



5150202602

Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung

# CONTROLLING

Herausgegeben von Ulrike Baumöl, Martin R. W. Hiebl, Andreas Hoffjan, Thorsten Knauer, Klaus Möller, Burkhard Pedell  
Gegründet von Péter Horváth und Thomas Reichmann

[www.zeitschrift-controlling.de](http://www.zeitschrift-controlling.de)

März 2026 · 38. Jahrgang · Verlage C.H.BECK · Vahlen · München · Frankfurt a.M.

2|2026



SCHWERPUNKT

## CONTROLLING IM SPORT

Innovative Datennutzungen und Steuerungsansätze

Blockchains im Profifußball –  
Chancen und Risiken verschiedener  
Geschäftsmodelle

Sports Analytics durch  
mehrdimensionale Kennzahlen

Nachhaltigkeit im Scaled Agile  
Framework

# Inhaltsübersicht

## SCHWERPUNKT: Controlling im Sport – Innovative Datennutzungen und Steuerungsansätze

- Ganzheitliche Leistungsmessung im Spitzensport**  
**Sports Analytics durch mehrdimensionale Kennzahlenverwendung** 4  
Prof. Dr. Raphael Boemelburg und Prof. Dr. Oliver Gassmann
- Performance Management im Profifußball**  
**Wie man die finanzielle und sportliche Performance im Fußball systematisch steuern kann** 11  
Dr. Florian Hohmann
- Controllers in Professional Football Clubs**  
**Applying control knowledge to the opportunities and challenges of football management** 20  
Prof. Dr. Antonio Davila
- Blockchains im Profifußball**  
**Chancen und Risiken verschiedener Geschäftsmodelle** 27  
Prof. Dr. Jörn Littkemann, Kristopher Pantani, M.Sc., Niklas Lettow, M.Sc., und Hendrik Osthorst, M.Sc.
- Nachwuchsleistungszentren im Profifußball**  
**Wie kann ihr Erfolg gemessen und gesteuert werden?** 34  
Prof. Dr. Martina Honsel und Prof. Dr. Ralf Lanwehr
- Der Podcast zum Schwerpunkt dieses Heftes.**  
**Prof. Dr. Klaus Möller im Interview unter**  
**<https://bit.ly/der-performance-manager-podcast-2026>**
- 
- IM DIALOG**  
**Transformation der Finanzfunktion mit moderner Technologie**  
**Finanzen & Controlling bei Microsoft** 41  
Alexander Gaertner, M.Sc., und Prof. Dr. Klaus Möller
- DIGITALISIERUNG**  
**Prompt Engineering in der Kosten- und Leistungsrechnung**  
**Eine strukturierte Ableitung (möglichst) leistungsfähiger Prompts** 44  
Lea Saphörster, M.Sc.
- NACHHALTIGKEIT**  
**Nachhaltigkeit im Scaled Agile Framework (SAFe)**  
**Wie Unternehmen ESG-Ziele in SAFe integrieren und steuerbar machen können** 51  
Dominic Santschi, M.Sc., Philipp Schaltegger, MBI, und Reto Saurenmann, M.A.
- Auswirkungen von CSR auf die Performance**  
**Empirische Erkenntnisse und theoretische Erklärungsansätze im europäischen Kontext** 56  
Lars Springfeld, B.Sc.
- Value Reporting im DAX 40 und MDAX**  
**Eine empirische Analyse vor dem Hintergrund der gestiegenen Bedeutung des Sustainability Reportings** 62  
Prof. Dr. Thomas Gruber und Prof. Dr. Heike Langguth

## FUNKTIONEN & BRANCHEN

### Stand des Investitionscontrollings

Veränderungen der letzten zehn Jahre durch Einbezug von Strategie, Erfolgskontrollen und ESG

Prof. Dr. Klaus Möller, Dr. Victoria Honsel, Dr. Felix Isbruch und Dr. Tobias Flinspach

70

## KULTUR

### Der Weg zur CFO-Position

Aktuelle Erkenntnisse aus den Top-500-Unternehmen Österreichs

FH-Prof. Dr. Christoph Eisl, Prof. Dr. Martin R.W. Hiebl, FH-Prof. Mag. DI Peter Hofer, Julia Nößlböck, B.A.,  
und Ing. Mag. Thomas Rockenschaub, M.Sc.

79

## KURZ ERKLÄRT

### Human-in-the-Loop

Ein kollaborativer Ansatz zur Integration generativer KI im Controlling

Monika Pallasch, M.Sc.

