



HHL LEIPZIG
GRADUATE SCHOOL
OF MANAGEMENT

Football Fact Sheet

#1/24

März 2024

FoMa-Krisenradar als Instrument zur Analyse der Krisenlandschaft des europäischen Fußballs

Überlegungen der
HHL Leipzig Graduate School of Management

Mit freundlicher Unterstützung von



IHK
Industrie- und Handelskammer
zu Leipzig

Henning Zülch^a, Jannik Fennen^b und Goran Mirkovic^c

^a Prof. Dr. Henning Zülch ist Inhaber des Lehrstuhls für Rechnungswesen, Wirtschaftsprüfung und Controlling der HHL Leipzig Graduate School of Management. Email: henning.zuelch@hhl.de. T: +49 (0) 341-9851 701.

^b Jannik Fennen ist Masterand am Lehrstuhl für Rechnungswesen, Wirtschaftsprüfung und Controlling der HHL Leipzig Graduate School of Management.

^c Goran Mirkovic ist Doktorand am des Lehrstuhls für Rechnungswesen, Wirtschaftsprüfung und Controlling der HHL Leipzig Graduate School of Management.



1. Ausgangspunkt der Betrachtung

Das Management von Fußballklubs hat sich innerhalb der letzten Dekade zu einer zunehmend anspruchsvollen Aufgabe entwickelt, einhergehend mit der betriebswirtschaftlichen Professionalisierung der Industrie und dem verstärkten Engagement sportferner Interessensvertreter (ZÜLCH, PALME, & JOST, 2020). Dabei verschärften die Auswirkungen der COVID-19-Pandemie die finanziellen Herausforderungen der Klubs und erhöhten die Notwendigkeit, finanziell nachhaltige und rationale Entscheidungen zu treffen, um die wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit zu wahren. Angesichts dieses Kontextes sehen sich insbesondere die Klubs der fünf großen europäischen Fußballligen - der englischen Premier League, der spanischen La Liga, der deutschen Bundesliga, der italienischen Serie A und der französischen Ligue 1 - aufgrund ihrer erheblichen Strahlkraft und dominanten finanziellen Leistungsfähigkeit mit einer komplexen Matrix von Herausforderungen konfrontiert (HAMMERSCHMIDT, DURST, KRAUS, & PUUMALAINEN, 2021). So durchlaufen Fußballklubs, ebenso wie Unternehmen anderer Industrien, gelegentlich Krisenszenarien (DRUKER, 2021), die sich als verschiedene Arten von Unternehmenskrisen manifestieren können. Infolge stellt sich für die Entscheidungsträger dieser Klubs die grundlegende Frage, wie verschiedene Herausforderungen und Arten von Krisen im Fußball proaktiv identifiziert werden können, um darauf aufbauend adäquate Reaktionsmuster präventiv konzipieren zu können.

Da eine umfassende Analyse der Krisenlandschaft europäischer Fußballklubs einen wesentlichen Beitrag leisten kann, das komplexe und vielschichtige Wesen dieser Branche besser zu verstehen, versuchen Arbeiten der HHL Leipzig Graduate School of Management die Herausforderungen im europäischen Spitzenfußball mithilfe eines konzipierten Rahmens abzubilden. Als solcher dient der FoMa-Krisenradar. Er stellt ein Modellkonzept zur replizierbaren Identifikation von Krisenarten und -stadien für professionelle Fußballklubs dar und erweist sich als analytisches Werkzeug zur Betrachtung strategischer Handlungsbedarfe im Management von Fußballklubs.

2. Die Konzeption des *FoMa-Krisenradars*

2.1 Überblick

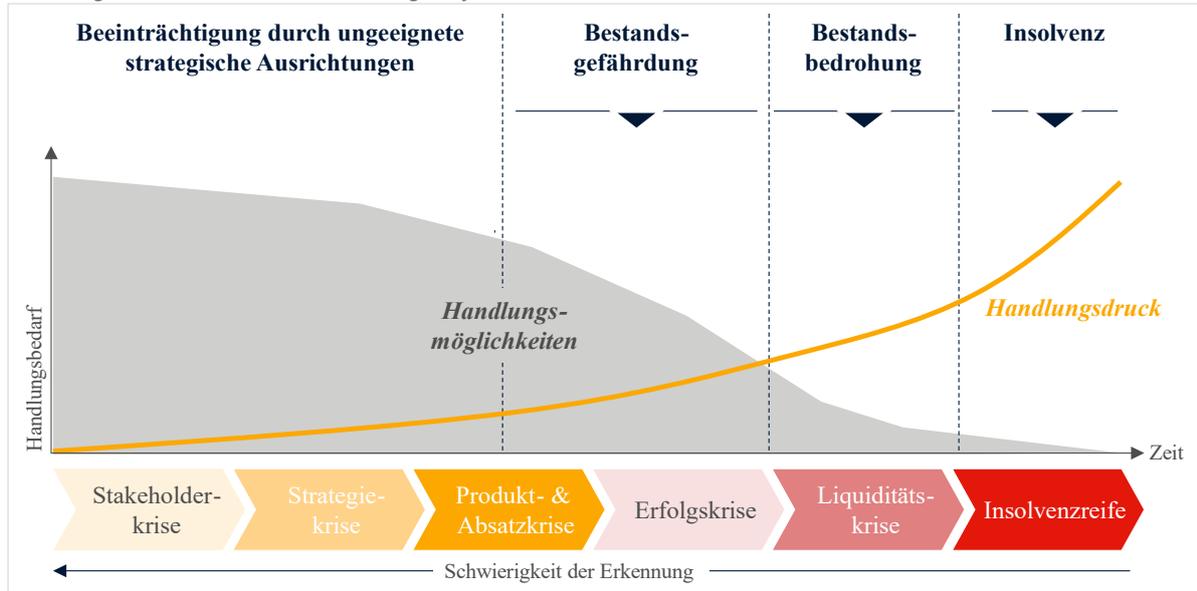
Um eine systematische Einordnung der Krisenszenarien von Fußballklubs zu ermöglichen, wurden einschlägige Veröffentlichungen zu Restrukturierungsprozessen sowie Literatur zu Unternehmenskrisen untersucht und relevante Inhalte identifiziert, die im weiteren Sinne auf die Fußballbranche anwendbar sind. Bei der Entwicklung des Modellkonzepts wurde insbesondere der IDW S6 des Instituts der Wirtschaftsprüfer in Deutschland (IDW) herangezogen, welcher die Anforderungen an die Erstellung von Restrukturierungskonzepten und Sanierungsgutachten im deutschen Rechtsraum festlegt.

Neben dem IDW S6 wurden für die Konzeption des Krisenradars der Top-5-Ligen im europäischen Klubfußball ebenfalls Restrukturierungs- und Insolvenzstandards anderer Länder herangezogen, um die Angemessenheit und Übertragbarkeit des IDW S6 zu beurteilen und einen Vergleichshorizont zu schaffen. Die Prüfung der verschiedenen Ansätze Großbritanniens, Spaniens, Frankreichs und Italiens erwies sich als grundlegend, um den IDW S6 aufgrund seiner umfassenden Anwendbarkeit und adaptiven Struktur als geeignetes Fundament für die Entwicklung eines auf die spezifischen Herausforderungen der Fußballindustrie zugeschnittenen Modellkonzepts zu bestätigen.

