



**Pressekontakt HHL**  
Eva Echterhoff  
Pressesprecherin HHL  
T +49 341 985-614  
media@hhl.de  
www.hhl.de

Leipzig, 3. August 2022

## **BVB vor FC Bayern**

### **HHL-Studie zur Professionalisierung von Fußball-Bundesliga-Klubs**

In seiner aktuellen Studie legt der HHL-Lehrstuhl für Rechnungswesen, Wirtschaftsprüfung und Controlling neuste Erkenntnisse zum Stand der Managementqualität der Klubs der 1. Fußball-Bundesliga vor.

*„Die Meisterschaften der Zukunft werden nicht nur auf dem Platz gewonnen, sondern im Management.“*

Prof. Dr. Henning Zülch, Studienleiter und HHL-Lehrstuhlinhaber  
für Rechnungswesen, Wirtschaftsprüfung, Controlling

### **Studienergebnisse**

- BVB vor FC Bayern
- RB Leipzig erreicht Platz 3, Eintracht Frankfurt belegt Platz 4
- Werder Bremen und Schalke 04 werden die Liga beleben. Der Abstiegskampf wird in der kommenden Saison intensiver als in den Vorjahren
- Die Professionalität der Fußballbundesliga-Klubs hat zugenommen; Entwicklungspotential bleibt

### **Die Football Management Quality (FoMa Q)-Score-Studie**

Download der Studie unter [www.hhl.de/foma-study](http://www.hhl.de/foma-study)

Die Studie wird jährlich und zum sechsten Mal in Folge erhoben. Sie ermittelt den Stand der Professionalisierung der Fußballbundesliga-Vereine mittels eines analytischen Prognose- und Punktbewertungsverfahrens aus dem Management-Bereich (Q-Score). Neben den Bereichen „Sportlicher Erfolg“ und „Finanzielle Leistungsfähigkeit“ spielen dabei die Dimensionen „Fanwohlmaximierung“ und „Führung und Governance“ eine entscheidende Rolle bei der Beurteilung der Managementqualität der Bundesligaklubs.

Der „Sportliche Erfolg“ spielt mit 40% Einfluss auf den Gesamtscore die wichtigste Rolle bei der Beurteilung, gefolgt vom Bereich „Finanzielle Leistungsfähigkeit“ mit einem 25%-Anteil. Die „Fanwohlmaximierung“ sowie „Führung und Governance“ fließen mit jeweils 17,5% in die Gesamterhebung ein. Basis dieser Auswahl und Gewichtung bilden das wissenschaftliche Schrifttum in diesem Fachgebiet und die Erkenntnisse aus Gesprächen mit zahlreichen Branchen-Experten.

## Hintergrund

Durch die Corona-Krise wurde der Bundesliga und ihren Klubs vor Augen geführt, welche systematischen und strukturellen Schwächen in der Branche existieren. Erschienen die Klubs der ersten Fußball-Bundesliga nach einer Dekade ungehemmten Wachstums wettbewerbsfähig und solide finanziert, so wurde dieses Bild in der Pandemie plötzlich von der Öffentlichkeit sehr stark hinterfragt. Ein kurzfristiger Planungshorizont, die immense Abhängigkeit von Ticketeinnahmen und Fernsehgeldern sowie ein starres Beteiligungsmodell sind aktuell die Schwachstellen der Bundesliga. „Sportliche Leistung allein reicht heute nicht mehr. Ausschlaggebend für den Erfolg ist die Gesamtentwicklung eines Bundesligaklubs, professionelles Management ist eine Notwendigkeit“, so Studienleiter Prof. Dr. Henning Zülch von der Handelshochschule Leipzig (HHL). „Nachhaltigkeit wird Teil der Lizenzierung. Die Bundesliga scheint aus der Krise gelernt zu haben, aber jetzt müssen Taten folgen“, so Zülch weiter.

