



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, 03. August 2022

Hoffnung auf eine Wachablösung? Der BVB verteidigt seinen 1. Platz in der FoMa Q-Score Erhebung – RB Leipzig rückt heran

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

- Die Nachwirkungen der Pandemie und die aktuellen geopolitischen Herausforderungen haben die Bundesliga und deren Klubs noch immer fest im Griff. Professionalisierung ist das Zauberwort. Um auf dem grünen Rasen sportlich erfolgreich und finanziell wettbewerbsfähig bleiben zu können, müssen Fußballklubs eine effiziente Professionalisierungsstrategie verfolgen.
- Mit der vorliegenden Studie wird zum sechsten 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.
- Dortmund vor Bayern heißt das aktuelle Ergebnis. Überraschend erscheint dieses Ergebnis, schaut man lediglich auf die Dimension ‚Sportlicher Erfolg‘. Indes werden **die Meisterschaften der Zukunft nicht nur auf dem Platz gewonnen werden, sondern im Management**. Daher besteht auch diese Saison wieder die Hoffnung auf eine Wachablösung.
- RB Leipzig und Eintracht Frankfurt manifestieren ihre Verfolgerrolle; sie können die Lücke zu den Top 2 allerdings nicht schließen.
- Werder Bremen und Schalke 04 werden die Liga beleben. Der Abstiegskampf wird in der kommenden Saison intensiver und noch spannender als in den Jahren zuvor, da ein Großteil der Liga diesen annehmen muss.
- FAZIT: Die Professionalität der Klubs im deutschen Oberhaus hat zugenommen. Entwicklungspotentiale verbleiben. Werden diese angegangen, können die Klubs der Liga resilienter den Widrigkeiten und Unsicherheiten des Marktes und seines Umfeldes trotzen sowie den ligaweiten Wettbewerb stimulieren.



Ausgangslage

„Die langfristige Wettbewerbsfähigkeit und Attraktivität der Liga und ihrer Klubs wird maßgeblich dadurch bestimmt, wie nachhaltig die Klubs einerseits das ‚Geschäftsmodell Profifußball‘ optimieren und andererseits strategische Investoren an sich binden können.“

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

Durch die Corona-Krise wurde der Bundesliga und ihren Klubs eindrucksvoll vor Augen geführt, welche systematischen und strukturellen Schwächen in der Branche existieren. Hatte die breite Öffentlichkeit nach zehn Jahren des ungehemmten Wachstums immer noch gedacht, man wäre wettbewerbsfähig und solide aufgestellt, so wurde dies mehr als infrage gestellt. Ein kurzfristiger Planungshorizont, die immense Abhängigkeit von Ticketeinnahmen und Fernsehgeldern sowie ein zu starres Beteiligungsmodell sind aktuell die sogenannten ‚Pain Points‘ der Liga. Das professionelle Management der Klubs ist gefragt. Nicht mehr nur der sportliche Erfolg ist ausschlaggebend für die Gesamtentwicklung eines Bundesligaklubs.

Mithilfe der im Herbst 2020 ins Leben gerufenen „Taskforce Zukunft Profifußball“ geht der Ligaverband die identifizierten Probleme aktiv an. Ergebnisse liegen bereits vor. Nachhaltigkeit wird Teil der Lizenzierung. Zudem sollen neue strategische Partnerschaften die Grundlage für eine weiterhin prosperierende Fußball-Bundesliga sein. Die Bundesliga scheint aus der Krise gelernt zu haben. Indes sind Taten nunmehr 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 und der Resilienz eines Klubs.“

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

Die *FoMa Q-Score Studie 2022* identifiziert zum sechsten Mal in Folge 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 zum einen detaillierte Anhaltspunkte zum Grad ihrer Professionalisierung liefern und zum anderen Ansatzpunkte für weitere operative wie strategische Handlungsmöglichkeiten darlegen.



Ergebnisse

„Nach wie vor stehen die Klubs vor großen Herausforderungen. Corona und geopolitische Veränderungen gehen nicht spurlos an diesen vorbei. Der FoMa Q-Score bietet wertvolle Ansätze, um die künftigen Risiken adäquat umschiffen zu können.“