86

## LITERATUR-TIPPS

Fachbuch-Test/Grundlagen zu Controlling im Sport

88

## DISKUTIEREN UND VERNETZEN

91

Vorschau auf Heft 3/2026 und Impressum

92

Das aktuelle Heft · Archiv · Newsletter: [www.zeitschrift-controlling.de](http://www.zeitschrift-controlling.de)



## DIE HERAUSGEBER

Die Controlling gehört zu den wichtigsten Zeitschriften für Fach- und Führungskräfte im Finanz- und Rechnungswesen von Unternehmen und öffentlichen Institutionen. Sie liefert fundierte und anwendungsorientierte Beiträge für alle Controlling-Bereiche, zu allen Branchen und für unterschiedliche Unternehmensgrößen. Sie wird herausgegeben von:

**Prof. Dr. Ulrike Baumöl**, Executive Master of Business Engineering, Universität St. Gallen

**Prof. Dr. Martin R. W. Hiebl**, Institut für Controlling und Consulting, Johannes Kepler Universität Linz

**Prof. Dr. Andreas Hoffjan**, Lehrstuhl Unternehmensrechnung und Controlling, Technische Universität Dortmund

**Prof. Dr. Thorsten Knauer**, Lehrstuhl Controlling, Ruhr-Universität Bochum

**Prof. Dr. Klaus Möller**, Lehrstuhl Controlling/Performance Management, Universität St. Gallen

**Prof. Dr. Burkhard Pedell**, Lehrstuhl für Controlling, Universität Stuttgart

# Performance Management im Profifußball

Wie man die finanzielle und sportliche Performance im Fußball systematisch steuern kann

Fußballklubs streben meist sportlichen Erfolg statt Gewinnmaximierung an. Ziel ist es, möglichst viel Kapital ins Team zu investieren, ohne dabei die finanzielle Stabilität zu gefährden. Dieser Drahtseilakt gelingt nur, wenn Ressourcen trotz Unsicherheit effizient eingesetzt werden. Der Beitrag zeigt, wie datenbasiertes Performance Management dabei hilft – und was das Controlling daraus lernen kann.

**Florian Hohmann**

## 1. Besonderheiten der Steuerung von Profifußballklubs

Fußball ist Emotion. Fußball ist Leidenschaft. Und trotzdem ist Profifußball vor allem eines: ein knallhartes Business. Viele Vereine agieren mittlerweile als Kapitalgesellschaften mit wachsender Professionalisierung, was ein effizientes Controlling erfordert. Doch die spezifischen Rahmenbedingungen des Sports erfordern angepasste Controllingansätze. Drei Merkmale sind dabei besonders hervorzuheben: die atypische Kostenstruktur bei teils großer Umsatzvolatilität, die hohe Abhängigkeit von externen Geldgebern und zunehmend strikte regulatorische Vorgaben.

Die Kostenstruktur von Fußballklubs ist durch einen dominanten Fixkostenblock geprägt: die Spielergehälter. Personalaufwendungen machen oft über 70 % des Umsatzes aus (vgl. Hohmann et al., 2025; Hohmann, 2020; Müller et al., 2012). Gleichzeitig sind die Einnahmen stark erfolgsabhängig: Verpasst ein Klub die Qualifikation für internationale Wettbewerbe, brechen oft zweistellige Millionenbeträge weg. Allein das Startgeld in der Champions League beträgt 18,6 Mio. €, hinzu kommen Siebprämiën sowie Zahlungen für das Erreichen weiterer Runden (vgl. UEFA, 2025). So erhielt der FC Bayern München in der Saison 2024/25 rund 106 Mio. € an Champions-League-Prämien, während die BSC Young Boys allein durch die Teilnahme an der Gruppenphase über 30 Mio. € verbuchen konnten. Gerade für Klubs aus kleineren Ligen wie der Schweizer Super League, in der die

Medianerträge bei umgerechnet rund 30 Mio. € liegen, verändert eine Champions-League-Teilnahme das Budget fundamental (vgl. SFL, 2025). Für das Controlling besteht damit die zentrale Herausforderung darin, eine kostenintensive Kaderstruktur mit hohem Fixkostenblock zu steuern, obwohl der sportliche Erfolg und damit die Einnahmen unsicher sind.

Ein zweites Charakteristikum ist die Abhängigkeit von Investoren, Mäzenen oder Eigentümern. Viele Klubs – insbesondere außerhalb der Top-Ligen – sind dauerhaft defizitär und auf externes Kapital angewiesen (vgl. Hammer et al., 2023). Das erschwert eine langfristige Finanzplanung und verlagert Machtstrukturen weg von operativen Entscheidungsträgern (vgl. Franck, 2010).

