



# HHL

LEIPZIG  
GRADUATE SCHOOL  
OF MANAGEMENT

## Football Fact Sheet

**#2/23**

Dezember 2023

## Private-Equity-Investitionen im Profifußball: Das Beispiel von Paris Saint-Germain

Überlegungen der  
HHL Leipzig Graduate School of Management

Mit freundlicher Unterstützung von



Industrie- und Handelskammer  
zu Leipzig

**Prof. Dr. Henning Zülch**

Lehrstuhl für Rechnungswesen, Wirtschaftsprüfung und Controlling  
HHL Leipzig Graduate School of Management  
[henning.zuelch@hhl.de](mailto:henning.zuelch@hhl.de)  
T +49 (0) 341-9851 701  
[hhl.de/accounting](http://hhl.de/accounting)

## 1. Ausgangslage und Zielsetzung

Die Saison 2022/2023 stellte für Paris St. Germain (PSG) die zwölfte Saison seit Übernahme durch Qatar Sports Investments (QSI) dar. Das Jahr war nicht weniger aufregend als eines der anderen seit dem Einstieg der Kataris. Viel ist passiert, was den Klub von dem Erreichen seiner damals formulierten Ziele abgebracht hat. Die Suspendierung des Weltfußballers Lionel Messi wegen unerlaubter Reisen, die Belagerung des Privathauses von Messis Sturmpartner Neymar durch rund 200 PSG-Fans oder das wiederholte Ausscheiden aus der Champions League.

QSI engagiert sich seit 2011 beim Pariser Klub und hat seitdem immense finanzielle Ressourcen mobilisiert sowie nicht unerhebliche strategische Anstrengungen unternommen. In den letzten Jahren folgte eine bemerkenswerte Zahl von Private-Equity (PE)-Investoren in der europäischen Fußballwelt dem QSI-Beispiel (FÜHNER ET AL., 2021). Die Investoren möchten von der weltweiten Popularität des Sports und den lukrativen Möglichkeiten profitieren. PE-Investoren, die aus Teams gut ausgebildeter, erfahrener Anlageexperten bestehen (HEARN ET AL., 2016), sind im Durchschnitt besser in der Lage, Unternehmen auf Erfolgskurs zu bringen als beispielsweise Familienunternehmen oder staatlich geführte Unternehmen. Sie haben aber bisher noch Schwierigkeiten, hohe Renditen aus Fußballinvestitionen zu erzielen – sofern dies deren Motivation ist.

Im Jahr 2023 gab es kaum abgeschlossene Transaktionen, bei denen ein PE-Investor einen Fußballklub übernahm und ihn am Ende seiner Investitionszeit zu einem deutlich höheren Wert verkaufte. Auch Klubs, deren Profibetrieb an der Börse notiert ist, haben dort bislang selten Erfolg; so notieren beispielsweise Borussia Dortmund im Jahr 2023 rund 50 % (BVB.DE, 2023) und Ajax Amsterdam rund 70 % (BLOOMBERG, 2023) unter dem einmaligen Emissionswert bei Börsengang.

Die nachfolgend dargelegte Analyse betrachtet nunmehr die Entwicklung von Paris St. Germain vor dem Hintergrund der durch QSI durchgeführten operativen Wertschöpfungsmaßnahmen seit dem Einstieg der Geldgeber und unterzieht diese einer ersten Erfolgsbeurteilung. Überdies werden allgemeine Erkenntnisse über den Einfluss von Private-Equity-Investitionen im Profifußball auf die Gesamtleistung eines Klubs gewonnen. Ein vielfach noch nicht ganz erschlossenes Feld.

---

## 2. Methodik der Untersuchung

Grundlage der Untersuchung ist ein qualitativer Fallstudienansatz. Dieser Ansatz umfasst die Analyse von Datenpunkte aus einer umfangreichen Literaturrecherche, um ein ganzheitliches Verständnis der Auswirkungen des Engagements von QSI bei PSG zu erlangen. In die Analyse wurden zudem quantitative Daten wie Jahresabschlüsse, Einnahmequellen, Ablösesummen und sportliche Metriken einbezogen.

Zur Umsetzung folgte die durchgeführte Analyse den von YIN (1984) vorgeschlagenen Leitlinien für Fallstudien. Ausgewählt wurde diese Herangehensweise, da sie relevant und einzigartig ist sowie Potenzial für künftige akademische Forschungen auf diesem Gebiet darstellt. Zur Datenerhebung wurde eine Literaturrecherche mit Google Scholar durchgeführt, um eine theoretische Grundlage zu schaffen. Analysiert wurden ebenso systematisch kodierte Beweisquellen und Daten, um aussagekräftige Analyseeinheiten und Schlüsselthemen im Zusammenhang mit der Investitionsstrategie von QSI bei PSG zu identifizieren. Der Analyseprozess erstreckte sich auf das Erkennen von Mustern, deren Kategorisierung und die Identifizierung von wiederkehrenden Elementen, Beziehungen und Trends. Die Ergebnisse sind umfassend dargestellt und schließen eine Einleitung, Forschungsfragen, Methodik, Analyse der Wertschöpfungsmaßnahmen, Implikationen und Schlussfolgerungen ein.

Der Klub PSG eignet sich in diesem Kontext hervorragend als Forschungsobjekt, da es sich um eine Private-Equity-Übernahme handelt, bei der der Klub vollständig vom Investor übernommen wurde. Da der Investor zudem bereits seit 2011 aktiv ist, lassen sich über den langen Beobachtungszeitraum die sportliche wie wirtschaftliche Entwicklung sehr gut analysieren. Andere Profiklubs, die in der Vergangenheit ebenfalls von privaten Investoren übernommen wurden, wurden nach eingehender Prüfung als ungeeignet eingestuft. Die Gründe dafür liegen in erster Linie darin, dass viele Transaktionen noch nicht lange genug zurückliegen, um umfassende Analysen durchzuführen und langfristige Effekte eindeutig zu identifizieren. Darüber hinaus sind diese Investitionsformen in der Regel sehr komplex und vertraulich, was die Datenbeschaffung erschwert. Zugängliche Finanzdaten sowie der weitreichende Investitionszeitraum machen Paris St. Germain daher zu einem idealen Analyseobjekt.