## Ergebnisse der FoMa Q-Score-Studie 2022 im Detail

**Borussia Dortmund verteidigt die Spitzenposition.** Dies ist bemerkenswert, denn der Klub hat es im sportlichen Bereich nicht geschafft, national dem FC Bayern München den Meistertitel streitig zu machen oder bei der Champions League bzw. bei der Europe League zu glänzen. Der sportliche Erfolg ist es also nicht, der den BVB in dieser Studie an die Spitze führt. Vielmehr ist es das „Drumherum“. Dortmund hat sich zum Vorreiter in Sachen Nachhaltigkeit entwickelt. Auch in der Dimension „Fanwohlmaximierung“ erlangt der BVB hohe Werte – so verzeichnet der BVB eine steigende Zahl von Mitgliedern, wobei die beim FC Bayern stagniert. Im Bereich „Führung und Governance“ erlangt der BVB den Bestwert. Die Strukturen der Borussia sind im Vergleich zu den übrigen Erstligisten der Saison 2021/2022 exzellent.

**FC Bayern München bleibt Vizemeister in Sachen Management.** Dem FC Bayern kann zwar nach wie vor Top-Qualität im Management bescheinigt werden. So belegt er in der Bewertungsdimension „Sportlicher Erfolg“ den ersten Platz, vor allem aufgrund der positiven Entwicklung im Bereich „Player-Coach-Characteristics“. Die Verpflichtung von Julian Nagelsmann ist ein Erfolgsfaktor. Leichte Zugewinne lassen sich ebenso im Bereich „Player Development“ erkennen. Junge Spieler erhalten verstärkt Zugang zur ersten Mannschaft sowie Einsatzzeiten. Die finanzielle Leistungskraft der Bayern ist gut bis sehr gut, hat aber im Vergleich zum Vorjahr gelitten. Gerade in den Bereichen der „Wage Efficiency“ und der Internationalisierung sind Einbußen im Vergleich zum Vorjahr zu verzeichnen. Will der FC Bayern wieder Platz eins in Sachen Management-Qualität erlangen, reicht eine weitere Steigerung im sportlichen Erfolg nicht aus. Vielmehr müssen die Bayern das im Vergleich zu Dortmund noch vorhandene Potential im Nachhaltigkeitsbereich und in Fragen der Transparenz ausschöpfen.

**RB Leipzig etabliert sich als dritte Kraft im deutschen Oberhaus.** RB erreicht Platz drei und punktet insbesondere im Bereich „Finanzielle Leistungskraft“, und hier in der Kategorie „Wachstum und Profitabilität“. Entgegen dem allgemeinen Trend erfolgte im Vergleich zur letztjährigen Auswertung eine Umsatzsteigerung von 322 Mio. EUR auf ca. 370 Mio. EUR sowie eine abermalige Verbesserung der Kostenstruktur (Kaderkosten zu Umsatz). So betragen die Kaderkosten lediglich 45% des Gesamtbudgets, wohingegen das Gros der Klubs der ersten Liga bei ca. 60% liegt. Sportlich hat der Gewinn des DFB-Pokals dem Klub einige Punkte im Bereich „Team Performance“ verschafft. Weniger gute

Ergebnisse erzielte RB in den Bereichen „Player Development“, „Transparenz“ und „Nachhaltigkeit“. In Fragen der Transparenz ist der Leipziger Klub das Schlusslicht der Liga. Lediglich der Geschäftsbericht wird im Einklang mit den gesetzlichen Fristen im Bundesanzeiger veröffentlicht. In den sonstigen Prüfkriterien bleibt RB noch Informationen schuldig. Im Bereich „Nachhaltigkeit“ steht die Umsetzung der großen Ambitionen und der strategischen Ziele noch aus. Die Spielerentwicklung trübt zudem den sonst sehr guten sportlichen Erfolg des Klubs. Im Gegensatz zur klar proklamierten Philosophie, mit jungen Talenten arbeiten zu wollen, setzt Leipzig verstärkt auf „fertige“ Spieler, deren Entwicklungsmöglichkeiten begrenzt erscheinen.