Drittens hat die UEFA mit dem „Financial Sustainability Framework“ neue Regeln eingeführt, die finanzielle Solidität sichern sollen. Dazu gehören Obergrenzen für Personalaufwand und Verlusttoleranz. Für das Controlling bedeutet dies eine gestiegene regulatorische Relevanz und die Notwendigkeit, sportliche Ambitionen mit finanziellem Gleichgewicht in Einklang zu bringen.

In Summe verlangt die Steuerung von Fußballklubs eine branchenspezifische Controlling-Logik. Geht man vom sportlichen Erfolg als zentraler Erfolgsgröße aus, lassen sich drei übergeordnete Steuerungsgrößen ableiten, die systematisch gemagt werden müssen:

1. Die Grundlage für einen nachhaltigen Erfolg ist auch für Fußballklubs die finanzielle Stabilität (**HSG Financial Stability Index**).



Dr. **Florian Hohmann** ist Ständiger Dozent für finanzielle Führung am Institut für Accounting, Controlling & Auditing der Universität St. Gallen.

**Zentrale Aussagen**

- Nachhaltiger sportlicher Erfolg im Profifußball setzt finanzielle Stabilität voraus – strukturelle Defizite gefährden langfristig die Wettbewerbsfähigkeit.
- Die effiziente Kaderplanung entscheidet über den sportlichen Output – KI-basierte Auswertungen können zeigen, ob Sportmanager ihre Ressourcen effizient einsetzen.
- Die systematische Bewertung über Coaching-Kennzahlen hilft dabei, schlechte Trainer-Performance frühzeitig zu erkennen und gegensteuern zu können.

2. Aus einer stabilen finanziellen Position heraus ist das Ziel, möglichst viel Geld in den Kader investieren zu können. Große Investments bringen allerdings wenig, wenn die Ressourcen nicht effizient eingesetzt werden. Daher muss überwacht werden, ob die sportliche Leitung das Kapital effizient einsetzt, also in die richtigen Spieler investiert (**Squad Building Efficiency**).
3. Die finale Steuerungsgröße ist der Trainer, der aus dem Kader durch den Einsatz der richtigen Spieler, die Wahl der Taktik etc. das Maximum herausholen und die sportliche Performance auf den Platz bringen muss (**Coaching Efficiency**).

Die Zusammenhänge aller Steuerungsgrößen sind in **Abb. 1** dargestellt und werden im Folgenden detailliert erklärt.

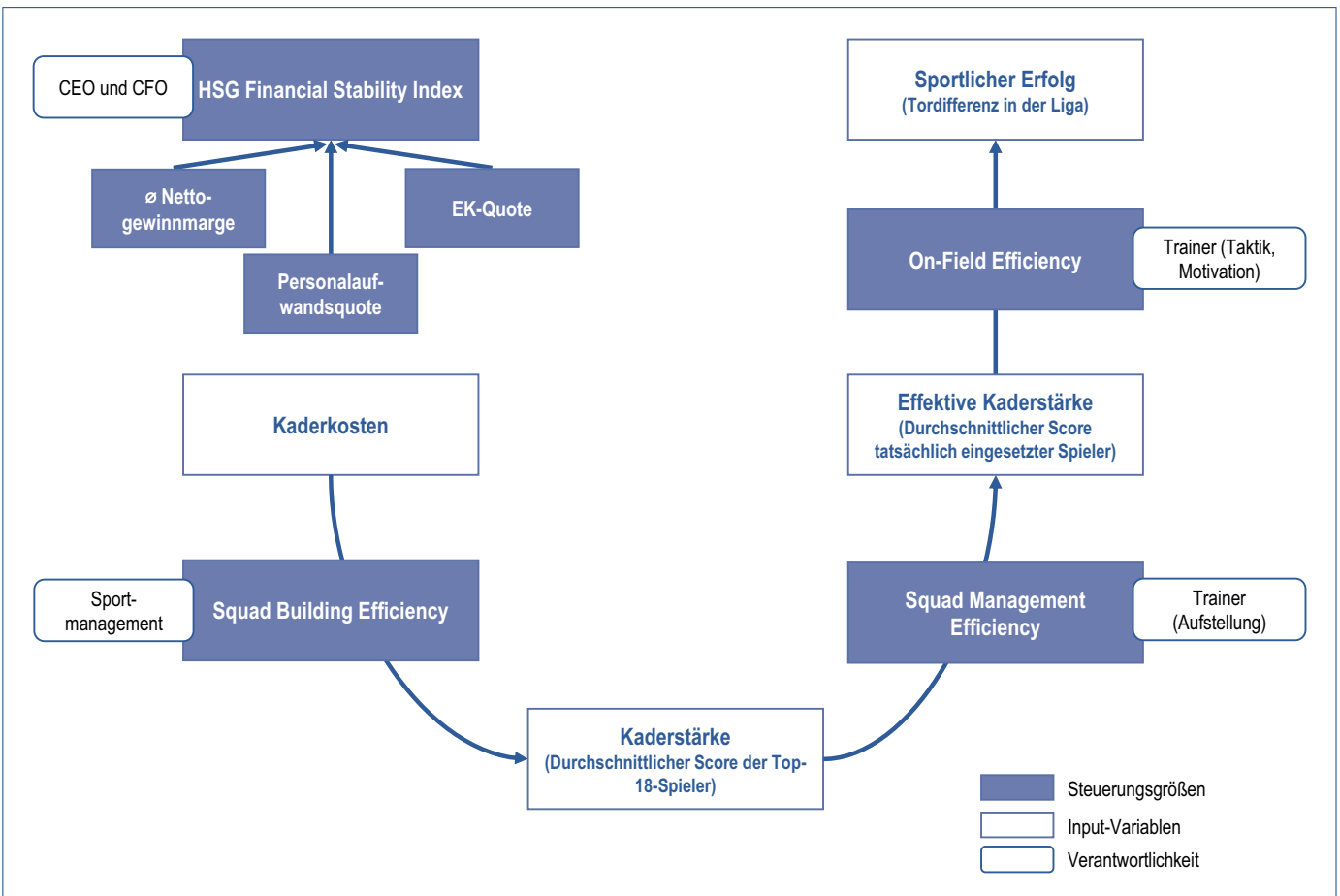
Ziel dieses Beitrags ist es, ein integriertes, datenbasiertes Performance-Management-Konzept für

