der BVB hat durch die Gründung der Stiftung sein gesellschaftliches Engagement gebündelt und erweitert.

**Zukunft. Vielfalt. Engagement. Gesundheit.**

Zu den vier tragenden Säulen der Stiftung fanden im Berichtszeitraum eine Vielzahl von Maßnahmen statt. Diese können hier nur verkürzt dargestellt werden, indem wir jeweils ein Beispiel dokumentieren. Weitere Informationen finden Sie unter: [www.bvb.de/stiftung](http://www.bvb.de/stiftung).

**Zukunft**

**Academia Borussia**

Borussia Dortmund geht nach Mexiko. „leuchte auf“ führt, unterstützt von der Evonik Fußballschule des BVB, gemeinsam mit einem mexikanischen Fanclub ein soziales Projekt für Kinder aus allen Bevölkerungsschichten durch. Die „Academia Borussia“ fördert junge Menschen und bietet ihnen die Möglichkeit, regelmäßig ihren Lieblingssport Fußball auszuüben, in Kontakt mit dem BVB zu treten und wichtige soziale Werte für das Leben zu lernen.



Angefangen hat alles 2012 mit der Gründung des „BVB09MEX“, dem ersten offiziellen Fanclub von Borussia Dortmund in Mexiko. Er ist in der Hauptstadt Mexiko-Stadt zu Hause und zählt bereits unglaubliche 2.000 Mitglieder. In diesem Fanclub ist die Idee zur Gründung der Academia Borussia geboren worden.

Da es große soziale Unterschiede in Mexiko gibt, legt die Academia Wert darauf, dass jeder die Möglichkeit erhält, Teil der BVB-Familie zu werden, ganz egal aus welchem sozialen Umfeld er stammt. Dabei nehmen einige Kinder einen Drei-Stunden-Fußmarsch in Kauf, nur um am Training der Academia teilnehmen zu können. Anschließend laufen sie noch mal drei Stunden zurück nach Hause. Diese Leidenschaft und der Wille, ein Teil dieses Projekts zu sein, ist bemerkenswert.

Die Academia Borussia wird in Zukunft ihre Projekte ausbauen und erweitern. Dabei wird sie von Borussia Dortmund und der Stiftung „leuchte auf“ mit 30.000 Euro jährlich unterstützt. Die bedürftigen Kinder in Mexiko haben es verdient.

**Vielfalt**

**„leuchte auf“ finanziert Ferienfreizeit für geflüchtete Kinder**



Eine Spende der Stiftung ermöglichte einer Gruppe von geflüchteten Kindern die Teilnahme an einer Ferienfreizeit im Juli 2017. Zusammen mit 50 weiteren Kindern aus Dortmund und Umgebung konnte die Gruppe in Sundern im Sauerland eine Woche lang an einem breit gefächerten Programm aus Spiel, Sport und Unterhaltung teilnehmen. Da die Kinder bisher nur wenig Erfahrung mit dem Element Wasser hatten, wurde während der Ferienfahrt besonderer Wert auf einen Schwimmkurs gelegt.

Die geflüchteten Kinder hatten in der Vergangenheit teilweise stark traumatisierende Erlebnisse und auch nicht immer einen ganz sorgenfreien Start in der neuen Heimat. Hier fanden sie eine gute Gelegenheit, sich vom Alltag zu erholen und einfach Kind zu sein. Nachdem die BVB-Stiftung bereits in den vergangenen Jahren Ferienfreizeiten der Sportjugend im SSB Dortmund e.V. für sozial benachteiligte Kinder und Jugendliche finanziell unterstützt hatte, konnte durch dieses Projekt erstmalig auch eine Gruppe junger Geflüchteter an einer Ferienfreizeit teilnehmen.

**Engagement**

**„Schwarzgelbe Familie“**

Zu Beginn der Bundesligasaison 2017/2018 startet die BVB-Stiftung bereits zum vierten Mal die Fanclub-Ausschreibung. Ziel dieses Stiftungsprojektes ist es, BVB-Fanclubs zu motivieren, wichtige gemeinnützige Projekte zu realisieren.

Insgesamt hat „leuchte auf“ bisher 25 Projekte von BVB-Fanclubs unterstützt, die sich ehrenamtlich für eine gute Sache einsetzen. Unabhängig von der Größe des geplanten Vorhabens ist jeder Fanclub eingeladen, an der Ausschreibung teilzunehmen und so die Chance zu haben, eine finanzielle Förderung für die Umsetzung seiner gemeinnützigen Projektidee zu erhalten. „Bei

der Entwicklung der Ideen lassen wir den Fanclubs bewusst größtmöglichen Freiraum. Uns ist wichtig, dass durch das Engagement der BVB-Fans gemeinnützigen Einrichtungen – und so ganz direkt benachteiligten Personen – geholfen wird“, so Marco Rühmann, Stiftungsmanager von „leuchte auf“.



**Gesundheit**

**Schwarzgelbes Kinder-MRT**

Die BVB-Stiftung „leuchte auf“, die Sparda-Bank West und die Profis André Schürrle, Shinji Kagawa, Marco Reus, Sven Bender und Sokratis Papastathopoulos ermöglichen ein einzigartiges MRT-Projekt für schwer erkrankte Kinder in Dortmund.

Im Dortmunder Klinikum gibt es seit dem 12. Dezember 2017 eine Südtribüne für die kleinen Patienten. Ein spezieller Beamer lässt seither Bilder der gelben Wand im MRT-Raum an allen



Die jungen Patienten können aus einer Vielzahl von Videos auswählen um sich abzulenken, darunter nun auch der BVB-Film „Heimspiel“.

Wänden erscheinen. Produziert hat diesen kleinen Film der Dortmunder Filmemacher Adolf Winkelmann. Vor der Anschaffung des Kinder-MRT mussten die jungen Patienten oft durch Narkose ruhiggestellt werden, damit sie die teils über 30-Minuten lange Prozedur fast reglos überstanden. Seit das Kinder-MRT im Einsatz ist, stehen den Kindern viele Projektionen zur Auswahl zur Verfügung, die sie beruhigen können. Auf eine Narkose kann daher zumeist verzichtet werden. Mehr als 1.000 Kinder konnten

seither stress- und angstfrei untersucht werden. Das Kinder-MRT selbst ist ein Projekt des Westfälischen Kinderzentrums, der Klinik für Radiologie und Neuroradiologie, das mit Spendengeldern von „leuchte auf“, BVB-Fanclubs, Unternehmen und Privatpersonen sowie durch eine Förderung des Landes NRW finanziert werden konnte.

## Fannähe und soziale Netzwerke

Borussia Dortmund sucht die Nähe zu seinen Fans lokal, national und international, um das intensive Fußballerlebnis möglichst vielen Menschen bieten zu können. Dazu nutzen wir die modernen digitalen Dialogplattformen, in denen unsere Anhänger wie selbstverständlich täglich zu Hause sind.

Facebook ist sicher aktuell das bedeutendste soziale Netzwerk, was sich allein in über mehr als 15 Millionen Freunden des BVB international dokumentiert. Täglich werden die neuesten Nachrichten des BVB in multimedialer Form aufbereitet und im Netz geteilt, diskutiert und kommentiert.

Anders als andere europäische Top-Klubs setzt der BVB auf seine außergewöhnliche Strahlkraft und investiert kein Mediabudget in die Vergrößerung der Reichweite. Die Freunde des BVB sind also auch online organisch gewachsen – ein Spiegelbild der erfolgreichen Entwicklung der letzten Jahre.

Besonders dynamisch wachsen dabei die Gruppen unserer Instagram-Nutzer und YouTube-Follower. Als ein Ergebnis unserer Asienreisen und erneuter Präsenz vor Ort kann das schnelle Wachstum des BVB beim chinesischen Microblog Sina Weibo als eines der fünf am schnellsten wachsenden Profile aller europäischen Fußballclubs gewertet werden.



Es bleibt zu vermehren: Der Erfolg unserer U17-Meistermannschaft führt mit Millionenreichweiten zu ähnlich hoher Resonanz in den sozialen Netzen wie die USA-Reise der Profimannschaft im Juli 2018. Die Mischung aus lokaler Nähe und globalem Interesse scheint auch online zu stimmen. Darüber hinaus hat Borussia Dortmund weitere hausinterne Kanäle der Berichterstattung geschaffen. Auf dem eigenen BVB-Sender „BVB total!“ werden nach Abschluss eines Abonnements alle Videos des Klubs, die Bundesligaspiele und alle anderen Pflichtspiele in voller Länge präsentiert. Dieses Angebot wird von der BVB-Tochter Sports & Bytes GmbH betrieben. Es wird in diesem Bereich jedoch zu Umstrukturierungen kommen.

Für blinde und sehingeschränkte BVB-Fans gibt es bei jedem Spiel eine Blindendokumentation. Sie bekommen Kopfhörer und können entweder dem Netradio oder zwei Blindenkommentatoren lauschen. Auch Gäste mit einem Seh-Handicap finden hier Platz. Darüber hinaus können auf der BVB-Homepage die Spiele im Liveticker mitverfolgt und alle wichtigen News stets aktuell nachgelesen werden. Mit der gesonderten Investor-Relations-Homepage, vornehmlich für Aktionäre von Borussia Dortmund, werden Ad-hoc-News, Finanzpublikationen und Kursentwicklungen veröffentlicht.



Selfie bei einer Autogrammstunde mit Maximilian Philipp

203-2  
413-1

Fördersäule	Förderzweck	Spendenhöhe in €
ZUKUNFT	Beteiligung an einem Verkehrssicherheitsprojekt für 6-10 Jährige in Dortmund	8.000
	Finanzierung von Spielmaterialien zur Aktivierung der Schüler in den Hofpausen	1.730
	Unterstützung einer Schuljubiläumfahrt der Martin-Bartels-Blindenschule	2.238
	Förderung einer Ferienfahrt für sozial benachteiligte Kinder im Rahmen der YOUNGSTERS akademie	2.465
	Soforthilfe für die geförderte Fußball-Akademie nach den schweren Erdbeben in Mexiko	3.000
	Finanzierung der Deutschen Fußballmeisterschaft der Berufsbildungswerke	3.395
	Renovierungs-Teilfinanzierung eines Dortmunder Streetworker-Cafés	5.000
	Unterstützung eines fußballbezogenen Freizeitangebotes für sozial benachteiligte Jungen und Mädchen	5.200
	Finanzierung von Fußballtoren mit Basketballaufsätzen für den Pausenhof	6.740
	Sonderfinanzierung des Gast-Haus e.V. aus Weihnachtssingen 2017	18.000
VIELFALT	Fußball-Akademie mit sozialen und pädagogischen Schwerpunkten für Kinder in Mexiko	30.000
	Kostenübernahme des inklusiven AWO-Brücken-Fußballturniers in Gevelsberg	3.000
	Finanzierung von Klinikclown-Besuchen im Bergischen Kinder- und Jugendhospiz	2.700
	Kostenbeteiligung an einem Feriencamp u. a. für geflüchtete und sozial benachteiligte Kinder	3.000
	Finanzierung des Projektes „Aktion Runder Tisch BVB und Borsigplatz“	4.000
	Teilhabeprojekt auf dem Weihnachtsmarkt unter anderem für sozial benachteiligte Kinder	5.000
	Finanzierung einer Ferienfreizeit für junge Geflüchtete am Sorpesee	5.000
	Förderung einer Ferienfahrt für behinderte Eltern und ihre Kinder	5.100
	Finanzierung von Besuchen eines Therapiehundes im Kinder- und Jugendhospiz	6.000
	Finanzierung von Empowerment-Workshops u. a. für schwule und lesbische Jugendliche	8.000
	EM-Teilnahmefinanzierung der Amputierten-Fußball-Nationalmannschaft in der Türkei	8.000
	Fortlaufende Finanzierung des Projektes „90 Minuten gegen Rechts“	15.000
	Sonderfinanzierung des BVB-Lernzentrums aus Weihnachtssingen 2017	18.000
	Fortlaufende Finanzierung des BVB-Lernzentrums u. a. zur sozialen Bildung von Kindern und Jugendlichen	30.000
ENGAGEMENT	Umweltprojekt für Kinder eines AWO Kinder- und Jugendhauses (Projekt „Schwarzgelbe Familie“ mit dem BVB-Fanclub Osttharborussen)	1.712
	Finanzierung eines inklusiven Fußballcamps (Projekt „Schwarzgelbe Familie“ mit dem BVB-Fanclub Burgwald Borussia Dinklage)	1.900
	Umgestaltung eines Kindergarten-Raumes in ein „Kinderrestaurant“ (Projekt „Schwarzgelbe Familie“ mit dem BVB-Fanclub Forza Borussia 1996)	4.500
	Sonderfinanzierung des Medienhaus Lensing Hilfswerks aus Weihnachtssingen 2017	18.000
GESUNDHEIT	Mitfinanzierung eines Patientenlifters für behinderte Kinder	2.500
	Mitfinanzierung eines Außenbereiches für die Kriseninterventionsstation der Kinder- und Jugendklinik	5.000
DIVERSE	Unterstützung von über 1.300 sozialen Einrichtungen mit Sachspenden (z. B. zur Nutzung als Tombolapreise)	ca. 35.100

# Immer verantwortlich handeln: Das nachhaltige Stadionerlebnis

Der Arbeitsschwerpunkt „Immer verantwortlich handeln: Das nachhaltige Stadionerlebnis“ fokussiert sich auf den Betrieb unseres Stadions. Ein atemberaubendes Bauwerk und phänomenale Fans - das sind die Voraussetzungen für begeisterte Fußballfeste im schönsten Stadion der Bundesliga. Die Betriebsabläufe zum fanorientierten, effizienten und verantwortlichen Betreiben des größten permanenten Veranstaltungsorts in Deutschland sind komplex. Mit dem Betrieb sind entsprechende direkte und indirekte Energie- und Ressourcenverbräuche verbunden. Dafür arbeiten die unterschiedlichen Abteilungen und Fachdisziplinen Hand in Hand. Keine Sommerpause vergeht, in der nicht ins Stadion investiert wird: Die Aufenthaltsqualität wird weiter verbessert, die Sicherheit für die Besucher ausgebaut und der Umwelteinfluss möglichst gering gehalten.

## Gebaute Tradition

Der SIGNAL IDUNA PARK, für Fans schlicht „der Tempel“ und von Presse, Profis und Prominenz nicht selten mit dem Attribut „schönstes Stadion der Republik“ versehen, bietet 81.365 Zuschauern Platz.

Hätte man den Dortmundern vor 30 Jahren von einem Fußball-Tempel mit über 80.000 Plätzen inmitten ihrer Stadt erzählt, von einem Stadion mit Glasfassade, Rasenheizung und der größten Stehplatztribüne Europas, alle hätten ob derlei Phantastereien nachsichtig gelächelt. Heute steht an der Strobelallee mit dem SIGNAL IDUNA PARK tatsächlich Deutschlands größtes Fußballstadion. Dass dieser Gigant der Borussia beinahe finanziell das Genick gebrochen hätte, ist ein anderes, glücklicherweise seit Ende Mai 2006 gelöstes Kapitel.

Die Geschichte reicht zurück bis ins Jahr 1961, als sich der Sportausschuss der Stadt Dortmund erstmals mit der Erweiterung der „Kampfbahn Rote Erde“ auseinandersetzte. Schon zu jener Zeit des sich anbahnenden Strukturwandels im Revier, der einsetzenden Krise bei Kohle und Stahl, saß das Geld ebenso wenig locker wie heute. Deshalb gingen zehn Jahre ins Land, bis

der Rat der Stadt am 4. Oktober 1971 den Bau des Westfalenstadions beschließt. Nach weiteren dreieinhalb Jahren Planung und Bauzeit wird das Stadion am 2. April 1974 für 54.000 überwiegend stehende Besucher mit einem Freundschaftsspiel gegen Schalke 04 endlich eingeweiht. Das Vorspiel bestritten die Damemannschaften des Dortmunder TBV Mengede 08 und des VfB Waltrop.

Bis 1992 erlebten die Besucher das Westfalenstadion 18 Jahre lang weitgehend im Ursprungszustand. Seitdem wurden immer wieder einschneidende Veränderungen umgesetzt. 1992 wurde das Fassungsvermögen durch die Umrüstung von Steh- in Sitzplätze auf der Nordtribüne auf 42.800 Zuschauer reduziert. Im Rahmen der „Ausbaustufe eins“ wurden 1995 West- und Osttribüne um einen Oberrang mit jeweils 6.000 Sitzplätzen aufgestockt. Auf der Westtribüne befindet sich seitdem die Ehrentribüne; zudem wurde dort ein VIP-Bereich eingerichtet. In der zweiten Ausbaustufe wurde 1999 die Kapazität auf 68.600 erhöht. Dabei wurde die Südtribüne, das Epizentrum der Dortmunder Fußballbegeisterung, auf 24.454 Plätze und somit zu Europas größter Stehplatztribüne ausgebaut.



1974



1995



1999



2003



2003 endeten die Arbeiten der dritten Ausbaustufe mit der Schließung und dem Ausbau der Eckbereiche. Man hatte die Eckpylonen, die im Inneren des Stadions das Dach stützten, durch die acht 62 Meter hohen, außen installierten, gelben Stahlpylone ersetzt, die mittlerweile als markante Ausrufezeichen in der Dortmunder Skyline nicht mehr wegzudenken sind.

Am 1. Dezember 2005 wurde das Westfalenstadion in SIGNAL IDUNA PARK umbenannt. Der Vertrag über die Umbenennung zwischen Borussia Dortmund und der SIGNAL IDUNA Gruppe gilt bis 2026.

Für die WM 2006 wurden das elektronische Zugangssystem installiert, die Plätze für Menschen mit Behinderung aufgewertet und die VIP-Bereiche, die Spielerkabinen sowie die sanitären Einrichtungen umgebaut. Nach den WM-bedingten Umbaumaßnahmen deklarierte die UEFA das Stadion zum Elitestadion. Es ist damit eines der Stadione, in denen Endspiele der Champions League oder der Europa League stattfinden dürfen.

Nach den weiteren Modernisierungen seit der Saison 2015/2016 bietet der SIGNAL IDUNA PARK nunmehr exakt 81.365 Zuschauern Platz. Bei internationalen Begegnungen (z. B. Länderspielen, UEFA Champions League oder Europa League) sind es 66.099 Sitzplätze, da die Stehtribüne auf Sitzplätze umgerüstet wird.

## Mit Sicherheit ein Vergnügen

Die Sicherheit des Stadionbesuchs hat für uns die höchste Priorität. Im Vorfeld eines Spieltages finden akribische Vorbereitungen in enger Abstimmung mit den Sicherheitskräften statt, die der aufmerksame Stadionbesucher erst an den Straßensperrungen und der Polizeipräsenz bemerkt. Auf dem Stadiongelände ist der BVB für die Gewährleistung der Besuchersicherheit verantwortlich. Dafür hat Borussia Dortmund einen eigenen Ordnungsdienst mit einem Pool von 860 Ordnern aufgebaut, der in der BVB Stadionmanagement GmbH organisiert ist.

Der Vorteil unserer internen Lösung gegenüber externen Dienstleistern liegt vor allem darin, dass unsere Ordner die optimale Ortskenntnis

haben, sich mit dem Verein identifizieren und zum Teil jahrelange Einsatzerfahrung im selben Umfeld haben. Pro Spieltag werden 600 - 650 eigene Ordner eingesetzt, die von 100 - 150 Mitarbeitern eines gewerblichen Sicherheitsdienstes unterstützt werden. So sind 750 bestens vernetzte Ordner an festen Punkten und mit festen Aufgaben für die Gewährleistung der Sicherheit tätig, die aus unserem Lagezentrum mit modernster Videotechnik koordiniert werden.

102-8 | Weiterhin sind am Spieltag über 100 von aktuell ca. 140 ehrenamtlich beim BVB engagierten Volunteers in und um das Stadion herum für unsere Besucher im Einsatz. Sie dienen als erste Ansprechpartner für alle Besucher im SIGNAL IDUNA PARK und sind erkennbar an ihrer auffälligen orangefarbenen Kleidung und dem gut sichtbaren Volunteer-Aufdruck. Im Gegensatz zu den Ordnern haben die Volunteers meist keine festen Positionen, sondern übernehmen eigenverantwortlich viele Dienstleistungen am Zuschauer, wie z.B. den Wegedienst für Rollstuhlfahrer. Bei Fragen unserer Besucher helfen sie kompetent und zuverlässig weiter.

## Schulung des Ordnerdienstes

Der BVB nimmt seine Verantwortung für die Sicherheit der Besucher im SIGNAL IDUNA PARK sehr ernst. Entsprechend konsequent fällt die Schulung des Ordnungsdienstes aus, die nach einem modularen Konzept durchgeführt wird.

Im April 2018 fand die bisher größte Ordnerdienstschulung des BVB im SIGNAL IDUNA PARK statt. Rund 450 Mitglieder des Ordnungsdienstes wurden in fünf Modulen – vier praktische Teile und ein theoretischer Teil – geschult und trainiert. Dabei wurden die praktischen Lerninhalte von erfahrenen externen Profis realitätsnah vermittelt, was den Schulungstag auch zu einem spannenden Team-Event werden ließ.

### Modul „Organisatorisches“

Im Theorieteil wurden die Mitglieder des Ordnungsdienstes im ersten Modul zu den Themen Dienstanweisungen, Vorschriften der gesetzlichen Unfallversicherung, Haus- und Stadionordnung, Zutrittssysteme und Akkreditierung, Flucht- und Rettungswege sowie Kommunikationsstrukturen unterwiesen.

### Modul „Brandschutz“

Im Außenbereich des Stadions wurden sowohl relevante Informationen zu Verhaltensmaßnahmen vermittelt als auch praktische Übungen zum Brandschutz und zum Löschen durchgeführt. Hierbei ging es um den Umgang mit „Bengalos“ bzw. Nebeltöpfen, brennenden Fahnen und Flaggen, den Umgang mit vorhandenen Löschmitteln und Flammenerstickung bei brennender Bekleidung von Besuchern.

### Modul „Medizinische Erstversorgung“

Ebenfalls im Stadion und damit am potenziellen Einsatzort wurde die Erstversorgung von Brandwunden und offenen Wunden sowie das Vorgehen bei Kreislaufversagen und Brüchen trainiert. Auch die sachgemäße Lagerung und der Transport von Verletzten wurden geübt.

### Modul „Deeskalation und Situationsgerechtes Verhalten“

Ein erfahrenes Team von Coaches übten Methoden der Deeskalation mit allen Teilnehmern, um den zum Teil auch „alten Hasen“ neue Ansätze und andere Sichtweisen mit in die Praxis zu geben. Beim situationsgerechten Verhalten wurden konkrete Anlässe wie beispielsweise Zuschauerbeschwerden, gefälschte Eintrittskarten, Schlägereien auf der Umlaufebene, Überklettern des Zaunes, Einbringen verbotener Gegenstände, sowie das Auffinden sprengstoffverdächtiger Gegenstände angesprochen und die richtige Verhaltensweise vermittelt.

### Modul „Zugangskontrolle“

Bei der Zugangskontrolle standen die Themen Korrektes Abtasten von Besuchern, Sensibilisierung für verbotene Gegenstände, Intensität der Kontrolle unter Zeitaspekten, Unterschiede der Besucherbereiche und Verhalten beim Verdacht verbotener Gegenstände im Fokus.

## Energie und Ressourcen

Wir messen und regeln unsere Prozesse im Stadion auch nach der ökologischen Bilanz. Der gesamte Strom für den Betrieb des Stadions und der FanWelt ist Grünstrom aus regenerativen Quellen, der über Lichtblick bezogen wird. Seit 2011 wird auf dem Dach des Stadions eine Photovoltaikanlage betrieben, die über der Nordtribüne die Form des BVB-Logos darstellt und eine Leistung von 924 kWp hat.



Um den Wasserverbrauch für die Rasenbewässerung und Sanitäreinrichtungen besser zu erfassen und zu steuern, wurden Anfang letzten Jahres 12 Wasserzähler installiert, die täglich abgelesen werden. Allerdings ist die Sickerfähigkeit des Rasens durch die Anforderungen des DFB vorgegeben und eine regelmäßige Spülung der Urinale und Toiletten ist auch in den Spielpausen nötig.

Derzeit finden Gespräche mit Firmen über Armaturen mit automatischer Spülfunktion statt, um den Wasserverbrauch in den Sanitäreinrichtungen weiter zu optimieren. Der Versuch, wasserlose Urinale zu testen, wurde aufgrund der auftretenden Geruchsbelastung abgebrochen und die

in Nord 1 installierten Anlagen werden in dieser Saison wieder umgerüstet. Leider ist aufgrund der engen baulichen Situation vor Ort der Platz für die technische Infrastruktur eines Zisternensystems zur Regenwasser- und Sickerwasser-Verwendung wie am Trainingsgelände in Brackel unter den jetzigen Umständen nicht gegeben.



Im Zuge der energetischen Weiterentwicklung steht die Umstellung der Beleuchtung auf LED-Technik im Vordergrund. Die Tribünenbeleuchtung wurde letztes Jahr von alten HQL Quecksilberlampen auf LED umgerüstet und der Ausbau der Flutlichtanlage mit LED-Lampen wird derzeit geplant.

Die Implementierung einer Batterielösung wie z. B. im Stadion von Amsterdam haben wir auch für unser Stadion geprüft. Doch leider ist derzeit auf dem engen Gelände kein Platz für eine so große Batterie. Allerdings ist das Thema nicht vom Tisch und wird im Rahmen einer geplanten Ertüchtigung der Logistikfläche im Südwesten wieder geprüft werden. Die Absicht besteht bereits seit mehreren Jahren. Wegen der grundbaulichen Situation mit möglichem historischen Bergbau im Untergrund kam es zu Verzögerungen, da die Fläche noch detailliert untersucht und im Anschluss gegebenenfalls ertüchtigt werden muss. Zudem haben sich in dem Bereich Verdachtsmomente auf Kampfmittel aus dem 2. Weltkrieg ergeben, die im Vorfeld einer vertieften Klärung bedürfen. Aufgrund der Nähe zum Bahngelände besteht ein hoher Abstimmungsbedarf und die Untersuchungen werden sich daher voraussichtlich bis zum Frühjahr 2019 ziehen.



Als Folge müssen die bisher auf der Logistikfläche platzierten Entsorgungscontainer umgesetzt und zwischengeparkt werden. Derzeit ist es aus Platzmangel nicht möglich, anfallenden gemischten Verpackungsabfall wie angedacht vor Ort weiter zu sortieren und mit Abfallpressen zu kompaktieren, da die Fläche die schweren Container nicht trägt und die Ausweichfläche dafür zu klein ist. Mit der Entwicklung der Logistikfläche ist dann die dauerhafte Überwachung der Abfalltrennung geplant, um Fehlwürfe zu vermeiden.

Ein Thema, das alle Stadionbetreiber beschäftigt, ist die Besiedlung mit verwilderten Haus- oder Stadtauben und der damit verbundenen Gefahr der Übertragung von Krankheiten und Parasiten auf den Menschen. Die im Taubenkot enthaltene Harnsäure fördert zudem die Korrosion von Metallen. Auch Beton wird angegriffen, wenn durch mikrobiellen Abbau aus den Proteinen und organischen Säuren salpetrige Säure und Salpetersäure entstehen. Viele technische Maßnahmen wurden schon ergriffen: Lebendfallen, Spikes, Pasten etc. Das Vergraulen hat in Übereinstimmung mit dem Tierschutz zu erfolgen und bei Taubenbekämpfungsmaßnahmen ist der Verhältnismäßigkeitsgrundsatz zu beachten. Generell sind Maßnahmen wie der Entzug von Nistmöglichkeiten oder die Vertreibung von Futter- und Ruheplätzen zu bevorzugen. Aber schon hier geborene Tauben zu vertreiben, ist extrem schwierig, da sie sich den Bedingungen von Geburt an angepasst haben. Daher setzt Borussia Dortmund ab der Saison 2018/2019 auf die natürliche Vergrämung der Tauben durch trainierte Falken.

### Neues Bechersystem

Mit der Einführung eines Einwegbechers für die Getränke in der Saison 2015/2016 geriet der BVB wegen des dadurch generierten Abfallbergs öffentlich in die Kritik. Man entschloss sich damals aus Hygiene- und Sicherheitsgründen auf Einwegbecher aus Polylactid (PLA) zu setzen, einem biologisch abbaubaren Kunststoff, der aus Maisstärke gewonnen wird. Dabei wurde ein hoher Aufwand betrieben, um die Trinkgefäße umweltverträglich in einer nahegelegenen



Biogasanlage energetisch zu verwerten. Mit der zunehmenden öffentlichen Diskussion über Plastikabfälle und im Hinblick auf die erweiterten Erkenntnisse zur Ökobilanz des PLA-Bechers (von der Rohstoffgewinnung bis zur Nutzung und anschließenden Verwertung) haben wir unsere im Sommer 2015 getroffene Entscheidung nun allerdings hinterfragt.

Zu der Entscheidung beigetragen hat auch eine von rund 100.000 Menschen unterstützte Online-Petition für die Umstellung von PLA-Einwegbechern auf ein Mehrwegbecher-System. Initiator der Petition war der 19 Jahre alte Fußballfan Nick Heubeck, der bei der Übergabe zugegen war und von der Deutschen Umwelthilfe (DUH) begleitet wurde. Im anschließenden Gespräch verständigten sich alle Beteiligten darauf, ab sofort in einen Dialog einzutreten, an dessen Ende die Umstellung auf ein Mehrwegbecher-System stehen soll.



Gemeinsam mit der Deutschen Umwelthilfe arbeitet der BVB nun daran, die Basis für ein Bechersystem zu legen, das „unter ökologischen Aspekten sinnvoll und vor allem nachhaltig ist“, sagt BVB-Geschäftsführer Carsten Cramer und bekräftigt: „Wir sind bereit, den Weg zu Mehrweg zu gehen, um etwas anzustoßen. Unser nicht nur in atmosphärischer Hinsicht einzigartiges Stadion stellt uns jedoch vor eine große Herausforderung: Am Ende muss das System höchsten ökologischen Ansprüchen standhalten. Aber es muss ebenso unser Bestreben widerspie-

geln, nach der gleichermaßen umwelt- wie fanfreundlichen Lösung zu suchen. Diese muss obendrein dem Sicherheitsanspruch im größten deutschen Stadion und dort insbesondere auf der Südtribüne mit rund 24.500 Zuschauern pro Spiel standhalten.“ Dabei sind die Sicherheitsbedenken der Polizei und der Ordnungsbehörden zu berücksichtigen. Dies bedeutet, dass es weiterhin einen Einwegbecher im Bereich der Südtribüne und im Gästeblock geben wird, der aber eine verbesserte Ökobilanz im Vergleich zum bisherigen PLA-Becher haben soll. In der neuen Spielzeit 2018/2019 beginnen wir mit Tests eines Mehrweg-Bechersystems im Familienblock und planen für die Saison 2019/2020 die Einführung des neuen ganzheitlichen Konzeptes.

### Bauliche Maßnahmen

Drei größere bauliche Projekte wurden im Berichtszeitraum umgesetzt. Zunächst wurde die Betonsanierung der letzten fünf Jahre weitergeführt. Dank der Erfahrung aus den Vorjahren konnten die Arbeiten in der Zeit und im Budget unter erschwerten Bedingungen im laufenden Stadionbetrieb umgesetzt werden. Im Unterschied zu den Arbeiten der letzten Jahre mit jeweils einer großen Baustelle hat sich allerdings der Charakter der Bautätigkeit gewandelt. Jetzt wird eine Vielzahl von kleineren Baustellen mit verschiedensten Maßnahmen gleichzeitig und mit einer extrem hohen Komplexität der Koordination umgesetzt.