**Eintracht Frankfurt entwickelt sich stark, stagniert aber in der Studie.** Trotz der sportlichen Erfolge wie beim Europapokal rangiert Eintracht Frankfurt nur auf Platz 4. Das liegt insbesondere an dem relativ schlechten Ergebnis des Klubs in der Bundesliga. War man in der Saison 2020/21 noch Fünfter in der Liga geworden, so folgte in der abgelaufenen Saison 2021/22 der Rückfall auf Platz elf. Hinzu kam das Erstrundenaus im DFB-Pokal gegen Waldhof Mannheim. Der internationale Erfolg mit dem EL-Titelgewinn und der damit verbundenen Erhöhung des UEFA-Klubkoeffizienten kann die Enttäuschung in den nationalen Wettbewerben nicht entscheidend abfedern, obwohl die Fans diese Saison durch den Titelgewinn vermutlich als sehr erfolgreich werten. Optimierungspotential, um in diesem Ranking eine höhere Platzierung zu erreichen, ergibt sich folglich primär aus der Leistung in den nationalen Wettbewerben. Strukturell ist der Verein exzellent aufgestellt bezüglich der Marke, der Internationalisierungsstrategie, der Kommunikationspolitik, der Governance-Strukturen aber auch in Fragen der Transparenz. Weiteres Verbesserungspotenzial besteht zudem in den Bereichen „Wachstum und Profitabilität“ sowie „Nachhaltigkeit“.

**SC Freiburg ist die Überraschungsmannschaft.** Entgegengesetzt zur Entwicklung bei Eintracht Frankfurt hat die gute Performance des SC Freiburg in den nationalen Wettbewerben eine signifikante Steigerung des gesamten FoMa Q-Score zur Folge. Zudem überzeugt Freiburg in den Kategorien „Finanzielle Leistungskraft“ und „Fanwohlmaximierung“. Der Klub konnte entgegen dem Trend des Corona-bedingten Umsatzrückgangs bei vielen Klubs und trotz der gesamtwirtschaftlich schwierigen Situation eine Umsatzsteigerung von 89 Mio. EUR auf 110 Mio. EUR verzeichnen. Obwohl sich sportlicher Erfolg zeigte, sind die Kosten für Spieler nur geringfügig gestiegen. Dies zeugt von sehr gutem Scouting nach günstigen, aber hungrigen Talenten und der hervorragenden Ausbildung. Freiburg konnte zudem seine Fan-Base vergrößern und die Mitgliederzahlen bei gegenläufiger Marktentwicklung erhöhen. Internetauftritt und Social Media-Kommunikation konnten signifikant verbessert werden und tragen zum positiven Erscheinungsbild der Freiburger bei.

**Der Aufstieg der „Traditionsvereine mit Potential“ wird die Liga neu beleben.** SV Werder Bremen und Schalke 04 sind stark aufgrund ihrer Fan-Base im Bereich „Fanwohlmaximierung“. Zugleich zeigen sie solide Werte im Bereich der „Finanziellen Leistungskraft“. Es handelt sich bei beiden Klubs um Marken mit internationaler Strahlkraft. Zudem scheinen beide Vereine Lehren aus dem letztjährigen Abstieg gezogen zu haben. Werder und der SO4 werden es zwar schwer haben, den sportlichen Anschluss in der Liga zu finden. Den sportlichen Kampf um den Nicht-Abstieg werden aber vor allem die Klubs Hertha BSC, der VfL Bochum und der FC Augsburg aufnehmen müssen.

## Die Handelshochschule Leipzig (HHL)

Die HHL ist eine universitäre Hochschule mit Promotions- und Habilitationsrecht. Sie zählt zu den führenden internationalen Business Schools mit Ausrichtung auf Unternehmertum. Ziel der ältesten betriebswirtschaftlichen Hochschule Deutschlands ist die Ausbildung unternehmerisch denkender, verantwortungsbewusster und leistungsfähiger Führungspersönlichkeiten. Die HHL zeichnet sich aus durch exzellente Lehre, klare Forschungsorientierung und praxisnahen Transfer sowie hervorragenden Service für ihre Studierenden. Der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft hat die HHL 2021 zum fünften Mal in Folge als führende Gründerhochschule ausgezeichnet.