Profifußballklubs vorzustellen und dessen Nutzen für das Controlling aufzuzeigen. Aufbauend auf den Besonderheiten der Branche werden zunächst die finanziellen, strategischen und operativen Steuerungsgrößen dargestellt (Kap. 2–4), anschließend empirisch ausgewertet (Kap. 5) und daraus konkrete Handlungsimplikationen für das Controlling abgeleitet (Kap. 6).

**2. Steuerung der finanziellen Stabilität: Der HSG Financial Stability Index**

Ob der FC Barcelona, Juventus Turin, der FC Schalke 04, Hertha BSC oder Olympique Lyon – die Liste an europäischen Traditionsvereinen mit großen finanziellen Problemen ist lang (vgl. Lacombe, 2025; Muströph, 2023). Bei all diesen Klubs geht eine finanzielle Krise mit einer mehr oder weniger großen sportlichen Krise einher. Die langfristige wirtschaftliche Tragfähigkeit von Profifußballklubs ist eine zentrale Voraussetzung für nachhaltigen sportlichen Erfolg. Dennoch operieren viele Klubs mit strukturellen Defiziten, sind hoch verschuldet oder abhängig von externen Investoren (vgl. Hohmann et al., 2025).

Um finanzielle Stabilität systematisch zu messen und vergleichbar zu machen, wurde an der Universität St. Gallen der **HSG Financial Stability Index**



