



Prof. Dr. Henning Zülch
+49 341 9851-701
henning.zuelch@hhl.de
www.hhl.de

Benedikt Kirsch, LL.M.
+49 341 9851-701
b.kirsch@hhl.de
www.hhl.de

Leipzig, 13. August 2021

Ein Fingerzeig für die neue Bundesligasaison 2021/2022? - Borussia Dortmund erobert Platz 1 in der FoMa Q-Score Erhebung 2021.

Ergebnisse einer Analyse zur Managementqualität im deutschen Profifußball von der HHL Leipzig Graduate School of Management

- Die Bundesliga ist, den Auswirkungen von COVID-19 zum Trotz, weiterhin eine der führenden Ligen in Europa. Die internationalen Erfolge von Bayern München in den letzten 12 Monaten zeigen beispielhaft wie seriöses Klub-Management sportlichen Erfolg erzeugen kann. Im Windschatten des FCB haben aber auch Borussia Dortmund und RB Leipzig den Anschluss an den europäische Spitzenfußball gehalten bzw. geschafft.
- Gleichzeitig stehen die 18 Klubs der Fußball-Bundesliga vor nie zuvor dagewesenen Herausforderungen. Die Pandemie hat die finanziellen Polster der Klubs rapide schmelzen lassen, viele stehen vor einem hohen Schuldenberg. Eine Rückkehr zur Normalität mit vollen Stadien scheint weit entfernt.
- Festzustellen ist in diesem Zusammenhang, dass sich der sportliche und finanzielle Wettbewerb im Profifußball durch die COVID-19-Pandemie dramatisch verändert hat. Um auf dem grünen Rasen sportlich erfolgreich und finanziell wettbewerbsfähig bleiben zu können, müssen Fußballclubs eine effiziente Professionalisierungsstrategie verfolgen.
- Mit der vorliegenden Studie wird zum fünften Mal in Folge der Stand der Professionalisierung mittels eines **Management-Qualitätsscore** abgebildet, dem sog. **FoMa Q-Score**. Dieses Qualitätsmaß basiert auf einer für den Profifußball modifizierten **Balanced Scorecard**. Neben dem Bereich ‚Finanzielle Leistungsfähigkeit‘ und ‚Sportlicher Erfolg‘ spielen die Bereiche ‚Fanwohlmaximierung‘ sowie ‚Führung und Governance‘ eine entscheidende Rolle bei der Beurteilung der Managementqualität der Bundesligaklubs.
- Erstmals sind in der FoMa Q-Score Erhebung nun auch die Auswirkungen der COVID-19-Pandemie in die Beurteilung der Klubs eingeflossen. Neben den direkten Auswirkungen auf Spielbetrieb und Fans, wurden – soweit verfügbar und entsprechend der Datenlage - auch die finanziellen Einbußen der Klubs berücksichtigt.
- Fazit: Die Managementqualität in der deutschen Bundesliga hat sich in den vergangenen Jahren gesteigert und ist trotz COVID-19 weiterhin auf hohem Niveau. Dennoch existieren in den Klubs weiterhin zahlreiche Entwicklungspotenziale, die es zu heben gilt, um aus der Corona-Krise gestärkt hervorzugehen.



HHL

LEIPZIG
GRADUATE SCHOOL
OF MANAGEMENT

LEHRSTUHL
FÜR RECHNUNGSWESEN, WIRTSCHAFTS-
PRÜFUNG UND CONTROLLING

Ausgangslage

„Das langfristige Überleben der Liga und ihrer Klubs wird dadurch bestimmt, wie nachhaltig die Klubs das ‚Geschäftsmodell Profifußball‘ optimieren.“

Prof. Dr. Henning Zülch, Inhaber des Lehrstuhls Accounting & Auditing an der HHL Leipzig Graduate School of Management

Der Boom der Fußball - Bundesliga hat mit dem Beginn der COVID-19-Pandemie schlagartig ein Ende gefunden. Nach 10 Jahren unbegrenzten Wachstums hat mit Beginn der Krise im Frühjahr 2020 Ernüchterung in den Klub-Etagen Einzug gefunden. Obwohl die Mehrheit der deutschen Profiklubs, gerade im Vergleich zum internationalen Wettbewerb, wirtschaftlich solide aufgestellt ist, offenbart die Corona-Krise dennoch die zum Teil eklatanten Schwächen im Geschäftsmodell des deutschen Profifußballs: Kurzfristiger Planungshorizont, große Abhängigkeit von Ticketeinnahmen und Fernsehgeldern, sowie ein zu starres Beteiligungsmodell.