Die zweite größere Maßnahme ist die Demontage der Bestuhlung im westlichen Unterrang und die Erneuerung der Oberflächen mit einer Beschichtung mit erhöhtem Rauheitsgrad zur Verbesserung der Standstabilität für die Besucher. Allerdings zeigt sich, dass Schmutz haften bleibt und die Oberfläche „versiegelt“. Die entsprechende Reinigung ist sehr aufwendig.

Die dritte Maßnahme ist die für jedermann sichtbare Pylonensanierung, die auch ein großes mediales Interesse hervorgerufen hat. Die acht

62 m hohen Pylonen werden jeweils vollständig mit einer umweltverträglichen Zwei-Komponenten-Farbe zum Korrosionsschutz neu beschichtet. Darüber hinaus wurde vor zwei Jahren damit begonnen, mit drei bis vier Toilettenanlagen pro Jahr/Saison diese Anlagen des Stadions Schritt für Schritt zu erneuern. Der jeweilige Aufwand ist hoch, da bei einer Komplettanierung ein Bauantrag gestellt werden muss. Trotz der auch schon großen Anstrengungen in der Vergangenheit gibt es teilweise noch einen Bestand an Anlagen aus den 70er Jahren.

Das Instandhaltungsbudget betrug im Berichtszeitraum rund drei Millionen Euro. Allerdings ist die Investitionsplanung komplex, da sie unter einem Finanzierungsvorbehalt steht und grundsätzlich auch vom sportlichen Erfolg, sprich dem Tabellenstand, abhängt. Daher ist es entscheidend, einen Masterplan mit einer Leitplanung für die zukunftssichernde, mittel- bis langfristige Weiterentwicklung des SIGNAL IDUNA PARK zu entwickeln, der einerseits die notwendige Flexibilität bietet, aber andererseits die Zielrichtung für die Zukunft vorgibt.



# Immer Vollgas geben: Ganzheitliche Personalentwicklung

In diesem Arbeitsschwerpunkt geht es darum, eine stabile Basis zu legen, um die richtigen Mitarbeiter für uns zu gewinnen, sie langfristig an uns zu binden und ihnen eine Entwicklung zu ermöglichen, die beruflich und persönlich bereichernd ist. Die Menschen, die hier arbeiten, fühlen sich emotional der BVB-Familie verbunden – denn Borussia Dortmund ist ein Lebensgefühl. Das spiegelt sich in unserer Unternehmens- und Vereinskultur wider. Dies beweisen unsere Mitarbeiter mit Nachdruck sowohl durch den Einsatz und das Engagement hinter den Kulissen als auch in einer ungebrochenen Leidenschaft für unseren BVB. Wir gehören zusammen – in guten wie in schlechten Zeiten! Und diese Kultur zu pflegen und weiterzuentwickeln ist unsere Aufgabe.

Seit 2004/2005 hat sich die Anzahl der Mitarbeiter mehr als verdoppelt. Dieses Wachstum ist unter anderem auf die Gründung der BVB Event & Catering GmbH mit der Übernahme der Bewirtschaftung des Stadions in Eigenregie, der Einrichtung der BVB Evonik Fußballschule sowie der Ausweitung von Merchandising-Aktivitäten zurückzuführen. In der Saison 2017/2018 wurden bis zum Stichtag 30. Juni 2018 790 Mitarbeiter beschäftigt, davon 59 % unbefristet und 41 % befristet, wobei der Bereich Sport den Großteil der Befristungen ausmacht. Die Anzahl der Mitarbeiter ist um 4,5 % im Vergleich zum vorherigen Berichtszeitraum gewachsen. In den Jahren davor gab es Wachstumsraten im zweistelligen Prozentbereich. Mit diesem Stand hat sich das Personalwachstum der letzten Jahre deutlich verlangsamt und die Mitarbeiteranzahl ist auf einem stabilen Level verblieben. Nach derzeitiger Einschätzung ist in der mittelbaren Zukunft eher keine andere Entwicklung zu erwarten. Dies bietet die Chance, den Fokus der Personalentwicklung von der eher operativ geprägten Rekrutierung neuer Mitarbeiter auf die strategische Ebene der Weiterentwicklung des bestehenden Personals zu legen.

Als Unternehmen stehen für uns vor allem die Spieltage im Mittelpunkt. Um den hohen Personalbedarf an diesen Tagen abzudecken, greifen

unsere Tochtergesellschaften (BVB Event & Catering GmbH, BVB Stadionmanagement GmbH) auf Zeitarbeitsunternehmen zurück. Besonderer Wert wird dabei auf eine gültige Erlaubnis zur Arbeitnehmerüberlassung, eine faire Entlohnung und die Einhaltung aller Sozial- und Sicherheitsstandards gelegt. Wird ein Arbeitsplatz längerfristig von einem Leiharbeiter besetzt, wird geprüft, ob diese Stelle dauerhaft vergeben werden kann und ob eine Übernahme möglich ist. In der Saison 2017/2018 wurden keine Leiharbeiter bei Borussia Dortmund beschäftigt. Mit der Einführung einer eigenen Direktion Personal Anfang 2016 wurde vieles in Bewegung gesetzt. Bewährte Abläufe und Strukturen wurden erhalten und Verbesserungen sind angestoßen worden. So wurde im Mai 2016 erstmals eine Mitarbeiterumfrage durchgeführt, um die Mitarbeiterzufriedenheit im Konzern zu ermitteln. 72,5 % der Mitarbeiter nutzten die Chance, sich zu äußern. Neben dem positiven Feedback hinsichtlich des Unternehmensklimas wurden zwei Themenfelder ermittelt, die nun im Fokus der Personalarbeit stehen: die interne Kommunikation und die Fort- und Weiterbildung. Die nächste Befragung findet im August/September 2018 statt. Die Ergebnisse und erzielten Fortschritte werden wir in unserem nächsten Nachhaltigkeitsbericht vorstellen.

## Interne Kommunikation

Zur Verbesserung der internen Kommunikation wurden bereits im letzten Jahr in einer ersten Runde sieben abteilungsübergreifende Workshops mit der Führungsebene organisiert und im Anschluss ausgewertet. In der zweiten Runde, die auf der ersten Runde aufbaute, haben wir im Zeitraum November 2017 bis Januar 2018 weitere sechs Workshops durchgeführt. Die Workshops der Runde 1 hatten das Ziel „Betroffene“ zu „Beteiligten“ zu machen und die eigentlichen Handlungsfelder zu identifizieren. Dies geschah durch die Formulierung der eigenen Erwartungen an eine verbesserte Kommunikation und die Erarbeitung von konkreten persönlichen Kommunikationszielen. Darüber hinaus sollte die Motivation zur eigenverantwortlichen Umsetzung gestärkt werden.

Die in dieser Berichtsperiode durchgeführten Workshops dienten dem Ziel, eine Erfolgskontrolle der ersten Runde zu ermöglichen. Dies geschah durch den Austausch über die Erfolge und Veränderungen der Kommunikation in und zwischen den Abteilungen. Weiterhin wurden die eigenen Einflussfelder gewürdigt und die Ziele angepasst oder neu definiert.

Als Ergebnis zeigt sich ein sehr hohes Interesse der Mitarbeiter an einer abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit und ein großer Wille zur aktiven Mitgestaltung. Die regelmäßigen Informationen über das Intranet wurden ebenfalls als hilfreich empfunden. Als Anforderung an die Struktur standen die Fragen „Wer ist für was zuständig?“ und „An wen kann ich mich wenden?“ im Vordergrund.

Die ersten Erfolge stellen sich ein. Regelmäßige Abteilungsmeetings schaffen mehr Transparenz. Eine klarere Aufgabenverteilung innerhalb und zwischen den Abteilungen schafft eine höhere Zufriedenheit. Informationen werden proaktiv an die Vorgesetzten weitergegeben und mehr direktes Feedback wird von Vorgesetzten und Kollegen eingefordert.

Zur weiteren Konkretisierung werden für alle Positionen die Stellenprofile erstellt beziehungsweise geschärft, die Organigramme überarbeitet und die jeweiligen Profile im Intranet gepflegt. Dafür werden die Kommunikationsketten geprüft, um sicherzustellen, dass die betroffenen Kolleginnen und Kollegen rechtzeitig über geplante Veränderungen informiert werden. Dazu sind die Prozesse klarer zu definieren und die Verantwortlichkeiten zu klären. Es muss das Ziel sein, die unternehmerische Vision des BVB mit Strategie und Zielen intern sichtbar zu machen und stärker zu kommunizieren. Als Arbeitskultur hat Angst vor Schuld keinen Platz und man darf und soll aus Fehlern lernen. Darüber hinaus ist jeder wichtig und Gleichbehandlung und Fairness müssen tagtäglich gelebt werden. Dazu gehört auch eine direkte und offene Kommunikation von Ideen und Meinungen.

Der Onboarding-Prozess, der für jeden neuen Mitarbeiter die Vermittlung der Geschichte des BVB und der besonderen Unternehmenskultur beinhaltet, wurde als wichtiges Werkzeug der internen Kommunikation neu gestaltet. So führen wir unter anderem jeden neuen Mitarbeiter an die für den BVB wichtigsten Bezugsorte in Dortmund – vom Borsigplatz bis zum Stadion, um ihn mit der besonderen Atmosphäre vertraut zu machen.

## Aus-, Fort- und Weiterbildung

Der zweite für den BVB wichtige Bereich der Weiterentwicklung im Personalwesen ist die Fort- und Weiterbildung der Mitarbeiter und Führungskräfte. Dafür waren zunächst der Stand zu erfassen und der Prozess zur Ermittlung des Bedarfs an Fort- und Weiterbildung anzupassen.



Als ein Instrument zur Ermittlung des Fort- und Weiterbildungsbedarfs haben wir einen Leitfaden für jährliche Mitarbeitergespräche entwickelt, der ab der nächsten Spielsaison für alle Mitarbeiter mit Personalverantwortung verbindlich zu beachten ist. Eines der Ziele ist, den Fort- und Weiterbildungsbedarf in den jährlichen Mitarbeitergesprächen systematisch und strukturiert zu erfassen und entsprechend nachzuverfolgen. Dabei sollen die positionsbezogenen Anforderungen und die persönlichen Wünsche sowie die getroffenen Zielvereinbarungen dokumentiert, zentral erfasst und in der Personalakte hinterlegt werden. Dafür wurde im März 2018 ein Personalmanagementsystem beschafft, das neben einer effizienten Verwaltung der Stammdaten auch die Maßnahmen zur Personalentwicklung verwaltet. Das System beinhaltet ein Seminarinformationssystem, das die Verwaltung interner und externer Seminare sowie die Abbildung von Bildungshistorien der Mitarbeiter ermöglicht. Zukünftig bekommen die Mitarbeiter über die Einbindung in das Intranet einen Überblick über alle Weiterbildungsmaßnahmen und -möglichkeiten. Derzeit werden die Daten der Mitarbeiter erfasst – reversionssicher und unter Berücksichtigung des Datenschutzes.

Der BVB bildet zusätzlich zum Nachwuchsleistungszentrum im sportlichen Bereich in folgenden Berufen aus:

- Kaufmann/-frau Büromanagement
- Mediengestalter/-in Bild und Ton
- Einzelhandelskaufmann/-frau
- Groß- und Außenhandelskaufmann/-frau
- Immobilienkaufmann/-frau
- Veranstaltungskaufmann/-frau
- Fachinformatiker/-in Systemintegration
- Kaufmann/-frau Marketingkommunikation
- Koch / Köchin
- Tourismuskauflmann/-frau
- Mediengestalter/-in Digital und Print

Ein einzigartiges Projekt stellt die Verbundausbildung zum Koch / zur Köchin im Bereich Event und Catering dar, die wegen der spezifischen Anforderungen des BVB zusammen mit zwei Kooperationsbetrieben aus dem Hotellerie- und Restaurationsbereich eigens entwickelt wurde. Der Markt bietet hier nicht die Fachkräfte, die die Anforderungen der Großevent-Gastronomie mit dem Qualitätsanspruch des À-la-carte-Bereichs verbinden.

## Beschwerdemanagement

Etwaige Beschwerden und Kritik zu unterschiedlichen Bereichen aus dem Kreise der Mitarbeiter können auf verschiedenen Wegen an den jeweiligen Betriebsrat adressiert werden.

Diese Möglichkeiten bestehen in der Regel auf Betriebsversammlungen, in den wöchentlich angebotenen Sprechstunden, per E-Mail an die Betriebsratsadresse beziehungsweise an einzelne Betriebsratsmitglieder der jeweiligen Wahl, durch persönliche Ansprache eines oder mehrerer Betriebsratsmitglieder am Arbeitsplatz oder auf Wunsch und bei Bedarf auch außerhalb der Räumlichkeiten von Borussia Dortmund durch eine telefonische Kontaktaufnahme. Sofern sich ein Mitarbeiter mit einer Beschwerde oder mit einer nicht eigenständig lösbaren Problemstellung an den Betriebsrat wendet, wird seitens des Betriebsrates zunächst auf die bestehende Schweigepflicht hingewiesen. Das Kollegium kann versichert sein, dass keine vertraulichen Informationen ungewollt an Dritte weitergegeben werden.

Wenn sich Mitarbeiter nicht von vornherein wie oben beschrieben an den gesamten Betriebsrat wenden, sondern zunächst ein einzelnes Betriebsratsmitglied ins Vertrauen ziehen, wird von diesem der Sachverhalt der Beschwerde geprüft. Es wird eine erste Einschätzung getroffen, ob der Betriebsrat zuständig ist und im Sinne des Mitarbeiters tätig werden kann.

Darüber hinaus, kann auf eigenen Wunsch, z. B. im Rahmen einer Betriebsratssitzung das jeweilige Anliegen persönlich detailliert vorgetragen werden.

In der Regel verbleibt der Betriebsrat mit dem betroffenen Mitarbeiter so, dass im weiteren Verlauf der Beschwerdebearbeitung vertrauliche „Wasserstandsmeldungen“ ausschließlich an diesen weitergeben werden. Oftmals zeichnet sich dann bereits eine rasche Lösung von Konfliktfällen ab. Wenn ein konstruktives Fortkommen in der Sache nicht absehbar ist, nutzt der Betriebsrat unter anderem auch das regelmäßige Monatsgespräch mit der Geschäftsführung beziehungsweise dem Direktor Personal, um eine zielgerichtete Problemlösung zu erreichen. Auch außerhalb dieser Besprechungen zieht der Betriebsrat die Geschäftsführung oder die Personaldirektion zur Lösungsfindung hinzu, wenn dies geboten ist. Dabei ist er stets darauf bedacht, Probleme anonymisiert zu behandeln, sofern dies möglich ist.

Im Berichtszeitraum sind keine Beschwerden von Seiten der Mitarbeiterschaft an die Betriebsräte herangetragen worden.

## Betriebliches Gesundheitsmanagement

Ab dem 01. März 2018 übernahm Frau Dr. Kröner als freie Mitarbeiterin die Aufgaben einer Betriebsärztin nach dem Arbeitssicherheitsgesetz. Sie berät und unterstützt das Unternehmen in allen Fragen der Arbeitsmedizin. Dabei beobachtet sie die Betriebsverhältnisse und Arbeitsbedingungen auf medizinischer Ebene und steht allen Mitarbeitern für gesundheitliche Fragen unter Einhaltung ihrer Schweigepflicht zur Verfügung. Zur Grundbetreuung gehört die Mitwirkung bei der Gefährdungsbeurteilung, der grundlegenden Arbeitsgestaltung und der Verhaltensprävention. Darüber hinaus umfasst das

Arbeitsfeld die Unterstützung bei der weiteren Entwicklung von Maßnahmen zur Gesundheitsförderung und dem betrieblichen Wiedereingliederungsmanagement.

Als erste Maßnahmen und als Signal an die Mitarbeiterschaft, dass Gesundheit und Fitness beim BVB einen hohen Stellenwert haben, wurde Ende Juni durch die Geschäftsleitung beschlossen, allen Mitarbeitern die kostenfreie Nutzung eines Fitnessstudios zu ermöglichen. Mit Beginn der neuen Saison ist das Abonnement mit dem Studio angelaufen.

## Gesellschaftliches Engagement

Mittlerweile ist es schon fast eine Tradition beim BVB: Bereits zum dritten Mal führten wir am 24. Januar 2018 in Zusammenarbeit mit dem Deutschen Roten Kreuz eine Blutspendeaktion an der Geschäftsstelle durch, an der sich zahlreiche Mitarbeiter freiwillig beteiligten.

Ob nach einem Unfall oder aufgrund einer Erkrankung – theoretisch kann jeder eines Tages in die Situation kommen, dringend eine Blutspende zu benötigen. Der akute Bedarf – in NRW liegt er bei rund 3.500 Spenden pro Tag – kann laut Angaben des Blutspendedienstes des Deutschen Roten Kreuzes nur ansatzweise mit Spenden gedeckt werden. Daher freuen wir uns über das Engagement unserer Mitarbeiter.



# Immer besser werden: Produktqualität und Service

Im diesem Arbeitsschwerpunkt geht es einerseits um die Qualität unserer Produkte aus dem Merchandising-Bereich und unseres Speisen- und Getränkeangebotes im Stadion. Andererseits wollen wir die allgemeinen Serviceleistungen, wie zum Beispiel im Ticketing, bei Events oder bezüglich unserer Stadiontours darstellen und in Zukunft weiter verbessern. In unserer Preisstellung bleiben wir bewusst moderat, so haben wir in diesem Jahr die Ticketpreise nur entsprechend der Inflationsrate um 2 % angepasst. Dieser Arbeitsschwerpunkt stellt einen Ausgangspunkt zur Verstärkung von einheitlichen Qualitäts- und Servicestandards dar.



## Vor-Ort-Besuche bei Produzenten

308-1  
308-2  
414-1

Zur kontinuierlichen Verbesserung der Produktqualität bauen wir die direkten Lieferantenbeziehungen aus. Damit nehmen wir unmittelbaren Einfluss auf Qualitätsaspekte und fördern im direkten Austausch das Qualitätsverständnis auf Produzentenseite. Im Berichtszeitraum 2017/2018 wurden 26 von insgesamt rund 120 Lieferanten besucht. 15 Besuche bei Direktkontakten fanden in Fernost statt.

Die im Berichtszeitraum neu formulierte interne Dienstanweisung für Reisen zu Produktionsstandorten kam dabei bereits zum Einsatz. Die Pflicht zur Dokumentation der Ortsbesuche auch hinsichtlich der sozialen, ökologischen und sicherheitsbezogenen Aspekte liefert bereits konkrete Ergebnisse.

Ein indischer Hersteller in Tirupur wurde gemeinsam mit dem deutschen Zwischenhändler besucht. Hier wurde eine bemerkenswert konsequente Umsetzung des BSCI-Konzeptes (siehe Seite 60) festgestellt und es findet eine Unterstützung von sozialen und ökologischen Projekten in der Umgebung statt. Wir konnten feststellen, dass eine Zusammenarbeit mit einer Färberei ausgebaut wurde, die große Anstrengungen unternommen hat, ihren ökologischen Fußabdruck zu reduzieren.

Aus unserer Sicht ist dies ein ermunterndes Zeichen dafür, dass die Berücksichtigung von Qualitätsstandards einen positiven praktischen Einfluss nimmt.

## Abschaffung der Einmalverwendung von Plastiktüten in allen BVB-Shops.

Im Berichtszeitraum wurde ergänzend zur bestehenden Mehrwegtasche aus recyceltem PET eine Baumwolltasche für die BVB-Shops eingeführt. So bieten wir zwei vernünftige und zugleich attraktive Alternativen zur Einwegplastiktüte und leisten so einen Beitrag zu unserer ökologischen Verantwortung.



## 102-9 | Produktqualität im Merchandising

Den Fans des BVB bieten wir eine hohe Produktqualität, um dem Premiumanspruch des BVB zu entsprechen und mit unseren Produkten langfristig Freude zu bieten. Ein regelmäßig zu aktualisierender Qualitätssicherungs-Prozess ist aufgesetzt. Im Berichtszeitraum wurden seitens der BVB Merchandising GmbH umfangreiche Maßnahmen bezüglich der Produktqualität und Produktsicherheit ergriffen beziehungsweise weiter spezifiziert. Besonderes Augenmerk legen wir dabei auf die Lieferkette unserer Produkte.

Bereits vorher wurden 100 % aller Produkte jeweils durch Hermes Hansecontrol auf die chemische Unbedenklichkeit nach europäisch geltenden Normen und Gesetzen überprüft. Das Erstellen der Verkehrsfähigkeitsbescheinigung, die die Verpackung und Auszeichnung gemäß europäischer Normen bestätigt, und eine Risikoprüfung schon bei der Produktentwicklung von Neuprodukten wurden zusätzlich im Berichtszeitraum vereinbart. Dabei werden frühzeitig externe Fachleute zur Einschätzung von Risiken und der Machbarkeit in einem bestimmten Zeitraum einbezogen.

417-1

Ohne Prüfergebnis gelangt somit keine Produktionscharge in den Markt. Jede einzelne Charge und jede Nachproduktion wird untersucht. In der Zusammenfassung des Berichtszeitraumes können wir feststellen, dass 3-5 % unserer Artikel aus der Saison 2017/2018 mit einem sogenannten „Fail-Ergebnis“ – also beanstandeten Ergebnissen – aus den chemischen Tests hervorgegangen sind.

Wir geben dem Lieferanten dann die Möglichkeit, nachzubessern oder neu zu produzieren. Jede Nachbesserung beziehungsweise Neuproduktion wird wiederum von einem unabhängigen Testinstitut geprüft. Der Prüfprozess findet möglichst bereits in der Produktion oder vor dem Verschiffen statt, um aufwendige Rückfrachten zu vermeiden.

102-10 | Mit unserem Dienstleister Hermes Hansecontrol wurde der Vertrag zur Gewährleistung der Produktsicherheit nicht nur verlängert, sondern im Umfang deutlich ausgebaut.



Matthias Zerber, Geschäftsführer der BVB Merchandising GmbH und Lutz Lehmann, Hermes Hansecontrol Group



414-2 | **Business Social Compliance Initiative (BSCI)**

Hinsichtlich der Gestaltung der Geschäftsbeziehungen im Einkauf ist sich Borussia Dortmund seiner Verantwortung bewusst. Einerseits geht es um die Sicherstellung unserer strengen Qualitätsvorstellungen, andererseits wollen wir die Prozesse in der vorgelagerten Wertschöpfungskette positiv beeinflussen. So werden seit über zwei Jahren nur noch Lieferanten aufgenommen, die von der BSCI zu Sozialstandards zertifiziert wurden. Ziel ist es, bis 2020 ausschließlich mit Lieferanten zu arbeiten, die sich an die Standards der BSCI halten.

Nachdem im November 2016 ein erster Liefertag zur Information und Sensibilisierung unserer Geschäftspartner stattfand, wurden unsere Partner bezüglich der BSCI-Anforderungen im August 2018 nochmals schriftlich informiert und bis Juni 2019 zu einem Zwischenbericht der Fortschritte aufgefordert. Der Erfolg ist bislang noch nicht abzusehen, da der BVB zum Teil recht kleine Mengen ordert und somit der Markteinfluss insgesamt limitiert ist. Hier wäre ein breiteres Engagement auf Kundenseite sicher hilfreich.



hend in die Planung integriert. Dies betrifft sowohl die Heimspieltage mit ihren bekannten Mengen und Abläufen sowie die Stadionführungen im SIGNAL IDUNA PARK mit jährlich über 120.000 Gästen als auch das Catering von Sponsoren-Events oder externen Veranstaltungen bis hin zur Verpflegung der Mitarbeiter der Geschäftsstelle und in Brackel.

Durch einen zunehmenden Verzicht auf vorgefertigte Convenience-Produkte erzielen wir einen Qualitätsgewinn durch Frische und Regionalität. Zusätzlich steigern wir die Flexibilität in der Verwendung und vermeiden dadurch unnötige Abfälle. Die Qualität unseres Menüangebotes haben wir in den letzten Jahren, in denen wir das Catering über die BVB Event & Catering GmbH in Eigenverantwortung steuern, deutlich weiter ausbauen können. So sind wir heute in der Lage, unseren Gästen im VIP- und Logenbereich auf den Punkt zubereitete Speisen anzubieten. Diese logistische Herausforderung in der Küchen-Routine wäre noch vor Kurzem nicht zu meistern gewesen. Als Bestätigung unserer Entwicklung sehen wir die hohe Zufriedenheit unserer VIP- und Logengäste, deren Meinung wir regelmäßig erheben. Auch dass keiner der VIP- und Logenplätze gekündigt wurde, zeigt uns, dass wir auf dem richtigen Weg sind. Für uns ist dies Motivation, diesen gewählten Weg weiter zu gehen.

Aber auch in den Kiosken der Umläufe legen wir größten Wert auf Qualität. So haben wir im

Berichtszeitraum Abschied von einem vorgefertigten Döner-Angebot genommen, das von den Besuchern kaum angenommen wurde. An fünf Kiosken bietet die Firma Düzgün heute authentisch und frisch zubereiteten Döner vom Spieß an, der großen Anklang findet.

Unser Kaffee- und Kuchenangebot hat ebenfalls eine neue Qualitätsstufe erreicht. Am Stand der Firma Niehaves wird der Kaffee mit der Siebträgermaschine zubereitet und die angebotenen westfälischen Kuchenspezialitäten stammen aus der eigenen Herstellung. Mit diesen sehr gut angenommenen Innovationen wollen wir unseren Besuchern etwas Neues bieten. So planen wir im Rahmen eines Ausbildungsprojektes unser Angebot an Speisen um zwei Stände mit veganen Gerichten zu erweitern. Dabei gilt das Prinzip, nicht immer alles selbst zu machen, aber für unsere Besucher immer alles gut zu machen.

**Mehr als Bier und Stadionwürstchen**

Der Klassiker Bier und Würstchen spielt in den Umläufen natürlich die größte Rolle. Gerade in Dortmund als traditioneller Bierstadt wird hierauf großer Wert gelegt, und unseren externen Besuchern ist die Qualität der Getränke und Wurst wichtig. Schließlich ist die klassische Bratwurst im Brötchen mit Senf ein Teil der Ruhrgebietskultur.

Diesem Anspruch entsprechen wir in hohem Maße nicht nur geschmacklich. Über unsere langjährige Produktpartnerschaft mit zwei traditionsreichen Unternehmen aus der Region untermauern wir unsere Identität und unser Bekenntnis zur westfälischen Herkunft. Es ist uns dabei sehr wichtig, diese zwei Kernprodukte zu besonders günstigen Preisen anzu-



bieten. So belegen wir im Berichtszeitraum in der Bundesliga-Preistabelle den ausnahmsweise einmal erfreulichen letzten Platz. Für uns ist das ein wichtiger Beitrag zum Thema Fan-nähe. Selbstverständlich investieren wir in moderne Gastronomietechnik, die es uns ermöglicht, unsere Angebote möglichst schnell bereitzustellen, um gerade in den Stoßzeiten lange Wartezeiten zu vermeiden.



Der Stadiondeckel ist als elektronisches Abrechnungssystem ein Instrument zur Beschleunigung des Bezahlvorgangs und in erster Linie einem Servicegedanken verpflichtet. Der BVB hat auch dieses System in Eigenregie übernommen, um den Besuchern größtmögliche Sicherheit vor verfallenen Beträgen auf den Speicherkarten zu bieten. An anderen Spielorten ist dies durchaus keine Selbstverständlichkeit.

**Servicequalität**

**Dauerkarten-Warteliste**

Der BVB ist im Berichtszeitraum dem schon lange bestehenden und nachvollziehbaren Wunsch nach mehr Transparenz bei der Dauerkarten-Warteliste nachgekommen. Dazu steht eine Liste mit konkreten Wartelistenpositionen zur Verfügung. Alle Fans, die auf der Warteliste standen, mussten sich bis zum 30. April 2018 auf [bvb.de](http://bvb.de) anmelden und hier ihren Dauerkarten-Wunschbereich angeben, damit eine eindeutige Wartelistenposition ermittelt werden konnte.

Mit diesem Verfahren wurde die Liste aktualisiert und zudem das weitere Prozedere vereinfacht. Diejenigen, die ihren Wunsch mit Ablauf der Frist nicht bestätigt haben, wurden von der Warteliste entfernt. Der BVB weiß um die

Im Nachhaltigkeitsbericht 2016/2017 finden Sie mehr zu den Standards der BSCI oder: [www.bsci-intl.org](http://www.bsci-intl.org)



**Produktqualität im Catering**

Der SIGNAL IDUNA PARK ist der größte, fest installierte Veranstaltungsort in Deutschland. Über eine auf das komplette Jahr im Voraus geplante Speisenabfolge realisieren wir nicht nur eine planbare Mengenübersicht der benötigten Lebensmittel mit saisonalen und regionalen Schwerpunkten. Darüber hinaus wird auch das Catering des gesamten Veranstaltungsprogramms abgestimmt und weitestge-

Sensibilität dieses Themas und hat mit der Aussage über eine genaue Wartelistenposition größtmögliche Transparenz geschaffen. Die Kehrseite liegt darin, dass die enorme Treue unserer Dauerkarteninhaber gleichzeitig die Aussichten jener Fans schmälert, die zum Teil schon sehr lange auf eine Dauerkarte warten. In den vergangenen Jahren bewegte sich die Zahl der Kündigungen jeweils nur im Bereich von knapp 100. Der BVB wird deshalb auf Jahre hinaus bei Weitem nicht jedem Interesse gerecht werden können.

Beeindruckend sind die Zahlen, die der BVB im Berichtszeitraum erhoben hat. Neben den ohnehin verkauften 55.000 Dauerkarten (2018/2019: 55.500) besteht zusätzliches Interesse von 47.695 Fans an 82.393 Dauerkarten für die Heimspiele. Der BVB könnte somit weitmehr als das Doppelte der aktuell verfügbaren Dauerkarten verkaufen.

Zur Wahrheit gehört ebenso, dass sich aufgrund der schon jetzt immensen Nachfrage nach Dauerkarten ein Neueintrag derzeit nicht lohnt. Die Dauerkarten-Warteliste wurde deshalb bis auf Weiteres für Neueinträge geschlossen.

Eine Dauerkartenübertragung ist seit dieser Saison nur noch innerhalb der Familie (1./2. Verwandtschaftsgrad) möglich. Dies soll die Verteilung der Dauerkarten insgesamt gerechter machen, indem mehr Personen von der Warteliste berücksichtigt werden können.

### No-Show-Rate

Wer kennt das nicht? Eine Veranstaltung ist ausgebucht, aber dann stellt sich heraus, dass einige Besucher doch nicht erscheinen – dabei hat man kurz vorher sogar noch Fans wegschicken müssen, weil scheinbar keine Plätze mehr vorhanden waren. Diesem Phänomen ist Borussia Dortmund mit Beginn der Spielzeit 2017/2018 aktiv begegnet. Der BVB hat zusammen mit der Fan- und Förderabteilung und dem Fanrat Methoden erörtert, um sogenannte „No-Shows“ zu minimieren. Damit soll vorrangig denjenigen



**„Am Ende geht es allen doch um dasselbe: Maximale Unterstützung von den Tribünen für die Mannschaft. Und das geht bei ausverkaufter Kulisse nun mal wesentlich besser als mit Lücken im Publikum!“**

**Matthias Naversnik,**  
Abteilungsleiter Ticketingabteilung

der Zutritt zum SIGNAL IDUNA PARK ermöglicht werden, die die Borussia über alle Heimspiele hinweg treu unterstützen.