### 3. Operative Maßnahmen zur Wertschöpfung

Bei einer eingehenden Untersuchung der Entwicklung des französischen Spitzenklubs PSG nach der Kapitalzufuhr aus Katar im Jahr 2011 lassen sich **vier operative Katalysatoren** erkennen, die dem Klub einen Wertschöpfungszuwachs sowie eine Steigerung des Unternehmenswertes bescherten.

#### *Strategische Spielerkäufe*

Im Jahr 2011 formulierte Nasser Al-Khelaifi, der neue Präsident von Paris Saint-Germain und Leiter des operativen Geschäfts von Qatar Sports Investments, ehrgeizige Ziele für den Klub: PSG sollte sich innerhalb eines halben Jahrzehnts in der europäischen Fußballelite positionieren, den begehrten UEFA-Champions-League-Pokal in die Höhe stemmen und den Markenwert des Klubs auf eine Milliarde Euro steigern. Doch trotz erheblicher Kapitalspritzen, insbesondere für die Anschaffung von Spitzenspielern, blieb PSG der begehrte Champions-League-Ruhm bis zum Ende der Saison 2022/2023 verwehrt.

Die übergreifende Strategie beschränkte sich nicht nur auf Triumphe auf dem Spielfeld, sondern umfasste eine maximale Erweiterung der weltweiten Fanbasis, der Medienpräsenz und des Markenwerts des Klubs, die durch den strategischen **Erwerb von Starspielern** erreicht wurde. Bei der ersten Finanzspritze im Sommer 2011, die unter der Leitung von Carlo Ancelotti und der sportlichen Koryphäe Leonardo getätigt wurde, kamen ein Dutzend Spieler, darunter Javier Pastore, der für eine für den Klub noch nie dagewesene Summe von 42 Millionen Euro gekauft wurde.

In den folgenden Transferfenstern wurden hochkarätige Spieler wie Zlatan Ibrahimovic, Thiago Silva, Marco Verratti und Edinson Cavani verpflichtet. Doch trotz der Erfolge im eigenen Land blieb der Champions-League-Titel unerreichbar. Dieses Bild hielt auch nach den bahnbrechenden Neuzugängen von Neymar im Jahr 2017 für astronomische 222 Millionen Euro und Kylian Mbappé im Jahr 2018 für stolze 180 Millionen Euro an. Insgesamt beliefen sich die gewaltigen Ausgaben von PSG auf dem Transfermarkt bis zum Ende der Saison 2022/2023 auf **1,59 Milliarden Euro**.

Diese gewaltigen Investitionen schlugen sich jedoch nicht in den begehrten internationalen Erfolgen nieder, was zu einer Neuausrichtung der Transferpolitik führte. Die Ankunft von Lionel Messi im Jahr 2021 fiel zwar mit einer exzellenten Außenwahrnehmung, aber auch mit dem frühen Ausscheiden aus der Champions League zusammen. Unzufrieden mit dem Mangel an Triumphen läutete Al-Khelaifi einen **Paradigmenwechsel** hin zu einer gezielten und **nachhaltigen Transferpolitik** ein, bei der die **Förderung von Nachwuchstalenten** Vorrang vor hochkarätigen Neuverpflichtungen hat.

## ***Markenentwicklung und Marketing***

Im Zuge des Einstiegs von Qatar Sports Investments bei PSG wurde ein strategisches Ziel formuliert, das darauf abzielt, den Markenwert des Klubs innerhalb der ersten fünf Jahren auf eine Milliarde Euro zu steigern. Die Forbes-Bewertung im Jahr **2023** bezifferte den Wert der Marke PSG auf 791 Millionen US-Dollar, was etwa **730 Millionen Euro** entsprach. Parallel dazu bezifferten alternative Bewertungen wie das Brand Finance Football Ranking den Markenwert von PSG auf **1,13 Milliarden Euro** und sicherten PSG damit den Status als vierthöchstbewertetes Unternehmen im Fußballbereich. Ein wesentlicher Bestandteil des Plans des Investors war die Umwandlung von PSG in eine herausragende globale Sportmarke, die über die herkömmlichen Grenzen des Fußballs hinausgeht. Durch die strategische Wahl von Paris, einer bekannten Touristenhochburg, als Kern des Klubs, wurde eine Markenmetamorphose vollzogen, die die Symbiose mit der Stadt unterstreicht. Ein wichtiger Meilenstein dieser Entwicklung wurde 2013 erreicht, als der Verein sein Wappen modernisierte und die Bezeichnung "Paris" neben dem ikonischen Eiffelturm einführte. Der visionäre Weg von PSG zielte darauf ab, seine Identität als **weltweite Sportmarke** und **Lifestyle-Ikone** herauszuarbeiten. Um diese Vision zu verwirklichen, kultivierte PSG während der Pariser Fashion Weeks die Zusammenarbeit mit großen Marken der Haute Couture und förderte Partnerschaften mit renommierten Designern wie Christelle Koché und Manish Arora. Diese konzertierten Bemühungen zielten darauf ab, **PSG als exklusive Marke** zu positionieren und gleichzeitig seine globale Präsenz zu stärken. Synergien mit renommierten Unternehmen wie BAPE, Levi's, The Rolling Stones und Warner Bros. sowie die Einrichtung internationaler Büros in New York City, Singapur und Katar trugen zum globalen Aufstieg von PSG bei.