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

Im 2022er Ranking verteidigt Borussia Dortmund die Spitzenposition. Dies ist deshalb bemerkenswert, da der Klub es im sportlichen Bereich erneut nicht geschafft hat, national dem FC Bayern München den Meistertitel streitig zu machen. Hinzu kamen die enttäuschenden Auftritte in Champions League und Europe League. Der sportliche Erfolg ist es also nicht, welcher in erster Linie die Spitze für den BVB bedeutet. Vielmehr ist es das „Drumherum“. Dortmund hat sich mittlerweile zu einem Vorreiter in Sachen Nachhaltigkeit entwickelt. Bemerkenswert ist ferner die Bewertung in der Dimension ‚Fanwohlmaximierung‘. Hier erzielt der BVB Mitgliederzuwächse gegenüber einer Stagnation der Mitgliederzahlen beim Rekordmeister. Weiterhin manifestierte die Borussia ihre Vorreiterrolle im Bereich ‚Führung und Governance‘, indem sie erneut den unangefochtenen Bestwert in dieser Kategorie erreichte. Die Strukturen der Borussia sind im Vergleich zu den übrigen Erstligisten der Saison 2021/2022 exzellent; in Zeiten der Unsicherheit sind diese ein Erfolgsgarant, um Vertrauen und Transparenz in das Management des Klubs zu stärken. Auch wenn die abgelaufene Saison für die Schwarz-Gelben enttäuschend gewesen ist, so bleibt mit dieser soliden Leistung im vorliegenden Ranking die Hoffnung auf eine Wachablösung im Titelrennen um die deutsche Meisterschaft. Dies vor allem vor dem Hintergrund der Transferpolitik des BVB. Die Fundamentaldaten lassen uns jedenfalls alle auf eine intensive und ausgeglichene Spielzeit hoffen.

Der FC Bayern München bleibt Vizemeister in Sachen Management. Eine unbefriedigende Situation für die erfolgsverwöhnten Bayern. Kein Zweifel: Dem FC Bayern kann nach wie vor Top-Qualität im Management bescheinigt werden. Der Rekordmeister bleibt das Maß aller Dinge auf dem Platz. Mit Blick auf die Bewertungsdimension ‚Sportlicher Erfolg‘ läuft der FC Bayern als erster durchs Ziel. Er ist die Nummer 1. Treiber dieser Entwicklung ist der Bereich ‚Player-Coach-Characteristics‘. Die Verpflichtung von Julian Nagelsmann, auch wenn dieser vielfach kritisch gesehen wird, 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, indes hat diese 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 die Pole Position in Sachen Management Qualität erlangen, reicht eine weitere Steigerung im sportlichen Erfolg bspw. durch eine Verbesserung der Performance im DFB-Pokal vermutlich nicht aus. Vielmehr müssen die Bayern das im Vergleich zu Dortmund noch vorhandene Potential im Nachhaltigkeitsbereich und in Sachen Transparenz ausschöpfen. Alles in allem legt das Ergebnis jedoch den Schluss nahe, dass die Meisterschaften der Zukunft nicht nur auf dem Platz gewonnen werden, sondern im Management. Der FC Bayern sollte folglich sensibilisiert sein für die künftigen Herausforderungen.

RB Leipzig etabliert sich als dritte Kraft im deutschen Oberhaus. Die Leipziger, die sich seit der ersten Erhebung des FoMa Q-Score kontinuierlich verbessern konnten, machen erneut einen Platz gut und rangieren in dieser Edition auf Platz 3. Damit hat sich der Klub aus Sachsen in der Spitzengruppe etabliert. Ein bemerkenswertes, aber nicht unerwartetes Ergebnis. Der Klub punktet insbesondere im Bereich ‚Finanzielle Leistungskraft‘ und hier in der Kategorie ‚Wachstum und Profitabilität‘. Er ist Ligaprimus in diesem Bereich. 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% liegen. Sportlich hat den Leipzigern natürlich der Gewinn des DFB-Pokals einige, nicht unwesentliche Punkte im Ranking im Bereich ‚Team Performance‘ gebracht. Wehmutstropfen, die eine höhere Platzierung aktuell verhindern, sind in den Bereichen ‚Player Development‘, ‚Transparenz‘ und ‚Nachhaltigkeit‘



zu sehen. In Sachen ‚Transparenz‘ ist RB Leipzig das Schlusslicht der Liga. Lediglich der Geschäftsbericht wird im Einklang mit den gesetzlichen Fristen und Anforderungen im Bundesanzeiger veröffentlicht. In den sonstigen Prüfkriterien bleibt der Klub noch einiges schuldig. Im Bereich ‚Nachhaltigkeit‘ bleibt abzuwarten, wie die großen Ambitionen und strategischen Ziele, die der Klub formuliert hat, nunmehr umgesetzt werden. Die Spielerentwicklung trübt zudem den sonst sehr guten sportlichen Erfolg des Klubs. Im Gegensatz zur klar proklamierten Philosophie des Klubs, mit jungen Talenten zu arbeiten, setzt Leipzig verstärkt auf fertige Spieler, deren Entwicklungsmöglichkeiten begrenzt erscheinen.