In Gesprächen wurde festgestellt, dass viele Dauerkarteninhaber alle Heimspiele besuchen – einige Dauerkarten aber auch nur gezielt zu

Topspielen genutzt werden. Hieraus abgeleitet ist vereinbart worden, dass Borussia Dortmund die Platznutzung der Dauerkarten nach der Saison 2018/2019 auswertet und sich vorbehält, bei selten genutzten Dauerkarten die entsprechenden Dauerkartenverträge für die Folgesaison ordentlich zu kündigen. Die Dauerkarte muss bei mindestens zehn Bundesliga-Heimspielen genutzt worden sein. Umgekehrt entspricht dies maximal sieben nicht besuchten Bundesliga-Heimspielen. Dadurch soll in Bezug auf die hohe Ticketnachfrage sichergestellt werden, dass das Privileg einer Dauerkarte nicht auf Kosten anderer Fans ausgenutzt wird.

Dabei wird berücksichtigt, wie oft die Dauerkarte beim Einlass zulässig registriert wurde. So zählt sie auch als genutzt, wenn sie für ein Spiel im legalen BVB-Zweitmarkt angeboten und erfolgreich weitergegeben wurde – dies ist sogar ausdrücklich erwünscht. Nicht nur das: Bereits das Einstellen der Dauerkarte für ein Spiel im offiziellen Zweitmarkt-Tool des BVB gilt als Nutzung.

Ausnahmen gelten für die Blöcke 12 und 13, die ihre Dauerkarte nicht in den BVB-Zweitmarkt einstellen können sowie für VIP-Dauerkarten. „Wir arbeiten an einer Lösung, auch diese Tickets im Zweitmarkt anbieten zu können“, so Matthias Naversnik.

### Erlebnis Stadiontour Borussia

Der SIGNAL IDUNA PARK ist als Spielstätte des BVB auch an Nicht-Spieltagen ein ausgesprochener Publikumsmagnet. Über 120.000 Besucher nehmen wir mit auf die BVB-Stadiontour, die von 35 Mitarbeitern der BVB Event & Catering GmbH als Guides professionell, unterhaltsam und mit Leidenschaft geleitet wird. Auch für den neutralen Besucher, dessen Herz nicht so sehr für den Fußball oder den BVB schlägt, ist die Stadiontour ein eindrucksvolles Erlebnis. Der Online-Dienstleister Tripadvisor bewertet unser Konzept mit „exzellent“!



Neue elektronische Media-Guides vereinfachen die Verständigung auf der Tour und bieten zusätzlich interessante Informationen. Die Media-Guides sind in deutscher und englischer Sprache verfügbar, aber unsere sympathischen Guides sind deutlich mehrsprachiger.



# Immer oben dranbleiben: Höchstleistung sichern

102-10 | Borussia Dortmund hat nach einer tiefgreifenden Analyse des sportlichen Verlaufs der Saison 2017/2018 Konsequenzen gezogen. Der BVB geht in ein Jahr des Umbruchs. Mit neuem Trainerstab, neuen Spielern, neuer Ausrichtung und ja – auch mit neuen alten Borussen, die den achtmaligen Deutschen Meister um ihre Expertise bereichern. Dieser ambitionierte Neustart wird kein 100-Meter-Sprint. Im Gespräch für das Mitglieder-Magazin BORUSSIA, dessen Kernaussagen wir hier zusammengefasst wiedergeben, mahnt Hans-Joachim Watzke Geduld an.

## Hintergrund des sportlichen Umbruchs

„Wir mussten im vergangenen Winter bekanntlich mitten in der Saison den Trainer wechseln, und das ist bei Borussia Dortmund lange nicht vorgekommen. Natürlich habe ich mir schon damals Gedanken gemacht, was schiefgelaufen ist. So ein Rückschlag nach jahrelangen Erfolgen, der hat ja dann wenigstens den positiven Aspekt, dass man sich neue Gedanken macht. Der

Gedanke, Matthias Sammer wieder mit einzubinden, kam bei mir schon rund um Weihnachten 2017 auf. Es ist schließlich unbestritten, dass Matthias einer der besten Fußball-Analysiker des Landes ist. Und ein unverklärter Blick von außen tut uns sicher gut!



In der vergangenen Saison habe ich manchmal mit einem Gefühl der Ohnmacht auf der Tribüne gesessen. Das ging ja offenbar vielen Fans so. Nehmen wir mal Sven Bender, der den Mentalitäts-Fußball ja wirklich verkörpert. Thomas Tuchel hat Mannis Mitarbeit nicht mehr so geschätzt. Das war nichts Persönliches, er hat einfach eine technischere Art des Spiels bevorzugt. Andererseits haben wir mit Thomas Tuchel ja oft hervorragend Fußball gespielt. Es ist also immer eine Frage, wie man die richtige Balance findet. Und die hatten wir zuletzt dann eben nicht mehr.

## Mentalität der Mannschaft

Fakt ist jedenfalls: Wir brauchen beim BVB mehr Courage-Spieler, die keine Angst haben. Spieler,

die sich trauen, mutige Entscheidungen zu treffen, und die in schwierigen Situationen – gerade dann, wenn es ruppig wird, wenn man sich wehren muss, wenn nicht alles leicht von der Hand geht – das Ruder herumreißen.

So ist es kein Zufall, dass wir uns im sportlichen Management mit Matthias Sammer und Sebastian Kehl verstärkt haben. Beide sind Menschen und Typen, die schon als Spieler von diesen Komponenten viel eingebracht haben und sich besonders mit Borussia Dortmund identifizieren. Wir haben mit Michael Zorc in unserer Viererrunde schnell festgestellt, dass wir nicht nur die Mentalität der Mannschaft verändern wollen und müssen, sondern auch ihre Statik.

## Mannschaftsgefüge

Wir wissen, dass wir Saison für Saison zwar viele Tore schießen, aber auch zu viele reinbekommen. Es sind dann schnell konkrete Ansätze entstanden, was zu tun ist. Und wir haben auch schnell die Marschroute gehabt, dass wir für so einen großen Umbruch zwei Sommer-Transferperioden brauchen werden! Und dieser Punkt ist mir sehr wichtig. Ich möchte, dass die Menschen realistische Erwartungen haben, ohne dass sie den Eindruck gewinnen: Der BVB ist jetzt nicht mehr ambitioniert. Wir sind – ganz im Gegenteil – sogar sehr ambitioniert.

Michael Zorc, der die sportlichen Entscheidungen letztlich fällt, hat den Umbruch schon im vergangenen Winter mit dem Transfer von Ma-

nuel Akanji begonnen. Ich denke, dass wir insgesamt seit Januar 2018 fast 100 Millionen Euro in Ablösesummen für neue Spieler investiert haben. Das ist für einen Klub wie Borussia Dortmund sehr viel Geld!

Michael Zorc hat sich entschieden, eine eher duale Strategie zu fahren, also nicht mehr vorwiegend auf ganz junge, große Talente zu setzen, sondern auch reifere Spieler wie Delaney oder Witsel zu holen. Und wir sind wirtschaftlich so gut aufgestellt, dass wir alle diese Vorleistungen stemmen können, ohne einen einzigen Cent Kredit aufnehmen zu müssen. Wer kann das schon von sich behaupten!?

## Entscheidungsfindung im sportlichen Bereich

Es gehört zu den wohlthuenden Erfahrungen mit unserer Viererrunde, dass seit Anfang April, als sich diese Gruppe zu konstituieren begann, nie etwas nach draußen gedrungen ist. Michael Zorc gibt die Themen vor, und es wird bisweilen auch recht kontrovers diskutiert. Es geht immer um Spieler, um aktuelle und potenzielle. Eine illustre Runde, in der ich selbst mich ja eher als Moderator definieren würde.

Es war von Anfang an klar, dass es da nie Abstimmungen oder ein Elfmeterschießen bei Meinungsgleichheit gibt. Wir haben alle am Ende der Gespräche das Gefühl, dass jeder von uns stärker rausgeht, als er reingegangen ist. Klar haben wir ausschließlich starke Persönlichkeiten versammelt, die mit ihrer deutlichen Meinung auch nie hinter dem Berg halten, aber es ist immer klar, dass Michael Zorc sportlich das letzte Wort hat. Sebastian Kehl und Matthias Sammer müssen immer auf die Kraft ihrer Argumente vertrauen. Das wissen sie, und das funktioniert bestens. Die Entscheidungslinien im Hause Borussia Dortmund sind klar definiert! Bei großen Transfers wie von Witsel hatten wir natürlich auch unseren Trainer Lucien Favre dabei.

## Führung der Mannschaft

Eine der Erkenntnisse der vergangenen Saison war, dass Michael Zorc und ich bei all dem ra-

santen Wachstum des BVB einfach nicht mehr alles allein stemmen konnten. Die Arbeit hatte sich in den vergangenen Jahren schlicht verdoppelt. Und es ist heute so viel schwieriger geworden, eine Mannschaft zu führen: Überall soziale Medien, die Verlockung etwas auf Instagram zu posten, sich vor allem von der Fokussierung auf den Beruf ablenken zu lassen. Die Welt scheint kleiner, die Gehälter sind größer. Und manchmal fehlt dem Spieler dann eben die Konzentration auf das Wesentliche: die Mannschaft, der Fußball, gemeinsame Ziele, der Arbeitgeber.

Zugleich entscheiden heute im Spitzensport nicht mehr Prozent-Unterschiede, sondern das entscheidet sich oft im Promille-Bereich, so eng sind die Spiele. Deshalb brauchst du jemanden, der das Geschäft noch ganz frisch kennt. Sebastian Kehl ist die absolute Idealbesetzung für seinen Job, genau wie Matthias Sammer für seinen. Sebastian ist ständig bei der Mannschaft, nimmt

Strömungen früh wahr. Er kann, wenn es denn notwendig ist, schnell und gezielt gegensteuern.

## Langfristiger Aufbau

Man kann heute Mannschaften nicht mehr langfristig aufbauen und über Jahre weiterentwickeln. Das ist schade und vielleicht traurig, das war mit

unserer Mannschaft von Jürgen Klopp anfangs noch anders. Aber als wir dann erstmals Meister wurden, begann ja auch bei uns die Erosion, und Spieler wurden uns weggeholt. Ich würde aber sagen, dass es im Moment nur die Top-5-Klubs schaffen, bei uns Spieler auf Biegen und Brechen herauszukaufen.

Zugleich wird es auch für uns selbst immer schwieriger, die großen Talente zu uns zu holen. Heute musst du Spieler wie Christian Pulisic schon mit 16 Jahren verpflichten, damit du überhaupt noch zum Zuge kommst. So ist es nun mal. Ich jammere aber nicht darüber, dass die englische Premier League so viel mehr Fernsehgelde hat. Das ist eben so. Ich glaube, wir müssen uns hier in Dortmund und in der Bundesliga darauf konzentrieren, mal selbst wieder besseren Fußball zu spielen. Dann lösen sich manche Dinge schon von allein!“

„  
**Besser werden.  
Dann lösen sich  
manche Dinge  
von allein.**“



Nach 3 Jahren zurück beim BVB: Sebastian Kehl, Kapitän der Meistermannschaften 2011 und 2012

## 102-10 | Zurück zu unseren Wurzeln!

### Das Transferwesen ist komplexer und komplizierter geworden

Im Laufe der vergangenen Saison hatte Michael Zorc festgestellt, dass sich der Aufgabenbereich eines Sportdirektors stark verändert, die Ansprüche und Anforderungen sich nochmals erhöht hätten: „Das Transferwesen ist komplexer und komplizierter geworden.“ Zwangsläufig sei die „Erweiterung der Managementebene“. Unter der Leitung von Sebastian Kehl stehe die „Wiederfokussierung auf Werte wie Disziplin und Mentalität“ im Vordergrund. Und: „Mit dem Nebeneffekt, dass wir mit Sebastian Kehl unsere sportliche Kompetenz vergrößern.“

Der neue Leiter der Lizenzspielerabteilung will „das Dortmund-Gefühl neu erzeugen“. Kehl erläutert: „Dortmund ist eine Arbeiterstadt. Dieser Verein ist etwas Besonderes. Es ist extrem wichtig, dass sich die Spieler mit diesem Verein identifizieren. Disziplin, Respekt, Bodenständigkeit sind BVB-Tugenden.“ Der 38-Jährige erwartet „eine große Bereitschaft“ von den Profis, „um die Leistungskultur wieder zu entwickeln und das Verhältnis zu den Fans wieder deutlich besser hinzubekommen.“

### Sebastian Kehl

„Er besticht durch drei zentrale Punkte, die elementar wichtig sind für das Anforderungsprofil: Kompetenz, Charakter, Identifikation“, betonte Watzke bei der Vorstellung von Sebastian Kehl als Leiter der Lizenzspielerabteilung im Presse- und Medienzentrums des BVB.

Zahlreiche Meisterspieler oder Ikonen wie Siegfried Held, Norbert Dickel, Karl-Heinz Riedle oder Lars Ricken sind ins Vereinsleben integriert. „Die Kapitäne der erfolgreichen Epochen“ nehmen laut Watzke zudem Sonderstellungen ein: Wolfgang Paul, der Spielführer der Europapokalsieger von 1966, steht dem Ältestenrat vor, Michael Zorc (Meister 1995 und 1996, Pokalsieger 1989, Champions-League-Sieger 1997) bekleidet seit genau 20 Jahren das Amt des Sportdirektors. Und nun ist nach dreijähriger Abstinenz auch der Kapitän der Meistermannschaften von 2011 und 2012 wieder an Bord: Sebastian Kehl. In neuer Rolle. Mit einer klaren Ansprache und eindeutiger Zielsetzung.

Es gelte, „gemeinsam Herausforderungen zu lösen“, kündigte der 38-Jährige an und fügte hinzu: „Ich freue mich auf eine spannende Aufgabe.“ Die unter anderem in der kompletten Organisation des Lizenzspielerbereichs bestehe, erläuterte

Zorc. Kehl solle am Trainingsgelände „durch ständige Präsenz schneller Fehlentwicklungen feststellen und Reibungsverluste minimieren“. Nach den ersten Eindrücken der Zusammenarbeit stellte Sportdirektor Zorc fest: „Wie er die Aufgabe angeht, imponiert mir.“

In den vorangegangenen „kontroversen, aber vertrauensvollen Gesprächsrunden“ habe Watzke den Eindruck gewonnen, dass Rückkehrer Kehl „vor Elan, Ehrgeiz und Einsatz sprüht“. Diesen Eindruck vermittelte der frühere Mittelfeldspieler auch auf dem Podium, wenngleich er anmerkte: „Ein Neustart braucht Zeit. Es wird nicht automatisch etwas besser, weil hier jemand Neues ist.“

### Trainer Lucien Favre

Nach knapp drei Jahren ist Lucien Favre, der mit Hertha BSC (2007 bis 2009) und Borussia Mönchengladbach (Februar 2011 bis September 2015) in 228 Bundesligaspielen 102 Siege feierte, zurück in Deutschland und neu beim BVB. „Wenn der BVB kommt, kannst du als Trainer nicht ablehnen. Das ist eine große Herausforderung, das wird spannend. Ich freue mich sehr darauf“, erklärte der 60-Jährige, der in seiner Heimat Schweiz zweimal Meister und zweimal

Pokalsieger war, als Aktiver vor 35 Jahren zum „Fußballer des Jahres 1983“ gekürt worden war.

Zu Favres Spielphilosophie zählt, dass der Torhüter ins Aufbauspiel einbezogen wird, „um Überzahl zu haben“, und im Mittelfeld gelte es, das Territorium zu beherrschen, um dann „die Lücke nach vorne intelligent zu finden“.

Lucien Favre war in der Saison 2017/2018 schon Wunschkandidat beim BVB. Nizza hat ihn aber nicht gehen lassen, was wiederum für seine dort geleistete Arbeit spricht. Watzke listete auf: „Zürich, Berlin, Gladbach, Nizza: Er hat dort nicht nur sehr erfolgreich gearbeitet, sondern auch immer das vorhandene Potenzial voll ausgeschöpft.“

“  
Wenn ein Spieler nur 90 Prozent gibt, ist das nicht zu akzeptieren.  
“

„Wir müssen beherrschen, dass wir sehr hoch spielen“, kündigte der Schweizer an und bat das gesamte Umfeld um ein wenig Geduld: „Es wird seine Zeit brauchen. Das kommt nicht in einem Monat.“ Und Watzke bestätigt: „Das wird sicherlich länger als eine Transferperiode benötigen.“





### Marco bleibt!

„Wir sind sehr froh, die Vertragsverlängerung bis zum 30. Juni 2023 mit Marco Reus bekanntgeben zu können“, sagte der Vorsitzende der Geschäftsführung, Hans-Joachim Watzke. Der bisherige Vertrag von Marco Reus wäre 2019 ausgelaufen. Damit hat der von zahlreichen Top-Klubs umworbene deutsche Nationalspieler früher als erhofft eine Entscheidung zugunsten seines Vereins getroffen und dem achtmaligen Deutschen Meister Planungssicherheit verschafft.

„Seit 2012 trage ich das Trikot der Borussia. Ich bin glücklich und stolz, dass ich es auch weiterhin tragen werde. Dortmund ist meine Heimat, der BVB ist mein Verein! Das ist auch ein Dankeschön an unsere fantastischen Fans, die immer zu mir gehalten haben“, so Reus.



### Für immer BVB

Mit 32 Jahren ist Lukasz Piszczek, polnischer EM-Teilnehmer von 2016, der älteste Feldspieler im Kader und obendrein eine wichtige Führungsperson.

„Wir sind froh, mit Lukasz Piszczek einen Spieler langfristig an uns gebunden zu haben, der ein Höchstmaß an Identifikation mit Borussia Dortmund aufweist“, sagt der Vorsitzende der Geschäftsführung, Hans-Joachim Watzke.

„Lukasz ist ein wirklich außergewöhnlicher Charakter. Ein Spieler, der immer und in jeder noch so schwierigen Situation unbedingt gewinnen will. Er ist eine Institution auf unserer rechten Abwehrseite“, sagt Sportdirektor Michael Zorc.

## Veränderungen im Kader zur Saison 2018/2019

Aufstellung von Zu- und Abgängen nach Beendigung der Transferperiode

	Kader	+ Zugänge	- Abgänge
TOR	1 Roman Bürki	Paco Alcácer	Michy Batshuayi
	35 Marwin Hitz	Jacob Bruun Larsen	Gonzalo Castro
	40 Eric Oelschlägel	Dzenis Burnic	Erik Durm
ABWEHR	2 Dan-Axel Zagadou	Thomas Delaney	Mikel Merino
	4 Abdou Diallo	Abdou Diallo	Felix Passlack
	5 Achraf Hakimi	Achraf Hakimi	Dominik Reimann
	13 Raphael Guerreiro	Marwin Hitz	Nuri Sahin
	15 Jeremy Toljan	Eric Oelschlägel	Andre Schürrle
	16 Manuel Akanji	Axel Witsel	Sokratis
	26 Lukasz Piszczek	Marius Wolf	Roman Weidenfeller
	29 Marcel Schmelzer		Andrej Yarmolenko
	36 Ömer Toprak		
MITTELFELD	6 Thomas Delaney		
	7 Jadon Sancho		
	10 Mario Götze		
	17 Sergio Gomez		
	18 Sebastian Rode		
	19 Mahmoud Dahoud		
	22 Christian Pulisic		
	23 Shinji Kagawa		
	28 Axel Witsel		
	32 Dzenis Burnic		
33 Julian Weigl			
STURM	9 Paco Alcácer		
	11 Marco Reus		
	14 Alexander Isak		
	20 Maximilian Philipp		
	27 Marius Wolf		
34 Jacob Bruun Larsen			



# Immer nachwachsen lassen: Dortmunder Jungs

„Wir ernten jetzt die Früchte unserer Arbeit und den Lohn für wegweisende Entscheidungen, die wir im Nachwuchsbereich vor Jahren getroffen haben.“ So erklärt Nachwuchskoordinator Lars Ricken die herausragenden Ergebnisse, mit denen das BVB-Nachwuchsleistungszentrum (NLZ) große und in ganz Europa beachtete Ausrufezeichen gesetzt hat. Unser Arbeitsschwerpunkt „Immer nachwachsen lassen: Dortmunder Jungs“ hat den strukturierten Ausbau der Nachwuchsförderung beim BVB im Fokus und vergisst dabei nicht das Verständnis für die soziale Verantwortung im Umfeld, das bei der ganzheitlichen Persönlichkeitsentwicklung unserer jungen Talente Konzeptbestandteil ist. Hier werden sowohl die im Berichtszeitraum bereits umgesetzten Maßnahmen dargestellt als auch ein Ausblick zu den konkret geplanten Maßnahmen gegeben.

## Grundlagen

### Ausbildung auf höchstem Niveau

#### Erfolge feiern

Borussia Dortmund ist im deutschen Nachwuchsfootball überaus erfolgreich. Seit 2014 und damit im fünften Jahr in Folge haben A- oder B-Jugend den Meistertitel gewonnen. Nach 2014 und 2015 triumphierte die U17 auch 2018 mit dem 3:2-Erfolg beim FC Bayern München zum dritten Mal in den vergangenen vier Jahren auf

nationaler Ebene und stand zudem 2016 im Finale; die schwarzgelbe U19 gewann den Titel in den Jahren 2016 und 2017.

Fünf der zehn möglichen Meistertitel bei A- und B-Jugend gingen seit 2014 somit nach Dortmund – die anderen fünf teilen sich Leverkusen, München, Hoffenheim, Schalke und Berlin. Die Perspektiven sind weiterhin gut: Die Jahrgänge U16, U15 und U14 waren in der abgelaufenen Saison jeweils die Nummer eins ihrer Altersklasse im Fußball-Westen.



### Unser Weg zum besten NLZ: Persönlichkeiten bilden – Handlungskompetenzen erweitern

Die jüngsten Erfolge in der Entwicklung von jungen Fußballprofis sind für uns Ansporn, den Weg zum besten Nachwuchsleistungszentrum, das wir uns für unsere jungen Talente vorstellen können, weiterzugehen. Wir bieten eine professionelle Ausbildung in einer bewusst familiären Atmosphäre und achten bereits zu einem sehr frühen Zeitpunkt darauf, dass auf beiden Seiten die Qualität stimmt.

Unsere positiven Ergebnisse führen wir in weiten Teilen darauf zurück, dass wir nicht nur die Hintergründe der kindlichen und jugendlichen Entwicklung verstehen und hierzu theoretische Konzepte vorliegen. Wir betrachten konkret die einzelne Persönlichkeit in ihrem familiären und schulischen Umfeld und entwickeln individuelle Konzepte gemeinsam. Dahinter stehen dezidierte Konzeptbausteine, besonderes Engagement und Einfühlungsvermögen sowie ein hohes Zeitinvestment in jeden einzelnen Spieler.

### Struktur – Sicherheit – Entwicklung

Hinter diesem pädagogischen Dreisatz steckt die Erkenntnis, dass bei einer klaren Ausrichtung auf die Ziele „Profifußballer“ und „bestmöglicher Schulabschluss“ ein planvolles Herangehen in der Lebensgestaltung unabdingbar ist. Ein rein bedürfnisorientiertes Denken und Handeln erschwert das Erreichen von persönlichen Zielen oder konterkariert sie. Eine zielorientierte Tagesstruktur bildet die notwendige Orientierung und ist gleichzeitig ein Sicherheit gebender Rahmen für jeden unserer Nachwuchsfootballer. Dieses Gefühl der Sicherheit ist unerlässlich, wenn es darum geht, sich als Persönlichkeit und Fußballer positiv weiterzuentwickeln.

Beleg der erfolgreichen Umsetzung ist die 2015 bereits zum dritten Mal erfolgte Zertifizierung des Nachwuchsleistungszentrums durch den DFB mit der Vergabe der höchsten Wertung in Form von 3 Sternen. Dabei erreichte der BVB in den Bereichen Strategie & Finanzen, Organisation & Verfahren, Fußballausbildung & Bewertung, Unterstützung & Bildung, Personal, Kommunikation & Kooperation, Infrastruktur & Ausstattung und Effektivität & Durchlässigkeit jeweils ein „exzellentes Resultat“.

## Konzeptbausteine

### „Dortmunder Jungs“

Ziel des Ausbildungskonzeptes von Borussia Dortmund ist einerseits die Entwicklung von Nachwuchsspielern zu Profifußballern. Andererseits steht im Rahmen unseres ganzheitlichen Ansatzes die Erziehung zu Persönlichkeiten gleichermaßen im Zentrum unseres pädagogischen und sportlichen Handelns.



„Talentierte Jungs in den Profibereich zu führen, daran müssen und werden wir weiter mit Leidenschaft arbeiten.“

Lars Ricken, Nachwuchskoordinator

Wir sind davon überzeugt, dass starke Charaktere mit herausragenden individuellen Fähigkeiten erforderlich sind, um gemeinsam Erfolge zu erzielen. Mit dem NLZ und seiner Ausbildungsphilosophie setzt sich der BVB das Ziel, einen Beitrag zur Entwicklung genau dieser Spielerpersönlichkeiten zu leisten. Die Aufgabe besteht darin, junge Leistungsfootballer so zu begleiten, dass sie folgende Charaktereigenschaften auf sich vereinen:

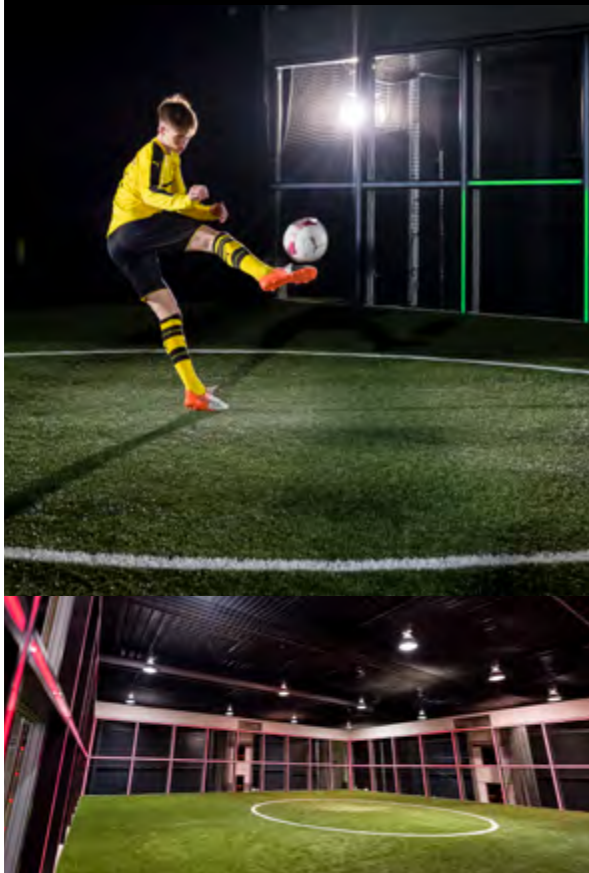
### Spielerpersönlichkeit

Spielfreude und Kreativität sind Grundvoraussetzungen, die jedes Nachwuchstalent mitbringen muss. Zusätzlich sind die Bereitschaft zur Anleitung von taktischen Automatismen und die Fähigkeit zur Steuerung gruppenspezifischer Abläufe im Team erforderlich.

Gefragt sind Spielertypen mit Siegermentalität, die wegen ihrer eigenen Stärken ihr Team begeistern, motivieren und mitreißen können. Die Vorbildfunktion für das Team erzeugt so durch positive Bestärkung erwünschtes Verhalten wie Pünktlichkeit, Einsatzbereitschaft und Übernahme von Verantwortung auf und neben dem Platz.

## Footbonaut

Mann gegen Maschine – so lautet das Prinzip



### Das Gerät an sich ist schnell erklärt:

Im Zentrum eine 14 x 14 Meter große Kunstrasenfläche. Umgeben von einem Metallgerüst mit 72 Öffnungen als Zielfelder. In der Mitte jeder Seite zwei Ballschussmaschinen, eine oben, eine unten.

Welche als nächstes feuert, woher also der Ball kommt, in welcher Höhe er kommt, mit wie viel Speed und Effet er kommt – das alles weiß der Spieler nicht, der im Mittelkreis der Kunstrasenfläche steht und wartet. Er wartet erst auf ein akustisches Signal, dann auf den Ball und schließlich auf ein Lichtsignal. Auf das eine von 72 Feldern, dessen Umrandung aufleuchtet und in das der Spieler den Ball schießen muss.

### Professionalität

Zur professionellen Einstellung gehören schon früh in der Entwicklung sowohl Leistungswille und Disziplin auf und neben dem Spielfeld als auch Offenheit und Fähigkeit zur Selbstkritik. Dazu stärken wir die persönlichen, sozialen und emotionalen Kompetenzen, um die Voraussetzung zu schaffen, sowohl Rückschläge angemessen zu verarbeiten als auch lösungsorientiert zu denken und zu handeln. Dabei ist es unerlässlich, die Normen und Werte einer konsequenten Leistungsorientierung zu verinnerlichen.

### Alltagskompetenz & Lebensperspektive

Der BVB fühlt sich verantwortlich, Persönlichkeiten mit sicherem und vorbildlichem Auftreten den Weg zu bereiten. Verinnerlichte soziale Werte und soziale Kompetenz gerade im Dortmunder Umfeld spielen dabei eine große Rolle. Wir ermuntern unsere jungen Talente zur Übernahme von sozialer Verantwortung, indem wir lokale Schul- und Vereinsprojekte unterstützen, an denen die Jugendlichen aktiv beteiligt sind. Es ist uns wichtig, dass unsere Nachwuchsfußballer die Bedeutung des BVB für die Region erkennen und entsprechend geerdet bleiben. Dazu fördern wir ein hohes Maß an Alltagskompetenz, um den Anforderungen des normalen Lebens gewachsen zu sein und ermöglichen parallel eine qualitativ fundierte schulische und berufliche Ausbildung.

### Perspektiven für „Dortmunder Jungs“ entwickeln

#### Ziele schärfen

Das Konzept „Dortmunder Jungs“ wird in seiner Zielsetzung weiter geschärft. Dazu werden zunächst die Begrifflichkeiten für alle vereinehtlich und verständlich beschrieben. Es ist für den Herbst 2018 ein wissenschaftlich begleiteter Workshop mit allen Verantwortlichen und Trainern, Physiotherapeuten und Scouts des NLZ in der Vorbereitung, der die Grundlagen zu konkreten Leitfäden für die betroffenen Anspruchsgruppen legen soll.