2.2 Herleitung des FoMa-Krisenradars

Gemäß IDW S6 und in Abbildung 1 dargestellt werden Krisen in sechs Krisenstadien unterteilt, die in der theoretischen Betrachtung zwar trennscharf, in der Praxis aber oft miteinander verkettet sind. So wird zwischen Stakeholderkrisen, Strategiekrisen, Produkt- und Absatzkrisen, Erfolgskrisen, Liquiditätskrisen und der Feststellung der Insolvenzreife als verschiedene Ausprägungen einer Krise unterschiede (INSTITUT DER WIRTSCHAFTSPRÜFER IN DEUTSCHLAND E.V., 2022). Diese müssen nicht zwangsläufig in der genannten Reihenfolge auftreten, sondern können isoliert, parallel oder überlappend vorkommen (HÄGER & HILTNER, 2015).

Abbildung 1: Übersicht der Krisenstadien gemäß IDW S6



Quelle: Eigene Darstellung basierend auf dem Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. (2022).

Stakeholderkrisen resultieren oft aus Unstimmigkeiten zwischen Führungskräften einer Organisation und weiteren Stakeholdern, welche in der Regel auf Mängel im Management der Organisation zurückgeführt werden können (HARRISON & FREEMAN, 1999). Aufgrund dieser Unstimmigkeiten können Entscheidungen verzögert oder zu Ungunsten des Unternehmens getroffen werden. Folglich führt dies oft zu einer unzureichenden Abstimmung der Entscheidungsträger, was wiederum zu unangemessenen oder ineffektiven Entscheidungen in Bezug auf Innovations- und Investitionsverhalten führt (INSTITUT DER WIRTSCHAFTSPRÜFER IN DEUTSCHLAND E.V., 2022). Das Ergebnis einer Stakeholder-Krise löst oft einen Glaubwürdigkeitsverlust für die Geschäftsführung und den Aufsichtsrat aus (BUCHHOLZ & LOPATTA, 2017).

Strategiekrisen entstehen oft als direkte Konsequenz einer Stakeholderkrise, da Konflikte innerhalb der Unternehmensführung und -kontrolle zu Fehlentwicklungen bei der Formulierung und Umsetzung von Strategien führen (LINTEMEIER, 2014). Diese Art von Krisenstadium ist daher durch eine unzureichende oder unklare strategische Positionierung, sowie durch das Fehlen einer Unternehmensleitlinie gekennzeichnet, die eine langfristige Vision in einem strukturierten und kohärenten Plan umfasst (HÄGER & HILTNER, 2015).



Eine **Produkt- und Absatzkrise** zeigt sich in der Regel durch erodierende Umsätze und erhebliche Margenrückgänge (DRUKER, 2021). In industriellen Branchen werden die Auswirkungen eines Nachfragerückgangs in Form steigender Lagerbestände und erhöhter Kapitalbindung spürbar. Die zugrunde liegenden Ursachen für diese Krisenart bestehen zumeist in strategischen Fehlern in Bezug auf Marketing- und Vertriebskonzepte, Produktangebot und -qualität, einer fehlerhaften Preispolitik oder einem immensen Wettbewerbsdruck (LINTEMEIER, 2014).

Insbesondere im Stadium der **Erfolgskrise** lassen sich, abhängig von der spezifischen Branche in der ein Unternehmen agiert, unterschiedliche charakteristische Merkmale und Ausgestaltungen feststellen. In diesem Kontext wird die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens anhand der Erreichung seiner primären Zielsetzungen bewertet (HÄGER & HILTNER, 2015). Dieses Stadium einer Krise zeigt sich erstmals in der Sichtbarkeit für relevante Stakeholder, die auf externe Berichterstattungen für ihre Informationsbedürfnisse angewiesen sind und stellt darüber hinaus in der Regel das Stadium dar, in dem zum ersten Mal der Bedarf externer Unterstützung anerkannt wird (KÖHLER-MA, GEISER, & STARK, 2018).

Infolge anhaltender Erfolgskrisen schreiten zumeist Liquiditätsengpässe voran, was in einer **Liquiditätskrise** münden kann. Diese stellt eine ernsthafte existenzielle Bedrohung dar und ohne angemessene Maßnahmen zur Abmilderung wird die Insolvenz immer wahrscheinlicher (HÄGER & HILTNER, 2015). In konventionellen Unternehmensstrukturen sind zusätzliche Faktoren im Kontext einer Liquiditätskrise zu berücksichtigen. Dazu zählen beispielsweise Diskrepanzen zwischen der Kapitalbindung und der Kapitalbereitstellung, welche die Intensität einer Liquiditätskrise verstärken (Lintemeier, 2014). Wenn eine akute Liquiditätskrise identifiziert wird, müssen unverzüglich geeignete Maßnahmen ergriffen werden, um eine positive Fortführungsprognose zu ermöglichen (HÄGER & HILTNER, 2015).

Letztendlich wird eine anhaltende Liquiditätskrise samt negativer Fortführungsprognose zur **Insolvenz** führen und somit die Verpflichtung zur Insolvenzanmeldung auslösen. Hierbei handelt es sich zweifellos um das ungünstigste Ergebnis für die Interessen der am Unternehmen beteiligten Stakeholder (KÖHLER-MA, GEISER & STARK, 2018).

2.3 Kontextualisierung des FoMa-Krisenradars

Um eine Adaption des Restrukturierungsstandards für Unternehmen der freien Wirtschaft auf Fußballklubs unter Berücksichtigung deren Besonderheiten zu beziehen, werden diese kontextualisiert. Dabei werden die sechs Krisenstadien des IDW S6 als separate Dimensionen erfasst und durch die Konzipierung messbarer Leistungskennzahlen (KPIs) speziell auf die Branche des professionellen Fußballs modifiziert. So wurden die in Tabelle 1 angeführten Kontextualisierungen samt quantifizierter Schwellenwerte als Kernstück des Krisenradars abgeleitet.

Die Phase der **Stakeholderkrise** manifestiert sich im Kontext des Fußballs durch Konflikte, die aufgrund divergierender Meinungen der Stakeholder eines Fußballklubs entstehen und eine effektive Führung und Verwaltung beeinträchtigen. So dienen *Rücktritte von Vorstandsmitgliedern aufgrund interner Meinungsverschiedenheiten* als Indikatoren für Stakeholder-Konflikte, ebenso wie *öffentliche Auseinandersetzungen zwischen Klubgremien*, welche die Entscheidungsfindung in einem professionellen Fußballklub negativ beeinflussen (LAWRENCE, 2018). Der Schwellenwert wird bei diesen Indikatoren innerhalb eines Jahres angesetzt. Darüber hinaus deutet ein *öffentlicher Protest von Fans gegen einen Fußballklub aufgrund von Meinungsverschiedenheiten mit der Klubführung oder anderen Stakeholdern eines Klubs* auf das Vorliegen einer *Stakeholderkrise* hin, da dies darauf hinweisen könnte, dass die Klubführung die Bedenken der Fans entweder vernachlässigt oder die zugrunde liegenden Probleme nicht beheben kann.