**Abb. 1: Performance Management Framework für den Profifußball (in Anlehnung an Hohmann et al., 2025, S. 7)**

entwickelt, der speziell auf die Logik von Fußballklubs zugeschnitten ist. Im Gegensatz zu „normalen“ Wirtschaftsunternehmen spielen Rentabilitätskennzahlen für Fußballklubs eine untergeordnete Rolle. Vor einigen Jahren erklärte der damalige Leiter Controlling und Corporate Finance des FC Schalke 04, Claudio Kasper, in einem Interview: „Plakativ ausgedrückt ist es eine erfolgreiche Saison für den FC Schalke 04, wenn es uns gelingt, uns für die Champions League zu qualifizieren und wenn wir im Jahresergebnis eine schwarze Null schreiben. Letzteres ist ein Ausdruck dafür, dass wir unsere verfügbaren Ressourcen optimal eingesetzt haben“ (vgl. Biel, 2019, S. 6). Ähnliche Steuerungslogiken existieren auch in anderen Teamsportarten oder in nicht gewinnorientierten Leistungsorganisationen – etwa Kulturinstitutionen oder Qualitätsmedien. Im Profifußball ist die Ausprägung jedoch besonders extrem, da hohe Fixkosten, stark erfolgsabhängige Erlöse und permanenter, öffentlicher Wettbewerbsdruck eine konsequente Reinvestition in sportliche Leistungsfähigkeit erzwingen. Daher erscheint die Argumentation von Claudio Kasper auch teilweise stichhaltig: Ohne gewinnorientierte Anteilseigner ist es sinnvoll, möglichst viele finanzielle Mittel dem sportlichen Erfolg zuzuführen – allerdings unter der Prämisse, dass der Klub bereits genügend Reserven erwirtschaftet hat, um 1–2 wirtschaftlich anspruchsvolle Jahre zu überstehen. Dies war beim FC Schalke 04, der seit Jahren ein durchgängig negatives Eigenkapital ausweist, nie der Fall. Daher sollte eher folgende Logik gelten: Klubs sollten im Schnitt keine negativen Gewinnmargen aufweisen, da solche strukturellen Defizite die Abhängigkeit von externen Kapitalgebern oder Mäzenen erhöhen und langfristig gefährlich sind. Sehr niedrige Gewinnmargen nahe 0 sind allerdings kein Problem, solange genügend Reserven vorhanden sind. Ist dies nicht der Fall, sind Gewinne essenziell, um Reserven aufzubauen.

Auf Basis dieser spezifischen Logik basiert der **HSG Financial Stability Index** auf drei Kennzahlen:

1. Die **durchschnittliche Nettogewinnmarge** über die letzten fünf Jahre: Diese Kennzahl bildet ab, ob ein Klub in der Lage ist, über einen längeren Zeitraum Einnahmenüberschüsse zu erwirtschaften. Eine positive Marge deutet auf gesunde Geschäftsprozesse hin, während wiederholte Verluste strukturelle Schwächen anzeigen.
2. Die **Personalaufwandsquote**: Diese Kennzahl gibt an, welcher Anteil des Umsatzes für Spielergehälter und Trainerstab aufgewendet wird, also wie viele Mittel dem sportlichen Erfolg zugeführt werden. Zum einen ist diese Kennzahl ein wichtiger Risikoindikator, da Personalaufwendungen zu großen Teilen Fixkosten darstellen und hohe Personalkosten bei rückläufigen Umsätzen schnell zu großen Verlusten führen

können. Zum anderen hat auch die UEFA die sogenannte „Squad Cost Rule“ in ihre neuen „Cost Control Regeln“ aufgenommen. Die Kostenkontrollregel begrenzt die Ausgaben für Spieler- und Trainergehälter, Transfers und Vermittlergebühren auf 70 % der Vereinseinnahmen (vgl. UEFA, 2022).

3. Die **Eigenkapitalquote**: Auch bei Fußballklubs ist die Eigenkapitalquote eine wichtige Sicherheitskennzahl. Sie signalisiert, wie solide ein Klub finanziert ist und wie stark er in der Lage ist, auch in wirtschaftlich schwierigen Phasen unabhängig zu agieren. Im Fußball sollte die Eigenkapitalquote mindestens 20 % betragen, um auch anspruchsvolle Jahre überstehen zu können.
4. Der **HSG Financial Stability Index** kombiniert diese drei Kennzahlen, indem er sie standardisiert (in Z-Scores umwandelt), gewichtet und zu einem Gesamtscore verdichtet. Das Ergebnis wird in ein Schulnotensystem übertragen: von A (sehr stabil) bis F (finanziell instabil). Diese Systematik erlaubt eine intuitive Interpretation sowie internationale Vergleichbarkeit. So können Klubs ihre eigene Position bewerten, Trends über Zeiträume erkennen und Frühwarnindikatoren entwickeln.

### 3. Steuerung der Ressourceneffizienz: Die Squad Building Efficiency

Im Profifußball sind das zentrale Investitionsobjekt nicht etwa Maschinen oder Immobilien, sondern der Spieler selbst. Transfersummen in zwei- oder sogar dreistelliger Millionenhöhe, langfristige Gehaltsverpflichtungen und hohe Opportunitätskosten machen den Fußballarbeitsmarkt zu einem der teuersten und gleichzeitig volatilsten Märkte überhaupt. Umso wichtiger ist es für das Controlling, den Mitteleinsatz im Bereich Kaderplanung objektiv zu bewerten, was bisher eine große Herausforderung darstellte. Ob die finanziellen Ressourcen optimal eingesetzt wurden, wurde bisher zumeist anhand des sportlichen Erfolgs gemessen. Um sportlichen Erfolg zu erreichen, müssen allerdings mehrere Faktoren zusammenkommen: Ein Klub braucht möglichst gute Spieler, einen möglichst guten Trainer und (zumindest bei einer kurzfristigen Erfolgsbetrachtung) auch Glück. Wenn ein Klub seine Performance systematisch steuern will, muss er diese Komponenten einzeln messen. Er muss wissen,