#### Kommunikationskompetenzen stärken

Das kommunikative Miteinander im Team des NLZ, aber auch der Austausch mit unseren Spielern und deren Eltern bzw. zum Teil Beratern ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Team- und

Einzelentwicklung. Wir wollen und müssen vermitteln, dass es bei aller beschriebenen und ausgeprägten Individualität der Betreuung unserer Talente dennoch unerlässlich ist, kollektive Regeln einzuhalten. Es ergibt keinen Sinn, wenn Eltern und Berater nicht voll hinter dem BVB-Konzept stehen, denn dies wirkt der Entwicklung des Betreffenden und des Teams entgegen. Es ist für uns wichtig, diese gemeinsame Haltung bestmöglich zu vermitteln. Dazu werden wir den Prozess der kommunikativen Bildung weiter ausbauen und neue Wege des Miteinanders gehen.

#### Infrastruktur optimieren

Als Perspektivschritte stehen konkret der Ausbau des Jugendhauses in Brackel mit einer parallelen qualitativen Aufwertung für die verschiedenen Altersgruppen-Konzepte auf der Agenda. Die geplante Erweiterung des Jugendhauses geht einher mit einer auf die Gruppe der U17- und U19-Spieler ausgerichteten Fokussierung, damit Alterskompetenzen, Aufbau von Resilienz und Eigenständigkeit altersgemäß gefördert werden können.

Zusätzlich werden wir die Möglichkeiten moderner Infrastrukturen zur Verbesserung der Trai-

ningsbedingungen, Kommunikation und Transparenz nutzen.

### Die BVB-Akademie: Kultur des Lernens

#### „Lebensschule Fußball“

Das beste NLZ und die engagierteste Arbeit mit unseren jungen Talenten kann nicht verhindern, dass der größere Teil der Jugendlichen keinen Platz im bezahlten Profifußball finden wird. Der BVB sieht sich in der Verantwortung, allen jungen Menschen im NLZ eine optimale sportliche Ausbildung und eine schulische Perspektive zu bieten, die selbst bei der Nichterfüllung des „großen Traumes“ möglichst kein Gefühl des persönlichen Scheiterns hervorruft. Damit verbunden sind konkrete Maßnahmen zur Vermittlung altersgemäßer Lerninhalte und zur Persönlichkeitsentwicklung. Und das nicht nur für unsere Nachwuchstalente, sondern auch für Trainer, Betreuer und Eltern.

#### „Ü18-Bildungsprogramm“

Das Ü18-Bildungsprogramm ist für Spieler konzipiert, die ihren Schulabschluss bereits erreicht haben, aber noch im Nachwuchsbereich Fußball spielen. Ähnlich einem freiwilligen sozialen



Jahr wird für berufliche Orientierung und soziale Qualifizierung gesorgt. Jeweils von September bis Mai werden neben dem Training verschiedene Bausteine durchlaufen.

Eine Trainerausbildung beim FLW, die Gasthörer an der Technischen Universität Dortmund, fundierte Berufs- und Finanzberatung, Kochkurse, Spanischunterricht, Rhetorik- und Interviewtraining, Umgang mit den sozialen Netzwerken und Maßnahmen zur Erweiterung der subjektiven Handlungskompetenz im Alltag bieten für den Zeitraum von einem Jahr eine persönliche Weiterbildung. Es existiert ein umfassendes Curriculum, das fortlaufend erweitert wird.

#### „Elternschule“

Unsere Elternschule für die U9 bis zur U13 ist ein Projekt, das darauf abzielt, die Väter und Mütter aktiv und zielorientiert in den Prozess der fußballerischen Persönlichkeitsentwicklung einzubeziehen. In Workshops und Seminaren diskutieren wir gemeinsame Werte und erarbeiten gemeinsame Ziele – stets geleitet von gegenseitiger Wertschätzung, manchmal durchaus provokant, immer konstruktiv und auf einer Fachebene. Wir verstehen uns nicht als Einmischer in die Erziehung, sondern als Berater. Denn wir sind Teil der Familien, und unser Ansatz ist partizipatorisch.

Die Elternschule ist ein wichtiger Baustein zur weiteren Professionalisierung unserer Nachwuchsarbeit und einer konstruktiven respektvollen Kultur auch am Spielfeldrand. Bei uns wird aus Theorie gelebte Praxis.

#### Kommunikation

Für unsere Trainer sind regelmäßige Fortbildungen zu Themen wie „Rhetorik und Kommunikation in der Kabine“, „Teambuilding“, „Grundlagen der Persönlichkeitsentwicklung“, „Vorbereitung und Gestaltung von Perspektivgesprächen“ oder „Bausteine einer funktionierenden Elternarbeit“ Standard.

Aber auch unsere Talente werden kontinuierlich geschult u. a. zu Themenbereichen wie „Schlaue Ernährung im Nachwuchsleistungszentrum“, „Alltagshelden und Handlungskompetenz“, „Faszination Soziale Medien“, „90 Minuten gegen Rechts“ oder „Homophobie im Fußball“. Es geht auch darum, dass unsere Nachwuchsspieler eine Haltung entwickeln, die den Grundwerten von Borussia Dortmund, wie Offenheit, Toleranz und Vielfalt, entspricht. In der Umsetzung nutzen wir neue didaktische Ansätze wie „Story Dealing“, Chaos-Spiele oder laden Theatergruppen zu uns ein. Der Ansatz ist immer direkt, emotional, packend und auf individuelle Lernerlebnisse ausgerichtet.



#### Gemeinsam zu neuen Ansätzen

Bei kritischer Betrachtung muss man sich vor Augen führen, dass die hier beschriebenen Konzepte und Maßnahmen keine Selbstläufer sind. Es stellt sich immer die Frage, wie es noch besser gelingt, im heutigen Fußballsystem Jugendliche zu sportlicher Höchstleistung zu bringen und gleichzeitig ganzheitlich zu selbstständigen Persönlichkeiten reifen zu lassen.



„Das Eliteschulsystem des Fußballs ist eine notwendige Einrichtung, um den Spagat zwischen Leistungsfußball und bestmöglichen schulischen Erfolgen zu schaffen. Aus pädagogischer Sicht gehört allerdings der schulische Erfolg zwingend zur Entwicklung der subjektiven Lebensperspektive dazu.“

Matthias Röben  
Pädagogischer Leiter BVB-NLZ

Ein Problemfeld stellt dabei die Kompensation der lehrgangsbedingten Unterrichtsausfälle der Nationalspieler dar. Die Jugendlichen und insbesondere der Jahrgang U17 sind intensiv auch in Fortbildungsprogramme der Verbände eingebunden, was zu Ausfällen von bis zu einem Drittel der Unterrichtszeit führen kann. Dies zu kompensieren, stellt in der ohnehin schwierigen Entwicklungszeit eine große Herausforderung dar, die ohne Unterstützung schnell zu schulischen Misserfolgen bis hin zur Schulverweigerung führen kann. Hier möchte der BVB in Abstimmung mit allen weiteren Interessensgruppen Impulse setzen.





**Unsere Handlungsfelder:**

**Soziale Verantwortung**

▶ Fans und Mitglieder

▶ Mitarbeiter

▶ Produktverantwortung

**Ökologische Verantwortung**

**Sportliche Entwicklung**

**Wirtschaftliches Handeln**

# 24 Wesentliche Themen

Managementansätze nach GRI

**Echte Liebe.**





103-1  
103-2  
102-16

## Identität und Tradition

### 1. Antrieb und Vision

Unser Selbstverständnis ist es, erfolgreich aus eigener Kraft zu sein. Alles, was wir tun, entspringt unserem Willen, die maximale Kraft unserer Gemeinschaft zu entfachen. Dabei ist unsere Haltung anpackend und von langfristigen Entscheidungen aus Überzeugung geprägt. Wir wollen es nachhaltig zeigen: Echte Liebe verbindet weltweit und schreibt erfolgreich Geschichte.

### 2. Unsere Werte

**Hungrig** Wir bleiben unzufrieden, denn wir wollen zu den Besten gehören – weltweit. Wir packen an, gehen mit bedingungslosem Einsatz an unsere Grenzen.

**Kämpferisch** Wir fügen uns nicht gerne. Wenn wir uns etwas in den Kopf gesetzt haben, schaffen wir es. Wir glauben an unsere gemeinsame Entschlossenheit und Zielstrebigkeit und vertrauen auf unsere vereinte Stärke.

**Bodenständig** Wir sind Westfalen aus dem Ruhrgebiet und tief verwurzelt mit unserer Heimat. Für uns zählt die Leistung und nicht die Verpackung. Wir arbeiten hart und wenn wir erfolgreich sind, feiern wir das gemeinsam – mit unserer Familie und unseren Freunden.



Zusätzliches  
Interesse an  
**82.393**  
Dauerkarten

**55.000**  
Dauerkarten 2017/2018  
vergriffen

### Maßnahmen und Ergebnisse

Im Berichtszeitraum war die Formulierung der hier zusammengefassten Aspekte unserer Identität ein grundlegender Schritt. Die Erkenntnisse aus diesem Prozess werden sich auf alle Unternehmensbereiche auswirken.

Identität und Tradition

Fangemeinschaft und  
Fanverhalten

Stiftung „leuchte auf“

Medien und soziale Netzwerke

**Soziale Verantwortung**  
Fans und Mitglieder



Teil der Nichtfinanziellen Erklärung

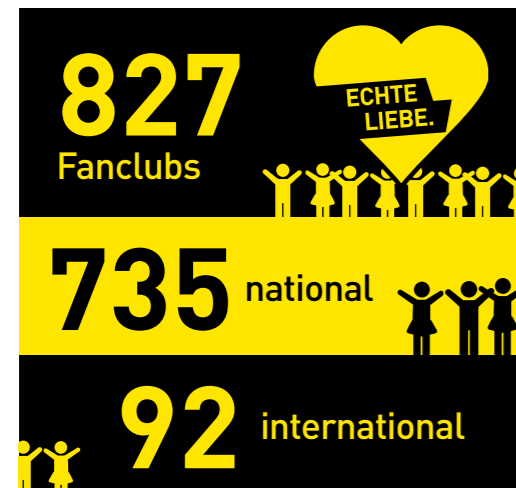
## Fangemeinschaft und Fanverhalten

103-1  
103-2

### Konzept und Ziele

#### Förderung der Fangemeinschaft

Borussia Dortmund hat eine große, stetig wachsende und vielfältige Fangemeinschaft, weshalb die Fanarbeit einen hohen Stellenwert besitzt. Das Ziel der Zusammenarbeit mit Fans ist, die besondere Kraft der Fangemeinschaft zu stärken und einen strukturierten Austausch zwischen Fans und dem BVB zu gewährleisten. Dazu stehen als institutionalisierte Dialogformen die Fandelegiertenversammlung und als Kommunikationsgremium der Fanrat zur Verfügung.



Bei der großen Anzahl an Fanclubs, Dauerkarteneinhabern aber auch unorganisierten Fans stellen die unterschiedlichen Erwartungen und

Wünsche eine besondere Herausforderung dar. Alleine bei den 827 Fanclubs existieren Größenunterschiede von 15 bis mehr als 1.000 Mitgliedern. Dennoch besteht die Anforderung einer grundsätzlichen Gleichbehandlung, ob Ultragruppe oder Einzelfan. Mit zunehmender Internationalisierung zeigen auch vermehrt Fans aus aller Welt Interesse am BVB. Vor diesem Hintergrund ist es Teil der Arbeit, die Fans in der Region aber auch international am BVB partizipieren zu lassen.

#### Soziale Verantwortung gegen Diskriminierung und Rechtsextremismus

Das soziale und ehrenamtliche Engagement vieler Fans von Borussia Dortmund ist beispielhaft. Der BVB legt den Fokus darauf, Antidiskriminierung und Vielfalt unter den Fans aktiv zu fördern. Durch unsere Bedeutung für viele Menschen in der Stadt und der Region haben wir eine hohe soziale Verantwortung, derer wir uns sehr bewusst sind. Ziel ist es, unseren Zugang zu unseren Fans proaktiv zu nutzen, um Menschenrechte, Demokratie, Antidiskriminierung und deren Werte zu stärken.

Das Verhalten unserer Fans im Stadion, auf dem Weg dorthin und auch sonst in der Öffentlichkeit ist eine Visitenkarte des BVB, aber auch ein Spiegel der Gesellschaft. Neben dem positiven Engagement unserer Fans nutzen einzelne vermeintliche Anhänger die Faszination für

den Fußballsport als Schauplatz für kriminelle, menschenverachtende und gefährliche Handlungen. Die Bedrohung unseres gesellschaftlichen Zusammenhalts durch diese kleine Minderheit wird in keiner Weise toleriert.

Der BVB positioniert sich deutlich gegen Rechtsextremismus und Diskriminierung und unterstützt BVB-Fans mit gleicher Haltung, da sie über die entscheidende Expertise in Bezug auf Dynamiken im „Schauplatz Stadion“ verfügen. Sie wirken als Netzwerk, entwickeln eigenständige Aktivitäten und füllen das Engagement mit Leben. In diese Aktivitäten sind die Fan- und Förderabteilung als interner und das Fan-Projekt Dortmund als externer Partner intensiv eingebunden.

#### Maßnahmen und Ergebnisse

Um den unterschiedlichen Aufgaben gerecht zu werden, stehen neun hauptamtliche Fanbeauftragte zuzüglich einer Auszubildenden neben den Mitarbeitern im Serviceteam und im Ticketing für die Fragen und Wünsche der Fans als Ansprechpartner zur Verfügung.

Der BVB unterstützt Veranstaltungen von Fans, Faninitiativen und Fanclubs. Darüber hinaus organisieren die Fanbeauftragten Veranstaltungen wie z.B. Lesungen und Bildungsreisen, um Fans miteinander zu vernetzen und Themenimpulse zu setzen. Durch die Arbeit der Fanbeauftragten wird die Kommunikation in

der Fangemeinschaft und innerhalb des BVB verstärkt. Sie nehmen die Anliegen der Fans auf und vermitteln zwischen unterschiedlichen Positionen. Das kann auf den BVB bezogen sein, aber auch auf andere Netzwerk- und Kooperationspartner wie z.B. den Ordnungsdienst, auf andere Vereine, die DFL, den DFB oder die VertreterInnen der Bundes- oder Landespolizei.

Mit einer Vielzahl an Angeboten wie z.B. der Veranstaltungsreihe der Fantage, Fandelegierten tagungen oder Bildungsreisen wurden im Berichtszeitraum unterschiedliche Anknüpfungspunkte für BVB-Fans geschaffen.

Der BVB prüft Ereignisse unerwünschten Fanverhaltens fallspezifisch und wägt die entsprechenden Maßnahmen oder Sanktionen, häufig in Abstimmung mit weiteren Anspruchsgruppen, sorgsam ab.





103-1  
103-2 | **Stiftung „leuchte auf“**

413-1 | **Konzept und Ziele**

Die Stiftung „leuchte auf“ ist eine von Borussia Dortmund 2012 gegründete, unabhängige und gemeinnützige Organisation. Ihr Ziel ist es, gemeinnützige Projekte entweder mit finanziellen Mitteln oder mit ideeller Arbeit zu unterstützen. Im Fokus stehen vornehmlich Themen, die im Raum Dortmund und der Region angesiedelt sind. Es besteht eine intensive Zusammenarbeit der Stiftung „leuchte auf“ mit unseren Fans, der Stadt Dortmund und sozialen Trägern.

Zu diesen vier Säulen fand eine Vielzahl an Maßnahmen im Berichtszeitraum statt. Dazu mehr ab Seite 44.

**Maßnahmen: Vier Säulen der inhaltlichen Arbeit**

**ZUKUNFT** Perspektiven schaffen.

Einstiegsbarrieren, gesellschaftliche Ungleichheiten und soziale Schichtungen sind vielfach Gründe dafür, dass Talente junger Menschen unentdeckt und demzufolge auch ungefordert bleiben. Mit der Säule Zukunft investiert die Stiftung ganz gezielt in Bildungsprojekte.

**VIELFALT** Werte vermitteln, tolerantes Miteinander fördern.

Der Dortmunder Kabarettist Bruno Knust hat es bereits auf den Punkt gebracht: „Borussia verbindet Generationen, Männer und Frauen, alle Nationen. Hier fragt man nicht nach arm oder reich, wir Fans auf der Tribüne sind alle gleich“. Deshalb fördert „leuchte auf“ Projekte in den Bereichen Integration, soziale Inklusion, Anti-Rassismus und Kampf gegen Rechts.

**ENGAGEMENT** Gemeinsam ehrenamtlich helfen.

Ehrenamtliche Arbeit ist ein bedeutender Bestandteil unserer Gesellschaft. Sie ist wichtiges Rückgrat sozialen Engagements, und viele Bereiche des öffentlichen Lebens würden ohne die ehrenamtlich Tätigen erst gar nicht funktionieren. Das soziale Engagement von BVB-Fanclubs wird durch die Stiftung in besonderem Maße unterstützt.

**GESUNDHEIT** Unser höchstes Gut schützen.

Gesundheit als körperliches und geistiges Wohlergehen ist das höchste Gut des Menschen. Sport und körperliche Aktivität spielen dabei eine große Rolle. Die Stiftung unterstützt deshalb Projekte, die eine gesunde Lebensführung vermitteln.

203-2  
**EUR 273.958,76**

**Spenden-Erträge 2017/2018**

**Spenden-Aufwendungen**

Sachspenden: **55.194,56 Euro**

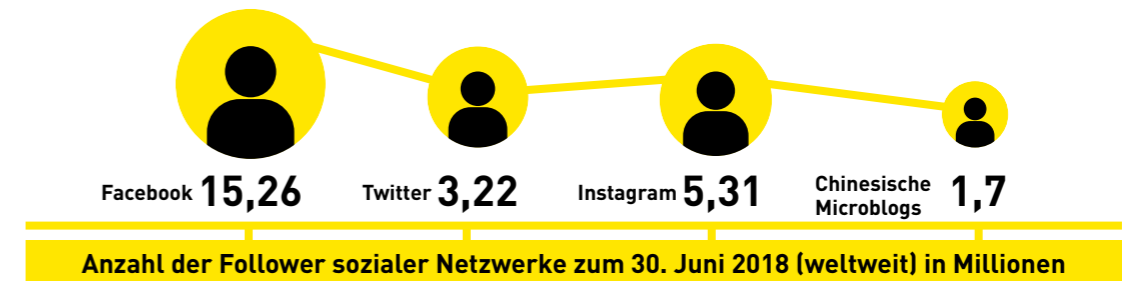
Geldspenden: **229.715,00 Euro**

Anzahl der unterstützten Projekte: **31**



Teil der Nichtfinanziellen Erklärung

**Medien und soziale Netzwerke**



103-1  
103-2

**Konzept und Ziele**

Das Interesse an Borussia Dortmund ist aufgrund sportlicher Erfolge, internationaler Wettbewerbe und der Internationalisierungsstrategie gewachsen. Durch gegenseitige Beeinflussung nimmt die mediale Präsenz deutlich zu. Im Umkehrschluss führen die Medien zu einer weltweiten Bekanntheit, die Borussia Dortmund in seiner gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und sportlichen Entwicklung stützt.

Unser Ziel ist, in einer digitalen Medienlandschaft der Informationserwartung sowohl einer neutralen Öffentlichkeit als auch unserer eigenen Fans zu entsprechen, um ihnen stets eine intensive Verbundenheit zu ermöglichen. Neben der redaktionellen Arbeit der unabhängigen Presse, der wir ein effizientes Arbeitsumfeld ermöglichen, gestalten wir den Informationsfluss durch eigene Werkzeuge. Authentizität, Schnelligkeit, eine attraktive Präsentation und die Nutzung der gängigen Netzwerke unserer Fans sind essenziell. Die Kommunikation mit den Fans über soziale Netzwerke stellt bei Borussia Dortmund einen eigenständigen Aufgabenbereich dar.

Das digitale Konzept des BVB beinhaltet im Grundsatz, den Dialog mit seinen Fans zu ermöglichen und zu verstärken. Borussia Dortmund möchte die eigene Marke noch wertvoller machen. Der BVB soll – auch unabhängig von sportlichen Erfolgen – dauerhaft im Bewusstsein der Fans und Nutzer stattfinden. Deshalb ist Borussia Dortmund auf den Plattformen präsent, auf denen auch seine Anhänger aktiv sind. Hierbei gilt es, so viele Menschen wie möglich so intensiv und so individuell wie möglich zu erreichen. Diese Kommunikation schafft die Voraussetzung, um Meinungsbilder abzufragen und wichtige Erkenntnisse über die Anliegen, Wünsche und Vorlieben der Fans zu erhalten.

**Maßnahmen und Ergebnisse**

Die fortschreitende Internationalisierung führt dazu, dass der BVB sich mittlerweile neben Facebook, Twitter und Instagram auch in asiatischen Microblogs etabliert hat. Insgesamt erreicht Borussia Dortmund im Berichtszeitraum rund 25 Millionen Nutzer auf allen digitalen Kanälen.



Beschäftigung

Arbeitsicherheit und  
Gesundheitsschutz

Aus- und Weiterbildung

Vielfalt und Chancengleichheit

# Soziale Verantwortung

## Mitarbeiter



## 103-1 | Beschäftigung

103-2

### Konzept und Ziele

Unsere Mitarbeiter sind entscheidend für unseren Erfolg. Um zukunftsfähig zu bleiben, müssen wir die Menschen für den BVB gewinnen, die das Potenzial haben, künftig auch größere Aufgaben zu übernehmen.

Borussia Dortmund ist mehr als nur ein Arbeitgeber, davon ist unsere Unternehmenskultur geprägt. Wir gehören zusammen – in guten wie in schlechten Zeiten: „Ohne Euch kein Wir“ – das ist Borussia Dortmund auch mit Blick auf seine Mitarbeiter bewusst! Und diese Haltung zeigt sich im täglichen Umgang miteinander. Dafür greifen wir konstruktive Kritik aktiv auf, arbeiten fokussiert an Lösungen und Verbesserungen, ohne Bewährtes zu vernachlässigen.

Wir bieten motivierten, zielorientierten und verlässlichen Mitarbeitern interessante und vielseitige Arbeitsmöglichkeiten in den unterschiedlichsten Unternehmensbereichen. Zum Stichtag wurden in der Saison 2017/2018 790 Mitarbeiter beschäftigt und damit 4,5% mehr als im vorherigen Berichtszeitraum (756 in 2016/2017). 59% der Mitarbeiter sind unbefristet und 41% befristet angestellt (51% bzw. 49% in 2016/2017). Im Wesentlichen handelt es sich bei den befristeten Arbeitsverträgen um Mitarbeiter aus dem Bereich Sport. 53% arbeiten in Vollzeit (298 m/126 w) und 47% in Teilzeit (225 m/141 w). 2016/2017 waren 63% in Vollzeit (332 m/144 w) und 37% in Teilzeit (174 m/106 w) angestellt. Es

wurden in der Saison 232 Mitarbeiter neu eingestellt und die Fluktuationsrate lag bei 12,3% (11,7% in 2016/2017). Der Altersdurchschnitt der Mitarbeiter betrug 33,4 Jahre (32,8 Jahre in 2016/2017). Der Anteil der beschäftigten Mitarbeiter mit einer Schwerbehinderung lag bei 1% (1% in 2016/2017). 17 Mitarbeiter waren in Elternzeit (13 in 2016/2017). Die Rückkehrquote aus der Elternzeit betrug 53%. Neben unserem festangestellten Stammpersonal haben wir 12 Auszubildende (8 m/4 w) und bilden in 11 Berufen aus. Im Berichtszeitraum wurden nach Abschluss ihrer Ausbildung vier Auszubildende übernommen (Übernahmequote 80%).

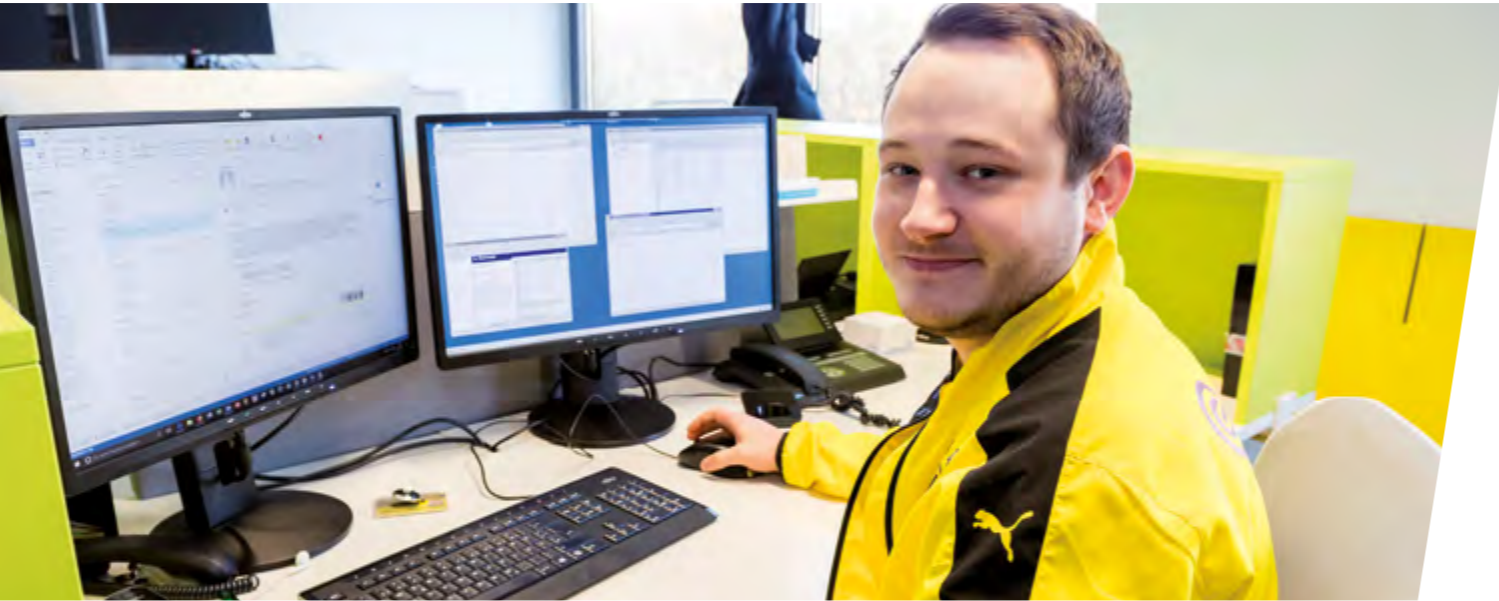
Beim BVB ist eine faire Vergütung, unter Anwendung der marktüblichen Löhne und Gehälter, eine der Grundlagen für ein vertrauensvolles und wertschätzendes Arbeitsverhältnis. Die Entlohnung beim BVB ist unabhängig von Geschlecht, Alter, Herkunft, sexueller Identität, Weltanschauung, Religion oder Behinderung der Mitarbeiter.

Die Altersvorsorge der Mitarbeiter wird mit 9,09% und die vermögenswirksamen Leistungen mit 13,30€/Monat durch den BVB bezuschusst. Darüber hinaus bestehen keine Kollektivvereinbarungen, und es werden keine Rückstellungen für Pensionen gebildet. Die Leistungen für Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigte sind identisch. Die Mitteilungsfristen für betriebliche Änderungen richten sich nach den ge-

401-3

102-8  
Mehr zum Thema  
Aus- und  
Weiterbildung  
auf den Seiten 55  
und 56.

401-2



gesetzlichen Bestimmungen. Für Mitarbeiterbeschwerden sind die Betriebsräte erste Ansprechpartner. Im Berichtszeitraum sind keine Beschwerden eingegangen.

Unser Ziel ist es, qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen, sie langfristig an uns zu binden und ihnen eine Entwicklung zu ermöglichen, die beruflich und persönlich bereichernd ist. Dabei liegt unser Fokus auf der Förderung der Mitarbeiterbindung. Der Schwerpunkt der Personalarbeit liegt derzeit in der strategischen Personalplanung sowie in der Effizienzsteigerung der Personaladministration. Mit dem Aufbau der Strukturen im Personalwesen ist es das Ziel, einen weiteren Schwerpunkt auf die strategische Personalentwicklung zu legen.

#### Maßnahmen

Das Personalmanagement wurde durch eine Personalsachbearbeiterin verstärkt und die Übernahme einer Werksstudentin als weitere Personalreferentin für den Bereich Personalauswahl und -entwicklung ist zum 1. Oktober 2018 geplant. Zur Steigerung der Effizienz der Personaladministration wurde im März 2018 ein Personalmanagementsystem beschafft, das derzeit implementiert wird.

Als ein Ergebnis der ersten Mitarbeiterbefragung im Mai 2016 fanden weitere 6 Workshops zur Verbesserung der internen Kommunikation statt, aus denen abteilungsweise Maßnahmen zur Verbesserung der internen Kommunikation abgeleitet wurden. Im September 2018 wird die zweite Mitarbeiterbefragung durchgeführt.

Mit dem Launch des neuen Intranets im September 2017 haben Mitarbeiter nun die Möglichkeit, wichtige Dokumente der Abteilungen zu teilen. Informationen, die alle Mitarbeiter betreffen, werden ebenfalls hier veröffentlicht.

Für die jährlichen Mitarbeitergespräche wurde ein Leitfaden erstellt. Der Onboarding-Prozess, der für jeden neuen Mitarbeiter ein strukturiertes Verfahren zur Einführung und zur Vermittlung der Werte des BVB vorsieht, wurde neu gestaltet.

401-2

Mehr zum Thema Beschäftigung unter „Immer Vollgas geben“ ab Seite 54.

103-1  
103-2

## Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz

#### Konzept und Ziele

403-1  
403-3

Sport, Fitness und Gesundheit sind eng verknüpft. Daher sind Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz unverzichtbarer Bestandteil unserer Unternehmenskultur. Wir wollen sicherstellen, dass diese Themen fest beim BVB verankert sind. Denn neben der sozialen und humanitären Verantwortung sind Sicherheit und Gesundheit auch wirtschaftliche Faktoren, die für die Erhaltung der Leistungsbereitschaft unserer Mitarbeiter wichtig sind.

Unsere Mitarbeiter und von uns beauftragte Dritte sind dem täglichen Risiko berufsbedingter Gesundheitsstörungen, Berufskrankheiten und sonstiger Gefahren ausgesetzt. Der BVB sorgt daher nicht nur für einen gesunden und fitten sportlichen Kader, sondern auch für den vorbeugenden Gesundheitsschutz und einen sicheren Arbeitsplatz für das Team um das Team. Wir achten auf die Arbeitssicherheit an jedem Arbeitsplatz und verfolgen mit Nachdruck die Potenziale auf gesundheitlicher Ebene, die allen Mitarbeitern zugutekommen. Auch wenn sich das betriebliche Gesundheitsmanagement noch im Aufbau befindet, ist es auf lange Sicht bedeutend für eine nachhaltige Personalstruktur.

Die gesetzlichen Anforderungen an die Arbeitssicherheit bei Baumaßnahmen und die Prüfung der Sicherheit am Arbeitsplatz werden durch den Einsatz externer Dienstleister gewährleistet.