Eine **Strategiekrisis** kennzeichnet sich durch anhaltende Inkonsistenzen und Schwächen in langfristigen Planungs- und Entscheidungsprozessen eines Klubs. Daher umfassen die in dieser Studie berücksichtigten Kriterien die *Zahl der von einem Klub ernannten Trainer, die einen bestimmten Schwellenwert (mehr als fünf Trainer) innerhalb eines Zeitraums von drei Jahren überschreiten*, da häufige Trainerwechsel auf einen erheblichen Mangel an strategischer Konsistenz und Klarheit in der strategischen Entscheidungsfindung hinweist. Darüber hinaus weist ein *erheblicher Marktwertverlust der Spieler eines Fußballklubs von mind. 25%* auf strategische Herausforderungen hin, da ein Rückgang des Marktwerts möglicherweise ineffektive strategische Entscheidungen widerspiegelt, welche die finanziellen Aussichten und die langfristige Stabilität des Klubs beeinträchtigen. Ebenso entstehen Bedenken bezüglich der strategischen Weitsicht des Managements, wenn sich *Spielerverträge*,

die mehr als ein Viertel des kumulierten Marktwerts aller Spieler betragen, nur wenige Monate vor Vertragsablauf befinden.

Die dritte Krisenphase der **Produkt- und Absatzkrise** ist durch einen Rückgang der Einnahmen und eine sinkende Attraktivität des Fußballerlebnisses für die Fans gekennzeichnet. Ein *erheblicher Rückgang der Umsätze, insbesondere wenn er innerhalb eines Zeitraums von drei Jahren 25% übersteigt*, weist auf die schwindende Fähigkeit des Klubs hin, Erträge zu generieren. Ebenso kann ein *Rückgang der Zahl der Fans*, die zu Heimspielen eines Klubs kommen auf eine schwindende Attraktivität des Klubs für sein Kernpublikum hinweisen, sofern ein *Rückgang der Besucherzahlen von über 10%* festzustellen ist, der nicht aus baulichen Eingriffen in die Infrastruktur resultiert.

Im Kontext des Fußballs ist das Stadium der (*sportlichen*) **Erfolgskrise** durch einen signifikanten Rückgang der Wettbewerbsposition gekennzeichnet, der sich durch einen steilen Abfall in der Tabelle oder einen *Abstieg im vergangenen Jahr* kennzeichnet. Konkret deutet ein *Rückgang in der Platzierung des Klubs um 10 oder mehr Positionen innerhalb eines Jahres* auf eine Erfolgskrise hin. Zudem ist es von entscheidender Bedeutung, über die gegenwärtige Spielzeit hinauszublicken und die umfassendere Entwicklung zu analysieren. Entsprechend wird eine *Verschlechterung zum Dreijahresdurchschnitt um 10 oder mehr Positionen* herangezogen. Dies ermöglicht es, zu beurteilen, ob der jüngste Rückgang in der Platzierung lediglich eine vorübergehende Anomalie darstellt oder ob er Teil eines anhaltenden, besorgniserregenden Trends ist, der ebenfalls auf eine tiefgreifende Erfolgskrise hindeutet.

Das fünfte Krisenstadium, die **Liquiditäts- und Schuldenkrise**, bezieht sich auf eine kritische Phase, die durch die Gefahr der Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung eines Fußballklubs charakterisiert ist. So ist eine *negative Eigenkapitalquote*, welche potenzielle Insolvenzrisiken unterstreicht und das Vertrauen einiger Stakeholder untergraben könnte, ein alarmierender Indikator. Ebenso ist ein *Rückgang des Eigenkapitals um mehr als 20% innerhalb eines Geschäftsjahres* bedenklich. Zudem zeigt eine *negative Schulden-Eigenkapital-Quote* eine Situation, in der die Gesamtschulden eines Klubs das Eigenkapital übersteigen. Zuletzt stellt ein *Umsatz-Verbindlichkeiten-Verhältnis unter 100%* eine Diskrepanz zwischen den Einnahmen des Klubs und seinen finanziellen Verbindlichkeiten auf, die signalisiert, dass nicht einmal die vom Klub innerhalb eines Jahres generierten Umsätze – geschweige denn Gewinne - ausreichen würden, um bestehende Verbindlichkeiten zu decken.



Im letzten Krisenstadium erfolgt die ***Feststellung der Insolvenzreife***, indem ermittelt wird, dass ein Unternehmen nicht mehr in der Lage ist, seine fälligen Verbindlichkeiten zu begleichen und keine positive Fortführungsprognose mehr getroffen werden kann (INSTITUT DER WIRTSCHAFTSPRÜFER IN DEUTSCHLAND, Standard 11).

Die nachfolgende Tabelle 1 gibt nochmals einen abschließenden Überblick über die sechs Krisenstadien, erklärt und kontextualisiert diese und fasst die identifizierten Schwellenwerte zusammen.

Tabelle 1: Herleitung und Kontextualisierung der Krisenstadien-Schwellenwerte

Stadium	Erklärung	Kontextualisierung	(Quantifizierte) Schwellenwerte
1. Stakeholderkrise	Grundlegende Meinungsverschiedenheiten unter den Entscheidungsträgern und/oder Interessensvertretern eines Unternehmens können Entscheidungen verzögern, aufschieben oder unmöglich machen.	Rücktritte von Vorstandsmitgliedern aufgrund interner Unstimmigkeiten und öffentlichen Protesten von Fans, die aus Meinungsverschiedenheiten in der Vereinsführung resultieren.	Rücktritte von Vorstandsmitgliedern (≤ 1 J.): JA Streitigkeiten zwischen Verbandsausschüssen (≤ 1 J.): JA Proteste von Fans an Stakeholder gerichtet (≤ 1 J.): JA
2. Strategiekrise	Die strategische Ausrichtung eines Unternehmens ist unklar oder nicht definiert, was darauf hindeutet, dass Wettbewerbsvorteile nicht genutzt werden können.	Fehlen einer klaren fußballerischen Philosophie, unklare Positionierung auf dem Transfermarkt und unzureichende Förderung von jungem Talent.	Anzahl der Trainer (≤ 3 J; Δ): ≥ 5 Wertverlust am Markt (≤ 3 J; Δ): $\geq -25\%$ Anteil Marktwerts auslaufender Verträge (≤ 6 M): $\geq 25\%$
3. Produkt- und Absatzkrise	Das Unternehmen verzeichnet rückläufige Verkaufszahlen aufgrund von Schwächen im Marketing, im Vertrieb oder sonstigen Wettbewerbsnachteilen.	Rückläufige Verkaufszahlen aufgrund von Schwächen im Marketing, Vertrieb oder abnehmender Attraktivität des Fußballs.	Einnahmen exkl. Transfererlöse (≤ 3 J., Δ): $\leq -25\%$ Rückgang der Zuschauerzahlen (≤ 1 J., Δ): $\leq -10\%$
4. (Sportliche) Erfolgskrise	Die Leistung eines Unternehmens, bezogen auf allgemeine und branchenspezifische KPIs, liegt unter den Erwartungen.	Starker Abstieg in der Tabelle innerhalb eines bestimmten Zeitraums sowie Abstiege im letzten Jahr.	Verschlechterung der Tabellenposition (≤ 1 J.; Δ): ≥ -10 Verschlechterung der Tabellenposition (Durchschnitt ≤ 3 J.; Δ): ≥ -10 Abstieg - JA (≤ 1 J.): JA
5. Liquiditäts- und Schuldenkrise	Es bestehen drohende Probleme der Insolvenz oder Überschuldung eines Unternehmens aufgrund tiefgreifender finanzieller Probleme und Liquiditätsengpässen.	Bevorstehende Insolvenz oder Überschuldung des Vereins aufgrund finanzieller Probleme.	Eigenkapitalquote (≤ 1 J.; Δ): $\leq -0\%$ Eigenkapital (≤ 1 J.; Δ): $\geq -20\%$ Verschuldungsgrad: ≤ 0 Umsatz-Verbindlichkeiten-Verhältnis: $\leq 100\%$
6. Insolvenz	Die Insolvenz eines Unternehmens ist eingetreten, womit eine Feststellung der Insolvenz vorliegt.	Insolvenz oder Überschuldung des Vereins ist eingetreten und der Verein ist insolvenzbereit.	Insolvenzantrag wurde gestellt (≤ 1 J.): JA

2.4 Datenaggregation, -analyse und deren Limitationen

Für den Prozess der Datenerfassung wurde eine ausschließlich externe Perspektive eingenommen. Der gewählte Stichtag für die Bewertung der Krisenidentifikationslandschaft war der 1. Juni 2023. Zu diesem Zeitpunkt waren die Spielzeiten der analysierten Ligen beendet. Die für den Fußball relevanten Daten wurden von Fußballplattformen wie TRANSFERMARKT (2023), KICKER (2023), FBREF (2023) und OFFTHEPITCH (2023) bezogen. Zusätzlich wurden auch offizielle Fußballklub-Internetseiten und branchenspezifische Berichte (DELOITTE, 2022) herangezogen, um eine ausgewogene und detaillierte Datensammlung sicherzustellen.