Die symbiotische **Allianz mit Jordan**, einer Tochtergesellschaft der Marke Nike, die die Handschrift der Basketball-Koryphäe Michael Jordan trägt, wurde zu einem krönenden Abschluss. Die Zusammenarbeit umfasste Leistungs-, Trainings- und Lifestyle-Produkte und führte dazu, dass die Mannschaft das ikonische Jordan-Logo auf ihren Champions-League-Trikots trug. Mit einem Wert von über 100 Millionen Euro hat diese strategische Partnerschaft nicht nur den Umsatz angekurbelt, sondern PSG auch Zugang zu einer Zielgruppe verschafft, die über die traditionellen Fußballfans hinausgeht.

Der Vorstoß des Klubs in das globale Branding rief zwar unterschiedliche Reaktionen bei den Fans hervor, doch der unbestrittene Erfolg und das exponentielle Wachstum des Markenwerts unterstrichen die Wirksamkeit dieser Maßnahmen. Der Schwerpunkt auf Merchandising-Aktivitäten trug beträchtliche Früchte: Der Bekleidungsumsatz von PSG lag in 2020 bei über 130 Millionen Euro und festigte damit die Position von PSG als drittgrößter Fußballklub weltweit, wie von SOCCEREX geschätzt.

## ***Sponsoring***

Seit der Eingliederung in Qatar Sports Investments im Jahr 2011 haben die kommerziellen Einnahmen von Paris Saint-Germain in den Bereichen Sponsoring, Partnerschaften und Merchandising einen kompetenhaften Anstieg erlebt und sind von 26 Millionen Euro auf **333 Millionen Euro im Jahr 2021** gestiegen - eine Steigerung um mehr als das Zwölffache seit 2011. Diese Entwicklung ist das Ergebnis eines sorgfältig abgestimmten Rahmens, der den Schwerpunkt auf die Pflege **strategischer Sponsoringvereinbarungen und Partnerschaften** legt, insbesondere mit Unternehmen, die mit der **Qatar Investment Authority (QIA)** verbunden sind.

Ein Beispiel dafür ist die **Qatar Tourism Authority (QTA)**, eine staatliche Einrichtung, die vom Qatar National Tourism Council, einer Tochtergesellschaft der QIA, beaufsichtigt wird. PSG sicherte sich im Zeitraum von 2012 bis 2016 ein umfangreiches Sponsoring durch die QTA, das in einer jährlichen Finanzspritze von 200 Millionen Euro gipfelte. Die Prognosen für 2023 deuten darauf hin, dass QTA seine Position als staatliches Unternehmen und führender Partner von PSG beibehalten wird.

Das Telekommunikationsunternehmen **Ooredoo** mit Hauptsitz in Doha, das sich mehrheitlich im Besitz der QIA befindet, ist seit 2013 an PSG beteiligt. Obwohl die genauen Einzelheiten des Sponsorings von Ooredoo noch nicht bekannt gegeben wurden, ist das Unternehmen Premium-Partner in 2023. Auch andere mit der katarischen Regierung verbundene Unternehmen, darunter die **Qatar National Bank**, **Qatar Airways** und **beIN Sports**, tragen zur finanziellen Unterstützung von PSG bei. Die Qatar National Bank und beIN Sports, bei denen Al-Khelaifi im Vorstand sitzt, sind Premium-Partner, die zusammen schätzungsweise 10 Millionen Euro pro Jahr für PSG bereitstellen. Qatar Airways, das seit 2022 zum Hauptpartner aufgestiegen ist, unterstützt den Verein mit 70 Millionen Euro pro Jahr.

Zusätzlich zu seinen Partnerschaften in Katar hat sich PSG strategisch mit weltweit führenden Marken zusammengeschlossen. Herausragend unter diesen Partnerschaften ist das dauerhafte Engagement mit dem amerikanischen Sportartikelhersteller **Nike**, das bis 2032 läuft und eine jährliche von 80 Millionen Euro einbringt - ein Pakt, der zur Spitze der weltweiten Fußball-Sponsoringverträge zählt. Darüber hinaus steht ab der Saison 2022/2023 die Zusammenarbeit mit **GOAT**, einer bekannten US-amerikanischen Online-Modeplattform, im Vordergrund. Sie umfasst eine vertragliche Verpflichtung in Höhe von 50 Millionen Euro über drei Jahre sowie eine maßgeschneiderte PSG-Storefront auf der Plattform.

Unter den Sponsoren, die maßgeblich zum kommerziellen Aufstieg von PSG beigetragen haben, finden sich weiterhin so illustre Namen wie **Coca-Cola**, **McDonald's** und **Dior**. Trotz der Befürchtungen hinsichtlich potenzieller Interessenkonflikte, die sich aus den engen Beziehungen zu katarischen Unternehmen ergeben könnten, war die Fähigkeit von PSG, Sponsoren sowohl auf lokaler als auch auf

internationaler Ebene anzuziehen, ein wichtiger Faktor für den außergewöhnlichen Anstieg der Werbeeinnahmen.