Dies hat auch die DFL erkannt. Mit der Implementierung der „Taskforce Zukunft Profifußball“ im Herbst 2020 geht der Ligaverband die identifizierten Probleme aktiv an. Erste Ergebnisse liegen bereits vor. Nachhaltigkeit in allen Dimensionen und neue strategische Partnerschaften sollen die Grundlage für eine weiterhin prosperierende Fußball-Bundesliga sein. Nun sind Taten gefragt!

Vorgehensweise

„Sportlicher Erfolg allein reicht heute nicht mehr. Finanzielle Performance, die Maximierung des Fanwohls, sowie eine exzellente Führungskultur haben großen Anteil am Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit eines Klubs.“

Prof. Dr. Henning Zülch, Inhaber des Lehrstuhls Accounting & Auditing an der HHL Leipzig Graduate School of Management

Die *FoMa Q-Score Studie 2021* identifiziert erneut die wesentlichen Erfolgsfaktoren eines professionellen Fußballklubs. Dies geschieht anhand einer Balanced Scorecard. Vier wesentliche Dimensionen können ausgemacht werden, die es zu optimieren gilt, um langfristig sportlichen und wirtschaftlichen Erfolg zu generieren. Der ‚Sportliche Erfolg‘ spielt mit 40% Einfluss auf den Gesamtscore unzweifelhaft die dominierende Rolle im Modell gefolgt vom Bereich ‚Finanzielle Leistungsfähigkeit‘ mit einem 25%-Anteil. Weiterhin bilden die Bereiche ‚Fanwohlmaximierung‘ sowie ‚Führung und Governance‘ die übrigen Erfolgsfaktoren des Modells, welche mit jeweils 17,5% in den Gesamtscore einfließen. Basis dieser Auswahl und Gewichtung bilden das wissenschaftliche Schrifttum in diesem Fachgebiet und die Erkenntnisse aus Gesprächen mit zahlreichen Branchen-Experten. Der *FoMa Q-Score*, ermittelt auf der Basis der so ausgestalteten Balanced Scorecard, kann den Fußballklubs somit detaillierte Anhaltspunkte zum Grad ihrer Professionalisierung liefern.

Ergebnisse

„Unsere Ergebnisse zeigen, welch‘ enormes Potential in den Klubs der Bundesliga für weitere Optimierung steckt. Mit dem FoMa Q-Score leisten wir einen wertvollen Beitrag, um die Professionalisierung weiter voranzutreiben und die Corona-Krise zu überwinden.“

Prof. Dr. Henning Zülch, Inhaber des Lehrstuhls Accounting & Auditing an der HHL Leipzig Graduate School of Management

In der Edition 2021 übernimmt Borussia Dortmund die Spitze des Rankings. Platz 1 im FoMa Q-Score zeugt von exzellenter Managementqualität beim BVB, welche sich auch im Pokalsieg 2021 – dem ersten großen Titel seit vier Jahren – widerspiegelt. Garant für die erneute Übernahme des Spitzenrangs ist eine erhebliche Verbesserung in der Dimension ‚Sportlicher Erfolg‘. Neben dem Pokalsieg, welcher im Bereich ‚Team-



HHL

LEIPZIG
GRADUATE SCHOOL
OF MANAGEMENT

LEHRSTUHL
FÜR RECHNUNGSWESEN, WIRTSCHAFTS-
PRÜFUNG UND CONTROLLING

Performance' positive Berücksichtigung findet, führen die Dortmunder mit großem Abstand im Bereich ‚Player Development‘. Die überragende Entwicklung junger Spieler (i.e. Haaland, Sancho, Bellingham) und die Heranführung eigener Talente (i.e. Moukoku) ist *der* Erfolgsfaktor für den BVB im FoMa Q-Score 2021. Zudem führt der Klub weiterhin unangefochten das Ranking im Bereich Leadership- und Governance an, die Strukturen der Borussia sind im Vergleich zu den übrigen Erstligisten der Saison 2020/2021 erneut herausragend; in Corona-Zeiten ein Erfolgsgarant, um Vertrauen und Transparenz in das Management des Klubs zu stärken. Einzig in Sachen ‚Sozialer Verantwortung‘ performt der Dortmunder Klub unterdurchschnittlich, was u.a. im Zusammenhang mit Strafzahlung wegen des Verstoßes gegen das DFL-Hygiene-Konzept steht.