Überdies ist es bei der Ableitung von Schwellenwerten für Krisenphasen im Fußball von essenzieller Bedeutung, die methodischen Grenzen der Entwicklung des Modellkonzepts transparent zu kommunizieren, um die Forschungsergebnisse adäquat interpretieren zu können. So gilt es erstens anzuerkennen, dass die Subjektivität, die bei der Ableitung der **Schwellenwerte** im Fußballkontext inhärent ist, potenzielle Verzerrungen einführt. Zweitens ist die **Verfügbarkeit relevanter Daten** ausschließlich auf öffentlich zugängliche Quellen beschränkt. Da Fußballklubs unterschiedliche Strukturen aufweisen, die es ihnen ermöglichen, die Durchlässigkeit von Informationen zu steuern, sind bspw. Metriken, die mit Rückgängen bei kommerziellen, Spieltags- und Rundfunk-Einnahmen zusammenhängen, nicht zugänglich. Daraus ergibt sich die dritte Limitation, die aus der eingeschränkten **Verfügbarkeit von Echtzeitdaten** resultieren. Die zeitliche Diskrepanz zwischen unmittelbar verfügbaren sportlichen Daten und mittelbar verfügbaren Finanzkennzahlen führt zu Inkongruenzen und folglich zu potenziell irreführenden Schlussfolgerungen. Daher könnte der fehlende vollständige Zugriff auf wesentliche Finanzergebnisse einen ganzheitlichen Blick auf die Krisenbefindlichkeiten der Klubs verzerren.

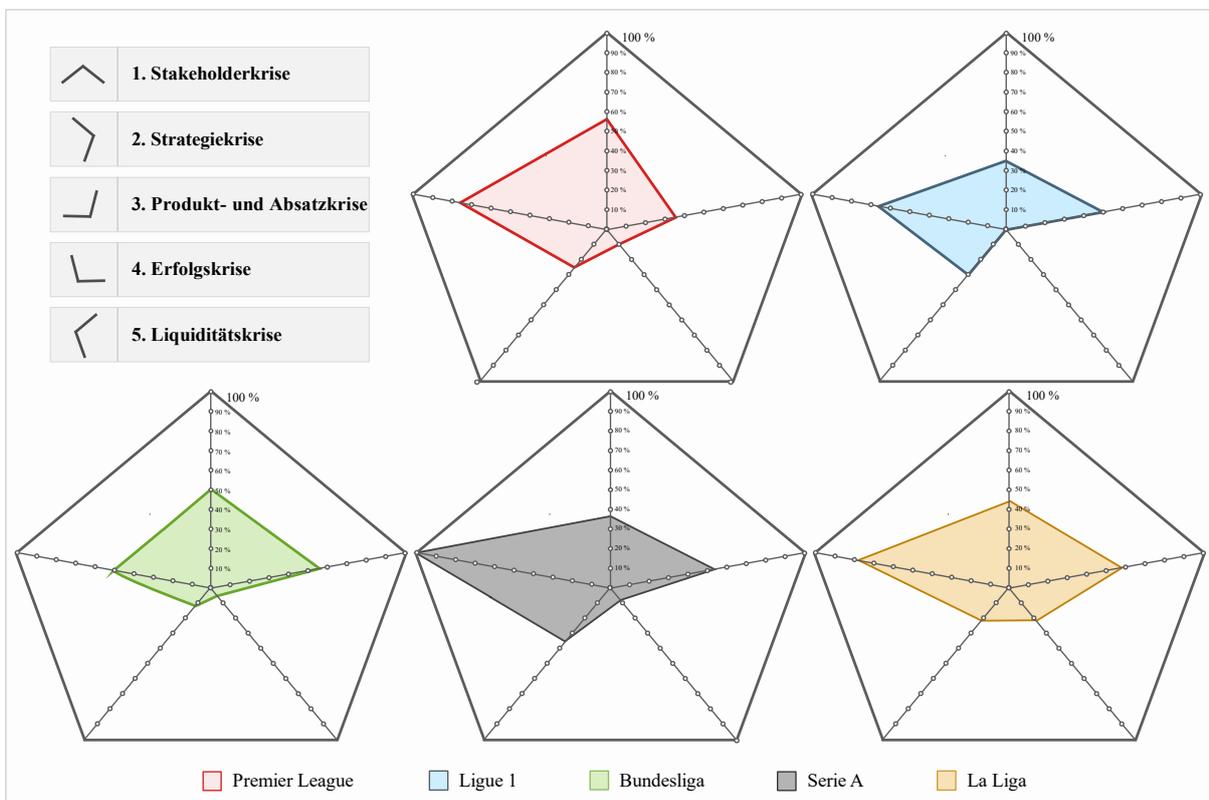
3. Ergebnisse des FoMa-Krisenradars im nationalen wie europäischen Kontext

Die Validierung des Krisenradars und die Analyse der Top-5-Fußballligen in Europa ergaben wesentliche Erkenntnisse, die in drei Hauptkategorien zusammengefasst werden können: Ein Vergleich zwischen den Ligen mit Fokus auf die unterschiedlichen Ausprägungen über die Krisenstadien hinweg, eine Fokussierung einzelner Ligen auf die 16 festgelegten Schwellenwerte und schließlich eine Übersicht auf Klubebene, die Aufschluss über die Krisenbefindlichkeiten einzelner Klubs gibt.

3.1 Datenaggregation, -analyse und deren Limitationen

Bei der Betrachtung der vergleichenden Übersicht aller Top-5-Ligen werden Unterschiede in Art und Ausmaß der Krisen auf Ligenebene deutlich. Abbildung 2 bietet eine detaillierte Darstellung der fünf Ligen und zeigt die spezifischen Ausprägungen jedes Krisenstadiums innerhalb dieser.

Abbildung 2: Krisenübersicht der Top-5-Ligen



Quelle: Eigene Darstellung.