#### Maßnahmen

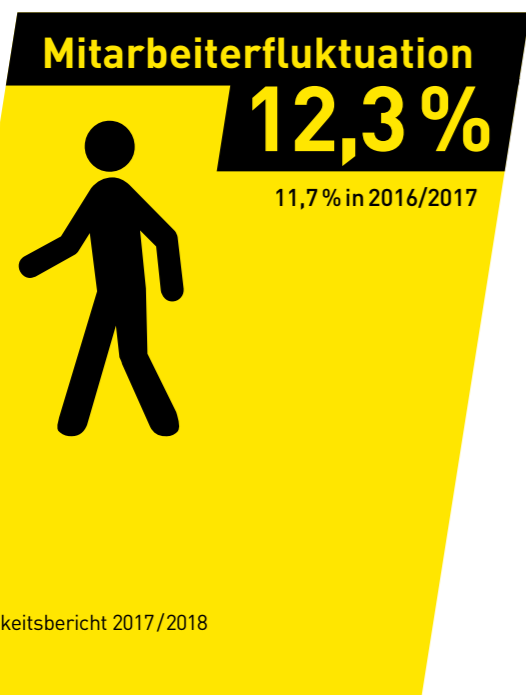
Im Berichtszeitraum wurden 17 Brandschutz-, Erst- und Evakuierungshelfer ausgebildet und der Evakuierungsplan neu erstellt. Im März 2018 wurde eine Betriebsärztin eingestellt, die neben der betriebsmedizinischen Grundbetreuung arbeitsmedizinische Beratungen anbietet und an der Entwicklung von Maßnahmen zur Gesundheitsförderung mitwirkt.

Allen Mitarbeitern wird eine Gripeschutzimpfung und in Kooperation mit der IKK classic in Dortmund ein Gesundheitscheck angeboten. Seit der Spielzeit 2018/2019 können BVB-Mitarbeiter ein Fitnessstudio kostenfrei nutzen.

Da eine gesunde Ernährung ein wichtiger Beitrag zur Gesundheit ist, wird die Erfahrung aus dem Profisport für die Gestaltung des Speiseangebotes der Mitarbeiterkantine genutzt.

403-2

401-1





## 103-1 | 103-2 | Aus- und Weiterbildung

### Konzept und Ziele

404-2 | Borussia Dortmund wächst und wird internationaler. Der Wille zur Weiterentwicklung ist ein bestimmendes Element unserer Unternehmenskultur. Im dynamischen Wettbewerb um Talente können wir uns nur behaupten, wenn wir nicht nur im Sportbereich bereit sind, Neues zu lernen und uns für Veränderungen fit zu machen. Das Thema Aus- und Weiterbildung steht daher im Fokus der Personalarbeit. Durch die Teilnahme der Profimannschaft an internationalen Wettbewerben steigen die internationalen Anfragen von Fans sowie die Korrespondenz mit ausländischen Partnern und damit die Erwartungen an gute Englischkenntnisse.

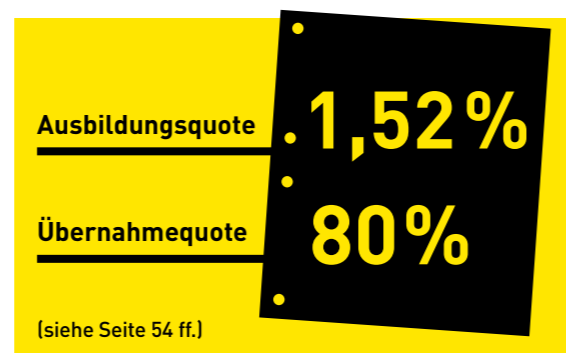
Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels setzt Borussia Dortmund auch im Ausbildungsbereich auf den eigenen Nachwuchs. So bildet der BVB in 11 Berufen aus; nicht nur in den branchentypischen Berufen, sondern auch in für die Fußballbranche untypischen Bereichen.

Auszubildende haben für uns einen hohen Stellenwert, da sie verschiedene Abteilungen während ihrer Ausbildung durchlaufen und ihr Wissen transportieren. Im Berichtszeitraum wurden nach Abschluss ihrer Ausbildung vier von fünf Auszubildenden übernommen (Übernahmequote 80%, 100% in 2016/2017).

### Maßnahmen

Um die erforderlichen Qualifikationen der Mitarbeiter im sich stark wandelnden Arbeitsumfeld sicherzustellen, bietet der BVB individuelle interne und externe Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen an. So wurde in Kooperation mit dem Bildungszentrum unseres Sponsors WILO ein Katalog an Veranstaltungen für den BVB entwickelt. Intern werden Englischkurse mit unterschiedlichen Niveaustufen angeboten.

Mehr zur Aus- und Weiterbildung beim BVB unter „Immer Vollgas geben“ ab Seite 54.



Die Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs ist Teil der jährlich vorgesehenen Mitarbeitergespräche. Für diese Gespräche wurde ein Leitfaden entwickelt und mit der laufenden Saison verbindlich für alle Personalvorgesetzten eingeführt.

Mit einem Seminar-Managementtool sollen ab der Saison 2019/2020 die durchgeführten Weiterbildungen zentral erfasst werden.

## 103-1 | 103-2 | Vielfalt und Chancengleichheit

### Konzept und Ziele

405-2 | Als partnerschaftlicher Arbeitgeber sehen wir uns in der Verpflichtung, die Gleichbehandlung und Chancengleichheit unserer Mitarbeiter sicherzustellen. Aufgrund unserer Werte ist es für uns selbstverständlich, unsere Mitarbeiter und Bewerber unabhängig von Alter, Geschlecht, sexueller Ausrichtung, Religion oder Nationalität gleich zu behandeln. Als Unternehmen aus dem Ruhrgebiet sind wir geprägt von einer bunten Mitarbeiterschaft mit unterschiedlichsten Herkünften. Borussia Dortmund ist überzeugt, dass eine von Diversität, Respekt und Akzeptanz geprägte Unternehmenskultur Grundlage für Innovation, Kreativität und Internationalität ist.

### Geschlechterspezifische Themen

102-8 | Mit knapp einem Drittel (33,8%, 2016/2017: 32,9%) Frauenanteil sind die Mitarbeiterinnen bei Borussia Dortmund deutlich in der Unterzahl. Durchschnittlich waren im Berichtszeitraum 267 Frauen (2016/2017: 249 Frauen) und 523 Männer entsprechend 66,2% (2016/2017: 507 Männer, 67,1%) fest bei Borussia Dortmund angestellt.

405-1 | Im neunköpfigen Aufsichtsrat ist Silke Seidel als einzige Frau vertreten, in der Geschäftsführung und auf Direktorenebene der KGaA ist derzeit keine Frau vertreten.

### Beschwerdeverfahren

Eine neutrale Beschwerde- oder Ombudsstelle ist nicht eingerichtet. In der Geschäftsstelle gibt es die Möglichkeit, Beschwerden anonym ein-

zureichen. Für Mitarbeiterbeschwerden sind die Betriebsräte erste Ansprechpartner. Es ist kein Fall von geschlechts-, herkunfts- oder altersspezifischer Diskriminierung bekannt.

### Maßnahmen

Der BVB hat eine vielschichtige, internationale Fangemeinschaft mit einer breiten Altersspanne. Die Diversität unserer Mitarbeiterschaft ist hierbei von großem Vorteil. In diesem Zusammenhang spielt das Konzept zur Förderung und Weiterbildung eine wichtige Rolle, das als Ergebnis der ersten Mitarbeiterbefragung auf den Weg gebracht wurde.

### Altersgruppen unserer Mitarbeiter:

	2017/2018	2016/2017
▶ < 20 Jahre:	14%	15%
▶ 20-34 Jahre:	47%	50%
▶ 35-49 Jahre:	25%	23%
▶ 50-59 Jahre:	9%	8%
▶ 60 und älter:	5%	4%

Im Profiteam beschäftigt der BVB Spieler aus:

**16 Nationen**





- Besuchersicherheit
- Stadionqualität
- Servicequalität
- Produktsicherheit und Produktqualität

# Soziale Verantwortung

## Produktverantwortung



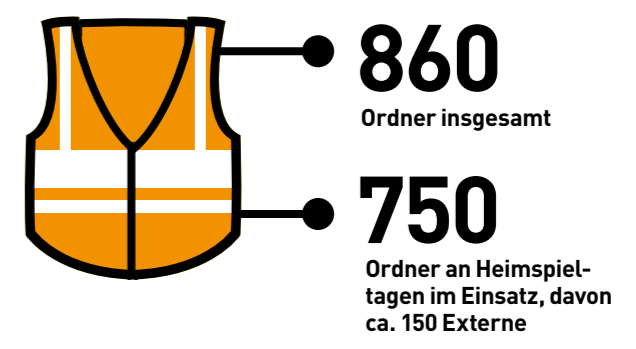
Teil der Nichtfinanziellen Erklärung

## Besuchersicherheit

**103-1 Konzept und Ziele**  
 103-2 Borussia Dortmund verfolgt das Ziel, die organisatorischen Abläufe gemäß DFB-Regelwerk „Zertifizierung des Sicherheitsmanagements im Profifußball“ zu dokumentieren und weiterzuentwickeln. Hierzu ist ein Sicherheitsmanagementsystem eingeführt und durch die Geschäftsführung in Kraft gesetzt worden.

**416-1 Grundsätze unserer Sicherheitspolitik**  
 Die Geschäftsführung trägt die Hauptverantwortung für die Gewährleistung der Sicherheit und ist Vorbild für präventives und sicherheitskonformes Verhalten. Alle Beschäftigten haben die Verpflichtung, durch ihr Verhalten dazu beizutragen, ein sicheres Stadionerlebnis zu gewährleisten und Sicherheitsrisiken zu vermeiden. Wir üben wiederholt Sicherheitsabläufe ein und gewährleisten die regelmäßige Schulung und ständige Fortbildung der nachgeordneten Sicherheitsverantwortlichen. Wir stellen eine leistungsfähige Büroorganisation und geeignete Führungsräumlichkeiten für die Veranstaltungsleitung bereit.

**205-2 Präventions- und Sicherheitsziele**  
 Wir fördern das Sicherheitsbewusstsein unserer Mitarbeiter. Durch strukturiertes Planen, Handeln und Führen wird sichergestellt, dass vereinbarte Sicherheitsstandards aufrechterhalten und weiterentwickelt werden. Die notwendigen Mittel zum Aufbau und Aufrechterhalten eines Sicherheitsmanagementsystems und zur Um-



setzung der sich ergebenden Maßnahmen werden zur Verfügung gestellt. Sicherheitsbestimmungen und Vorschriften werden konsequent umgesetzt.

**Maßnahmen und Ergebnisse**  
 Die bislang umfassendste Sicherheitsschulung unseres Ordnungsdienstes hat im April 2018 stattgefunden. Als weitere personelle Maßnahmen sind der Aufbau eines eigenen Zufahrtskontrollsystems und die Schaffung der Stelle des hauptamtlichen Ordnungsdienstleiters zu nennen, die bis zum Saisonstart 2018/2019 umgesetzt worden sind. Als bauliche Maßnahmen wurden ebenfalls zum Saisonstart 2018/2019 ein weiterer Pfortnercontainer und weitere Vereinzelungsspuren in den Eingangsbereichen eingerichtet, die Funk- und Kamerainfrastruktur verbessert und die Zaunanlage als Stadionaußenhaut optimiert. Als organisatorische Maßnahmen sind ein neues Besuchermanagement im Stadion und Qualitätskontrollen zur Sicherheit am Spieltag in der konkreten Planung.





103-1 | **Stadionqualität**  
103-2

**Konzept und Ziele**

Borussia Dortmund steht für ein intensives Stadionerlebnis, das sich aus dem ganzheitlichen Zusammenspiel von sportlicher Leistung, Aufenthaltqualität im Stadion und Serviceaspekten speist. Hier stehen die baulichen und betrieblichen Aspekte im Fokus.

Grundsätzlich ist es das Ziel, den Erwartungen unserer Stadionbesucher zu entsprechen und gleichzeitig die Anforderungen an den Lizenzbetrieb seitens der entsprechenden Verbände zu erfüllen. Der SIGNAL IDUNA PARK ist ein Stadion aus dem Jahr 1974 und wurde seitdem in drei großen Erweiterungsstufen und in kontinuierlicher Modernisierung zu einem der größten Fußballstadien Europas mit legendärem Ruf ausgebaut. Wir wollen möglichst vielen unserer Fans und Fußballbegeisterten ein einzigartiges und sicheres Stadionerlebnis bieten.

Dafür sind eine hohe Komplexität an Einflussfaktoren und eine große Anzahl interner wie externer Beteiligter zu berücksichtigen. Wir nutzen zunehmend softwaregestützte Werkzeuge des Facility-Managements, um sowohl den Betrieb als auch die Planung und Umsetzung von Modernisierungs- und Sanierungsmaßnahmen effizient zu gestalten. Denn das Stadion kennt keine Pause! Die Zahl der ganzjährig stattfindenden Veranstaltungen geht weit über die Spieltage hinaus. Allein über 120.000 Besucher nehmen pro Jahr an Stadionführungen teil.

**Maßnahmen**

Mit der Betonsanierung der Tribüne „westlicher Unterrang“ wurde ein Projektzyklus für alle Unterränge abgeschlossen, der nicht nur dem Bestandschutz, sondern auch der Besuchersicherheit dient. Die Pylonensanierung im Süden und Westen wurde geplant und ist in der Sommerpause 2018 realisiert worden. Toilettensanierungen sind eine konstante Position im Sanierungsplan. Je drei Anlagen in den Umläufen und im Logenbereich wurden im Berichtszeitraum umgebaut. Die Erneuerung der Flutlichtanlage mit LED-Technik ist für 2019 in Planung und dient der noch besseren Ausleuchtung des Spielfeldes mit deutlicher Energieeinsparung. Durch die Anbringung großflächiger Motive unserer Spielerlegenden tragen wir weiter zur besonderen Atmosphäre bei. Ebenso haben wir den Spielertunnel und die Mixed Zone umgestaltet.

**rund 3 Mio. €**  
Instandhaltungskosten 2017/2018  
für den SIGNAL IDUNA PARK

**Entwicklung der Kapazitätsauslastung**  
Durchschnittliche Zuschauerzahl 2016/2017: **79.712**  
Durchschnittliche Zuschauerzahl 2017/2018: **79.864**

103-1 | **Servicequalität**  
103-2

**Konzept und Ziele**

Beim Thema Servicequalität steht die Sicht der Fans im Stadion bzw. der Besucher unserer Shops im Fokus. Es ist unser Ziel, die Qualität unserer Services im wirtschaftlich vertretbaren Rahmen kontinuierlich zu verbessern. Dies betrifft direkte Serviceangebote genauso wie Transparenz- und Gerechtigkeitsaspekte bei unserer Dauerkarten-Warteliste und komfortable Möglichkeiten der Kontaktaufnahme oder Beschwerde. Dabei berücksichtigen wir bei der Preisgestaltung stets, einem möglichst großen Personenkreis das Stadionerlebnis Borussia Dortmund zu ermöglichen.

**Maßnahmen**

Im Berichtszeitraum hat der BVB die Kernprodukte Bier und Stadionwurst zu den günstigsten Konditionen der Liga angeboten. Pro Stadionbesucher wurden im Schnitt 0,7 Snacks und 1,3 Getränke in den Umläufen nachgefragt. Dies liegt sicher auch an der ausgeprägten Servicebereitschaft unserer Mitarbeiter und den hohen Investitionen in schnelle Technik, die Wartezeiten für den Besucher reduziert. An Spieldagen kümmern sich 1.125 Servicekräfte um

das leibliche Wohl unserer Besucher, davon 380 im Bereich VIP Hospitality Catering, 500 im Publikumsbereich, 185 im Bereich Küche und Buffet sowie 60 im Bereich Logistik/Supervising. Als unmittelbare Serviceverbesserung haben wir mehrsprachige Media-Guides für die über 120.000 Besucher unserer Stadiontour in Betrieb genommen.

Neben den 55.000 restlos vergriffenen Dauerkarten gibt es Interesse an weiteren 82.393 Dauerkarten für die Heimspiele des BVB. Um vorrangig denjenigen den Zutritt zum Stadion zu ermöglichen, die alle Heimspiele sehen wollen, wurden zusammen mit der Fan- und Förderabteilung und dem Fanrat Methoden erörtert, um sogenannte „No-Shows“, also nicht genutzte Dauerkartenplätze, zu minimieren. Dem Wunsch nach mehr Transparenz bei der Dauerkarten-Warteliste wurde entsprochen und eine Liste mit konkreten Wartelistenpositionen veröffentlicht. Aufgrund der immensen Nachfrage nach Dauerkarten lohnt ein Neueintrag derzeit nicht. Die Dauerkarten-Warteliste wurde deshalb bis auf Weiteres für neue Einträge geschlossen.

Mehr dazu auf Seite 62.

Mehr Informationen unter „Immer besser werden“ ab Seite 61.

**Auslastung der Logen in der Saison 2017/2018**  
**100%**

**Kündigungsrate an Logenplätzen**  
**0%**

**Preis von Bier und Stadionwurst**  
**3,90 €**  
**2,80 €**



103-1  
103-2 **Produktsicherheit und Produktqualität**

**Event und Catering**

**Konzept und Ziele**

Der Stadionbesuch ist aus Sicht des Fans ein zunehmend ganzheitliches Erlebnis. Nicht mehr allein das Spielergebnis oder die sportliche Leistung werden wahrgenommen. Wachsende Ansprüche auch an die Qualität des Umfeldes und der Verpflegung sind zu berücksichtigen. Als strategischer Schritt zur Erfüllung dieser Qualitäts- und Serviceanforderungen wurde vor vier Jahren die BVB Event & Catering GmbH gegründet.

Der BVB orientiert sich in Bezug auf die Produktqualität an den strengen gesetzlichen Vorgaben in Deutschland und darüber hinaus immer an den anspruchsvollen Erwartungen des Fans. Unsere Angebote bieten wir zu günstigen Konditionen an. Ziel ist es, dem Fan ein optimiertes Qualitäts- und Servicekonzept zu bieten, das das Stadionelebnis abrundet. Grundsätzlich wollen wir in Zukunft keine Convenience-Produkte mehr beziehen, um auch hier eine Qualitätssteigerung insbesondere in Frische und Vielfalt des Angebotes zu erreichen. Den Anteil an Fertigprodukten senken wir kontinuierlich. An manchen Spieltagen gelingt das bereits umfassend.

Bei der Lieferantenauswahl geht der BVB sehr bedacht vor. Dazu werden Zertifikate und die Nachhaltigkeits- sowie Qualitätsbemühungen der Unternehmen berücksichtigt. Auf das „QS-Prüfzeichen“, das Zertifikat „IFS-Wholesale“ und das

MSC-Siegel „Zertifizierte Nachhaltige Fischerei“ wird besonderer Wert gelegt. Natürlich wird die gelieferte Qualität durch das Einhalten eigener Kühlketten, richtige Lagerung und Verarbeitung unter Berücksichtigung strikter Hygienestandards (HACCP) hochgehalten.

Weitere Informationen finden Sie auch im Nachhaltigkeitsbericht 2016/2017 ab der Seite 122.

**Maßnahmen**

Der BVB bildet Köche aus! Zunehmend wird es schwieriger, die Fachkräfte am Markt zu finden. Wir bieten in einer einzigartigen Kooperation mit regionalen Partnern eine Verbundausbildung für genau diese Herausforderung.

Weitere Informationen finden Sie auf Seite 56.



**Merchandising**

**Konzept und Ziele**

Unseren Fans bieten wir eine hohe Produktqualität, um dauerhafte Freude an den erworbenen BVB-Produkten zu gewährleisten. Wir haben einen entsprechenden Qualitätssicherungs-Prozess aufgesetzt, der regelmäßig aktualisiert wird. Unser Ziel ist der Ausbau der direkten Lieferantenbeziehungen, um unmittelbarer Einfluss auf Qualitätsaspekte zu nehmen und im direkten Austausch Verständnis auf Produzentenseite zu erzielen.

In einer internen Risikobewertung wurden drei Produktkategorien gebildet, die bezüglich des Direkteinkaufs als „gut beherrschbar“, „zukünftig beherrschbar“ und „auch in Zukunft über Spezialisten zu beschaffende Artikel“ eingestuft wurden.

Mit der Produktqualität verbunden ist unser hoher Sicherheitsanspruch an das Produktsortiment. Im Berichtszeitraum wurde der Vertrag zur Gewährleistung der Produktsicherheit mit Hermes Hansecontrol nicht nur verlängert, sondern im Umfang ausgebaut.

**Maßnahmen**

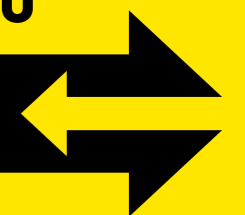
100 % aller Produkte wurden bislang jeweils durch Hermes Hansecontrol auf die chemische Unbedenklichkeit nach europäisch geltenden Normen und Gesetzen überprüft. Neu ist das zusätzliche Erstellen der Verkehrsfähigkeitsbescheinigung, die die Verpackung und Auszeichnung gemäß europäischer Normen bestätigt. Ebenfalls neu ist auch eine Risikoprüfung schon bei der Produktentwicklung von Neuprodukten unter frühzeitiger Einbeziehung externer Fachleute.

Mehr dazu unter „Immer besser werden“ ab Seite 58.

In der Konsequenz gelangt ohne Prüfergebnis kein Produkt in den Markt. Jede einzelne Produktionscharge und jede Nachproduktion wird untersucht.

**Retourenquote im Merchandising-Bereich 2017/2018**

**5,43 %**





Energie und Klimaschutz

Mobilität

Wasser und Abwasser

Umgang mit Ressourcen

**Ökologische Verantwortung**



103-1 | **Energie und Klimaschutz**  
103-2

**Konzept und Ziele**

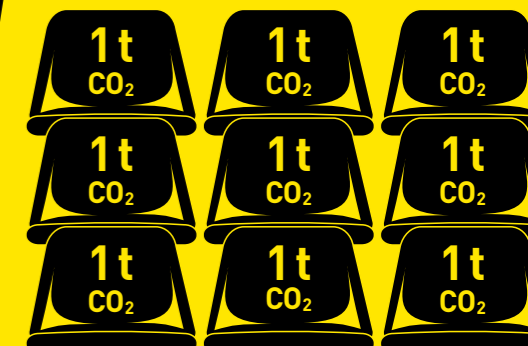
Die verantwortliche Nutzung von Energie und die damit verbundene Reduktion von schädlichen Emissionen sind für uns grundlegende ökologische Ziele. Die Steigerung der Energieeffizienz, die Senkung schädlicher Emissionen und die Nutzung regenerativer Energie zum Schutz des Klimas stehen im Fokus. Wir erfassen und analysieren unsere Energieverbräuche mit dem Ziel, diese zu senken. Wir fördern die Erzeugung und

**Ergebnisse und Kennzahlen**

Der Spielbetrieb ist energieintensiv. Borussia Dortmund bezieht 100% Ökostrom vom Anbieter LichtBlick und Wärme zum Betrieb des SIGNAL IDUNA PARK, der Trainingseinrichtungen und der Geschäftsstelle von der DEW21, dem lokalen Energieversorger. Dafür nutzt Borussia Dortmund im SIGNAL IDUNA PARK und in der FanWelt 100% Ökostrom aus deutscher Wasserkraft.

305-5 | **Unser Ziel: Einsparung von**

**81.360** } Eine Tonne für jeden Platz im Stadion.  
**Tonnen CO<sub>2</sub>**



die Nutzung von regenerativen Energien. Darüber hinaus motiviert der BVB seine Fans und Mitglieder, auf Ökostrom umzusteigen. Zur weiteren Reduzierung des CO<sub>2</sub>-Fußabdrucks werden das Energiemanagement weiterentwickelt und regelmäßig eine CO<sub>2</sub>-Bilanz erstellt. Beides wird im Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht.

Auf dem Dach des SIGNAL IDUNA PARK sind 8.768 Solarzellen einer Photovoltaikanlage in Form des BVB-Logos auf einer Fläche von 8.300m<sup>2</sup> installiert, die 2011 für 1,9 Millionen Euro errichtet wurden. Im Jahr 2017 wurden 521.000kWh erneuerbarer Strom in das Dortmunder Stromnetz eingespeist (2016: 558.000 kWh). Diese Energiemenge reicht aus, um 143 Dreipersonenhaushalte für ein ganzes



**Die Nutzung des Ökostroms allein im SIGNAL IDUNA PARK und der FanWelt bewirkte im Jahr 2017:**

Einsparung von CO<sub>2</sub>-Ausstoß durch „LichtBlick“

**3.810 Tonnen**

305-5

Jahr mit sauberem Strom zu versorgen. Eine solch effiziente Methode zur Stromerzeugung durch Sonnenlicht tut der Umwelt gut, denn sie minderte den CO<sub>2</sub>-Ausstoß im Jahr 2017 um 255 Tonnen (2016: 288t CO<sub>2</sub>).

Gemeinsam mit dem Stromanbieter LichtBlick haben wir durch die Kampagne „Strom09“ den CO<sub>2</sub>-Ausstoß und Ressourcenverbrauch weiter reduziert. Der bereits mehrfach ausgezeichnete Ökostromanbieter steht seit 1998 mit Leidenschaft und Überzeugung für die Energiewende. Je mehr Personen mit Ökostrom versorgt werden, desto sauberer ist die Energie, die durch unsere Stromnetze fließt. Deshalb sensibilisiert und animiert der BVB mit der Kampagne seine Fans, auf Ökostrom umzusteigen und versucht, ihr Bewusstsein für Umweltbelange zu stärken.

Gemeinsam mit den BVB-Fans verfolgt „Strom09“ konkret das Ziel, 81.360 Tonnen CO<sub>2</sub> einzusparen. Im Juni 2016 wurde die 25.000-Tonnen-Marke erreicht – für jeden Stehplatz auf der Südtribüne eine Tonne. Und nicht nur die Umwelt profitiert von dieser Gemeinschaftsleistung. Anlässlich dieses Etappenziels haben die BVB-Stiftung „leuchte auf“, der BVB und LichtBlick Dortmunder Grundschulen in einem Ideenwettbewerb dazu aufgerufen, innovative Projekte anzustoßen, die ein ökologisches Bewusstsein stärken und umweltfreundliches Handeln fördern. Mittlerweile konnten mit dem Projekt bereits über 65.000 Tonnen CO<sub>2</sub> eingespart werden.

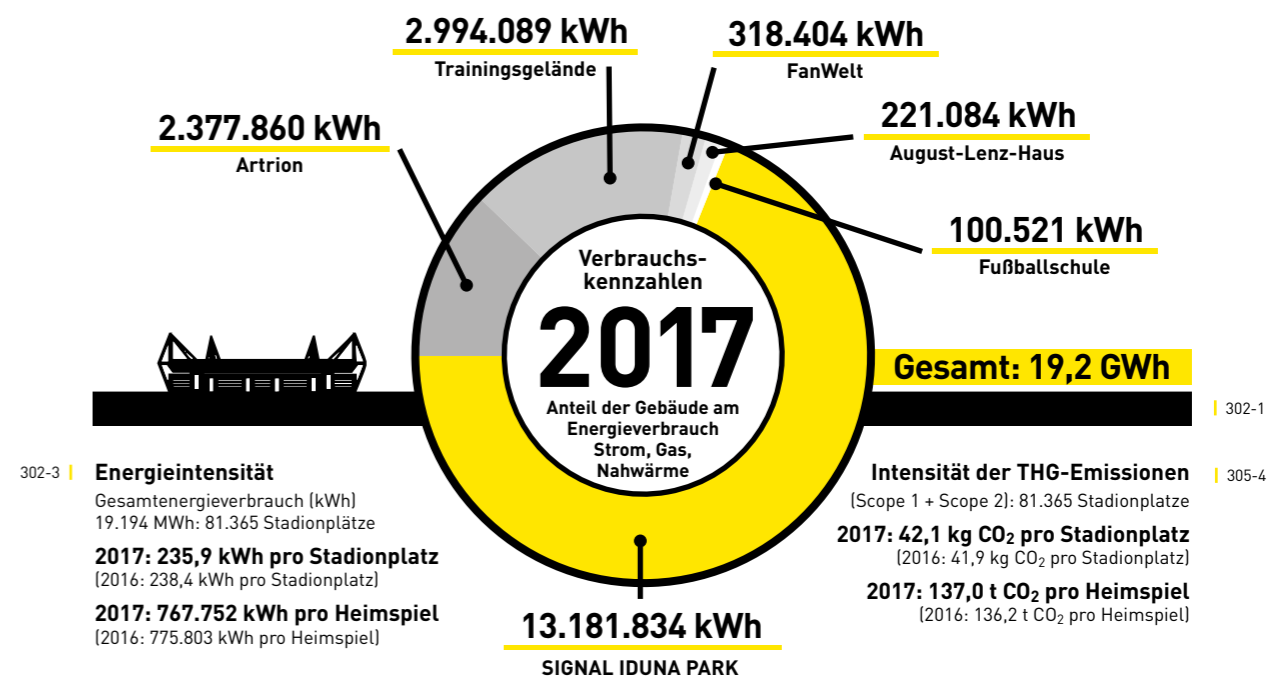
Für das Erreichen eines weiteren Zwischenziels wurden drei Einrichtungen aus der Dortmunder Nordstadt mit einem Jahr gratis Strom09 unter-

stützt. Über diese besondere Spende durften sich der Kinderladen Pfiffikus, das Familienzentrum Schiffskoje, sowie Ährenkorn e.V., ein Verein zur Unterstützung alleinerziehender Eltern, freuen. Darüber hinaus erhält jede Einrichtung 1.300 Euro als Spende für dringend benötigte Materialien. Insgesamt werden 10.000 Euro an alle drei Vereine gespendet.

**Emissionen**

Die Emissionen werden nach der Systematik und den Grundprinzipien des Greenhouse Gas Protocol (GHG Protocol) erfasst und in drei Kategorien, den sogenannten Scopes, dargestellt. Scope 1: direkte, durch Verbrennung in eigenen Anlagen erzeugte Emissionen, Scope 2: Emissionen aus eingekaufter Energie (Strom, Wärme) für die eigene Nutzung und Scope 3: indirekte, mit der Geschäftstätigkeit verbundene Emissionen, die von Dritten erbracht wurden. Alle Angaben beziehen sich in Abweichung zum GHG Protocol auf die Menge CO<sub>2</sub> und nicht auf CO<sub>2</sub>-Äquivalente.

Unter Scope 1 werden die CO<sub>2</sub>-Emissionen aus den Gasverbräuchen der Heizungen des Artrions, des Trainingsgeländes Brackel, des Footbonauts und der Fußballschule sowie die CO<sub>2</sub>-Emissionen resultierend aus dem Kraftstoffverbrauch der Fahrzeugflotte zusammengefasst.



305-1 | Die Scope-1-Emissionen betragen 2017 1.085,6 t CO<sub>2</sub> (2016: 961,9 t CO<sub>2</sub>), 380,0 t CO<sub>2</sub> durch den Heizungsbetrieb und 705,6 t CO<sub>2</sub> durch den Kraftstoffverbrauch der Fahrzeugflotte (2016: 365,8 t CO<sub>2</sub> bzw. 596,1 t CO<sub>2</sub>). Die Zunahme der Scope 1 CO<sub>2</sub>-Emissionen um 123,7 t (12,9%) im Verhältnis zum Vorjahr resultiert im Wesentlichen aus der Vergrößerung der Fahrzeugflotte um +16,3%. Die Scope-1-Emissionen wurden mit GEMIS 4.95 berechnet.