- ob die finanziellen Ressourcen optimal in Spielerstärke transferiert wurden,
  - ob der Trainer die Spielerstärke optimal in sportlichen Erfolg umgewandelt hat
  - und welche Rolle der Faktor Glück gespielt hat.
- Das Messen der Spielerstärke ist nicht einfach. In der Vergangenheit wurden Spieler häufig auf Basis eigener Beobachtungen oder statischer Daten be-

wertet. Um Spieler systematisch und objektiv bewerten zu können, helfen die neuen Möglichkeiten der Künstlichen Intelligenz (KI). Schon vor einigen Jahren prognostizierten Forscher und Praktiker gleichermaßen, dass KI den Fußball massiv verändern wird und großes Potenzial bietet, da im Fußball jede Woche Millionen von Datenpunkten erhoben werden (vgl. Tuyls, 2021).

Ein führender Anbieter der KI-Analyse von Fußballspielern ist das deutsche Unternehmen PLAIER. Es analysiert weltweit mehr als 300.000 aktive Spieler auf Basis öffentlich und kommerziell verfügbarer Leistungsdaten und korreliert diese, um präzise Analysen, Statistiken und Erkenntnisse über Vereine und Spieler abzuleiten. Zum Einsatz kommen hierbei nicht nur klassische Metriken wie Tore oder Pässe, sondern kontextualisierte Aktionsdaten: Welche Entscheidungen trifft ein Spieler unter Druck? Wie effizient ist sein Passspiel im letzten Drittel? Wie verhält er sich in Umschalt-situationen? Diese Aktionsdaten werden durch Positionsdaten ergänzt und in Echtzeit mit Machine-Learning-Modellen ausgewertet, um ein ganzheitliches Bild der Spielstärke und taktischen Wirksamkeit eines Spielers zu erzeugen. Mit dieser Analyse der Spieler- und damit Kaderstärke kann PLAIER über alle Ligen hinweg 68 % der Streuung in der Tordifferenz eines Klubs erklären, in den Top-5-Ligen (in denen es mehr verfügbare Daten gibt) sogar 77 % (vgl. PLAIER, 2025).

Für die Bewertung der Kaderstärke eines Klubs wird der Durchschnitt der besten 18 Spieler herangezogen, da diese den Großteil der Spielzeit unter sich ausmachen. Dies ergibt den PLAIER Top-18-Kaderwert, der als Basis für die Effizienzbewertung dient. Bei der Berechnung der **Squad Building Efficiency** wird dieser qualitative Kaderwert mit den inflations- und steuerbereinigten Kaderkosten über ein Regressionsmodell in Beziehung gesetzt, das auf einer Grundgesamtheit von 195 analysierten europäischen Klubs basiert (vgl. Hohmann et al., 2025, S. 6). Der tatsächliche PLAIER Top-18-Wert eines Klubs wird mit dem erwartbaren Wert auf Basis seiner **Kaderkosten** verglichen. Liegt der Klub signifikant über dem Erwartungswert, spricht man von hoher Effizienz – umgekehrt von Ineffizienz.

Diese Kennzahl ist für das Controlling besonders wertvoll, da sie strategische Allokationsentscheidungen sichtbar macht. Ein hoher Effizienzwert deutet auf starke Scoutingstrukturen, gezielte Kaderplanung und sinnvollen Kapitaleinsatz hin. Ineffizienz kann hingegen auf Fehlentscheidungen im Transfermarkt, überbewertete Spieler oder inkonsistente Sportstrategien hindeuten.

#### 4. Steuerung der operativen Performance: Die Coaching Efficiency

Die Trainerposition ist eine der sichtbarsten und neuralgischsten Funktionen im Profifußball. Wäh-

rend Spieler auf dem Platz für den sportlichen Output verantwortlich sind, hängt vieles von der Arbeit des Trainerteams im Hintergrund ab – etwa bei Aufstellungen, Belastungssteuerung, taktischer Vorbereitung oder In-Game-Coaching. Um diese **Coaching Performance** quantitativ messbar zu machen, wurden zwei zentrale Steuerungsgrößen definiert:

1. Die **Squad Management Efficiency**: Diese Kennzahl misst, wie gut ein Trainerteam die vorhandene Kaderqualität in tatsächliche Einsatzminuten übersetzt. Sie basiert auf der Frage: Werden die besten Spieler auch am meisten eingesetzt? Grundlage ist der PLAIER Score aller Spieler im Kader. Verglichen wird die Qualität der eingesetzten Startelf mit derjenigen der verfügbaren Topspieler (Top-18-Kaderwert). Werden verfügbare Leistungsträger regelmäßig nicht berücksichtigt, ist dies ein klares Indiz für ineffizientes Kadermanagement.
2. Die **On-Field Efficiency**: Diese Kennzahl analysiert, ob aus der eingesetzten Spielstärke das sportlich erwartbare Ergebnis erzielt wurde. Grundlage ist die Differenz zwischen dem erwarteten Torverhältnis auf Basis der tatsächlichen Kaderqualität der Startaufstellungen und dem tatsächlichen Torverhältnis über die Saison. So lässt sich objektiv bestimmen, ob ein Trainer sein qualitatives Potenzial ausgeschöpft oder verschenkt hat. Ein positiver Residualwert, also eine positive Abweichung vom erwarteten Torverhältnis, deutet auf gute taktische Arbeit, Spielvorbereitung, Motivation und die Fähigkeit hin, aus den vorhandenen Ressourcen mehr herauszuholen als statistisch zu erwarten wäre.

Beide Kennzahlen ergänzen sich: Während die **Squad Management Efficiency** die Frage beantwortet, ob ein Trainer die richtigen Spieler einsetzt, zeigt die **On-Field Efficiency**, was er mit diesen Spielern erreicht. Gemeinsam erlauben sie eine fundierte Bewertung der operativen Wirksamkeit des Trainerteams – unabhängig vom Tabellenplatz oder subjektiven Eindrücken.

Zwar deuten verschiedene Studien darauf hin, dass die Kaderqualität der entscheidende Erfolgsfaktor ist und Trainer langfristig nur wenig Einfluss auf den Erfolg haben (vgl. Bridgtewater, 2010), allerdings können Trainer kurzfristig (über 1–2 Saisons) überdurchschnittlich viel aus einem Kader herausholen (siehe Kapitel 5). Was noch wichtiger ist: Es existiert eine signifikante Gruppe an Trainern, die konstant weniger erreichen, als der Kader erwarten lässt (Hohmann et al., 2025). Diese „Underperformer“ frühzeitig zu erkennen und zu ersetzen, ist eine zentrale Aufgabe des sportlichen Managements. Ein interessanter Befund ist zudem, dass viele Trainer nach mehreren Jahren im Amt zu „Underperformern“ werden (Hohmann et al., 2025). Gründe dafür sind oft psychologischer Natur: Die Nähe zu Spielern führt zu emotionaleren

Um Spieler systematisch und objektiv bewerten zu können, helfen die neuen Möglichkeiten der KI.

Entscheidungen, Routine ersetzt Analyse, und persönliche Loyalität verhindert objektive Beurteilung. Hier kann das Controlling mit klaren, datenbasierten Messgrößen wie der **Squad Management Efficiency** gegensteuern und Entscheidungsträgern belastbare Grundlagen für Personalentscheidungen liefern.

Die Messung der operativen Performance ermöglicht somit eine datenbasierte Evaluation des Trainerteams – als Beitrag zu einem systematischen Performance Management entlang der gesamten Wertschöpfungskette eines Fußballklubs.

**5. Empirische Kernbefunde: Praktische Anwendung der Steuerungsgrößen**

Im Report „Global State of Football 2023/24“ wurden 195 Klubs aus 13 europäischen Ligen erstmalig mit dem beschriebenen Steuerungssystem analysiert (vgl. Hohmann et al., 2025). Die Ergebnisse zeigen, welchen Mehrwert die tiefgehenden Analysen für Klubverantwortliche haben können.