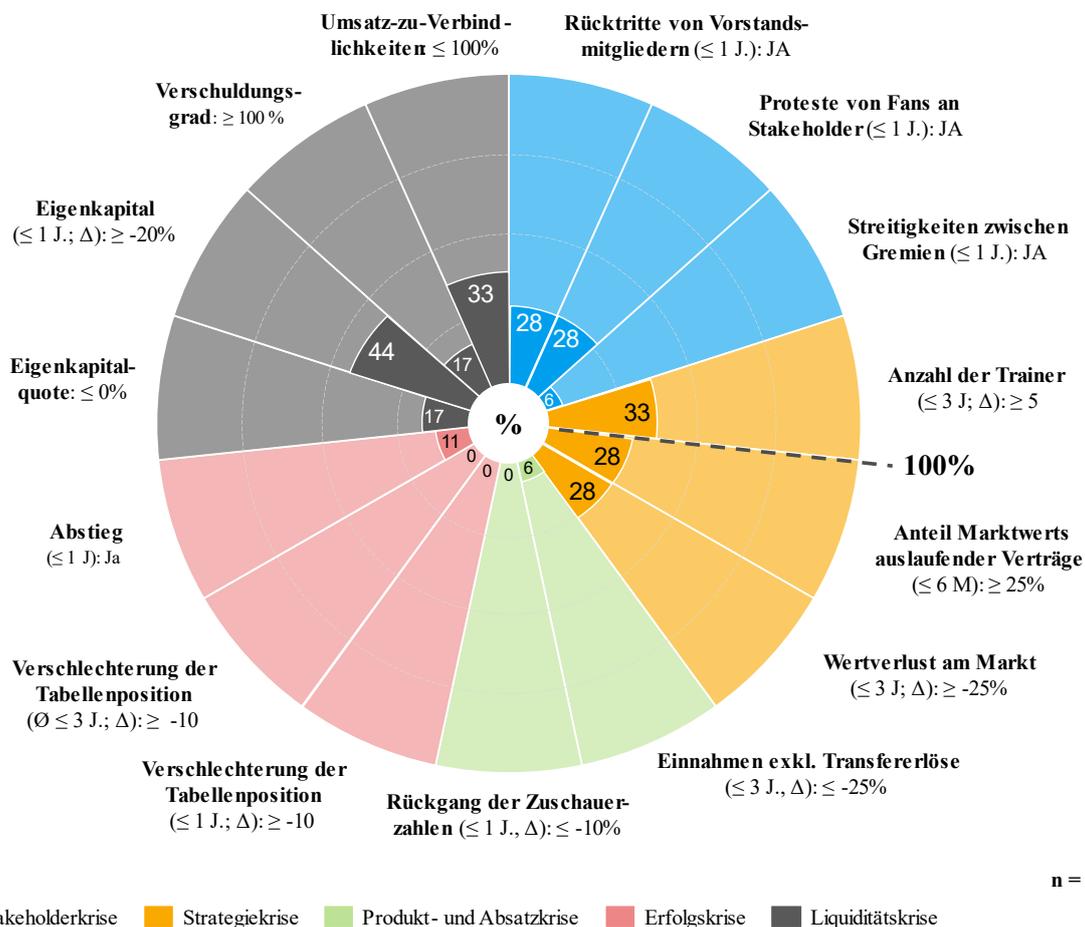
Zum Anfang taucht die **Stakeholderkrise** als wiederkehrendes Problem im europäischen Fußball auf, welche 43 (48,86%) der 88 Klubs mit verfügbaren Daten betrifft. Diese Herausforderung variiert in ihrer Auswirkung über die Ligen hinweg, mit elf von 20 Klubs (55,00%) in der Premier League, sieben von 20 Klubs (35,00%) in Ligue 1, neun von 18 Klubs (50,00%) in der Bundesliga, vier von elf Klubs (36,36%) in Serie A und acht von 19 Klubs (42,11%) in La Liga. Ähnlich betrifft die **Strategiekrise** 48 Klubs (54,55%), mit sieben von 20 Klubs (35,00%) in der Premier League, zehn von 20 Klubs (50,00%) in Ligue 1, zehn von 18 Klubs (55,56%) in der Bundesliga, sechs von elf Klubs (54,55%) in Serie A und elf von 19 Klubs (57,89%) in La Liga. Dies unterstreicht die Notwendigkeit, die strategischen Ansätze innerhalb der europäischen Fußballklubs neu zu bewerten. Zudem betrifft die **Produkt- und Absatzkrise** acht Klubs (9,09%) der 88, wobei einer von 20 Klubs (5,00%) in der Premier League, keiner von 20 Klubs (0,00%) in Ligue 1, einer von 18 Klubs (5,56%) in der Bundesliga, einer von 11 Klubs (9,09%) in Serie A und vier von 19 Klubs (21,05%) in La Liga davon betroffen sind. Zusätzlich wird die (sportliche) **Erfolgskrise** bei 17 Klubs (19,32%) innerhalb der Kohorte deutlich, mit fünf von 20 Klubs (25,00%) in der Premier League, sechs von 20 Klubs (30,00%) in Ligue 1, zwei von 18 Klubs (11,11%) in der Bundesliga, vier von elf Klubs (36,36%) in Serie A und vier von 19 Klubs (21,05%) in La Liga. In der Folge betrifft die **Liquiditäts- und Verschuldungskrise** 76,14% der 88 Klubs. Dabei sind es 15 von 20 Vereinen (75,00%) in der Premier League, 13 von 20 Klubs (65,00%) in der Ligue 1, neun von 18 Vereinen (50,00%) in der Bundesliga, alle elf von elf Klubs (100%) in der Serie A und 15 von 19 Vereinen (78,95%) in La Liga. Zuletzt steht kein Klub der Top-5-Ligen aktuell vor einer **Insolvenz**, weshalb sie in den nachfolgenden Daten für die fünf Ligen nicht berücksichtigt werden. Dennoch betont die Synthese dieser Erkenntnisse die vielschichtigen Herausforderungen, denen sich europäische Fußballklubs gegenübersehen.

3.2 Ligen-Krisenanalyse

Konträr zur Analyse auf Ligaebene, erfolgt in der Untersuchung auf ligainterner Ebene eine eingehende, separierte Betrachtung jeder der Top-5-Fußballligen Europas. Um das Verständnis der Krisenstadien und Schwellenwerte in jeder Liga sicherzustellen, wird eine visuelle Darstellung in Form eines Radardiagramms verwendet, welches die verschiedenen Krisenstadien und zugehörigen Schwellenwerte veranschaulicht und Einblick in die spezifischen Schwachstellen der Ligen bietet. *Auf eine Analyse samt Krisenradare aller Top-5-Ligen ist im vorliegenden Fact Sheet verzichtet worden. Dies kann indes gerne angefragt werden.*

Bei der Untersuchung der deutschen Bundesliga (GBL) über verschiedene Krisendimensionen hinweg wurde eine umfassende Datenabdeckung für alle 18 Klubs festgestellt, die eine gründliche Analyse gewährleistet. Diese werden in diesem *Football Factsheet* in verkürzter Form mit den anderen Ligen einander gegenübergestellt.

Abbildung 3: Krisenradar der Bundesliga (GBL)



Quelle: Eigene Darstellung.