| Logo                                                                                | Company             | Industry                         | Headquarters      | QIA ownership <sup>1</sup> | Sponsorship rank   |
|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|----------------------------------|-------------------|----------------------------|--------------------|
|    | Nike (incl. Jordan) | Apparel, footwear, equipment     | Beaverton, USA    | ⊗                          | Principal Partners |
|    | Qatar Airways       | Airline                          | Doha, Qatar       | ⊙                          | Principal Partners |
|    | GOAT                | Sneakers, streetwear marketplace | Los Angeles, USA  | ⊗                          | Principal Partners |
|    | Visit Qatar         | Tourism board                    | Doha, Qatar       | ⊙                          | Premium Partners   |
|    | Accor               | Hospitality                      | Paris, France     | ⊗                          | Premium Partners   |
|    | Qatar National Bank | Banking                          | Doha, Qatar       | ⊙                          | Premium Partners   |
|    | Visit Rwanda        | Tourism board                    | Kigali, Rwanda    | ⊗                          | Premium Partners   |
|    | Orange              | Telecommunications               | Paris, France     | ⊗                          | Premium Partners   |
|  | Ooredoo             | Telecommunications               | Doha, Qatar       | ⊙                          | Premium Partners   |
|  | beIN Sports         | Sports broadcasting              | Doha, Qatar       | ⊙                          | Premium Partners   |
|  | EA Sports           | Video games                      | Redwood City, USA | ⊗                          | Premium Partners   |
|  | Aspetar             | Sports medicine                  | Doha, Qatar       | ⊙                          | Premium Partners   |
|  | Geekvape            | E-cigarettes                     | Shenzhen, China   | ⊗                          | Premium Partners   |

<sup>1</sup> The company is at least partly owned by Qatar Investment Authority in 08/2023

Tabelle 1: Haupt- und Premiumpartner von Paris St. Germain im Jahr 2023

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an PSG.fr (2023)

Der Anstieg der Einnahmen ist also auch oder gerade auf einen strategischen Ansatz bei der Sicherung von Sponsorenverträgen und Partnerschaften mit in Katar ansässigen Unternehmen, die mit der Qatar Investment Authority verbunden sind, zurückzuführen.

Tabelle 1 veranschaulicht diese Konzentration von Sponsoren, die mit der QIA verbunden sind, wie die Qatar Tourism Authority, das Telekommunikationsunternehmen Ooredoo, die Qatar National Bank, Qatar Airways, beIN Sports und auch Aspetar als Unternehmen der Sportmedizin. Neben den Beziehungen zu Katar hat PSG auch Partnerschaften mit globalen Marken, wie erwähnt u.a. mit Nike, GOAT, Coca-Cola, McDonald's und Dior, geschlossen, um eine möglichst globale Sichtbarkeit und Akzeptanz zu erlangen, welche weit über den grünen Rasen hinausgeht.

In dem Bestreben, seinen Status als exklusive Lifestyle-Marke zu erhöhen, hat Paris Saint-Germain strategisch eine umfassende **Internationalisierungsinitiative** eingeleitet. Beginnend mit Saisonvorbereitungen in den Vereinigten Staaten von 2015 bis 2017 wurde der Vorstoß des Klubs auf die große Weltbühne des Profifußballs mit gezielten Streifzügen durch den riesigen asiatischen Markt

fortgesetzt. PSG wollte sich als unverzichtbare internationale Marke etablieren, mit besonderem Augenmerk auf den lukrativen asiatischen Markt.

Dieser Ehrgeiz wurde durch die Vorstöße des Klubs nach China in den Jahren 2018 und 2019 unter Beweis gestellt. Das strategische Manöver zielte darauf ab, den kolossalen Fußballmarkt zu erschließen und gleichzeitig über den bekannten chinesischen Fernsehsender CCTV ein großes Publikum von rund 400 Millionen Haushalten zu erreichen. Insgesamt wurden die Spiele von PSG 2019 in 54 Ländern ausgestrahlt und zogen durchschnittlich 3 Millionen Zuschauer pro Spiel an.

Um seine internationale Präsenz über das Spielfeld hinaus auszubauen, eröffnete PSG-Repräsentanzen in New York City und Singapur. Diese Büros dienten als strategische Drehscheiben, um die aufkeimenden Möglichkeiten in Asien und Nordamerika zu nutzen und die steigende Nachfrage nach Fußball in diesen Regionen zu befriedigen. Die Zusammenarbeit mit Marketing-Agenturen in China und Hongkong stärkte die globale kommerzielle Präsenz von PSG und führte zu beträchtlichen Einnahmen durch Sponsoring und Lizenzrechte.

Parallel zu diesen Initiativen baute PSG durch eine einflussreiche Präsenz in den sozialen Medien eine weltweite Fangemeinde auf. Seit der Übernahme durch Qatar Sports Investments im Jahr 2011 wuchs die **Fangemeinde** des Klubs **in den sozialen Medien** von 500.000 auf **140 Millionen Follower** auf Plattformen wie X (ehemals Twitter), Facebook und Instagram bis 2023. Bemerkenswert ist die Tatsache, dass über **90 %** dieser begeisterten Fans **außerhalb Frankreichs** wohnen. Im Jahr 2021 ist PSG der viertgrößte Fußballklub mit der größten Fangemeinde in den sozialen Medien, hinter Barcelona, Real Madrid und Manchester United.

PSG nutzte dieses beispiellose Engagement und investierte gezielt in **E-Commerce** und digitales Marketing. Dieser strategische Vorstoß zielte darauf ab, die Verbindungen mit der weltweiten Fangemeinde zu vertiefen, was durch die Bereitstellung eines umfangreichen Sortiments an Fanartikeln in mehreren Sprachen über den offiziellen Online-Shop erleichtert wurde. Die übergreifende Strategie des Klubs geht über bloße Triumphe auf dem Spielfeld hinaus und umfasst einen ganzheitlichen Ansatz, der die globale Marke und den kommerziellen Bekanntheitsgrad des Klubs stärkt.

### ***Entwicklung der Infrastruktur***

Qatar Sports Investments hat eine Reihe strategischer Infrastrukturinvestitionen in den Klub PSG getätigt, die die operative Effizienz des Klubs grundlegend beeinflussen. Die Auswirkungen dieser Investitionen sind beeindruckend, denn PSG verfügt damit über einige der modernsten Fußballeinrichtungen der Welt. Das Rational, das diesen Zuweisungen zugrunde liegt, wird durch ein ausgeprägtes Bewusstsein für die **zentrale Rolle der Infrastruktur** bei der Entwicklung von Spielern, der Gewinnung von Talenten, der Einbindung der Fans, dem allgemeinen Ruf und der finanziellen Rentabilität unterstrichen.