305-2 | Unter Scope 2 werden die CO<sub>2</sub>-Emissionen aus dem Stromverbrauch des Betriebes des SIGNAL IDUNA PARK, des Artrions, des Trainingsgeländes, der Fußballschule, des August-Lenz-Hauses und der FanWelt sowie die CO<sub>2</sub>-Emissionen aus der Nahwärmeversorgung des SIGNAL IDUNA PARK, des Trainingsgeländes Brackel, des Footbonauts und des August-Lenz-Hauses zusammengefasst. Die marktbezogenen Scope-2-Emissionen betragen 2017 2.340,7 t CO<sub>2</sub> (2016: 2.444,4 t CO<sub>2</sub>), 425,8 t CO<sub>2</sub> aus dem Stromverbrauch und 1.914,9 t CO<sub>2</sub> aus der Nahwärmenutzung (2016: 471,8 t CO<sub>2</sub> bzw. 1.972,6 t CO<sub>2</sub>). Standortbezogen, bezogen auf den durchschnittlichen deutschen Strommix von 489 g CO<sub>2</sub>/kWh in 2017 (Umweltbundesamt, 2016: 516 g CO<sub>2</sub>/kWh), betragen die Emissionen aus dem Stromverbrauch 4.701,8 t CO<sub>2</sub> (2016: 4.974,3 t CO<sub>2</sub>-nachkalkuliert). Daraus resultiert eine rech-

nerische Einsparung von 4.276,0 t CO<sub>2</sub> durch die Nutzung von Ökostrom (2016: 4.502,5 t CO<sub>2</sub>-nachkalkuliert). Die CO<sub>2</sub>-Werte für Strom wurden durch die jeweiligen Versorger zur Verfügung gestellt. Der Wert des Wärmeverbrauchs wurde mit dem Emissionsfaktor 242,034 g CO<sub>2</sub>/kWh nach GEMIS 4.95 für den Fernwärme-Mix in Deutschland berechnet.

305-3 | Unter Scope 3 fallen die in der vorgelagerten Lieferkette mit der Herstellung und dem Transport zusammenhängenden Emissionen und die durch die Anreise der Fans verursachten Emissionen. Zu beiden Bereichen liegen derzeit noch keine weitergehenden Informationen vor.

**Nahwärmebezug**

Borussia Dortmund bezieht Wärme von der DEW21. Bei der Nahwärme wird die thermische Energie einer zentralen Heizungsanlage an mehrere Abnehmer einer Stadt oder Siedlung verteilt. Im Gegensatz zur Fernwärme sind die Leitungsnetze dabei selten länger als ein Kilometer. Borussia Dortmund nutzt bereits Nahwärme im Stadion, auf dem Trainingsgelände in Dortmund-Brackel und im August-Lenz-Haus, dem Bürogebäude neben dem Stadion, das von der BVB Event & Catering GmbH genutzt wird.



103-1 | **Mobilität**  
103-2

**Konzept und Ziele**

Wir achten auf die nachhaltige Gestaltung der Mobilität und unterscheiden dabei zwischen der An- und Abreise unserer Stadionbesucher und der Mitarbeitermobilität auf den Ebenen Mannschaft und Organisation. Unser Ziel ist, unseren Fans und Besuchern eine möglichst reibungslose und umweltfreundliche Anreise zu ermöglichen, unsere Mannschaft stressfrei und sicher reisen zu lassen und den betriebsbedingten Verkehr umweltverträglich zu gestalten.

**Maßnahmen und Ergebnisse**

**An- und Abreise am Spieltag**

Pro Spiel reisen durchschnittlich 79.864 Zuschauer (2016: 79.712) an, davon kommen knapp 51% aus dem VRR-Gebiet. 31% der Dauerkartentinhaber kommen direkt aus Dortmund, meist zu Fuß, manche mit dem Fahrrad. 43% der Fans nutzen das mit den Dortmunder Stadtwerken eingeführte VRR-Kombiticket zur An- und Abreise mit dem öffentlichen Nahverkehr.

Um dem hohen Verkehrsaufkommen gerecht zu werden, stellt die Deutsche Bahn in Kooperation mit der Stadt Dortmund einen separaten Fahrplan mit Sonderzügen zusammen.

Für den Straßenverkehr am Spieltag ist die direkte Umgebung an der Kapazitätsgrenze. Daher wurde durch den BVB in Zusammenarbeit mit der benachbarten Messe ein Verkehrsgutachten

beauftragt. Darüber hinaus ist der BVB in Gesprächen zum Aufbau einer Fahrradflotte. Für die Entwicklung eines Mobilitätskonzeptes haben wir die Kraftstoffverbräuche des Fahrzeugpools und die zurückgelegten Bahnkilometer bei Dienstreisen erfasst. Der Test des Elektroautos, das zu 100% mit Strom fährt, ist abgeschlossen. Wir haben dieses Fahrzeug dauerhaft für Botenfahrten in den Fuhrpark aufgenommen. Weiterhin planen wir den Einsatz von Fahrrädern oder E-Bikes für den Pendelverkehr zwischen Stadion, Trainingsgelände und Verwaltung.

**Kraftstoffverbrauch der Fahrzeugflotte im Jahr 2017**

**249.603 Liter**



Die Kraftstoffverbräuche für den Mannschaftsbus, den Fuhrpark der Verwaltung, die Kraftfahrzeuge für den Betrieb des Stadions und des Trainingsgeländes (Mäher, Trecker) sowie für den Jugendfahrdienst betragen im Jahr 2017 249.603 Liter (2016: 210.221 Liter). Im gleichen Jahr legten unsere Mitarbeiter insgesamt 355.320 Bahnkilometer klimaneutral zurück (2016: 337.326 km).



103-1 | **Wasser und Abwasser**  
103-2

**Konzept und Ziele**

Der verantwortungsvolle Umgang mit Wasser ist uns wichtig. Wesentliche Themen in diesem Feld sind die intensive Pflege der Spiel- und Trainingsflächen und die Sanitärabwässer im SIGNAL IDUNA PARK. Zur Überwachung und zur Steuerung erfassen wir unsere Frischwasserverbräuche und nutzen in Brackel Regenwasser zur Rasenbewässerung mit dem Ziel, unseren Frischwasserverbrauch auf das notwendige Maß zu reduzieren. Dafür werden schrittweise Messeinrichtungen auf der Ebene einzelner Verbrauchsstellen installiert, um die Wasserverbräuche noch konkreter zu erheben und weiteres Einsparpotenzial zu ermitteln. Die Abwasserentsorgung erfolgt in das städtische Kanalnetz unter Beachtung der entsprechenden Anforderungen. Das zur Rasenpflege genutzte Wasser wird durch die Pflanzen aufgenommen und verdunstet, überschüssiges Wasser versickert. Ein Eintrag von Dünge- oder Pflanzenschutzmittel in das Grundwasser wird durch einen verantwortlichen Umgang nachweislich verhindert.

**Maßnahmen und Ergebnisse**

Auf dem Trainingsgelände gelten die Statuten des DFB bezüglich der Rasenbeschaffenheit nicht. Deshalb sind dort auf 20 Hektar sowohl reine Kunstrasen- als auch Naturrasenplätze vorhanden. Die Bewässerung erfolgt über ein Zisternensystem, bei dem abgesickertes Wasser aufgefangen und über Rohre in die Zisterne zurücktransportiert wird.

Im SIGNAL IDUNA PARK gibt es ein solches Bewässerungssystem nicht. Allerdings wurde in dieser Saison ein Verbrauchs-Monitoring installiert, um den Gesamtwasserverbrauch des Stadions besser kontrollieren zu können. Dies macht es nachvollziehbarer, an welcher Stelle es zu ungewöhnlichen Wasserverbräuchen kommt und dient der Kontrolle und Optimierung.



Der gesamte Frischwasserverbrauch im Kalenderjahr 2017 betrug 60.889 m<sup>3</sup> (2016: 71.301 m<sup>3</sup>), davon 42.546 m<sup>3</sup> im SIGNAL IDUNA PARK (2016: 55.514 m<sup>3</sup>) und 15.191 m<sup>3</sup> am Trainingsgelände in Brackel (2016: 11.704 m<sup>3</sup>). Durch aktives Monitoring und entsprechende Maßnahmen zur Optimierung des Wasserverbrauchs wurden 2017 im SIGNAL IDUNA PARK 12.998 m<sup>3</sup> Frischwasser eingespart. Hingegen wurden am Trainingsgelände Brackel 3.487 m<sup>3</sup> mehr Frischwasser verbraucht. In Summe konnte der Frischwasserverbrauch 2017 um 10.412 m<sup>3</sup> bzw. 14.6% gesenkt werden. Dies entspricht etwa dem Jahresverbrauch von rund 80 Dreipersonenhaushalten.



103-1 | **Umgang mit Ressourcen**  
103-2

**Konzept und Ziele**

Wir gehen rücksichtsvoll und schonend mit unseren natürlichen Ressourcen um und sind bestrebt, Abfälle möglichst zu begrenzen und die unvermeidlichen Mengen in den Wertstoffkreislauf zurückzuführen. Dies dient nicht nur der Reduzierung der Betriebskosten, sondern entspricht unserer Verantwortung im Bereich des ressourcenschonenden Wirtschaftens.

Vor allem betrifft das für uns den verantwortlichen Umgang mit Lebensmitteln. Unser Ziel ist eine hohe Fertigungstiefe der zubereiteten Speisen, um die Qualität zu sichern und die Verschwendung von Lebensmitteln zu verhindern. Auch zur Unterstützung unserer Lieferanten in diesem Bestreben erstellen wir eine genaue Mengenkalkulation bei der Speiseplanung. So können wir eine bedarfsgerechte Anlieferung der Lebensmittel gewährleisten.

Im Sinne der Kreislaufwirtschaft stehen zuvorderst die Vermeidung und dann die möglichst hochwertige Verwertung nicht vermeidbarer Abfälle. Dafür analysieren wir unsere Geschäftsabläufe und Aktivitäten, um Abfälle erst gar nicht entstehen zu lassen, und sorgen für eine möglichst sortenreine Abfalltrennung.

**Maßnahmen und Ergebnisse**

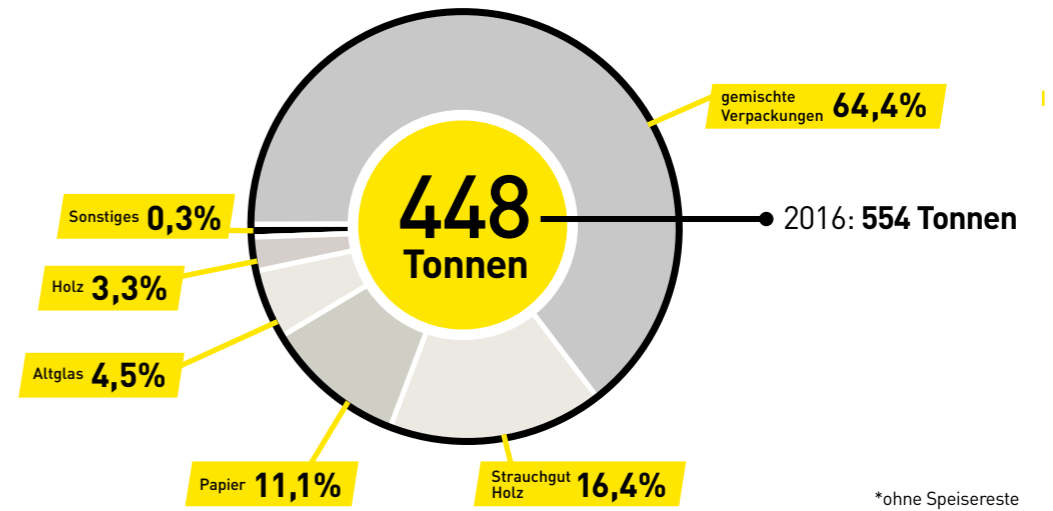
**Umgang mit Lebensmitteln**

Lebensmittel zu verschwenden führt zu unnötiger Umweltbelastung, denn sie müssen sowohl angebaut oder gezüchtet, produziert und verarbeitet als auch verwertet werden. Vier unserer Hauptlieferanten sind bereits Mitglied der Vereinigung „United Against Waste“, die für einen ressourcenschonenden, nachhaltigen Umgang mit Lebensmitteln eintritt, um den Berg an jährlich in Deutschland verlorengehenden Lebensmitteln zu reduzieren.

Unser Beitrag dazu beginnt mit der bevorzugten Beschaffung von zertifizierten Lebensmitteln, geht über eine genaue Mengenkalkulation bei der Bedarfsplanung und die schonende und effiziente Verarbeitung bis hin zur Verwertung in einer 20 km entfernten Biogasanlage eines lokalen Landwirtes.

Trotz aller Bestrebungen lassen sich Speiseabfälle nicht vermeiden. Doch durch die genaue Bedarfsplanung und sorgsame Verarbeitung konnten wir den Anfall von Speiseresten im Spielbetrieb im Vergleich zum Vorjahr reduzieren. Allerdings ist aufgrund der Zunahme der sonstigen Veranstaltungen im SIGNAL IDUNA PARK und einer deutlichen Ausweitung des Speiseangebotes am Trainingsgelände in Brackel die Gesamtmenge um 3% auf 188,5 m<sup>3</sup> gestiegen (2016: 182,5 m<sup>3</sup>).

**Gesamtabfallaufkommen 2017\*:**



306-2

**Getränkebecher**

Seit der Saison 2015/2016 nutzte der BVB biologisch abbaubare Einwegbecher aus Maisstärke (PLA-Becher) für die Getränkeausgabe am Spieltag. Dies führte zu einer öffentlich geführten Diskussion um Abfallvermeidung und der BVB wurde dafür in der Presse kritisiert. Initiiert durch den 19 Jahre alten Fußballfan Nick Heubeck und begleitet durch die Deutschen Umwelthilfe wurde eine von rund 100.000 Menschen unterstützte Online-Petition für die Umstellung auf ein Mehrwegbecher-System gestartet und der Geschäftsführung am 30. Mai 2017 übergeben.

Mit der zunehmenden Diskussion über Plastikabfälle und im Hinblick auf erweiterte Erkenntnisse zur Ökobilanz des PLA-Bechers haben wir unsere im Sommer 2015 getroffene Entscheidung nun revidiert. Unter Beteiligung der Deutschen Umwelthilfe wird derzeit ein Bechersystem entwickelt, das unter ökologischen Aspekten nachhaltiger ist, den Bedürfnissen der Fans entspricht und den Sicherheitsanforderungen im größten deutschen Stadion standhält. Zu Beginn der neuen Spielzeit 2018/2019 wird ein Mehrwegsystem im Familienblock getestet – mit dem Ziel, ein neues Gesamtsystem ab der Spielsaison 2019/2020 zu etablieren. Allerdings wird es aufgrund der Verletzungsgefahr auch zukünftig im Bereich der Südtribüne und im Gästeblock Einwegbecher geben, dann aber mit einer verbesserten ökologischen Gesamtbilanz.

**Abfall 2017**

Der gesamte 2017 durch den BVB entsorgte Abfall wurde erfasst und eine Abfallbilanz erstellt. Insgesamt fielen 448 t Abfall an, 20 % weniger als 2016 (554,0 t). Davon sind 288 t gemischte Verpackungen, die zum großen Teil dem Spielbetrieb zuzuordnen sind, 74 t Rasenschnitt und Strauchgut, 50 t Papierabfälle, die zu 98 % dem Altpapierrecycling zugeführt wurden, 20 t Altglas und 15 t Holzabfälle. Darüber hinaus wurden 490 kg Leuchtstoffröhren, 470 kg Elektroschrott, 230 kg Farben und Lacke und 80 kg Lösemittel fachgerecht entsorgt. 90 % des Gesamtabfalls wurde im SIGNAL IDUNA PARK generiert.

Weitere Informationen zum Abfallmanagement im SIGNAL IDUNA PARK siehe ab Seite 52.

**Entsorgung von Speiseresten 2017**

SIGNAL IDUNA PARK	
Speisereste Spieltage	98,3 m <sup>3</sup>
Speisereste Veranstaltungen	77,7 m <sup>3</sup>
Trainingsgelände Brackel	12,5 m <sup>3</sup>
<b>Speisereste gesamt</b>	<b>188,5 m<sup>3</sup></b>

**Reduktion der Menge an Speiseresten pro Spieltag um:**

**-27%**

2017: 3,9 m<sup>3</sup>  
2016: 5,4 m<sup>3</sup>





Nachwuchsförderung  
Sportliche Höchstleistung

# Sportliche Entwicklung



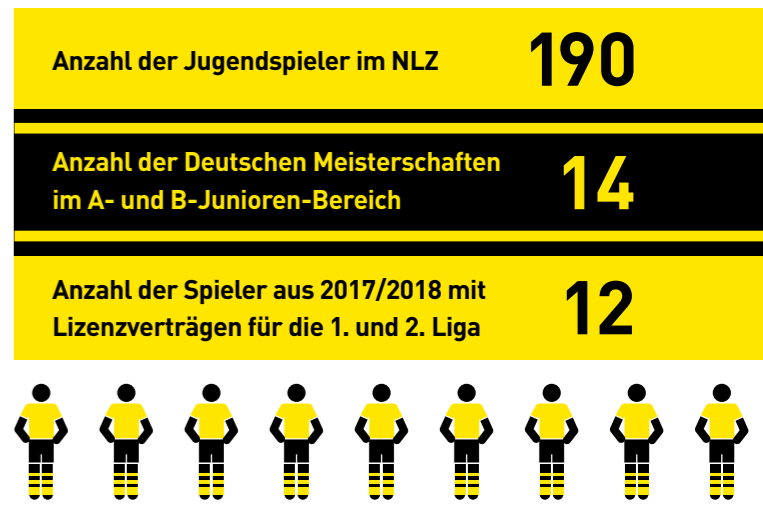
## 103-1 | 103-2 | Nachwuchsförderung

### Konzept und Ziele

Die Grundlagen zum Erreichen unserer sportlichen Ziele werden bereits in der Nachwuchsarbeit gelegt. In unserem Nachwuchsleistungszentrum (NLZ) schaffen wir mit einem hochqualifizierten Team die bestmöglichen Voraussetzungen mit dem Ziel, aus Nachwuchsspielern Profis zu entwickeln. Der BVB fühlt sich dabei für die Gesamtentwicklung der jungen Menschen verantwortlich. Dazu zählt nicht nur die fußballerische Entwicklung, sondern zentral auch eine möglichst allseitige Persönlichkeitsentwicklung, die zur gesellschaftlichen Teilhabe befähigt und Resilienz gegenüber den zahlreichen auch negativen Einflüssen im Spitzensport ermöglicht. Dies bewirkt wieder positive Rückkopplungen auf die fußballerische Qualität.

Im Rahmen des Konzeptes „Dortmunder Jungs“ ist es unser Ziel, die Leistungsfähigkeit unseres NLZ nochmals deutlich qualitativ und quantitativ zu steigern und damit an der Spitze der Liga zu rangieren. Unser individueller Weg beim BVB wird weiterhin von Professionalität und familiärer Atmosphäre geprägt sein. Dazu werden drei tragende Säulen parallel weiterentwickelt: Erstens definieren wir die Ziele im Dialog mit allen Fachbeteiligten klar und kommunizieren diese in Form eines Leitfadens. Zweitens wird es für alle Mitarbeiter Fortbildungen zur Kommunikation mit den beteiligten Interessengruppen geben. Drittens werden wir innovative Infrastrukturpotenziale

nutzen und das Jugendhaus in Brackel ausbauen. Dies bedeutet eine quantitative Erweiterung bei qualitativer Optimierung.



### Maßnahmen und Ergebnisse

Mit dem NLZ sind zwei weitere Maßnahmenswerpunkte verbunden: die „Kultur des Lernens“ und das konkrete Wahrnehmen sozialer Verantwortung für Jugendliche in unserer Umgebung. Hierzu seien nur kurz die Stichworte „Lebensschule Fußball“, „Ü18-Bildungsprogramm“ für Spieler und „Elternschule“ genannt, die unter „Immer nachwachsen lassen“ ab Seite 70 detailliert dargestellt werden.



Teil der  
Nichtfinanziellen  
Erklärung

## Sportliche Höchstleistung

### 103-1 103-2 Konzept und Ziele

Borussia Dortmund steht seit über 100 Jahren für Intensität, Echtheit, Bindungskraft und Ambition. Wir haben den unbedingten Willen, Großes zu erreichen und unseren Fans und Mitgliedern ein unvergleichlich intensives Fußballerlebnis zu bieten. Die Bereitschaft, immer alles zu geben und immer wieder aufzustehen, ist sichtbarer Ausdruck dieser Ambition. So hat der BVB in seiner Geschichte unzählige Herzen erobert und viele große Titel errungen: Champions League, Europapokal, Deutsche Meisterschaften und Pokalsiege.

Das sportliche Ziel von Borussia Dortmund ist das Erreichen der Champions League, die Meisterschaft kann der BVB aktuell nicht realistisch als Plan vorgeben. Jede Chance dazu soll selbstverständlich genutzt werden. Dazu schaffen wir die bestmöglichen Voraussetzungen für Spieler, Trainer und das gesamte Team hinter der Mannschaft. Wir investieren verantwortlich unter Abwägung der Chancen und Risiken in den Lizenzspielerkader und dessen professionelle Trainings- und Wettkampfbedingungen.

Die Rückrunde der Saison 2017/2018 hat uns gezeigt, dass wir eine optimierte Mischung zwischen technisch hochwertigem Fußball und Siegermentalität erreichen müssen. Identität verinnerlichen, Siegermentalität ausstrahlen, gierig sein und über den Konkurrenzkampf auch für

Reibung und Dynamik auf dem Platz sorgen – das wollen wir im sportlichen Bereich forcieren. Dazu haben wir für die Saison 2018/2019 einen sportlichen Neustart vorgenommen und deutliche Veränderungen im Kader, im Trainerstab und im Umfeld herbeigeführt.

### Maßnahmen

Im Laufe der Saison 2017/2018 wurde deutlich, dass sich der Aufgabenbereich des Sportdirektors stark verändert und die Ansprüche und Anforderungen sich nochmals erhöht haben. Das Transferwesen ist komplexer und komplizierter geworden, was die Zeitressourcen des Sportdirektors stark in Anspruch nimmt. Zwangsläufig war die Erweiterung der Managementebene. Sebastian Kehl wurde für die neu geschaffene Position des Leiters der Lizenzspielerabteilung verpflichtet. Drei zentrale Punkte waren dabei ausschlaggebend: Kompetenz, Charakter und Identifikation.

Aufgabe ist unter anderem die komplette Organisation des Lizenzspielerbereichs. Sebastian Kehl soll am Trainingsgelände durch ständige Präsenz schneller Fehlentwicklungen feststellen und Reibungsverluste minimieren. Unter seiner Leitung steht die Wiederfokussierung auf Werte wie Disziplin und Mentalität im Vordergrund. Zugleich wird die sportliche Kompetenz vor Ort vergrößert.

### Tabellenplatz in der Saison 2017/2018

		Spiele	S	U	N	Torverh.	Diff.	Pkt.	
1.		FC Bayern München	34	27	3	4	92:28	+64	84
2.		FC Schalke 04	34	18	9	7	53:37	+16	63
3.		TSG 1899 Hoffenheim	34	15	10	9	66:48	+18	55
4.		Borussia Dortmund	34	15	10	9	64:47	+17	55

Der neue Leiter der Lizenzspielerabteilung wird die Identifikation der Spieler mit der Arbeiterstadt Dortmund betonen. Disziplin, Respekt, Bodenständigkeit sind BVB-Tugenden. Ziel ist es, die Leistungskultur wieder zu entwickeln und das Verhältnis zu den Fans deutlich zu verbessern.

Zusätzlich konnte mit Matthias Sammer ein exzellenter Fußballexperte und Kenner des BVB als externer Berater gewonnen werden.

Lucien Favre wurde als neuer Cheftrainer für zwei Jahre bis Juni 2020 verpflichtet. „Seine Mannschaften hatten immer eine klare Struktur, er verfolgt eine klare Spielphilosophie mit einem sehr guten Spielaufbau und einer sehr guten Balance zwischen Offensive und Defensive,“ so Michael Zorc. Und weiter: „Lucien entwickelt

Spieler, er arbeitet gerne mit jungen Spielern, er macht jeden einzelnen Spieler besser und damit am Ende die gesamte Mannschaft.“

Mit einer unrealistischen Erwartungshaltung überfrachtet wird der 60-Jährige jedoch nicht, betonte Hans-Joachim Watzke: „Unser Ziel ist die Champions-League-Qualifikation. Das wird sich nie ändern – das war es aber auch. Man muss uns Zeit geben, um das Gebilde aufzubauen.“

Gemeinsam mit seinen Co-Trainern Manfred Stefes (51), mit dem er schon in Mönchengladbach zusammenarbeitete, und dem früheren Borussen Edin Terzic (35), der bis Ende 2017 als Assistent bei West Ham United wirkte, sowie Torwarttrainer Matthias Kleinsteiber (40) nahm Favre seine Arbeit auf.





**Unsere ökonomische Leistung**  
**Wirtschaftsfaktor in der Region**  
**Verantwortlicher Einkauf**  
**Regeltreue und Risiken**  
**Marke BVB**  
**Sponsoren**

# Wirtschaftliches Handeln



## Unsere ökonomische Leistung

### 103-1 Konzept und Ziele

103-2  
102-2  
102-6  
Unser wirtschaftliches Wirken ist auf unsere Fans, Mitglieder und Geschäftspartner ausgerichtet. Dabei sind wir uns stets der Bedeutung unserer sozialen Verantwortung bewusst. Produkte und Dienstleistungen sollen die genannten Gruppen bestmöglich bedienen. Das Verhalten, die Einstellungen und Meinungen der Fans haben einen großen Einfluss auf das Handeln des BVB und umgekehrt.

Der BVB verfolgt das strategische Ziel, sich langfristig in der Spitzengruppe der Bundesliga zu behaupten und an der UEFA Champions League teilzunehmen. Sportlicher Erfolg ist jedoch nur eingeschränkt planbar, sodass das Management für die Schaffung einer soliden und ambitionierten Basis verantwortlich ist. Investitionen in den Sport – sowohl in den Lizenzspielerkader als auch in die Nachwuchsförderung – sind eine unabdingbare Voraussetzung für das Erreichen sportlicher und damit auch wirtschaftlicher Zielsetzungen.

Gleichwohl bedeutet nachhaltiges wirtschaftliches Handeln, dass Investitionsentscheidungen unter bestimmten Gesichtspunkten verschoben oder neu definiert werden müssen, wenn sie nur mittels einer Neuverschuldung zu fällen sind.

Um in Zukunft die wirtschaftliche Entwicklung unabhängiger vom sportlichen Erfolg gestalten zu können, wird die nationale und internationale

Vermarktung unter Nutzung der Strahlkraft von Borussia Dortmund weiter vorangetrieben. Mit dem vorhandenen Potenzial will Borussia Dortmund die kommerziellen Chancen des professionellen Vereinsfußballs bestmöglich wahrnehmen.

Eine entscheidende Rolle spielt hierbei die langfristige Bindung der größten Partner, der SIGNAL IDUNA Gruppe bis 2026 und der Evonik Industries AG bis 2025 sowie PUMA International Sports Marketing B.V bis 2020.

### Die gegenwärtige Geschäftsstrategie kann vorrangig wie folgt umrissen werden:

- ▶ Nachhaltige Justierung der sportlichen Perspektiven
- ▶ Intensivierung der Nachwuchsförderung
- ▶ Einbindung der Fans
- ▶ Nutzung und Pflege der Marke Borussia Dortmund

Durch die erneute Teilnahme an der UEFA Champions League besteht für Borussia Dortmund abermals die Möglichkeit, die Position in Europas Spitzengruppe zu festigen und erneut an der Ausschüttung des lukrativen Wettbewerbs zu partizipieren. Auch die Einladung zum International Champions Cup in den USA verdeutlicht den hohen Stellenwert, den wir uns in den vergangenen Jahren sportlich in aller Welt erarbeitet

haben. Durch die Teilnahme, verbunden mit der Vorbereitung in den USA, bietet sich die Chance, den Bekanntheitsgrad weiter zu steigern und somit die Vermarktung auszubauen.

Der TV-Vertrag der DFL Deutsche Fußball Liga GmbH schafft zudem Sicherheit hinsichtlich der Erlöspotenziale der kommenden Spielzeiten und bietet international erfolgreichen Mannschaften Steigerungsmöglichkeiten. Wie in den Jahren zuvor richtet sich das Augenmerk der europäischen Vereine vermehrt auf Spieler, die von Borussia Dortmund zum größten Teil noch als unbekanntere Spieler verpflichtet wurden. Somit erhöht sich die Chance, Transfererlöse zu erzielen.

### Erwirtschaftete Leistung und verteilter Wert

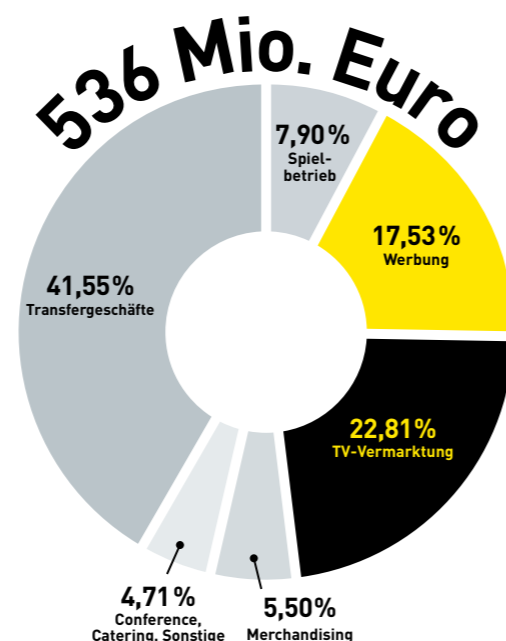
Die direkt erwirtschaftete Leistung von Borussia Dortmund von TEUR 539.935 (2016/2017: TEUR 409.936) ergibt sich aus der Summe der Umsatzerlöse von TEUR 536.043 (2016/2017: TEUR 405.692) und den sonstigen betrieblichen Erträgen von TEUR 3.892 (2016/2017: TEUR 4.244). Dem gegenüber steht der verteilte wirtschaftliche Wert von TEUR 511.473 (2016/2017: TEUR 401.727), der sich aus folgenden Positionen zusammensetzt: Material (3,9%), Personalkosten für die Lizenzspieler (29,7%), Verwaltung (5,1%) und Jugend (1,7%), Abschreibungen auf immaterielle Werte (15,5%) und Sachanlagen (2,2%), sonstige betriebliche Aufwendungen für Werbung (4,7%), Spielertransfer (21,0%), Spielbetrieb (7,8%), Handel (1,3%), Verwaltung (5,5%) sowie dem Saldo des Finanz- und Beteiligungsergebnisses (0,8%) und Steuern (0,6%). Die Differenz aus der direkt erwirtschafteten Leistung und dem verteilten Wert entspricht dem Bilanzgewinn von TEUR 28.462 (2016/2017: TEUR 8.209). Nach Beschluss der Hauptversammlung werden TEUR 5.519 (19,4%) (2016/2017: TEUR 5.519) über die KGaA an die Anteilseigner ausgeschüttet (6 Ct./Akte) und TEUR 20.886 (80,6%) (2016/2017: TEUR 2.690) in das Eigenkapital der KGaA überführt.