Stakeholderkrisen in der GBL sind geprägt von erheblichem Fan-Aktivismus und Instabilität im Vorstand, beide mit einer Häufigkeit von 27,78% ersichtlich. Im internationalen Vergleich liegt die französische Ligue 1 (FLO), in der 25% der 20 teilnehmenden Vereine ähnliche Vorfälle meldeten, dicht dahinter. Die englische Premier League (EPL) und die spanische La Liga (SLL) zeigten ähnliche Zahlen von 20%, während die italienische Serie A (ISA) die niedrigste *Rücktrittsrate von Vorstandsmitgliedern* aufwies, wobei nur 5% der 20 Klubs mit diesem Problem konfrontiert waren. In Bezug auf *Streitigkeiten zwischen Klubgremien*

könnten solche Vorkommnisse auf mögliche Schwierigkeiten bei der gemeinsamen Entscheidungsfindung innerhalb der Klubs hinweisen. Die EPL zeigte eine Rate von 10%, während die GBL, FLO und ISA alle eine geringere Häufigkeit aufwiesen, mit 5,56% in der GBL und 5% sowohl in der FLO als auch in der ISA. Der dritte untersuchte Faktor war das *Auftreten von Fanprotesten*, die an Stakeholder gerichtet waren. Ein solches Ereignis könnte Probleme im Umgang mit Stakeholdern und in der Fanbindung signalisieren. Die EPL wies dabei die höchste Rate auf, wobei 40% der 20 Vereine solche Proteste meldeten. Die GBL folgte dahinter, mit 27,78% der Vereine. Die SLL und ISA zeigten Raten von 20% bzw. 15% und die FLO den niedrigsten Wert, wobei nur 10% der Vereine Fanproteste meldeten.

Im Bereich der **Strategiekrisen** zeigt die GBL, dass 33,33% der Vereine ihre *Trainer in den letzten drei Jahren mindestens fünf Mal gewechselt* haben. Im internationalen Vergleich folgt die EPL, in der 30% der Klubs einen so hohen Trainerumsatz meldeten. Im Gegensatz dazu waren lediglich 15% der Klubs sowohl in der ISA als auch in der SLL mit dieser Situation konfrontiert, wobei die FLO den geringsten Anteil von 10% verzeichnete. Betrachtet man den Wertverfall, so steht die SLL an der Spitze der Liste: 30% der 20 Vereine erlebten in den letzten drei Jahren einen Wertverlust des Kaderwertes von mindestens 25%. Es folgen GBL und der ISA, bei denen beide ein Viertel ihrer Klubs mit diesem Problem konfrontiert sahen. Die EPL und FLO zeigen relativ niedrigere Raten von jeweils 15% bzw. 10%. In Bezug auf das *bevorstehende Auslaufen von Verträgen*, die einen erheblichen Anteil des Marktwertes des Klubs ausmachen, sticht die ISA deutlich hervor. In dieser Liga waren die Hälfte der Vereine einem unmittelbaren Risiko ausgesetzt. Obwohl es sich bei diesen zehn Klubs in der ISA hauptsächlich um kleinere Klubs handelt, deutet dieser Umstand auf einen dringenden Bedarf an verbesserten Fähigkeiten im strategischen Vertragsmanagement hin. Die FLO und SLL zeigen Werte von jeweils 35% bzw. 31,58%, während die GBL einen Wert von 27,78% aufwies. Bemerkenswert ist, dass keiner der EPL- Klubs in diese Kategorie fällt.

Bezogen auf die **Produkt- und Absatzkrise** haben nur 5,56% der Klubs der GBL in den *letzten drei Jahren einen Umsatzrückgang (exkl. Transfererlöse) von 25% oder mehr* gemeldet. Im internationalen Vergleich stellte die SLL in Bezug auf den Einnahmerückgang die größten Herausforderungen in den untersuchten Ligen dar. Von den 19 Vereinen, die Daten bereitstellten, erlebten 21,05% einen Einnahmerückgang von mindestens 25% in den letzten drei Jahren. Die ISA belegte den zweiten Platz, wobei 12,50% von 16 Klubs ähnliche

Rückgänge meldeten. Die GBL und die EPL verzeichneten Raten von 5,56% bzw. 5,00%. Auffallend ist, dass die französische Ligue 1 FLO keine Fälle eines derart signifikanten Einnahmerückgangs verzeichnete. Bei der Bewertung des *Rückgangs der Zuschauerzahlen* ergibt sich eine aufschlussreiche Erkenntnis. Keiner der Vereine in der EPL, FLO, GBL, ISA oder SLL meldete einen Rückgang von 10% oder mehr bei den Zuschauerzahlen im letzten Jahr.

In Bezug auf (sportliche) **Erfolgskrisen** innerhalb der Fußballvereine der fünf führenden europäischen Ligen zeigt sich bei der Analyse der *Verschlechterung des Tabellenplatzes innerhalb eines Jahres*, dass 15% der Klubs sowohl in der EPL als auch in der FLO einen solchen Rückgang erlebten. Die SLL und ISA hatten einen kleineren Anteil (10% bzw. 5%) an Klubs, die diese Krise erlebten. Keiner der GBL- Klubs verzeichnete im letzten Jahr einen ähnlichen Rückgang in ihrem Ranking. Wenn diese Maßnahme auf einen *Dreijahresdurchschnitt* ausgedehnt wird, zeigt sich ein ähnliches Muster. Bei der Betrachtung des *Abstiegs* im letzten Jahr waren 20% der FLO- Klubs betroffen, der höchste Wert unter den Ligen. Die EPL, ISA und SLL hatten jeweils 15% ihrer Klubs, die *abstiegen*. In Anbetracht der kleineren Ligagröße der GBL wies diese den kleinsten Anteil an Klubs auf, die mit dem Abstieg konfrontiert waren, wobei nur 11,11% ihrer Klubs betroffen waren.

Bei der Analyse der *Eigenkapitalquoten* innerhalb der **Liquiditätskrisen** meldet die EPL im internationalen Vergleich den höchsten Anteil an Klubs (30%), die in dieser Situation sind. Die ISA steht mit 26,67% an zweiter Stelle, gefolgt von GBL und SLL mit 16,67% bzw. 15,79%. Die FLO hatte den niedrigsten Prozentsatz, wobei nur 5% der Klubs einen solchen Rückgang verzeichneten. Betrachtet man einen *Eigenkapitalrückgang von mindestens 20%* im letzten Jahr, so sticht die ISA mit 54,55% betroffener Klubs heraus, gefolgt von FLO und GBL mit 45% bzw. 44,44%. Klubs der EPL folgen mit 35%, während die SLL mit 15,79% den niedrigsten Anteil aufweist. Was die Klubs mit einer negativen *Schulden-Eigenkapital-Quote* betrifft, teilen sich EPL und ISA die Spitzenposition mit jeweils 30% der Klubs, gefolgt von GBL und SLL jeweils mit 15,79% und FLO mit 5%. Abschließend, bezogen auf das *Umsatz-Schulden-Verhältnis*, gibt es in der ISA eine besorgniserregende Situation, in der alle analysierten Vereine (100%) ein Verhältnis von unter 100% aufweisen. Dies wird von EPL und SLL mit 75% bzw. 78,95% gefolgt. FLO meldet 60% der Klubs, während die GBL den niedrigsten Prozentsatz mit 33,33% aufweist. Abschließend - im Einklang mit anderen Top-Ligen - hat kein Klub der GBL im letzten Jahr einen Insolvenzantrag gestellt.

3.3 Klubs innerhalb der europäischen Top-5 Ligen

Innerhalb der Landschaft der europäischen Top-5 Ligen richtet sich die Analyse auf die einzelnen Klubs, um die herausragenden *Performer* und *Unterperformer* in diesen Ligen zu identifizieren. Bei der Untersuchung der Daten der 98 Teams aus der EPL (20), FLO (20), GBL (18), ISA (20) und SLL (20) werden interessante Schwankungen in den Krisenstadien aufgedeckt.

Abbildung 4: Übersichtsklassifikation der Vereine in Krisenstadien

Stadium 1: Stakeholderkrise	
Stadium 2: Strategiekrise	
Stadium 3: Absatzkrise	
Stadium 4: Erfolgskrise	
Stadium 5: Liquiditätskrise	
Stadium 6: Insolvenzreife	
Mangelnde Datenverfügbarkeit	
Krisenradar Geprüft	

Quelle: Eigene Darstellung.