Eine wichtige Facette des Infrastruktur-Engagements von QSI ist der **Ausbau von Trainings- und Rehabilitationszentren**. Seit der Übernahme durch QSI im Jahr 2011 hat PSG die bestehenden Einrichtungen systematisch erweitert und ein hochmodernes Trainingszentrum in Poissy errichtet, das nur 25 Minuten vom Parc des Princes entfernt ist. Der 74 Hektar große Campus, der im Juni 2023 eingeweiht wurde, stellt eine beträchtliche Investition von **350 Millionen Euro** dar. Zu den umfangreichen Einrichtungen gehören ein Stadion, drei Trainingsplätze, Multifunktionshallen, Fitnessräume, medizinische Einrichtungen und Wohnhäuser für die Spieler. Das Hauptziel der Initiative besteht darin, die Entwicklung der Spieler zu optimieren, ihre Fähigkeiten und Leistungen zu verbessern, Verletzungen vorzubeugen und den Rehabilitationsprozess zu verbessern. Obwohl ein direkter kausaler Zusammenhang mit dem Erfolg auf dem Spielfeld nicht quantifizierbar ist, leistet das Trainingszentrum einen positiven Beitrag zur finanziellen Gesundheit des Klubs und zum Gesamtwert des Unternehmens.

Eine weitere umfangreiche Investition betrifft die **Entwicklung des Stadions "Parc des Princes"**. Unter der Leitung von QSI seit 2013 wurde das Stadion von 2012 bis 2016 einer Investitionsphase von **75 Millionen Euro** unterzogen. Diese Finanzspritze diente der Verbesserung des Fanerlebnisses und der Steigerung der Einnahmen an Spieltagen durch die Einrichtung von Lounges, Hospitality-Einrichtungen und VIP-Sitzbereichen. Obwohl die Sitzplatzkapazität des Stadions unverändert blieb, stiegen die Einnahmen an Spieltagen von 53,2 Millionen Euro im Jahr 2012 auf beachtliche 132 Millionen Euro im Jahr 2022. Das Engagement für diese Expansionsstrategie trug Früchte, was sich in einem Rekordkartenverkauf vor der COVID-19-Pandemie niederschlug, der 2019 mit 1,2 Millionen verkauften Karten seinen Höhepunkt erreichte. In der Saison 2022/2023 verzeichnete der Parc des Princes eine beeindruckende durchschnittliche Auslastung von 95 % mit durchschnittlich 46.182 Zuschauern pro Spiel. Diese strategischen Investitionen in die Infrastruktur haben einen tiefgreifenden und nachhaltigen Einfluss auf die sportliche und wirtschaftliche Leistung von PSG und schaffen einen Mehrwert für den Klub. Das Aufziehen hochmoderner Trainingseinrichtungen und der kontinuierliche Ausbau der Stadien fügt sich nahtlos in das übergreifende Ziel von PSG ein, zu einem der führenden Fußballklubs weltweit aufzusteigen.

Diese vier Säulen der Wertschöpfung (Spieler, Marke, Sponsoring und Infrastruktur), die von QSI akribisch umgesetzt werden, dienen als Dreh- und Angelpunkt, um PSG auf dem Weg zu seinen ehrgeizigen Zielen der internationalen sportlichen Eminenz und der Steigerung des Markenwerts voranzubringen.

## 4. Finanzielle Implikationen der operativen Maßnahmen

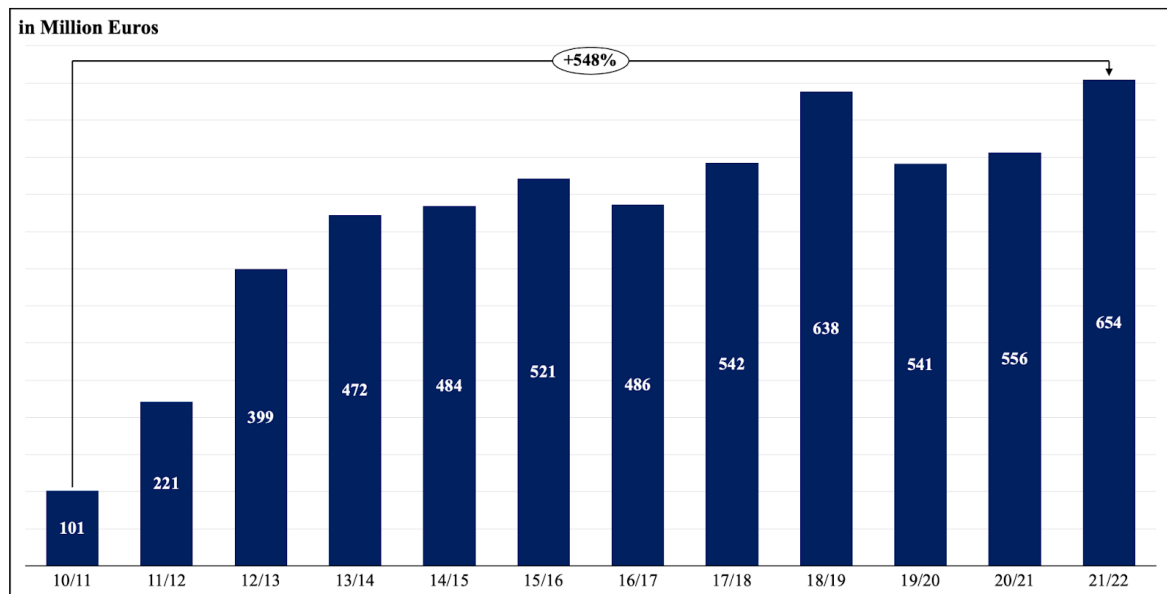


Abbildung 1: Gesamteinnahmen von Paris St. Germain von 2010/2011 bis 2021/2022

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an STATISTA (2023)