Der FC Bayern München büßt dementsprechend seine Spitzenposition aus dem Vorjahr ein und rutscht auf den zweiten Rang ab. Zwar ist der FCB angesichts der großen Erfolge in den vergangenen 18 Monaten noch immer das Maß aller Dinge, was die ‚Team Performance‘ angeht. Dennoch verliert der Klub in der Dimension ‚Sportlicher Erfolg‘, da die Münchner im Bereich ‚Player-Coach-Characteristics‘ erheblich an Effizienz einbüßen. Zum einen ist das Durchschnittsalter der Mannschaft gegenüber dem Vorjahr stark angestiegen. Zum anderen gelang es nicht, einige Leistungsträger langfristig an den Verein zu binden; im Gegenteil, einige Spieler haben den Verein auf Grund auslaufender Verträge ablösefrei verlassen (i.e. Alaba, Boateng) oder wurden bereits unter Marktwert verkauft (i.e. Thiago). Dennoch kann dem FC Bayern uneingeschränkt Top-Qualität im Management bescheinigt werden. Die Finanzstärke des Clubs, welche sich im Spitzenrang im Bereich ‚Finanzielle Leistungsfähigkeit‘ widerspiegelt, lässt den Verein positiv in die Zukunft schauen. Sofern sich der Klub in Sachen ‚Transparenz‘ weiter verbessern kann, sollte einer erneuten Spitzenplatzierung im FoMa Q-Score nichts im Wege stehen.

Bemerkenswert ist weiterhin die Entwicklung von Eintracht Frankfurt. Die Hessen rangieren zwar wie im Vorjahr auf Platz 3, verzeichnen jedoch den größten, absoluten Zuwachs im FoMa Q-Score im Vergleich aller 18 Klubs. Der sportliche Erfolg aus den vergangenen Jahren spiegelt sich nun auch in einer erheblich verbesserten ‚finanziellen Leistungsfähigkeit‘ wider. Damit gewinnt die Eintracht mehr und mehr Anschluss an die Top-Vereine Borussia Dortmund und Bayern München. Es wird interessant zu sehen, ob sich dieser Trend unter der neuen sportlichen Leitung fortsetzen lässt.

Darüber hinaus bestätigt sich auch der eindrucksvolle Aufwärtstrend von RB Leipzig. Die Leipziger, die sich seit der ersten Erhebung des FoMa Q-Scores kontinuierlich verbessern können, machen erneut zwei Plätze gut und rangieren in dieser Edition auf Platz 4. Damit ist der Verein aus Sachsen in der Spitzengruppe angekommen. Die ‚finanzielle Leistungsfähigkeit‘ des Klubs wird mehr und mehr in ‚sportlichem Erfolg‘ umgemünzt, ein Zeugnis exzellenten Managements wie auch Platz 2 in der abgelaufenen Saison 2020/21 zeigt. Gleichzeitig lassen sich die weiteren Professionalisierungspotenziale im Falle von RB klar benennen: Nur mit mehr ‚Transparenz‘ und verbessertem ‚Player Development‘, wird man den Anschluss an das Spitzentrio schaffen können.

„Borussia Dortmund, Eintracht Frankfurt und RB Leipzig zeigen, dass erfolgreiche Klubs stetig an der weiteren Professionalisierung des eigenen Klubs arbeiten – trotz oder gerade wegen der Pandemie. Demgegenüber illustrieren die FoMa Q-Scores von Schalke 04 und Werder Bremen, dass die beiden Klubs in diesem Jahr nicht nur im sportlichen Wettbewerb als Verlierer vom Platz gehen müssen.“

Prof. Dr. Henning Zülch, Inhaber des Lehrstuhls Accounting & Auditing an der HHL Leipzig Graduate School of Management