Die Analyse zeigt, dass genau 20 dieser Vereine jeweils nur in einem Krisenstadium vertreten sind. Zum Beispiel sticht der FC Bayern München im Stadium der Stakeholderkrise hervor, belegt durch öffentliche Proteste der Fans gegen den Sponsor Qatar Airways (MELTZER, 2023) und interne Konflikte mit Stakeholdern während der Entlassung des CEOs und des Sportdirektors unmittelbar vor Spielzeitende (HOCHRÄINER, 2023). In den europäischen Top-5 Ligen befinden sich 33 Teams in zwei Krisenstadien. So stand der Liverpool FC im

Betrachtungszeitraum vor einer Stakeholder- und einer Strategiekrise. Indikatoren einer Stakeholderkrise des Liverpool FC kennzeichneten sich, als Fans öffentlich gegen den Eigentümer des Klubs, die Unternehmensgruppe Fenway Sports Group, mit der Botschaft „FSG out“ protestierte (Sport1, 2023) und so Unmut über die Eigentümerstruktur äußerten. Zudem übertraf der Klub den definierten Schwellenwert für eine Strategiekrise durch einen hohen Marktwertverlust von über 25% (-26.4%) innerhalb der letzten drei Jahren – von €1.19mrd (2020) auf €879mn (2023) (TRANSFERMARKT, 2023) – was auf potenzielle strategische Herausforderungen im Kaderwertmanagement hinweist. Unter den betrachteten 98 Klubs stehen 20 Klubs jeweils vor drei verschiedenen Krisenstadien. So sticht Werder Bremen mit einer Strategiekrise aufgrund eines Marktwertrückgangs von -51,20% über drei Jahren, einer Produkt- und Absatzkrise mit einem Umsatzrückgang von -39,77% von 2021 bis 2022 und einer Liquiditäts- und Schuldenkrise hervor, die sich in einer Eigenkapitalquote von -21,50% widerspiegelt.

Von den 98 betrachteten Klubs haben sechs Klubs, namentlich Southampton (EPL), FC Schalke 04 (GBL), Hertha BSC (GBL), Espanyol Barcelona (SLL), Valencia CF (SLL) und der Sevilla FC (SLL), jeweils vier unterschiedliche Krisenphasen durchlebt. Auffallend ist, dass diese Klubs mit einer Stakeholderkrise, Strategiekrise und Liquiditätskrise konfrontiert sind. Mit Ausnahme des Valencia CF, welcher eine Produkt- und Absatzkrise durchläuft, erleben alle eine Performance-Krise. Insbesondere der FC Schalke 04 hebt sich deutlich von den anderen Vereinen ab und weist in mehreren Schwellenwerten markante Werte auf. Die Stakeholder-Krise beim FC Schalke entstand durch den öffentlich umstrittenen Rücktritt des Sportdirektors im Oktober 2022, was zu Unruhen unter den Schlüsselakteuren des Vereins führte (SPORT1, 2023). Hinzu kam eine Strategiekrise durch neun Trainerwechsel in den letzten drei Jahren und einen Marktwertverlust von 76,40% im gleichen Zeitraum. Im April 2023 wies der FC Schalke zudem einen Vertragsablauf-Marktwertanteil von 60,30% innerhalb von sechs Monaten auf. Die Liquiditäts- und Verschuldungskrise des FC Schalke zeigt sich gemäß OFFTHEPITCH (2023) in einer Eigenkapitalquote von -102,60%, einer Verschuldungsquote von -197,50% und einem Umsatz- zu Verbindlichkeiten-Verhältnis von 66%. Ebenso verzeichnet Hertha BSC Berlin eine ähnliche Entwicklung, wenn auch nicht so dramatisch wie der FC Schalke. Der Klub stand im Betrachtungszeitraum aufgrund des polarisierenden Einstiegs von Investoren der Tennor Holding B.V. und der anschließenden Übernahme durch 777 Partners (SÜDDEUTSCHE ZEITUNG, 2023) inmitten einer Stakeholderkrise. Hertha BSC

verzeichnete in den letzten drei Jahren sechs Trainerwechsel, erlebte einen erheblichen Marktwertverlust von -59,60% und stieg am Saisonende 2022/23 in die zweite Liga ab. Darüber hinaus verzeichnete der Klub innerhalb eines Jahres einen Rückgang des Eigenkapitals von 107,60 auf 29,50 Millionen Euro, was einem Rückgang von -72,58% entspricht. Bei Betrachtung des Krisenradars sticht Real Valladolid CF als herausragender *Unterperformer* der betrachteten Ligen hervor, da dieser Klub in allen Krisenstufen außer der Insolvenz vertreten ist.

Tabelle 2: Krisenübersicht der Unterperformer der Top-5-Ligen

Vereinsübersicht		Krisenübersicht	
Verein	Liga	# der Krisenstadien	Vertretene Krisenstadien
Southampton	EPL	4	1, 2, 4, 5
Angers	FLO	4	1, 2, 4, 5
FC Schalke 04	GBL	4	1, 2, 4, 5
Hertha BSC	GBL	4	1, 2, 4, 5
Espanyol	SLL	4	1, 2, 4, 5
Sevilla	SLL	4	1, 2, 4, 5
Valencia	SLL	4	1, 2, 3, 5
Valladolid	SLL	5	1, 2, 3, 4, 5

Quelle: Eigene Darstellung.

Im Gegensatz dazu sind von den 98 europäischen Vereinen acht vom Krisenradar nicht als krisengefährdet erfasst und somit in keiner der sechs Krisenstufen vertreten: Brentford FC (EPL), Clermont Foot (FLO), Montpellier HSC (FLO), Bayer 04 Leverkusen (GBL), 1. FC Köln (GBL), SC Freiburg (GBL), RC Celta de Vigo (SLL) und RCD Mallorca (SLL). Bemerkenswert ist, dass diese Klubs vier der Top-5-Ligen repräsentieren. Es handelt sich somit um drei deutsche, zwei französische, zwei spanische und einen englischen Verein, die keine Schwelle des erstellten Rahmens überschreiten. Diese Klubs stehen stellvertretend für Best Practices der letzten Jahre für alle Klubs, die von einer Krise bedroht sind bzw. waren. Dennoch führten diese Klubs im Betrachtungszeitraum vorbildhaft vor, wie harmonisches, strategisches, marktorientiertes, sportlich erfolgreiches und wirtschaftlich nachhaltiges Management funktioniert. Wie die aktuelle Spielzeit am Beispiel des 1. FC Köln (Lorenzen, 2024) allerdings offenlegt, schützt Krisenfreiheit jüngerer Vergangenheit nicht vor potenziellen Krisen in der Zukunft. Letztlich ist kontinuierliches strategisches, proaktives Management unerlässlich, um die Wahrscheinlichkeit langfristig nachhaltigen Erfolges zu erhöhen.

4. Zusammenfassung

Mit dem FoMa-Krisenradar wurde ein replizierbares Modellkonzept zur Analyse von Krisenszenarien für professionelle Fußballklubs erarbeitet. So erweist sich das Krisenradar als analytisches Werkzeug zur Betrachtung strategischer Handlungsbedarfe im Management von Fußballklubs, das ein ganzheitliches Bild der existenziellen Lage eines Klubs zeichnet. Auf 16 kontextualisierten Schwellenwerten basierend, bietet der Krisenradar eine aus dem IDW S6 hergeleitete Methodik, die sich in sechs Krisenphasen unterteilt: Stakeholderkrise, Strategiekrisis, Produkt- und Verkaufskrisis, (sportliche) Leistungskrisis, Liquiditätskrise sowie Insolvenz.