Die Analyse der Einnahmen von PSG zeigt einen erheblichen Anstieg der Gesamteinnahmen seit der Übernahme durch QSI. In der Saison 2010/2011 verzeichnete der Klub Einnahmen in Höhe von rund 101 Millionen Euro, während sich die Einnahmen in der Saison 2021/2022 auf rund 654 Millionen Euro belaufen. Dieses Wachstum lässt sich auf die Investition von QSI und deren Auswirkungen auf verschiedene kommerzielle Möglichkeiten zurückführen, darunter Sponsorenverträge mit globalen Unternehmen wie Nike, Accor und Qatar Airways. Diese Sponsorenverträge haben dem Klub jährlich Millionen von Euro eingebracht.

Während PSG unter der Eigentümerschaft von QSI ein **erhebliches finanzielles Wachstum** erfahren hat, wurden Fragen zur (finanziellen) Nachhaltigkeit dieser Investition aufgeworfen. Dem Klub sind ebenso beträchtliche Kosten entstanden, darunter auch Ausgaben für Sponsoring, die bei der Bewertung des finanziellen Ergebnisses der Investition berücksichtigt werden müssen. Außerdem war PSG nicht in der Lage, zwischen 2020 und 2022 rentabel zu arbeiten, was Bedenken hinsichtlich der langfristigen Rentabilität des Klubs aufkommen lässt. So belief sich das Ergebnis des Klubs nach Steuern in 2020 auf ca. - 124,2 Mio. Euro und in 2022 auf – 368,7 Mio. Euro. Die Umwandlung von PSG in eine globale Marke und seine Erfolge in nationalen und internationalen Wettbewerben zeigen jedoch auch die positiven Wirkungen der Investition von QSI.

Die Investition in PSG kann aus finanzieller Sicht insgesamt also nur mittelbar überzeugen. Zwar hat der Klub seine **Einnahmen vervielfacht** und bis zum Jahr 2020 durchaus profitabel gearbeitet; indes konnte er ab 2020 aufgrund hoher Transferausgaben die Geschäftsjahre nicht mehr mit Gewinnen abschließen. Im Gegenteil, die **Verluste scheinen sich zu vervielfältigen**. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass Fußballinvestitionen mit hohen Risiken verbunden sind. Risikotreiber sind im Gleichlauf die sportliche Leistung und der ausufernde und kaum regulierte Transfermarkt, weshalb nunmehr künftig auch ein Paradigmenwechsel in der Transferpolitik vorgenommen werden soll.

Das vorhandene Schrifttum berichtet jedoch zum überwiegenden Teil positiv über die Investition von QSI in PSG. Insbesondere werden die Erfolge in Bezug auf Umsatz und Markenbekanntheit hervorgehoben. Die durchgeführten Studien berücksichtigen allerdings nicht die sich verschlechternden finanziellen Ergebnisse des Klubs in den letzten Jahren oder den Einfluss der vom katarischen Staat initiierten Sponsoringverträge. Bemerkenswert ist auch die Diskrepanz zwischen kurzfristigem und langfristigem Erfolg und die Interpretation der Strategie des Klubs. **Der finanzielle Erfolg von PSG korreliert nicht in erster Linie mit dem sportlichen Erfolg, sondern ist auf die Bereitstellung erheblicher Mittel durch katarische Sponsoren kurz nach der Übernahme zurückzuführen.**

| Season  | Transfer Expenses (in mEUR) | Transfer Income (in mEUR) | Transfer Deficit (in mEUR) |
|---------|-----------------------------|---------------------------|----------------------------|
| 22/23   | 147.5                       | 59.3                      | -88.21                     |
| 21/22   | 91.0                        | 11.0                      | -80.00                     |
| 20/21   | 62.0                        | 0.4                       | -61.60                     |
| 19/20   | 95.0                        | 105.9                     | 10.90                      |
| 18/19   | 262.0                       | 114.0                     | -148.00                    |
| 17/18   | 238.0                       | 98.4                      | -139.60                    |
| 16/17   | 134.5                       | 59.8                      | -74.70                     |
| 15/16   | 116.1                       | 22.9                      | -93.20                     |
| 14/15   | 49.5                        | 2.2                       | -47.30                     |
| 13/14   | 135.9                       | 26.5                      | -109.40                    |
| 12/13   | 151.0                       | 4.8                       | -146.25                    |
| 11/12   | 107.0                       | 9.4                       | -97.70                     |
| Sum     | 1.589.6                     | 514.6                     | -1075.06                   |
| Average | 132.5                       | 42.9                      | -89.59                     |

Tabelle 2: *Transferausgaben, -einnahmen und -defizite von Paris St. Germain von 2011 bis 2022 [Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an TRANSFERMARKT.DE (2023)]*

## 5. Handlungsfelder von Paris St. Germain

Die Eigentumsverhältnisse bei PSG, die eng mit der dem katarischen Staat nahestehenden QSI verflochten sind, wurden im hier vorliegenden Factsheet einer genaueren Betrachtung unterzogen. Im Ergebnis lassen sich Interessenkonflikte erkennen. Der Verdacht entsteht, dass der Klub für umfassendere geopolitische Ziele instrumentalisiert wird. Die scheinbar unantastbare Galionsfigur, Präsident Nasser Al-Khelaifi, sieht sich regelmäßig mit Vorwürfen der Gleichgültigkeit gegenüber diesen Interessenkonflikten konfrontiert.