### Weitere Ergebnisse und Kennzahlen

Borussia Dortmund hat aus einer Vielzahl an Finanzkennzahlen Schwerpunkte gesetzt, an die sich die Steuerung des Unternehmens aus der Erfahrung der vergangenen Jahre anlehnt. So ist die Höhe der Umsatzerlöse ein entscheidender Indikator für die wirtschaftliche Lage des Un-

ternehmens. Die Geschäftsführung zieht diese Kennzahl zur internen Kontrolle heran, wohl wissend, dass die Aussagekraft dieses Wertes allein nicht ausreichend ist. Seit dem Jahr 2006/2007 ist der Umsatz um mehr als das Dreifache gestiegen. Dieses Ergebnis ist als Resultat soliden Wirtschaftens, sportlichen Erfolges und stringenter Markenführung zu verstehen. Im Geschäftsjahr 2017/2018 betragen die Umsatzerlöse von Borussia Dortmund TEUR 536.043 (2016/2017: TEUR 405.692).

### Prozentuale Aufteilung der Umsatzerlöse



Die positive Entwicklung der Erlöse mit einer Steigerung von 32,1% ergibt sich durch den Anstieg der TV-Vermarktung sowie durch Zuwächse in den Bereichen Werbung und Conference, Catering, Sonstiges. Die Erlöse aus Transfererlösen, Merchandising und Spielbetrieb entwickelten sich im Vergleich zum Vorjahr rückläufig. Weiterhin hat der BVB für sich das Ergebnis der Geschäftstätigkeit (EBIT) sowie das Jahresergebnis als weitere Finanzkennzahlen von besonderer Bedeutung definiert. Sie nehmen in der Planungsrechnung der kommenden Wirtschaftsjahre und im unterjährigen Controlling eine zentrale Rolle ein. Das Ergebnis der Geschäftstätigkeit belief sich auf TEUR 36.074



(2016/2017: TEUR 10.658), das Konzernjahresergebnis auf TEUR 28.462 (2016/2017: TEUR 8.209). Eine ebenfalls wichtige Steuerungsgröße ist das operative Ergebnis (EBITDA). Hintergrund ist die hohe Investitionstätigkeit und die damit verbundene hohe Belastung aus Abschreibungen. Zur besseren Vergleichbarkeit der Jahresleistung wird daher der um die Abschreibungen bereinigte Wert des EBIT (EBITDA) gewählt. Im abgelaufenen Geschäftsjahr betrug das operative Ergebnis TEUR 126.630 (2016/2017: TEUR 74.073).

Das operative Ergebnis (EBIT) und der um die Abschreibung bereinigte Wert (EBITDA) werden durch den Cashflow aus operativer Tätigkeit eingerahmt. Er ist Bestandteil der internen Unternehmensplanung, auf der die strategische Ausrichtung maßgeblich basiert. Der Cashflow aus operativer Tätigkeit belief sich in der Saison 2017/2018 auf TEUR 158.367 (2016/2017 auf TEUR 110.412).

Mehr Infos zu wirtschaftlichen Themen finden Sie in unserem Geschäftsbericht.

### Konzernerlöse\*

Transfererlöse	222.733
Conference, Catering, Sonstige	25.234
Merchandising	29.499
TV-Vermarktung	122.293
Werbung	93.962
Spielbetrieb	42.322
<b>Summe Konzernenerlöse</b>	<b>536.043</b>
<b>Sonstige betriebliche Erträge</b>	<b>3.892</b>
<b>Gesamtleistung Konzern</b>	<b>539.935</b>
<b>- Aufwand Konzern</b>	<b>511.473</b>
<b>Konzernjahresüberschuss = Bilanzgewinn</b>	<b>28.462</b>

\* in TEUR

### Konzernaufwand\*

Materialaufwand	20.094
Personalaufwand	186.715
Abschreibungen	90.556
Sonstige betriebliche Aufwendungen	206.496
Finanz- u. Beteiligungsergebnis	4.323
Steuern	3.289
<b>Aufwand Konzern</b>	<b>511.473</b>
<b>Verwendung Bilanzgewinn der KGaA*</b>	
Bilanzgewinn der KGaA: 26.405	
<b>Ausschüttung</b>	<b>5.519</b>
<b>Erhöhung des Eigenkapitals der KGaA</b>	<b>20.886</b>



## 103-1 | 103-2 | Wirtschaftsfaktor in der Region

### Konzept und Ziele

Unsere indirekten wirtschaftlichen Auswirkungen betreffen insbesondere die Stadt Dortmund und die umliegende Region. Der BVB ist identitätsstiftend und hat als Publikumsmagnet eine positive Auswirkung auf die lokale Wirtschaft. So tragen wir wesentlich zum Image der Region bei.

Mit unserer gemeinnützigen Stiftung „leuchte auf“ unterstützen wir soziale Projekte und Organisationen vorwiegend in der Region mit finanziellen Mitteln oder ideeller Arbeit. Darüber hinaus leisten wir unseren Beitrag bei öffentlichen Infrastrukturinvestitionen, die auch unseren Stadionbesuchern zugutekommen.

### Maßnahmen und Ergebnisse

Borussia Dortmunds sportliche und wirtschaftliche Aktivitäten haben erhebliche indirekte wirtschaftliche Auswirkungen auf die Stadt Dortmund und die weitere Region. Das betrifft vor allem das lokale Gastgewerbe und den Tourismus. Zu den Heimspielen kommen knapp 80.000 Zuschauer in den SIGNAL IDUNA PARK, und als Eventlocation ist das Stadion eine Attraktion für das Marketing der Stadt Dortmund.

In Zusammenarbeit mit der Messe Dortmund hat der BVB eine Verkehrsstudie in Auftrag gegeben, um die Weiterentwicklung der Verkehrsinfrastruktur im Umfeld des SIGNAL IDUNA PARK anzustoßen. Darüber hinaus wurden in diesem Berichtsjahr keine weiteren Beiträge zu öffentlichen Infrastrukturinvestitionen geleistet.

Zu den Aktivitäten der Stiftung „leuchte auf“ siehe Seite 44 bzw. 82.



203-2 |

203-1 |

## 103-1 | 103-2 | Verantwortlicher Einkauf

### 102-9 | Konzept und Ziele

Der BVB ist sich seiner Verantwortung bezüglich des Einkaufs von Waren und Produkten bewusst. Einerseits geht es um die Sicherstellung unserer strengen Qualitätsvorstellungen, andererseits wollen wir die Prozesse in der vorgelagerten Wertschöpfungskette positiv beeinflussen.

Borussia Dortmund wählt seine Lieferanten für Lebensmittel unter strengen Kriterien aus. Hinsichtlich der Herkunft der Lieferanten bevorzugen wir regionale Partner, sofern die Auswahl der Produkte dies zulässt. Kürzere Lieferwege und räumliche Nähe erleichtern die Zusammenarbeit, sorgen für Frische und unterstützen zudem regionale Händler und Produzenten.

Deutschland bietet mittlerweile sehr wenige Produktionsmöglichkeiten für Konsumgüter aus unserem Merchandising-Sortiment. Sie werden daher in Produktionsländern wie der Türkei, Slowenien, Polen, China, Pakistan und Bangladesch gefertigt. Hier besteht die Herausforderung, die Qualitätssicherung der einzelnen Artikel zu wahren.

414-1 | 308-1 | Wir verstärken daher die Strategie, Ware direkt zu beziehen, um mehr Transparenz und Einfluss auf die Bedingungen der Herstellung zu gewinnen. Der BVB nimmt diese Verantwortung sehr ernst. So werden seit über zwei Jahren nur noch Lieferanten aufgenommen, die von der Business Social Compliance Initiative (BSCI)

auf Sozialstandards zertifiziert wurden. Ziel ist es, bis 2020 ausschließlich mit Lieferanten zu arbeiten, die den Standards der BSCI folgen.

### Maßnahmen

Im Berichtszeitraum wurde ein Schreiben an unsere Partner bezüglich der BSCI-Anforderungen des BVB vorbereitet und im August 2018 versendet. Darin wurden sie bis Juni 2019 zu einem Zwischenbericht der Fortschritte aufgefordert. Auch bei unseren Zwischenhändlern ist es das Ziel, eine vollständige Zertifizierung der vorgelagerten Herstellung zu erreichen. Im Berichtszeitraum wurde eine interne Dienstanweisung für Reisen zu Produktionsstandorten veröffentlicht.

102-10 |

Mehr Informationen unter „Immer besser werden“ ab Seite 58.

### Bereich Merchandising

**100 %**

der Lebensmittellieferanten stammen aus Deutschland.



### Bereich Event und Catering

Rund 59% der Lieferanten für Lebensmittel stammen aus NRW.

204-1 |



Teil der  
Nichtfinanziellen  
Erklärung

## Regeltreue und Risiken

103-1  
103-2  
102-11  
102-15

### Konzept und Ziele

Unsere Corporate Governance steht für eine verantwortungsvolle, transparente und auf langfristige Wertschöpfung ausgerichtete Unternehmensführung und -kontrolle. Sie umfasst alle Maßnahmen, Regeln und Strukturen zur gesetzlichen und statutenkonformen Führung des BVB. Im Nachhaltigkeitskontext umfasst dies die ökonomischen, umweltbezogenen und gesellschaftlichen Auswirkungen unseres Handelns, das mit diversen Risiken verbunden ist. Daher ist die systematische Erfassung und Beurteilung der damit verbundenen Chancen und Risiken wie auch die Weiterentwicklung unserer internen Regelungen durch das Risikomanagement essenziell.

### 102-16 | Compliance: Borussia Dortmund und Regeltreue

Borussia Dortmund wirkt darauf hin, dass das Handeln mit den geltenden Regeln des Rechtsrahmens, den Statuten des Profifußballs, den vertraglichen Verpflichtungen gegenüber unseren Geschäftspartnern sowie den uns selbst auferlegten Unternehmensregeln und eingegangenen Selbstverpflichtungen in Übereinstimmung ist. Die Verantwortung für die Einhaltung der Regeln liegt bei der Geschäftsführung und ist nicht delegierbar. Hierbei ist es bei Borussia Dortmund von besonderer Bedeutung, dass zentrale Werte wie Verlässlichkeit, Glaubwürdigkeit, Aufrichtigkeit und Integrität unser Handeln bestimmen. Diese Werte lebt Borussia Dortmund u.a. in einer

durch Offenheit geprägten Kommunikationskultur. Eine wesentliche Vorbildfunktion übernehmen die Führungskräfte, die diese Werte in ihrer Persönlichkeit verkörpern. Sie sind somit Compliance-Botschafter in unserem Unternehmen. Compliance ist für uns eine Frage der Haltung. Dazu gehört das klare Bekenntnis, dass Borussia Dortmund für saubere Geschäfte steht. Lieber verzichten wir auf ein Geschäft, als dass es unter Missachtung der Regeln zustande kommt.

Ziel ist es, die aus den gesetzlichen, unternehmensinternen und vertraglichen Vorgaben folgenden Pflichten so in die Geschäftsprozesse zu integrieren, dass Rechts- und Regelverstöße verhindert und Transparenz, Hilfestellung und Verbindlichkeit geschaffen werden. Dies soll dem Schutz der Beschäftigten, Beauftragten und Organe vor Korruption und anderen wirtschaftskriminellen Handlungen dienen. In den Geschäftsprozessen sind Kontrollen implementiert, welche die Einhaltung von Regeln gewährleisten sollen. Korruption und Bestechung stellen nach den Erkenntnissen der im Jahr 2018 von Borussia Dortmund durchgeführten Risikoanalyse und -inventur aktuell keine wesentlichen Risiken dar.

### Risikomanagement

Kern unseres unternehmerischen Handelns ist die Nutzung von Chancen. Aber die Geschäftsfelder von Borussia Dortmund sind im Rahmen der Aktivitäten einer Vielzahl von Risiken ausgesetzt, die untrennbar mit unserem unternehmerischen

102-11  
201-2

Handeln verbunden sind. Diese frühzeitig zu erkennen, Maßnahmen zu entwickeln, zu kontrollieren und zu steuern, ist eine Sorgfaltspflicht der Geschäftsführung und Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Geschäftstätigkeit. Im Rahmen des in die Organisationsstruktur des gesamten Konzerns eingebundenen Risikomanagements werden die den BVB bedrohenden Einzelrisiken und kumulierte Risiken überwacht und gesteuert. Dabei gilt für die Einschätzung grundsätzlich ein mittelfristiger Betrachtungszeitraum von drei Jahren.

Jeder Fach- und Geschäftsbereich ist angewiesen, der Geschäftsführung über marktrelevante Veränderungen des Risikoportfolios unverzüglich Bericht zu erstatten. Zudem ist das Risikomanagementsystem integraler Bestandteil des gesamten Planungs-, Steuerungs- und Berichterstattungsprozesses. Die Gremien von Borussia Dortmund werden regelmäßig und ad hoc über die aktuelle Risikosituation in Kenntnis gesetzt. Dabei werden in Einzelgesprächen oder im Rahmen von Sitzungen die Risiken thematisiert, diskutiert und auf die aktuellen Gegebenheiten hin überprüft, um sie anschließend gemäß ihrer aktuellen Eintrittswahrscheinlichkeit und ihren potenziellen Folgen zu bewerten. In der Berichtsperiode wurden 58 Einzelrisiken in sieben Obergruppen geführt, wovon 18 (Vorjahr 18) Einzelrisiken als High-Priority-Risiko eingestuft wurden. Davon sind im Nachhaltigkeitskontext die folgenden High-Priority-Risiken zu nennen:

- › Verlust des Spielerkaders durch Reiseunglück, Unfall, Terror
- › Finanzplanung abhängig vom sportlichen Erfolg
- › Katastrophe im Stadion bei Veranstaltungen
- › Abstieg
- › Zunehmende Gewaltbereitschaft im Fußball
- › Vereinswechsel von Leistungsträgern
- › Rechtsextremismus
- › Ausfallzeiten von Lizenzspielern
- › Social Media / Soziale Netzwerke
- › Überwälzen der Kosten von Polizeieinsätzen
- › Financial Fairplay
- › Schutz vertraulicher Daten

### Maßnahmen

Im Berichtszeitraum wurden keine Fälle von Korruption, wettbewerbswidrigen Verhaltens, der Verletzung von umweltrechtlichen Anforderungen und der Nichteinhaltung von Gesetzen bzw. Vorschriften im sozialen und wirtschaftlichen Zusammenhang bekannt. Entsprechend wurden diesbezüglich keine weitergehenden Maßnahmen ergriffen.

205-3

Weitere Informationen zu Compliance und zum Risikomanagement finden sich im Geschäftsbericht 2017/2018.

206-1  
307-1  
417-2  
417-3



103-1 | **Marke BVB**  
103-2

**Konzept und Ziele**

Borussia Dortmund steht für das intensive Fußballerlebnis. Wir sind in Dortmund tief verwurzelt und das soll man spüren. Dabei sind unsere Fans der wichtigste Bestandteil dieses unvergleichlichen Erlebnisses. Die Identität des BVB ist die Entscheidungs- und Handlungsgrundlage für alle Ausprägungen der Marke BVB. Die Strategische Markenführung ist daher auch Teil der Unternehmensführung beim BVB. Denn ohne Führung

entsteht kein Profil, das Orientierung gibt und Vertrauen schafft. Das übergeordnete Ziel: Wir wollen die Marke Borussia Dortmund noch wertvoller machen. Der BVB soll – auch unabhängig von sportlichen Erfolgen – dauerhaft erste Plätze in den Herzen und Köpfen der Menschen einnehmen. Wir wollen so viele Menschen so intensiv und so individuell wie möglich erreichen. National. Regional. Und weltweit.

**Unsere Marke basiert auf vier Kernkompetenzen:**

- ▶ **INTENSITÄT.** Durch unsere Intensität schaffen wir dieses unvergleichliche Fußballerlebnis.
- ▶ **BINDUNGSKRAFT.** Durch unsere Bindungskraft ist unser Verein Heimat und Familie für viele Menschen.
- ▶ **ECHTHEIT.** Durch unsere Echtheit schenken uns die Menschen tiefes Vertrauen und echte Liebe.
- ▶ **AMBITION.** Durch unsere Ambition erreichen wir große Ziele und sportliche Erfolge.

**Als Konsequenz ergibt sich unser gemeinsames Versprechen: Echte Liebe.**

**Maßnahmen**

Im Berichtszeitraum haben wir den Dialog mit unseren Fans, Mitarbeitern, Freunden und Partnern intensiv gesucht, um das gemeinsame Verständnis von der BVB-Identität zu schärfen und als Leitbild für unsere zukünftige Markenführung zu positionieren.

**Kennzahlen**

Borussia Dortmund gewinnt 2017 zum sechsten Mal in Folge den Markenmeistertitel und ist mit guten fünf Punkten Abstand die unangefochtene Nummer eins sowie die stärkste Vereinsmarke unter den 36 Vereinen der ersten und zweiten Fußball-Bundesliga.

Hierzu werden im Abschnitt „Identität und Tradition“ auf der Seite 79 die wichtigsten Gesichtspunkte dargestellt.

103-1 | **Sponsoren**  
103-2

**Konzept und Ziele**

Sponsoren und Werbepartner stellen eine wichtige Säule unserer wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit dar, die das ökonomische Fundament für unsere sportlichen Ziele bildet. Die Partner des BVB profitieren von der Teilhabe an dessen Wertekanon und von der kommunikativen Bühne aus medialer Präsenz und besonderer Emotionalität des Umfeldes. Unser Ziel ist es, die wirtschaftlichen Mittel für den sportlichen Erfolg zu generieren und dabei das Einverständnis unserer Fans zu bewahren.

Borussia Dortmund achtet sorgsam darauf, dass die eigenen Werte mit denen seiner Partner harmonieren, um eine möglichst grundlegende und damit auch langfristige Bindung zu ermöglichen. Wir wählen unsere Sponsoren nach einem dezierten Kriterienkatalog und intensiver Prüfung aus. So wird Treue und Bindungskraft durch langfristige Verträge mit dem aus der Region stammenden Hauptsponsor Evonik oder der SIGNAL IDUNA gelebt. Der Ausrüster PUMA verkörpert überdies Ambition und den Willen zur sportlichen Höchstleistung.

Anhand einer festgeschriebenen Richtlinie werden potenzielle ausländische Partner evaluiert. Das Unternehmen wird auf seine Geschichte, Struktur, Finanzkraft und handelnden Personen hin untersucht. Ebenso tritt eine BVB-Delegation in persönlichen Kontakt und prüft die Dokumentation vor Ort.

**Maßnahmen**

Ein gutes Beispiel der gemeinsamen Verzahnung des BVB mit Fans und Sponsoren ist der Brinkhoff's Cup, Deutschlands größtes Fanclub-Halblenturnier.

Dazu mehr auf Seite 43.

Seit September 2017 besteht die Partnerschaft mit der IKK classic, der größten Innungskrankenkasse und sechstgrößten Krankenkasse Deutschlands. Als moderner Gesundheitspartner ihrer Kunden und nun auch des BVB bietet sie Präventions- und Vorsorgeprogramme zu vielen Gesundheitsthemen. Eine gesunde Lebensweise ist gerade für Kinder besonders wichtig. Deshalb dient die Unterstützung der BVB-Fußballschule im Rahmen der Partnerschaft dazu, einen Anreiz für Kinder und Jugendliche zu schaffen, spielerisch aktiv zu werden.

**Langfristige Partnerschaft**

- Hauptsponsor **EVONIK**: 11 Jahre
- Namensgeber **SIGNAL IDUNA**: 9 Jahre
- Ausrüster **PUMA**: 10 Jahre
- Ärmelsponsor **OPEL**: 10 Jahre





# Anhang

Nichtfinanzielle Erklärung

Prüfvermerk

GRI-Inhaltsindex

Kennzahlenübersicht

Über diesen Bericht

Teil der  
Nichtfinanziellen  
Erklärung

## Nichtfinanzielle Erklärung

102-15 Mit diesem nichtfinanziellen Konzernbericht erfüllen wir die Anforderungen, die sich für die Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA (nachfolgend Borussia Dortmund bzw. BVB) aus dem CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz (CSR-RUG) ergeben.

Der gesonderte nichtfinanzielle Konzernbericht wurde gemäß §§ 315b-c HGB i.V.m. §§ 289c-e HGB erstellt. Er ist in den Nachhaltigkeitsbericht des BVB integriert worden. Als Rahmenwerk wurden die Standards der Global Reporting Initiative (Option Kern) verwendet.

Gemäß den gesetzlichen Vorgaben sind wir verpflichtet, Themen auf ihre „doppelte Wesentlichkeit“ zu prüfen und darüber zu berichten, sofern (I.) die Angaben notwendig sind, um den Geschäftsverlauf, das Geschäftsergebnis und die Lage des Unternehmens zu verstehen und (II.) die Angaben es ermöglichen nachzuvollziehen, wie sich die Geschäftstätigkeit des Unternehmens auf nichtfinanzielle Aspekte auswirkt. Diese Prüfung der in der Wesentlichkeitsanalyse identifizierten Themen hat unter Berücksichtigung der wirtschaftlichen Bedeutung für Borussia Dortmund stattgefunden.

**Folgende Themen wurden dementsprechend als doppelt wesentlich eingestuft:**

- **Besuchersicherheit**
- **Sportliche Höchstleistung**
- **Medien und soziale Netzwerke**
- **Regeltreue und Risiken**
- **Fangemeinschaft und Fanverhalten**

Auf den Folgeseiten werden die jeweiligen Konzepte inklusive der Due-Diligence-Prozesse und die Ergebnisse der Konzepte dargestellt. Da aufgrund dieser Betrachtungsweise die Aspekte Umweltbelange, Arbeitnehmerbelange und Achtung der Menschenrechte aus der Berichtspflicht der nichtfinanziellen Erklärung herausfallen, ist dies nach § 289c Abs. 4 HGB zu erläutern.

Umweltbelange wie Energie und Klimaschutz, Mobilität, Wasser und Abwasser und der Umgang mit Ressourcen stellen mit Blick auf die Wesentlichkeitsanalyse nach GRI zwar für den

BVB relevante Themen dar, sind aber nach der derzeitigen Einschätzung nicht notwendig, um den Geschäftsverlauf, das Geschäftsergebnis und die Lage des Unternehmens zu verstehen. Gründe dafür sind, dass der BVB, abgesehen von der Zubereitung von Speisen, selbst keine materiellen Güter produziert und eventuelle Preissteigerungen für Wasser/Abwasser und Energie kein hohes wirtschaftliches Risiko darstellen.

Dies gilt auch für Arbeitnehmerbelange und den Aspekt der Achtung der Menschenrechte. Die Themen Beschäftigung, Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz, Aus- und Weiterbildung und Vielfalt und Chancengleichheit sowie die mit der Lieferkette verbundenen Themen des verantwortlichen Einkaufs und der Verantwortung für Produktsicherheit und Produktqualität stellen nach der Wesentlichkeitsanalyse nach GRI zwar für den BVB relevante Themen dar, sind aber nach der derzeitigen Einschätzung ebenfalls nicht notwendig, um den Geschäftsverlauf, das Geschäftsergebnis und die Lage des Unternehmens zu verstehen.

Gründe für diese Einschätzung hinsichtlich der Arbeitnehmerbelange sind die langfristige Bindung des Führungspersonals auf Direktorenebene und in der Geschäftsführung sowie die hohe Anzahl von Bewerbungen auf ausgeschriebene Stellen. Für den Aspekt der Achtung der Menschenrechte basiert die Einschätzung auf der Beurteilung, dass diese für den BVB im Wesentlichen einen Bezug zur vorgeschalteten Lieferkette aufweist und dass ein Großteil der Waren bei nur einem Lieferanten (PUMA) bezogen wird, der nachweislich das Risiko einer Missachtung der Menschenrechte aktiv managt. Weiterhin stellt der Aspekt Antikorruption kein finanzielles Risiko für Borussia Dortmund dar. Compliance und Regeltreue spielen in diesem Zusammenhang die übergeordnete Rolle.

Unser Geschäftsmodell sowie die Konzernstruktur, -führung und -strategie sind auf den Seiten 30, 31 zusammenfassend unter „Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA“ und umfassend im Geschäftsbericht beschrieben.

## Vermerk des unabhängigen Wirtschaftsprüfers über eine Prüfung zur Erlangung begrenzter Sicherheit des gesonderten nichtfinanziellen Konzernberichts

An den Aufsichtsrat der Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA, Dortmund

Wir haben den gesonderten nichtfinanziellen Konzernbericht der Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA, Dortmund, nach § 315b HGB, im Folgenden „gesonderter nichtfinanzieller Bericht“ integriert im Nachhaltigkeitsbericht zur Saison 2017/2018 der Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA (im Folgenden „Borussia Dortmund“), für den Zeitraum vom 1. Juli 2017 bis 30. Juni 2018, veröffentlicht online unter <https://verantwortung.bvb.de>, einer Prüfung zur Erlangung begrenzter Sicherheit unterzogen.

### Verantwortung der gesetzlichen Vertreter

Die gesetzlichen Vertreter der Gesellschaft sind verantwortlich für die Aufstellung des gesonderten nichtfinanziellen Berichts in Übereinstimmung mit den §§ 315b, 315c i. V. m. 289c bis 289e HGB.

Diese Verantwortung der gesetzlichen Vertreter der Gesellschaft umfasst die Auswahl und Anwendung angemessener Methoden zur Aufstellung des gesonderten nichtfinanziellen Berichts sowie das Treffen von Annahmen und die Vornahme von Schätzungen zu einzelnen Angaben, die unter den gegebenen Umständen angemessen sind. Ferner sind die gesetzlichen Vertreter verantwortlich für die internen Kontrollen, die sie als notwendig bestimmt haben, um die Aufstellung des gesonderten nichtfinanziellen Berichts zu ermöglichen, die frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Angaben ist.

### Erklärung des Wirtschaftsprüfers in Bezug auf die Unabhängigkeit und Qualitätssicherung

Wir sind von dem Unternehmen unabhängig in Übereinstimmung mit den deutschen handelsrechtlichen und berufsrechtlichen Vorschriften und wir haben unsere sonstigen beruflichen Pflichten in Übereinstimmung mit diesen Anforderungen erfüllt. Unsere Prüfungsgesellschaft wendet die nationalen gesetzlichen Regelungen und berufsständischen Verlautbarungen zur Qualitätssicherung an, insbesondere die Berufssatzung für Wirtschaftsprüfer und vereidigte Buchprüfer sowie den IDW Qualitätssicherungsstandard: Anforderungen an die Qualitätssicherung in der Wirtschaftsprüferpraxis (IDW QS 1).

### Verantwortung des Wirtschaftsprüfers

Unsere Aufgabe ist es, auf Grundlage der von uns durchgeführten Prüfung ein Prüfungsurteil mit begrenzter Sicherheit über den gesonderten nichtfinanziellen Bericht abzugeben.

Wir haben unsere Prüfung unter Beachtung des International Standard on Assurance Engagements (ISAE) 3000 (Revised): „Assurance Engagements other than Audits or Reviews of Historical Financial Information“, herausgegeben vom IAASB, durchgeführt. Danach haben wir die Prüfung so zu planen und durchzuführen, dass wir mit einer begrenzten Sicherheit beurteilen können, ob der gesonderte nichtfinanzielle Bericht der Gesellschaft in allen wesentlichen Belangen in Übereinstimmung mit den §§ 315b, 315c i. V. m. 289c bis 289e HGB aufgestellt worden ist. Dies bedeutet nicht, dass zu jeder Angabe jeweils ein separates Prüfungsurteil abgegeben wird. Bei einer Prüfung zur Erlangung einer begrenzten Sicherheit sind die durchgeführten Prüfungshandlungen im Vergleich zu einer Prüfung zur Erlangung einer hinreichenden Sicherheit weniger umfangreich, sodass dementsprechend eine erheblich geringere Prüfungssicherheit erlangt wird. Die Aus-

wahl der Prüfungshandlungen liegt im pflichtgemäßen Ermessen des Wirtschaftsprüfers.

Im Rahmen unseres Auftrags haben wir unter anderem folgende Prüfungshandlungen und sonstige Tätigkeiten durchgeführt:

- Befragungen von für die Wesentlichkeitsanalyse verantwortlichen Mitarbeitern auf Gruppenebene, um ein Verständnis über die Vorgehensweise zur Identifizierung wesentlicher Themen und entsprechender Berichtsgrenzen von Borussia Dortmund zu erlangen.
- Eine Risikoeinschätzung, einschließlich einer Medienanalyse, zu relevanten Informationen über die Nachhaltigkeitsleistung von Borussia Dortmund in der Berichtsperiode.
- Einschätzung der Konzeption und der Implementierung von Systemen und Prozessen für die Ermittlung, Verarbeitung und Überwachung von Angaben zu den berichteten nichtfinanziellen Belangen, einschließlich der Konsolidierung der Daten.
- Befragungen von Mitarbeitern auf Konzernebene, die für die Ermittlung der Angaben zu Konzepten, Due Diligence Prozessen, Ergebnissen und Risiken, die Durchführung von internen Kontrollhandlungen und die Konsolidierung der Angaben verantwortlich sind.
- Einsichtnahme in ausgewählte interne und externe Dokumente.
- Analytische Beurteilung der Daten und Trends der quantitativen Angaben.
- Einschätzung der Angemessenheit der Gesamtdarstellung der Angaben im gesonderten nichtfinanziellen Bericht.

Düsseldorf, den 27. August 2018

KPMG AG  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Stauder  
Wirtschaftsprüfer

Glöckner  
Wirtschaftsprüfer

### Prüfungsurteil

Auf der Grundlage der durchgeführten Prüfungshandlungen und der erlangten Prüfungsnachweise sind uns keine Sachverhalte bekannt geworden, die uns zu der Auffassung gelangen lassen, dass der gesonderte nichtfinanzielle Konzernbericht der Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA, Dortmund, für den Zeitraum vom 1. Juli 2017 bis zum 30. Juni 2018 in allen wesentlichen Belangen nicht in Übereinstimmung mit den §§ 315b, 315c i. V. m. 289c bis 289e HGB aufgestellt worden ist.

### Verwendungsbeschränkung/AAB-Klausel

Dieser Vermerk ist an den Aufsichtsrat von Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA, Dortmund, gerichtet und ausschließlich für diesen bestimmt. Gegenüber Dritten übernehmen wir insoweit keine Verantwortung.

Dem Auftrag, in dessen Erfüllung wir vorstehend benannte Leistungen für den Aufsichtsrat der Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA, Dortmund, erbracht haben, lagen die Allgemeinen Auftragsbedingungen für Wirtschaftsprüfer und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften in der Fassung vom 1. Januar 2017 zugrunde (<https://www.kpmg.de/bescheinigungen/lib/aab.pdf>).

Durch Kenntnisnahme und Nutzung der in diesem Vermerk enthaltenen Informationen bestätigt jeder Empfänger, die dort getroffenen Regelungen (einschließlich der Haftungsbeschränkung auf EUR 4 Mio. für Fahrlässigkeit in Ziffer 9 der AAB) zur Kenntnis genommen zu haben, und erkennt deren Geltung im Verhältnis zu uns an.