So bietet das Krisenradar ein Spektrum an Erkenntnissen. Erstens ermöglicht es einen vergleichenden Überblick über Krisenphasen im europäischen Spitzenfußball und erleichtert das Verständnis des Ausmaßes und der Intensität von Krisenherausforderungen. Demzufolge sind Erkenntnisse für (Dach-)Verbände potenziell relevant, die mit übergeordneten Strukturen Krisen entgegenwirken können. Zweitens bietet die Modellkonzeption einen liga-spezifischen Überblick und fokussiert sich auf Ausprägungen der Krisenlandschaften innerhalb der einzelnen Ligen, was ein tieferes Verständnis für liga-spezifische Probleme und Dynamiken ermöglicht. Darauf aufbauend bieten sich Ligen, Verbänden sowie individuellen Klubs Erkenntnisse, die es ermöglichen, die Prävalenz spezifischer Krisenphasen und -symptome innerhalb der jeweiligen Liga zu evaluieren und infolgedessen präventive Maßnahmen zu ergreifen. Drittens beleuchtet das Krisenradar, jenseits dieser ligaübergreifenden oder -spezifischen Perspektiven, auch die Leistungen auf Klubebene innerhalb betrachteter Ligen. Bei gründlicher Modellanwendung erlangen Fußballklubs entsprechende Einblicke in ihre aktuelle Wettbewerbssituation, identifizieren Schwächen und antizipieren anstehende Herausforderungen. Die aus dem Krisenradar abgeleiteten Erkenntnisse bilden ein Fundament für weiterführende Analysen, sind ein Härte-test für die Bewertung vergangener und teils aktueller Strategien des Klubmanagements und bieten Ansatzpunkte für strategische Adjustierungen, um die Resilienz sowie Wettbewerbsfähigkeit des jeweiligen Klubs zu stärken.

Die umfassenden Analysen aller betrachteten Ligen samt Restrukturierungsstrategien aus allen sechs Krisenstadien sind als HHL Working Paper verfügbar.

Die Autoren



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



Jannik Fennen ist Alumnus der HHL Leipzig Graduate School of Management im Master in Management, welchen er mit einer Masterarbeit über Restrukturierungsstrategien im professionellen Fußball abgeschlossen hat. Während seiner Studienzeit arbeitete er für Unternehmensberatungen und in strategischen Funktionen für den VfL Bochum, den FC Bayern München und RB Leipzig. Im Anschluss an seinen Master wird er Berater bei Roland Berger in den Bereichen Restrukturierung und Transformation.



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

Einschlägig verwendetes wissenschaftliches Schrifttum

Alaminos, D., Esteban, I., & A., F. G. (2020). Finanzleistungsanalyse europäischer Fußballvereine [Financial Performance Analysis in European Football Clubs]. *Entropy*, 22(9), 1056.

Berger, P. (2022). Die Wahrheit hinter Schalkes Chaos. Sport1 (siehe <https://www.sport1.de/news/fussball/bundesliga/2022/10/schalke-04-rouven-schroder-grunde-fur-den-sportdirektor-knall-kommentar> [Abruf 28.02.2024]).

Buchholz, F., & Lopatta, K. (2017). Bedeutung wirtschaftlicher Investoren als Stakeholder bei professionellen Fußballklubs in Europa [Stakeholder salience of economic investors on professional football clubs in Europe]. *European Sport Management Quarterly*, 17(4), 506-530.

CONGRESO PROYECTO DE LEY. (2023). Ley Concursal.

DRUKER, K. (2021). Fazit und kritische Reflexion der Vorgehensweise und der Ergebnisse. *Management wirtschaftlicher Krisen im deutschen Profifußball*. Springer-Verlag.

HÄGER, M., & HILTNER, E. (2018). Gutachterliche Kommentierung IDW-S6, BGH-Rechtsprechung und Restrukturierungsplanung. In U. K. Hommel, *Handbuch Unternehmensrestrukturierung*. Springer-Verlag.

HAMMERSCHMIDT, J., DURST, S., KRAUS, S., & PUUMALAINEN, K. (2021). Professionelle Fußballvereine und empirische Belege aus der COVID-19-Krise: Zeit für Sportunternehmertum? [Professional football clubs and empirical evidence from the COVID-19 crisis: Time for sport entrepreneurship?] *Technological Forecasting and Social Change*.

HARRISON, J. S., & FREEMAN, R. E. (1999). Stakeholder, soziale Verantwortung und Leistung: Empirische Befunde und theoretische Perspektiven. [Stakeholders, Social Responsibility, and Performance: Empirical Evidence and Theoretical Perspectives]. *The Academy of Management Journal*.

HOCHRAINER, S. (2023). Personalbeben beim FCB: FC Hollywood? Dieser FC Bayern ist eher Trash-TV. *Sportschau* (siehe <https://www.sportschau.de/fussball/bundesliga/bayern-muenchen-kahn-salihamidzic-kommentar-100.html> [Abruf 28.02.2024]).



INSTITUT DER WIRTSCHAFTSPRÜFER IN DEUTSCHLAND E.V. (2022). Anforderungen an Sanierungskonzepte (IDW S6). Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V.

KÖHLER-MA, C., GEISER, G., & STARK, J. (2018). Krisenphasen eines Unternehmens. Springer-Verlag.

Lawrence, I. (2018). Fußballclub-Management: Einblicke aus der Praxis [Football Club Management: Insights from the Field]. Routledge.

LINTEMEIER, K. (2014). Unternehmenskrisen und Stakeholder-Beziehungen. Springer-Verlag.

LORENZEN, R. (2024). Unmut beim Traditionsclub: Warum der 1. FC Köln in der Krise steckt. ZDFheute (siehe <https://www.zdf.de/nachrichten/sport/bolzplatz-fussball-bundesliga-1-fc-koeln-krise-sperre-100.html> [Abruf 28.02.2024]).

MELTZER, C. (2023). FC Bayern und Qatar Airways: Der lange Atem der Fans. Frankfurter Allgemeine Zeitung.

PARLAMENTO ITALIANO. (2022). Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza. Parlamento Italiano.

PARTIE LÉGISLATIVE. (2023). Code de Commerce.

UK PUBLIC GENERAL ACTS. (2023). Insolvency Act 1986. UK Public General Acts.

ZÜLCH, HENNING AND PALME, MORITZ. (2017). Management Quality of German Football Clubs: The Football Management (FoMa) Q-Score 2017. HHL Working Paper No. 167.

ZÜLCH, H., PALME, M., & JOST, S. (2020). Management quality of professional football clubs: The Football Management (FoMa) Q-Score. Sport, Business and Management.



Football Fact Sheet Series

The HHL Football Fact Sheet Series presents a summary of academic papers on sports management. Based on outstanding master theses as well as scientific working papers and articles focusing on the current top issues in international professional football, brief presentations are offered that can provide practical assistance in essential management issues. These are empirical as well as normative elaborations and their practical implications.

HHL Leipzig Graduate School of Management

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 entrepreneurial, responsible and effective business 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 Master in Management programs (General Management, Finance), a Master in Entrepreneurship program as well as MBA programs (General Management, Finance). All programs can be completed full-time or mostly also 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**

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