Eintracht Frankfurt nimmt eine großartige Entwicklung, stagniert aber im Ranking. Die Bilder aus Barcelona noch im Kopf und den Europapokal noch im Arm, so könnte man die Eintracht als den aufgehenden Stern am deutschen Fußballhimmel beschreiben. Die Hessen rangieren auf Platz 4 und tauschen somit mit den Sachsen die Plätze. Warum ist dies so? Besonders schwer wiegt das deutlich schlechtere 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 ‚Absturz‘ auf Platz 11. 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 im Unterbewusstsein der Fans diese Saison durch den Titelgewinn sicherlich als sehr erfolgreich in Erinnerung bleiben wird. Optimierungspotential, um Bayern und Dortmund angreifen zu können, ergibt sich folglich vor allem aus der künftigen Leistung in den nationalen Wettbewerben. Sollte die Eintracht ihre international gezeigten Leistungen auch auf die Bundesliga und den DFB-Pokal übertragen können, steht einem Angriff auf die TOP 2 nichts mehr im Wege, da Frankfurt strukturell exzellent aufgestellt ist und zu den Bayern und dem BVB aufgeschlossen hat. Dies betrifft die Marke, die Internationalisierungsstrategie, die Kommunikationspolitik, die Governance-Strukturen aber auch das Transparenzverhalten. Weiteres Verbesserungspotenzial besteht zudem in den Bereichen ‚Wachstum und Profitabilität‘ sowie ‚Nachhaltigkeit‘.

„Der FC Bayern München, Borussia Dortmund, RB Leipzig und Eintracht Frankfurt zeigen, dass erfolgreiche Klubs kontinuierlich an der eigenen Professionalisierung arbeiten. Innovationsbereitschaft, ein ausgeprägtes Geschäftsverständnis, eine integrierte und umfassende Nachhaltigkeitsstrategie sowie eine offene und transparente Kommunikation sind die künftigen Erfolgsfaktoren - im Management aber auch auf dem Platz.“

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

Der Pokalsieger der Herzen ist die Überraschungsmannschaft des Rankings. 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 der SportClub in den Kategorien ‚Finanzielle Leistungskraft‘ und ‚Fanwohlmaximierung‘. Freiburg konnte entgegen dem Trend des Corona-bedingten Umsatzrückgangs bei vielen Klubs und trotz der gesamtwirtschaftlich schwierigen Situation eine Umsatzsteigerung von 89 Mio. € auf 110 Mio. € verzeichnen. Dies zeugt von gutem Geschäftsverständnis. Trotz des sportlichen Erfolgs sind zugleich die Kosten für Spieler nur geringfügig gestiegen. Dies zeugt von sehr gutem Scouting nach günstigen, aber hungrigen Talenten und der hervorragenden Ausbildung in Freiburg. Weiterhin konnte Freiburg seine Fan-Base vergrößern und die Mitgliederzahlen bei gegenläufiger Marktentwicklungen erhöhen. Internetauftritt und Social Media-Kommunikation konnten signifikant verbessert werden und tragen nicht unwesentlich zum positiven Erscheinungsbild der Freiburger bei. Es passt also sehr viel in Freiburg und lässt hoffen auf eine wieder erfolgreiche Saison 2022/23.

Der Aufstieg der ‚Traditionsvereine mit Potential‘ wird die Liga neu beleben. Der SV Werder Bremen und Schalke 04 sind aufgrund ihrer Fan-Base im Bereich ‚Fanwohlmaximierung‘ stark. Zugleich zeigen sie solide Werte im Bereich der ‚Finanziellen Leistungskraft‘. Es handelt sich bei beiden Klubs um Marken mit internationaler Strahlkraft. Zudem scheint es so, obwohl natürlich noch massives Verbesserungs- bzw. Professionalisierungspotential unzweifelhaft existiert, dass beide ihre Lektionen aus dem letztjährigen Abstieg gelernt

**HHL**LEIPZIG
GRADUATE SCHOOL
OF MANAGEMENTLEHRSTUHL
FÜR RECHNUNGSWESEN, WIRTSCHAFTS-
PRÜFUNG UND CONTROLLING

haben. Integriert man beide Klubs in das Ranking, so lässt sich nur ein Schluss ziehen: auch wenn Werder und der SO4 es schwer haben werden, den sportlichen Anschluss in der Liga zu finden, so werden vor allem die Klubs wie Hertha BSC und der VfL Bochum sowie der FC Augsburg den sportlichen Kampf um den Nichtabstieg aufnehmen müssen. Diese Konstellation birgt viel Spannung für die neue Spielzeit in dieser Tabellenregion.

„Der Abstiegskampf in der Saison 2022/23 wird geprägt sein von der Integration der ‚Traditionsvereine mit Potential‘. Werder Bremen und Schalke 04 können Hertha BSC und den VfL Bochum arg in Bedrängnis bringen. Der FC Augsburg scheint abgeschlagen.“

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