Ebenfalls kritisch betrachtet wird die strategische Ausrichtung von PSG, insbesondere die Neigung zu kurzfristigen Erfolgen, die sich vor allem in **hochkarätigen Spielertransfers** manifestieren. Dieser strategische Schwerpunkt ging auf Kosten der Entwicklung einer geschlossenen Mannschaftsdynamik, die durch ein solides Jugendentwicklungsprogramm unterstrichen wird. Infolgedessen kämpft der Klub mit einem erkennbaren Mangel an mannschaftlicher Geschlossenheit und einem übermäßigen Vertrauen in die Anschaffung von teuren Spielern. Das Ergebnis ist eine scheinbar ungesunde Klubkultur, die von internen Streitigkeiten, Fehlverhalten von Spielern und einer auffälligen Priorisierung individueller Leistungen gegenüber dem kollektiven Erfolg der Mannschaft geprägt ist, wodurch die kulturelle Identität des Klubs untergraben wird. Überdies hat diese Politik auch weitreichende finanzielle Folgen. Die finanziellen Ergebnisse zeichnen seit 2020 z.T. erhebliche **Verluste**.

Trotz vermeintlicher Investitionen in die Jugendförderung und das Scouting tut sich PSG schwer damit, einen erkennbaren Weg von der Akademie zur ersten Mannschaft zu finden. Dies zeigt sich daran, dass der Klub den **geringsten Anteil an Jugendspielern** in der ersten Mannschaft in den oberen Rängen der fünf besten europäischen Ligen hat - ein Phänomen, das direkt mit dem Investitionsverhalten von QSI zusammenhängt.

Interessanterweise geht der finanzielle Wohlstand von PSG nicht nahtlos mit seinem Erfolg auf dem Spielfeld einher. Die Tatsache, dass der Klub auf die beträchtliche Finanzierung durch katarische Sponsoren angewiesen ist, sorgt zwar für eine unmittelbare Finanzspritze, wirft jedoch **Fragen über die finanzielle Nachhaltigkeit** solcher Vereinbarungen auf lange Sicht auf. Das Finanzgebaren des Klubs, das durch das Ringen um Rentabilität gekennzeichnet ist, gibt Anlass zur Besorgnis über seine finanzielle Lebensfähigkeit. Infolge der hohen finanziellen Verluste in den vergangenen Jahren bestehen erhebliche **Zweifel an der Tragfähigkeit des praktizierten Geschäftsmodells**. Ein Paradigmenwechsel und damit eine strategische Neuausrichtung sind das Ergebnis.

Jenseits des Sports sehen sich PSG und sein Eigentümer QSI mit dem Vorwurf konfrontiert, den Klub als Instrument zu nutzen, um das Image Katars aufzupolieren, Menschenrechtsverletzungen in Katar zu vertuschen und den Tourismus im Heimatland des Investors anzukurbeln. Diese vielschichtigen Beweggründe haben Kritik und den Vorwurf eines unfairen Vorteils hervorgerufen.

Die einzigartige Kombination dieser Herausforderungen macht den Fall PSG zu einem interessanten Untersuchungsgegenstand, aus dem sich wertvolle Lehren für künftige Investitionen in Fußballklubs ziehen lassen. Die komplexen Erfahrungen von PSG unterstreichen die nuancierte Schnittmenge von Sport, Finanzen und Geopolitik und bieten wichtige Erkenntnisse für künftige strategische Überlegungen im Bereich der Sportinvestments.

## 6. Erkenntnisse für künftige Sportinvestments

Die Auswirkungen des strategischen Engagements von Qatar Sports Investments bei Paris St. Germain haben vielfältige Dimensionen. Sie umfassen politische, diplomatische, finanzielle, regulatorische und strategische Überlegungen, die für Private-Equity-Investoren, die sich in der Fußballbranche zurechtfinden müssen, wichtige Erkenntnisse liefern.

In finanzieller Hinsicht ist die Investition von QSI in PSG eine echte Fallstudie für Private-Equity-Investoren, die die Bedeutung von **Schlüsselfaktoren** wie finanziellem Rückhalt, einer visionären Langzeitperspektive, kluger Nutzung kommerzieller Chancen, geschicktem Markenmanagement und soliden Strategien zur Einbindung der Fans hervorhebt. Wenn diese Faktoren gut aufeinander abgestimmt sind, ebnen sie den Weg zum Erfolg im dynamischen und wettbewerbsintensiven Umfeld der Fußballbranche.

Die **Einhaltung von Vorschriften**, insbesondere der Financial-Fairplay-Vorschriften, erweist sich als Dreh- und Angelpunkt für nachhaltige Investitionen in den Fußball. Die PSG-Investition von QSI unterstreicht die Notwendigkeit, regulatorische Rahmenbedingungen geschickt zu navigieren und sich mit der Gemeinschaft als integraler Bestandteil einer übergreifenden Investitionsstrategie zu engagieren. Dies ist eine wichtige Lektion für Private-Equity-Investoren und unterstreicht die Notwendigkeit von Due-Diligence-Prüfungen und regulatorischer Anpassung, um dauerhaften Erfolg zu gewährleisten.

Langfristige Rentabilität bei Fußballinvestitionen erfordert eine **strategische Ausrichtung**, die in Engagement und Visionen verankert ist. Dazu gehören ein umfassender Ansatz für kommerzielle Möglichkeiten, Einkommensdiversifizierung und die Pflege einer robusten Markenidentität. Der Fall von QSI unterstreicht die Essenz eines solchen langfristigen Engagements und enthüllt eine Blaupause für Private-Equity-Firmen, die einen nachhaltigen Erfolg bei Investitionen in Fußballklubs anstreben.