Eine echte Überraschung gelingt dem VfB Stuttgart. Als Aufsteiger kann sich der Verein aus dem Ländle im FoMa Q-Score 2021 auf Anhieb auf Rang 7 platzieren. Ausgezeichnete Nachwuchsarbeit, langfristige Verträge für Top-Spieler und Entscheidungsträger im sportlichen Bereich, sowie die einstellige Platzierung in der abgelaufenen Saison bringen dem VfB ‚sportlichen Erfolg‘ auf Europa League Niveau. Schafft es der VfB die



HHL

LEIPZIG
GRADUATE SCHOOL
OF MANAGEMENT

LEHRSTUHL
FÜR RECHNUNGSWESEN, WIRTSCHAFTS-
PRÜFUNG UND CONTROLLING

Querelen zwischen Vorstand und Aufsichtsrat, welche sich in einem niedrigen ‚Board Quality‘ Rating widerspiegeln, zu befrieden, kann sich der Klub im oberen Drittel der Bundesliga festsetzen. Die Voraussetzungen in Sachen Management-Qualität sind dafür sehr gut.

Die FoMa Q-Score Studie 2021 hat allerdings auch klare Verlierer: Hertha BSC, Werder Bremen und Schalke 04 büßen Punkte und Platzierungen im aktuellen Ranking ein. Insbesondere die beiden Absteiger der Saison 2020/21, Bremen und Schalke, müssen signifikante Einschnitte im Bereich ‚finanzielle Leistungsfähigkeit‘ hinnehmen, was als eine direkte Folge der COVID-19-Pandemie verstanden werden kann, denn insbesondere die Kennzahlen ‚Growth/Profitability‘ entwickeln sich deutlich negativ. Im Zusammenspiel mit fehlendem sportlichem Erfolg muss die Managementqualität dieser Klubs daher als insgesamt unterdurchschnittlich angesehen werden – das Resultat war in der abgelaufenen Saison offensichtlich.

Im Hinblick auf die neue Saison 2021/22 verspricht, neben dem Rennen um die Meisterschaft, vor allem der Abstiegskampf Spannung, schließlich konnten die letztplatzierten Klubs im diesjährigen FoMa Q-Score Ranking allesamt den Abstieg in die 2. Bundesliga vermeiden. Union Berlin, Rang 16 im FoMa Q-Score 2021, wird sich der Doppelbelastung UEFA Europa Conference League stellen müssen - dies scheint angesichts unterdurchschnittlicher ‚Player-Coach-Characteristics‘- und ‚Player Development‘- Scores ein schwieriges Unterfangen. Arminia Bielefeld, Rang 17, fehlt die ‚finanzielle Leistungsfähigkeit‘, um sich aus dem Abstiegskampf heraushalten zu können. Platz 18 für die Arminia in diesem Bereich zeigt dies eindrucksvoll. Und auch der letztplatzierte FC Augsburg performt in allen FoMa Q-Score Dimensionen wie ein Absteiger. Ein enges Rennen mit dem VfL Bochum und Greuther Fürth um den Verbleib im Oberhaus scheint vorprogrammiert.

„Der Abstiegskampf in der neuen Saison verspricht Spannung. Die Einschätzungen von Bielefeld und Augsburg in unserem Score sprechen gegen einen Verbleib der beiden Klubs in der 1. Liga.“

Prof. Dr. Henning Zülch, Inhaber des Lehrstuhls Accounting & Auditing an der HHL Leipzig Graduate School of Management

Download der Studie unter www.hhl.de/foma-study

Über die HHL Leipzig Graduate School of Management

Die HHL ist eine universitäre Einrichtung und zählt zu den führenden internationalen Business Schools. Ziel der ältesten betriebswirtschaftlichen Hochschule im deutschsprachigen Raum ist die Ausbildung leistungsfähiger, verantwortungsbewusster und unternehmerisch denkender Führungspersönlichkeiten. Die HHL zeichnet sich aus durch exzellente Lehre, klare Forschungsorientierung und praxisnahen Transfer sowie hervorragenden Service für ihre Studierenden. Das Studienangebot umfasst Voll- und Teilzeit-Master in Management- sowie MBA-Programme, ein Promotionsstudium sowie Executive Education. Die HHL ist akkreditiert durch AACSB International. www.hhl.de