# 102-55 | GRI-Inhaltsindex

## GRI-Inhaltsindex in Übereinstimmung mit den GRI Standards 2016: Option „Kern“

Indikator	Seite	Erfüllung	Kommentare
<b>GRI 101: Grundlagen 2016</b>			
101 Grundlagen	29, 128	●	
<b>GRI 102: Allgemeine Angaben 2016</b>			
<b>Organisationsprofil</b>			
102-1 Name der Organisation	128	●	
102-2 Aktivitäten, Marken, Produkte und Dienstleistungen	30, 109	●	
102-3 Hauptsitz der Organisation	128	●	
102-4 Betriebsstätten	30	●	
102-5 Eigentumsverhältnisse und Rechtsform	30, 31	●	
102-6 Belieferte Märkte	30, 109	●	
102-7 Größe der Organisation	K1, K2, 30, 110	●	
102-8 Informationen zu Angestellten und sonstigen Mitarbeitern	50, 54, 85, 89	●	
102-9 Lieferkette	58, 113	●	
102-10 Signifikante Änderungen in der Organisation und ihrer Lieferkette	58, 64, 66, 113	●	
102-11 Vorsorgeansatz oder Vorsorgeprinzip	114	●	
102-12 Externe Initiativen	31	●	
102-13 Mitgliedschaft in Verbänden und Interessengruppen	31	●	
<b>Strategie</b>			
102-14 Erklärung des höchsten Entscheidungsträgers	2	●	
102-15 Wichtige Auswirkungen, Risiken und Chancen	28, 34, 114, 119	●	
<b>Ethik und Integrität</b>			
102-16 Werte, Grundsätze, Standards und Verhaltensnormen	37, 79, 114	●	
<b>Unternehmensführung</b>			
102-18 Führungsstruktur	30	●	
<b>Einbindung von Stakeholdern</b>			
102-40 Liste der Stakeholder-Gruppen	33	●	
102-41 Tarifverträge	Keine	●	
102-42 Ermittlung und Auswahl der Stakeholder	32	●	
102-43 Ansatz für die Einbindung von Stakeholdern	33	●	
102-44 Wichtige Themen und hervorgebrachte Anliegen	35	●	
<b>Vorgehensweise bei der Berichterstattung</b>			
102-45 Im Konzernabschluss enthaltene Entitäten	30	●	
102-46 Vorgehen zur Bestimmung des Berichtsinhalts und der Abgrenzung der Themen	29	●	
102-47 Liste der wesentlichen Themen	35	●	
102-48 Neudarstellung von Informationen	128	●	
102-49 Änderungen bei der Berichterstattung	36, 128	●	
102-50 Berichtszeitraum	128	●	
102-51 Datum des letzten Berichts	128	●	
102-52 Berichtszyklus	128	●	
102-53 Ansprechpartner bei Fragen zum Bericht	128	●	
102-54 Erklärung zur Berichterstattung in Übereinstimmung mit den GRI-Standards	128	●	
102-55 GRI-Inhaltsindex	122-125	●	
102-56 Externe Prüfung	128	●	
<b>Wesentliche Themen (Topics)</b>			
<b>Wirtschaftliches Handeln</b>			
<b>Unsere ökonomische Leistung</b>			
<b>GRI 103: Managementansatz 2016</b>			
103-1 Erklärung der wesentlichen Themen und ihre Abgrenzungen	109	●	
103-2 Der Managementansatz und seine Bestandteile	109	●	
103-3 Beurteilung des Managementansatzes	37	●	
<b>GRI 201: Wirtschaftliche Leistung 2016</b>			
201-1 Unmittelbar erzeugter und ausgeschütteter wirtschaftlicher Wert	K1, 110	●	
201-2 Finanzielle Folgen des Klimawandels für die Organisation und andere mit dem Klimawandel verbundene Risiken und Chancen	114	●	
201-4 Finanzielle Unterstützung durch die öffentliche Hand	Keine	●	
Zuschauerzahlen	92	●	Eigener Indikator
Dauerkartenbesitzer	79	●	Eigener Indikator
Umsatzentwicklung und Anteile	110	●	Eigener Indikator
Ticketpreise	58	●	Eigener Indikator
Merchandising	58	●	Eigener Indikator
<b>Wirtschaftsfaktor in der Region</b>			
<b>GRI 103: Managementansatz 2016</b>			
103-1 Erklärung der wesentlichen Themen und ihre Abgrenzungen	112	●	
103-2 Der Managementansatz und seine Bestandteile	112	●	
103-3 Beurteilung des Managementansatzes	37	●	
<b>GRI 203: Indirekte Auswirkung 2016</b>			
203-1 Infrastrukturinvestitionen und geförderte Dienstleistungen	112	●	
203-2 Erhebliche indirekte wirtschaftliche Auswirkungen	K2, 46, 82, 112	●	Stiftung

Erfüllung: ● voll, ● teilweise, ○ nicht

## GRI-Inhaltsindex in Übereinstimmung mit den GRI Standards 2016: Option „Kern“

<b>Verantwortlicher Einkauf</b>					
<b>GRI 103: Managementansatz 2016</b>					
103-1	Erklärung der wesentlichen Themen und ihre Abgrenzungen	113	●		
103-2	Der Managementansatz und seine Bestandteile	113	●		
103-3	Beurteilung des Managementansatzes	37	●		
<b>GRI 204: Beschaffungspraktiken 2016</b>					
204-1	Anteil an Ausgaben für lokale Lieferanten	113	○	Wird künftig ermittelt. Derzeit: Anzahl der Lieferanten	
<b>GRI 308: Umweltbewertung der Lieferanten 2016</b>					
308-1	Neue Lieferanten, die anhand von Umweltkriterien überprüft wurden	59, 113	●		
308-2	Negative ökologische Auswirkungen in der Lieferkette und ergriffene Maßnahmen	59	●		
<b>GRI 414: Soziale Bewertung der Lieferanten 2016</b>					
414-1	Neue Lieferanten, die anhand von sozialen Kriterien überprüft wurden	59, 113	●		
414-2	Negative soziale Auswirkungen in der Lieferkette und ergriffene Maßnahmen	60	●		
<b>Regeltreue und Risiken</b>					
<b>GRI 103: Managementansatz 2016</b>					
103-1	Erklärung der wesentlichen Themen und ihre Abgrenzungen	114	●		
103-2	Der Managementansatz und seine Bestandteile	114	●		
103-3	Beurteilung des Managementansatzes	37	●		
<b>GRI 205: Korruptionsbekämpfung 2016</b>					
205-1	Betriebsstätten, die auf Korruptionsrisiken geprüft wurden	31	●		
205-2	Kommunikation und Schulungen zu Richtlinien und Verfahren zur Korruptionsbekämpfung	50, 91	○	Eingeschränkt im Bereich Ordnerschulung	
205-3	Bestätigte Korruptionsfälle und ergriffene Maßnahmen	Keine	●		
<b>GRI 206: Wettbewerbswidriges Verhalten 2016</b>					
206-1	Rechtsverfahren aufgrund von wettbewerbswidrigem Verhalten, Kartell- und Monopolbildung	Keine	●		
<b>GRI 307: Umwelt-Compliance 2016</b>					
307-1	Nichteinhaltung von Umweltschutzgesetzen und -verordnungen	Keine	●		
<b>GRI 415: Politische Einflussnahme 2016</b>					
415-1	Parteispenden	Keine	●		
<b>GRI 419: Sozioökonomische Compliance 2016</b>					
419-1	Nichteinhaltung von Gesetzen, Vorschriften im sozialen und wirtschaftlichen Bereich	81	●		
<b>Marke BVB</b>					
<b>GRI 103: Managementansatz 2016</b>					
103-1	Erklärung der wesentlichen Themen und ihre Abgrenzungen	116	●		
103-2	Der Managementansatz und seine Bestandteile	116	●		
103-3	Beurteilung des Managementansatzes	37	●		
	Sympathie-Ranking TU-Braunschweig	116	●	Eigener Indikator	
<b>Sponsoren</b>					
<b>GRI 103: Managementansatz 2016</b>					
103-1	Erklärung der wesentlichen Themen und ihre Abgrenzungen	117	●		
103-2	Der Managementansatz und seine Bestandteile	117	●		
103-3	Beurteilung des Managementansatzes	37	●		
	Vertragslaufzeit	117	●	Eigener Indikator	
<b>Sportliche Entwicklung</b>					
<b>Sportliche Höchstleistung</b>					
<b>GRI 103: Managementansatz 2016</b>					
103-1	Erklärung der wesentlichen Themen und ihre Abgrenzungen	106	●		
103-2	Der Managementansatz und seine Bestandteile	106	●		
103-3	Beurteilung des Managementansatzes	37	●		
	Tabellenplatz, Punkte aus Ligabetrieb	K1, 107	●	Eigener Indikator	
<b>Nachwuchsförderung</b>					
<b>GRI 103: Managementansatz 2016</b>					
103-1	Erklärung der wesentlichen Themen und ihre Abgrenzungen	105	●		
103-2	Der Managementansatz und seine Bestandteile	105	●		
103-3	Beurteilung des Managementansatzes	37	●		
	Anzahl der in das Profigeschäft überführten Jugendlichen	105	●	Eigener Indikator	
<b>Ökologische Verantwortung</b>					
<b>Energie und Klimaschutz</b>					
<b>GRI 103: Managementansatz 2016</b>					
103-1	Erklärung der wesentlichen Themen und ihre Abgrenzungen	97	●		
103-2	Der Managementansatz und seine Bestandteile	97	●		
103-3	Beurteilung des Managementansatzes	37	●		
<b>GRI 302: Energie 2016</b>					
302-1	Energieverbrauch innerhalb der Organisation	99	○	Strom, Gas, Wärme, Kraftstoffverbrauch	
302-2	Energieverbrauch außerhalb der Organisation		○	Nicht erfasst	
302-3	Energieintensität	99	●		
302-4	Verringerung des Energieverbrauches	51	○	Nicht erfasst	
302-5	Senkung des Energiebedarfs für Produkte und Dienstleistungen		○	Nicht erfasst	

Erfüllung: ● voll, ● teilweise, ○ nicht



GRI-Inhaltsindex in Übereinstimmung mit den GRI Standards 2016: Option „Kern“

<b>GRI 305: Emissionen 2016</b>					
305-1	Direkte THG-Emissionen (Scope 1)	98	●		
305-2	Indirekte energiebezogene THG-Emissionen (Scope 2)	99	●		
305-3	Sonstige indirekte THG-Emissionen (Scope 3)	99	○		Noch nicht erfasst
305-4	Intensität der THG-Emissionen	99	●		
305-5	Senkung der THG-Emissionen	97, 98	●		
<b>Wasser und Abwasser</b>					
<b>GRI 103: Managementansatz 2016</b>					
103-1	Erklärung der wesentlichen Themen und ihre Abgrenzungen	101	●		
103-2	Der Managementansatz und seine Bestandteile	101	●		
103-3	Beurteilung des Managementansatzes	37	●		
<b>GRI 303: Wasser 2016</b>					
303-1	Wasserentnahme nach Quelle	101	●		Nur Trinkwasserverbrauch, Bezug durch kommunalen Versorger
<b>GRI 306: Abwasser und Abfall 2016</b>					
306-1	Abwassereinleitung nach Qualität und Einleitungsort	101	●		
<b>Mobilität</b>					
<b>GRI 103: Managementansatz 2016</b>					
103-1	Erklärung der wesentlichen Themen und ihre Abgrenzungen	100	●		
103-2	Der Managementansatz und seine Bestandteile	100	●		
103-3	Beurteilung des Managementansatzes	37	●		
	An- und Abreise der Fans	100	●		Eigener Indikator
	Kraftstoffverbrauch Fahrzeugflotte	100	●		Eigener Indikator
<b>Umgang mit Ressourcen</b>					
<b>GRI 103: Managementansatz 2016</b>					
103-1	Erklärung der wesentlichen Themen und ihre Abgrenzungen	102	●		
103-2	Der Managementansatz und seine Bestandteile	102	●		
103-3	Beurteilung des Managementansatzes	37	●		
<b>GRI 306: Abwasser und Abfall 2016</b>					
306-2	Abfall nach Art und Entsorgungsmethode	103	●		Standardmethoden des Entsorgungsdienstleisters
306-3	Erheblicher Austritt schädlicher Substanzen	Keine	●		
	Speisereste	103	●		Eigener Indikator
<b>Soziale Verantwortung</b>					
<b>Fans und Mitglieder</b>					
<b>Identität und Tradition</b>					
<b>GRI 103: Managementansatz 2016</b>					
103-1	Erklärung der wesentlichen Themen und ihre Abgrenzungen	79	●		
103-2	Der Managementansatz und seine Bestandteile	79	●		
103-3	Beurteilung des Managementansatzes	37	●		
	Anzahl der Dauerkarten	79	●		Eigener Indikator
<b>Fangemeinschaft und Fanverhalten</b>					
<b>GRI 103: Managementansatz 2016</b>					
103-1	Erklärung der wesentlichen Themen und ihre Abgrenzungen	80	●		
103-2	Der Managementansatz und seine Bestandteile	80	●		
103-3	Beurteilung des Managementansatzes	37	●		
	Vorkommnisse von Rassismus, Diskriminierung und Gewalt	80, 81	●		Eigener Indikator
	Anzahl der Fanclubs und Mitglieder	80	●		Eigener Indikator
<b>Stiftung „leuchte auf“</b>					
<b>GRI 103: Managementansatz 2016</b>					
103-1	Erklärung der wesentlichen Themen und ihre Abgrenzungen	82	●		
103-2	Der Managementansatz und seine Bestandteile	82	●		
103-3	Beurteilung des Managementansatzes	37	●		
	Spendenerträge	82	●		Eigener Indikator
<b>GRI 413: Lokale Gemeinschaften 2016</b>					
413-1	Betriebsstätten mit Einbindung der lokalen Gemeinschaften, Folgenabschätzungen und Förderprogrammen	44-46, 82	●		
413-2	Geschäftstätigkeiten mit erheblichen oder potenziellen negativen Auswirkungen auf lokale Gemeinschaften	Keine	●		
<b>Medien/Soziale Netzwerke</b>					
<b>GRI 103: Managementansatz 2016</b>					
103-1	Erklärung der wesentlichen Themen und ihre Abgrenzungen	83	●		
103-2	Der Managementansatz und seine Bestandteile	83	●		
103-3	Beurteilung des Managementansatzes	37	●		
	Anzahl der Follower	47, 83	●		Eigener Indikator
<b>Mitarbeiter</b>					
<b>Beschäftigung</b>					
<b>GRI 103: Managementansatz 2016</b>					
103-1	Erklärung der wesentlichen Themen und ihre Abgrenzungen	85	●		
103-2	Der Managementansatz und seine Bestandteile	85	●		
103-3	Beurteilung des Managementansatzes	37	●		
<b>GRI 401: Beschäftigung 2016</b>					
401-1	Neu eingestellte Angestellte und Angestelltenfluktuation	86	●		
401-2	Betriebliche Leistungen, die nur vollzeitbeschäftigten Angestellten, nicht aber Zeitarbeitnehmern oder teilzeitbeschäftigten Angestellten angeboten werden	85, 86	●		
401-3	Elternzeit	85	●		

Erfüllung: ● voll, ● teilweise, ○ nicht

GRI-Inhaltsindex in Übereinstimmung mit den GRI Standards 2016: Option „Kern“

<b>Arbeitsicherheit und Gesundheitsschutz</b>					
<b>GRI 103: Managementansatz 2016</b>					
103-1	Erklärung der wesentlichen Themen und ihre Abgrenzungen	87	●		
103-2	Der Managementansatz und seine Bestandteile	87	●		
103-3	Beurteilung des Managementansatzes	37	●		
<b>GRI 403: Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz 2016</b>					
403-1	Repräsentation von Mitarbeitern in formellen Arbeitgeber-Mitarbeiter-Ausschüssen für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz	87	●		BGM im Aufbau
403-2	Art und Rate der Verletzungen, Berufskrankheiten, Arbeitsausfalltage, Abwesenheit	87	●		BGM im Aufbau
403-3	Mitarbeiter mit einem hohen Auftreten von oder Risiko für Krankheiten, die mit ihrer beruflichen Tätigkeit in Verbindung stehen	87	●		BGM im Aufbau
403-4	Gesundheits- und Sicherheitsthemen, die in formellen Vereinbarungen mit Gewerkschaften behandelt werden		○		BGM im Aufbau
<b>Aus- und Weiterbildung</b>					
<b>GRI 103: Managementansatz 2016</b>					
103-1	Erklärung der wesentlichen Themen und ihre Abgrenzungen	88	●		
103-2	Der Managementansatz und seine Bestandteile	88	●		
103-3	Beurteilung des Managementansatzes	37	●		
<b>GRI 404: Aus- und Weiterbildung 2016</b>					
404-1	Durchschnittliche Stundenzahl für Aus- und Weiterbildung pro Jahr und Angestellten		○		Noch nicht erfasst
404-2	Programme zur Verbesserung der Kompetenzen der Angestellten und zur Übergangshilfe	88	●		
404-3	Prozentsatz der Angestellten, die eine regelmäßige Beurteilung ihrer Leistung und ihrer beruflichen Entwicklung erhalten	88	●		Wird 2018/2019 umgesetzt
<b>Vielfalt und Chancengleichheit</b>					
<b>GRI 103: Managementansatz 2016</b>					
103-1	Erklärung der wesentlichen Themen und ihre Abgrenzungen	89	●		
103-2	Der Managementansatz und seine Bestandteile	89	●		
103-3	Beurteilung des Managementansatzes	37	●		
<b>GRI 405: Diversität und Chancengleichheit 2016</b>					
405-1	Diversität in Kontrollorganen und unter Angestellten	89	●		
405-2	Verhältnis des Grundgehalts und der Vergütung von Frauen zum Grundgehalt und zur Vergütung von Männern	89	●		
<b>GRI 406: Gleichbehandlung 2016</b>					
406-1	Diskriminierungsvorfälle und ergriffene Abhilfemaßnahmen	Keine	●		
<b>Produktverantwortung</b>					
<b>Besuchersicherheit</b>					
<b>GRI 103: Managementansatz 2016</b>					
103-1	Erklärung der wesentlichen Themen und ihre Abgrenzungen	91	●		
103-2	Der Managementansatz und seine Bestandteile	91	●		
103-3	Beurteilung des Managementansatzes	37	●		
<b>GRI 410: Sicherheitspraktiken 2016</b>					
410-1	Sicherheitspersonal, das in Menschenrechtspolitik und -verfahren geschult wurde	91	●		Im Rahmen der Ordnerschulung
<b>GRI 416: Kundengesundheit und Kundensicherheit 2016</b>					
416-1	Beurteilung der Auswirkungen verschiedener Produkt- und Dienstleistungskategorien auf die Gesundheit und Sicherheit	81, 91	●		
416-2	Verstöße im Zusammenhang mit den Auswirkungen von Produkten und Dienstleistungen auf die Gesundheit und Sicherheit	81	●		
<b>Stadionqualität</b>					
<b>GRI 103: Managementansatz 2016</b>					
103-1	Erklärung der wesentlichen Themen und ihre Abgrenzungen	92	●		
103-2	Der Managementansatz und seine Bestandteile	92	●		
103-3	Beurteilung des Managementansatzes	37	●		
	Kapazitätsauslastung	92	●		Eigener Indikator
<b>Servicequalität</b>					
<b>GRI 103: Managementansatz 2016</b>					
103-1	Erklärung der wesentlichen Themen und ihre Abgrenzungen	93	●		
103-2	Der Managementansatz und seine Bestandteile	93	●		
103-3	Beurteilung des Managementansatzes	37	●		
<b>GRI 417: Marketing und Kennzeichnung 2016</b>					
417-2	Verstöße im Zusammenhang mit Produkt- und Dienstleistungsinformationen und der Kennzeichnung	Keine	●		
417-3	Verstöße im Zusammenhang mit Marketing und Kommunikation	Keine	●		
<b>Produktsicherheit und Produktqualität</b>					
<b>GRI 103: Managementansatz 2016</b>					
103-1	Erklärung der wesentlichen Themen und ihre Abgrenzungen	94	●		
103-2	Der Managementansatz und seine Bestandteile	94	●		
103-3	Beurteilung des Managementansatzes	37	●		
	Retourenquote	95	●		Eigener Indikator
<b>GRI 417: Marketing und Kennzeichnung 2016</b>					
417-1	Anforderungen für die Produkt- und Dienstleistungsinformationen und Kennzeichnung	58	●		
417-2	Verstöße im Zusammenhang mit Produkt- und Dienstleistungsinformationen und der Kennzeichnung	Keine	●		

Erfüllung: ● voll, ● teilweise, ○ nicht

# Kennzahlenübersicht

Wirtschaftliches Handeln	Wert 2016/2017	Wert 2017/2018	GRI-Index
Eigenkapital	312.302 TEUR	336.304 TEUR	201-1
Umsatzerlöse	405.692 TEUR	536.043 TEUR	201-1
Gesamtleistung	409.936 TEUR	539.935 TEUR	201-1
Operatives Ergebnis (EBITDA)	74.073 TEUR	126.630 TEUR	201-1
Konzernjahresüberschuss	8.209 TEUR	28.462 TEUR	201-1
Ergebnis je Aktie	0,09 €	0,31 €	201-1
Anzahl der Aktien (in Tsd.)	92.000	92.000	201-1
Durchschnittliche Zuschauerzahl pro Heimspiel	79.712	79.864	Eigener Indikator
Heimspieltage im Kalenderjahr	25*	25**	203-2
Anteil der Lieferanten bei Event & Catering aus NRW	59 %	59 %	204-1
Lieferantenbesuche vor Ort	nicht ermittelt	26	414-1
Negative soziale Auswirkung in der Lieferkette	keine	keine	414-2
Bestätigte Korruptionsfälle	keine	keine	205-3
Verfahren wegen wettbewerbswidrigen Verhaltens	keine	keine	206-1
Platzierung Markenmeisterschaft TU-Braunschweig	Platz 1	Platz 1	Eigener Indikator
Durchschnittliche Vertragslaufzeit mit ChampionPartnern	nicht ermittelt	3 Jahre	Eigener Indikator

Sportliche Entwicklung	Wert 2016/2017	Wert 2017/2018	GRI-Index
Tabellenplatz Fußball-Bundesliga	3	4	Eigener Indikator
Erzielte Punkte	64	55	Eigener Indikator
Qualifikation Champions League	Ja	Ja	Eigener Indikator
Anzahl der Jugendspieler im Nachwuchsleistungszentrum	nicht ermittelt	190	Eigener Indikator
Anzahl der Deutschen Meisterschaften im A- und B-Jugendbereich	13	14	Eigener Indikator
Anzahl der Spieler mit Lizenzverträgen für 1. und 2. Liga	nicht ermittelt	12	Eigener Indikator

Ökologische Verantwortung	Wert 2016/2017	Wert 2017/2018	GRI-Index
Stromverbrauch innerhalb der Organisation	19,4 GWh*	19,2 GWh**	302-1
Energieintensität pro Stadionplatz und Saison	238,4*	235,9**	302-3
Energieintensität pro Heimspiel	775.803 kWh*	767.752 kWh**	302-3
Energiemenge eingespeist durch PV-Anlage auf SIP	558.000 kWh*	521.000 kWh**	302-4
Intensität der THG-Emissionen pro Stadionplatz und Saison	41,9 kg CO <sub>2</sub> *	42,1 kg CO <sub>2</sub> **	305-4
Intensität der THG-Emissionen pro Heimspiel	136,2 t CO <sub>2</sub> *	137,0 t CO <sub>2</sub> **	305-4
Reduktion von THG-Emissionen durch PV-Anlage auf SIP	3.800 t CO <sub>2</sub> *	3.810 t CO <sub>2</sub> **	305-5
Wasserverbrauch	71.301 m <sup>3</sup> *	60.889 m <sup>3</sup> **	306-1
Kraftstoffverbrauch Fahrzeugflotte	210.221 l*	249.603 l**	Eigener Indikator
Bahnkilometer der Mitarbeiter	337.326 km*	355.320 km**	Eigener Indikator
Gesamtgewicht Abfall ohne Speisereste	554 t*	448 t**	306-2
Gesamtmenge Speisereste	182,5 m <sup>3</sup> *	188,5 m <sup>3</sup> **	Eigener Indikator
Gesamtmenge Speisereste pro Spieltag	5,4 m <sup>3</sup> *	3,9 m <sup>3</sup> **	Eigener Indikator

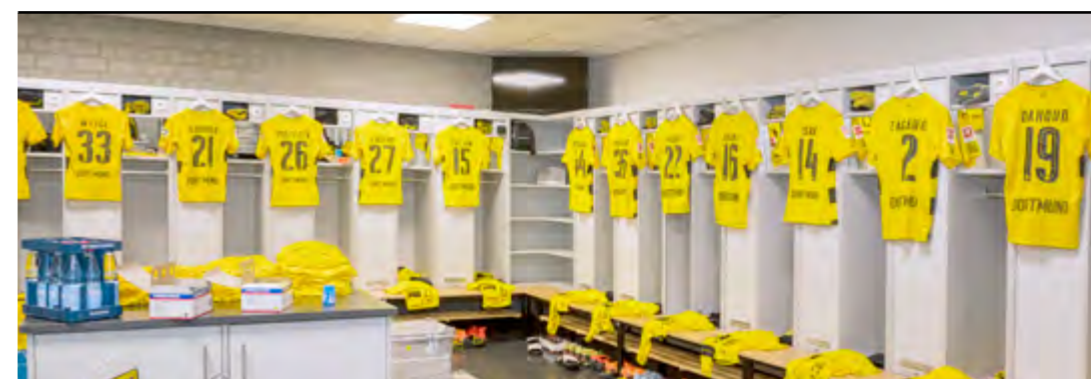
\* Diese Kennzahlen beziehen sich nicht auf das Geschäftsjahr sondern auf das Kalenderjahr 2016.

\*\* Diese Kennzahlen beziehen sich nicht auf das Geschäftsjahr sondern auf das Kalenderjahr 2017.

Soziale Verantwortung: Fans und Mitglieder	Wert 2016/2017	Wert 2017/2018	GRI-Index
Anzahl der Dauerkarten	55.000	55.000	Eigener Indikator
Anzahl der Fanclubs	788	827	Eigener Indikator
Anzahl der Vereinsmitglieder	147.895	> 150.000	Eigener Indikator
Spendenerträge Stiftung	225.358,75 €	273.958,76 €	Eigener Indikator
Stiftung „leuchte auf“: Projektunterstützung	185.000 €	285.000 €	203-2
Strafen für das Fehlverhalten der BVB-Fans	279.000 €	111.000 €	419-1
Anzahl der strafbaren Großhandlungen	14	13	Eigener Indikator
Anzahl Follower in sozialen Netzwerken	24,1 Mio.	25,8 Mio.	Eigener Indikator

Soziale Verantwortung: Mitarbeiter	Wert 2016/2017	Wert 2017/2018	GRI-Index
Anzahl der Mitarbeiter zum Stichtag 30. Juni	775	790	102-8
Anzahl der Mitarbeiter im Saisondurchschnitt	756	804	102-8
Altersdurchschnitt der Mitarbeiter	32,8 Jahre	33,4 Jahre	102-8
Verhältnis Frauen / Männer in der Mitarbeiterschaft	32,9 w/ 67,1 m %	33,8 w/ 66,2 m %	102-8
Mitarbeiterfluktuation	11,70 %	12,30 %	401-1
Anzahl der Mitarbeiter in Elternzeit	13	17	401-3
Anzahl der krankheitsbedingten Ausfalltage	nicht ermittelt	2.971,5	403-2
Krankheitsquote	nicht ermittelt	1,5 %	403-2
Anzahl der Auszubildenden	10	12	102-8
Ausbildungsquote	1,32 %	1,52 %	Eigener Indikator
Übernahmequote	100 %	80 %	Eigener Indikator
Anzahl der Diskriminierungsvorfälle	Keine	Keine	406-1

Soziale Verantwortung: Produktverantwortung	Wert 2016/2017	Wert 2017/2018	GRI-Index
Durchschnittliche Anzahl der Ordner an Spieltagen	750	750	Eigener Indikator
Non-Compliance-Vorfälle zu Produkt- und Service-Informationen	keine	keine	417-2
Non-Compliance-Vorfälle zu Marketing oder Kommunikation	keine	keine	417-3
Retourenquote im Merchandising	8,54 %	5,43 %	Eigener Indikator



## Über diesen Bericht/Impressum

### 102-1 102-3 **Herausgeber:**

Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA  
Rheinlanddamm 207-209  
44137 Dortmund  
Tel.: 02 31 - 90 20 0  
Fax.: 02 31 - 90 20 4105  
E-Mail: [service@bvb.de](mailto:service@bvb.de)  
Internet: [www.bvb.de](http://www.bvb.de)

Die Online-Version dieses Berichts finden Sie unter:  
<https://verantwortung.bvb.de>

Projektleitung: Marcus Knipping, Mark Stahlschmidt  
und Marieke Köhler

### 102-53 **Anlaufstelle für Fragen:**

Fragen bezüglich dieses Berichtes und der Nachhaltigkeitsstrategie richten Sie bitte schriftlich an: [verantwortung@bvb.de](mailto:verantwortung@bvb.de)

### **Konzept, Gestaltung und Realisation:**

Kugelfisch Kommunikation GmbH, Essen  
[www.kugelfisch.ruhr](http://www.kugelfisch.ruhr)

RKDS Partners, Frankfurt, Basel, Essen  
[www.rkds-partners.com](http://www.rkds-partners.com)

### **Bildnachweis**

**Adobe Stock:** S. 59; **Fan-Projekt Dortmund e.V.:** S. 43;  
**Firo sportphoto GbR:** S. K2, 20, 38, 49, 51, 52, 68, 116,  
118; **Uwe Schinkel:** S. 14;  
**Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA:** alle übrigen

### **Hinweise**

Dieser Bericht wurde in Übereinstimmung mit den GRI Standards 2016 – Option „Kern“ – erstellt. Der vorliegende Bericht ist der zweite von Borussia Dortmund in einem jährlichen Berichtzyklus. Zur Berichterstattung des Vorjahres hat sich der Bezugsrahmen nicht verändert. Eine Übersicht der behandelten GRI-Angaben findet sich auf den Seiten 122-125.

Berichtszeitraum ist die Saison 2017/2018. Die Angaben beziehen sich, soweit nicht explizit anders erwähnt, auf den Zeitraum vom 01. Juli 2017 bis 30. Juni 2018.

### **Externe Begleitung**

Die Berichterstellung und die damit verbundenen internen Prozesse zur Nachhaltigkeitsstrategie, zum Managementansatz und zur Datengenerierung wurden von Kugelfisch Kommunikation/RKDS Partners begleitet.

Eine externe Prüfung seitens der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG erfolgte für die Nichtfinanzielle Erklärung. Der Prüfvermerk findet sich auf den Seiten 120-121.

### **Redaktionelle Hinweise**

Redaktionsschluss für diesen Bericht war der 30. Juni 2018. Darüber hinaus wurden wesentliche Entwicklungen bis zum 30. August 2018 berücksichtigt. Hierauf wird im Text explizit hingewiesen. Der letzte Nachhaltigkeitsbericht erschien für die Saison 2016/2017 am 20. Dezember 2017.

Aus Gründen der Lesbarkeit wurde im vorliegenden Bericht auf eine geschlechterspezifische Differenzierung verzichtet und überwiegend die männliche Bezeichnung gewählt. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichstellung grundsätzlich für beide Geschlechter.

### **Systemgrenzen**

Für die Finanzkennzahlen gilt der Konsolidierungskreis der Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA. Für die Mitarbeiterzahlen ist die Orthomed GmbH nicht berücksichtigt. Bei den Umweltkennzahlen wurden die Repräsentanz in Singapur und die lokalen Fanshops nicht berücksichtigt.

101  
102-54  
102-49  
102-52  
102-48

102-50

102-56

102-51



Echte Liebe.