Darüber hinaus bringt die Einbindung von Private Equity in die Fußballarena, wie sie durch das Engagement von QSI veranschaulicht wird, eine Reihe politischer und diplomatischer Implikationen ans Licht. Die erkennbare Verstrickung von Private-Equity-Investoren im Fußball unterstreicht den Ruf nach sorgfältigen **Risikomanagementstrategien**, insbesondere vor dem Hintergrund einer sich ständig verändernden politischen Landschaft. Dies verdeutlicht des Weiteren die dringende



LEIPZIG  
GRADUATE SCHOOL  
OF MANAGEMENT

---

Notwendigkeit für Investoren, sich auf potenzielle Herausforderungen einzustellen, die sich aus der Überschneidung von Private Equity und den Feinheiten der Fußballindustrie ergeben.

Die Analyse erstreckte sich auf die Beschreibung von Wertschöpfungsmaßnahmen, die für erfolgreiche Fußballinvestitionen charakteristisch sind. Durch die Extrapolation der Erkenntnisse aus der PSG-Investition von QSI können Private-Equity-Firmen ihre Strategien verfeinern und optimieren, indem sie die Erkenntnisse über die Erfolgsfaktoren in der Fußballbranche nutzen.

## Die Autoren

---



Henning Zülch ist Inhaber des Lehrstuhls für Rechnungswesen, Wirtschaftsprüfung und Controlling an der HHL Leipzig Graduate School of Management. In seiner Forschung beschäftigt er sich neben der Finanzmarktkommunikation mit der Übertragbarkeit betriebswirtschaftlicher Grundprinzipien auf die erfolgreiche Führung von Sportvereinen.

---



Goran Mirkovic ist Berater bei McKinsey & Company, einer weltweit führenden Unternehmensberatung. Er ist externer Doktorand am Lehrstuhl für Rechnungswesen, Wirtschaftsprüfung und Controlling an der HHL Leipzig Graduate School of Management. Sein Forschungsschwerpunkt ist die Bewertung von Geschäftsmodellen im Profisport und die Betrachtung der Umsatzgenerierung im Profifußball.

---



Maximilian Hollmann ist Student im Master in Management an der HHL Leipzig Graduate School of Management. In seiner Masterarbeit untersuchte er den strategischen Einstieg von Qatar Sports Investments bei Paris St. Germain mit dem Ziel wertvolle Implikationen für künftige Investitionen im Profifußball zu liefern. Während seines Studiums absolvierte er Praktika in der Unternehmensberatung und in der Unternehmensstrategie eines Bundesligavereins.

## Einschlägig verwendetes wissenschaftliches Schrifttum

- ABBAS, N. (2022).** The impact sporting and financial performance of football clubs on their stock price: an analytical study of European clubs' sample listed in the financial market. *Review of Behavioral Finance*, 15(3), 340–354. <https://doi.org/10.1108/rbf-11-2021-0242>
- BENKRAIEM, R., LOUHICHI, W., & MARQUÈS, P. (2009).** Market reaction to sporting results: The case of European listed football clubs. *Management Decision*, 47, 100–109. <https://doi.org/10.1108/00251740910929722>
- CHANAVAT, N. (2017).** French football, foreign investors: global sports as country branding. *Journal of Business Strategy*, 38(6), 3–10.
- CHUNG, C., KIM, I., RABARISON, M., TO, T., & WU, E. (2020).** Shareholder litigation rights and corporate acquisitions. *ERN: Econometric Studies of Corporate Governance*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3086313>
- FÜHNER, J., SCHMIDT, S., & SCHREYER, D. (2021).** Are diversified football clubs better prepared for a crisis? First empirical evidence from the stock market. *European Sport Management Quarterly*, 21, 350 – 373. <https://doi.org/10.1080/16184742.2020.1862273>
- HEARN, B., OXELHEIM, L., & RANDØY, T. (2016).** The institutional determinants of private equity involvement in business groups: the case of Africa. *Journal of World Business*, 53, 118–133. <https://doi.org/10.1016/J.JWB.2016.02.002>
- KING, N., & MAY, T. (2021).** The evolution of foreign ownership in English football: exploring the drivers of ownership and the implications for club identity. *Sport in Society*, 24(4), 521–535.
- PLUMLEY, D., WILSON, R., & RAMCHANDANI, G. (2017).** Towards a model for measuring holistic performance of professional Football clubs. *Soccer & Society*, 18(1), 16–29.
- SCELLES, N., HELLEU, B., DURAND, C., & BONNAL, L. (2016).** Professional sports firm values. *Journal of Sports Economics*, 17, 688 – 715. <https://doi.org/10.1177/1527002514538976>
- SIMMONS, R. (2001).** Book review: winners and losers: the business strategy of football. *Journal of Sports Economics*, 2(4), 379–381. <https://doi.org/10.1177/152700250100200406>



LEIPZIG  
GRADUATE SCHOOL  
OF MANAGEMENT

---

## Football Fact Sheet Series

The HHL series of Football Fact Sheets presents in short form summaries of outstanding final theses of students graduating from HHL. Each Research Brief presents the research question, the objective and applied methodology, and the main findings. The series gives an insight into the research areas dealt with at HHL and shall be an invitation for further exchange.

---

## HHL Leipzig Graduate School of Management

HHL is a university-level institution and ranks amongst the leading international business schools. The goal of the oldest business school in German-speaking Europe is to educate effective, responsible and entrepreneurially-minded leaders. HHL stands out for its excellent teaching, its clear research focus, its effective knowledge transfer into practice as well as its outstanding student services. Study programs include a Master in Management program, a Master with a specialization in Finance as well as an MBA program. All programs can be completed full-time or part-time. HHL also runs a Doctoral Program. The HHL Executive Education offers state-of-the-art management seminars for executive talents. Besides its main campus in Leipzig, the university maintains study locations in Cologne and Munich. HHL is accredited by AACSB International and ACQUIN. [hhl.de](https://www.hhl.de)

**Follow us:** LinkedIn | Facebook | Instagram | Youtube | Blog