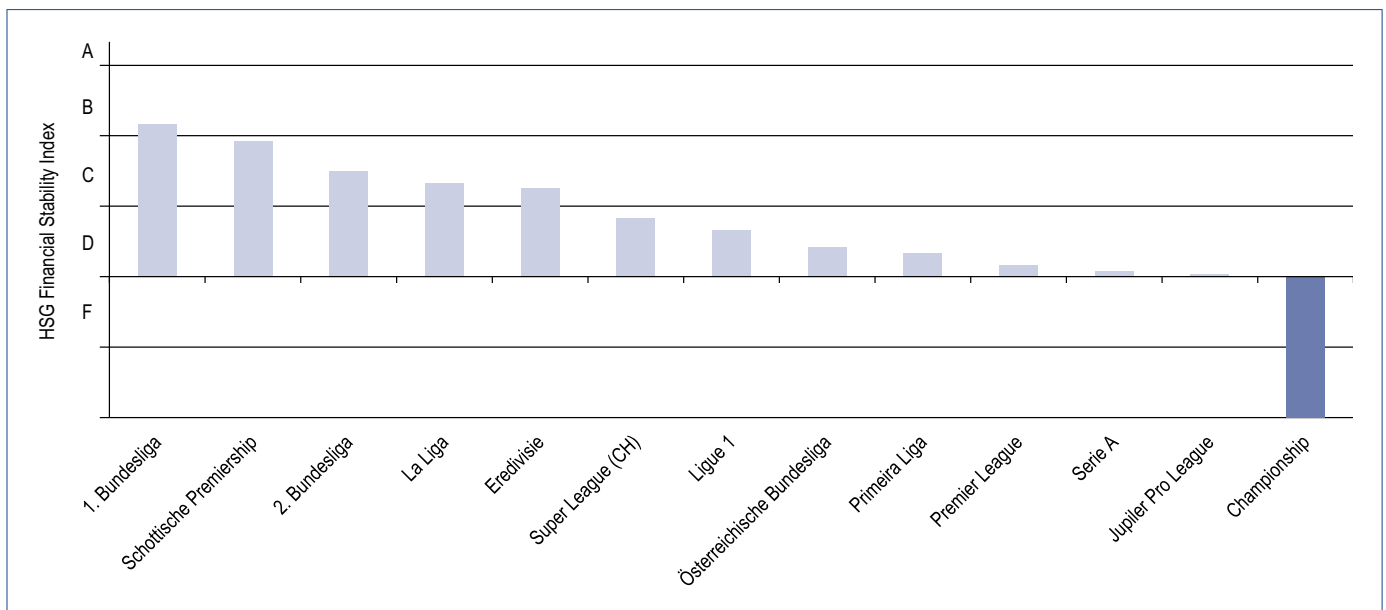
Ein zentrales Ergebnis: Finanzkraft bleibt entscheidend, doch sie garantiert weder sportlichen Erfolg noch wirtschaftliche Stabilität. 67 % der Meisterteams in den betrachteten Ligen hatten die höchsten oder zweithöchsten Kaderkosten ihrer Liga. Doch gleichzeitig zeigt der Report: Viele finanzstarke Klubs performen deutlich unter ihren Möglichkeiten – sowohl sportlich als auch was die wirtschaftliche Stabilität angeht.

Beim **HSG Financial Stability Index** zeigt sich, dass das als sehr streng geltende deutsche Lizenzierungssystem wirkt. Im internationalen Vergleich ist die 1. Bundesliga mit Abstand am finanziell stabilsten – 16 von 18 Klubs erzielten überdurchschnittliche Kennzahlen (vgl. **Abb. 2**). Die Liste der finanziell stabilsten Klubs innerhalb der Top-5-Li-

gen wird von deutschen Klubs dominiert (vgl. **Abb. 3**). Besonders hervorzuheben sind dabei Vereine wie der FC Bayern München, Borussia Dortmund und Bayer 04 Leverkusen, die in der Champions League trotz einer vergleichsweise konservativen Finanzpolitik mithalten können. Als größte Geldverbrennungsmaschine kann die englische Championship bezeichnet werden. Viele Klubbesitzer träumen vom Aufstieg in die lukrative Premier League und sind dafür bereit, hohe Verluste zu tragen. So hat mit Hull City nur einer von 22 analysierten Klubs in den letzten 5 Jahren im Schnitt eine nennenswert positive Gewinnmarge (8,9 %) erwirtschaftet. Die Nettogewinnmarge aller 22 Klubs liegt im Ligadurchschnitt bei -36,1 %. 16 Klubs weisen ein negatives Eigenkapital auf, nur 2 Klubs haben eine Eigenkapitalquote von über 20 %. Diese finanzielle Instabilität liegt an den hohen Personalaufwendungen, die im Ligaschnitt 99 % des Umsatzes betragen. Wenn der gesamte Umsatz in Spielergehälter investiert wird, weisen die Klubs zwangsläufig hohe Verluste aus und sind von ihren Geldgebern abhängig.

Ein Blick auf die sportlichen Steuerungsgrößen zeigt, wie durch die Kennzahlen Erfolge und Misserfolge im Detail erklärt werden können und wie ein kontinuierliches Performance Management den Verantwortlichen geholfen hätte, bei Misserfolgen frühzeitig gegenzusteuern. So lässt sich die sportlich überragende Saison 2023/24 von Bayer 04 Leverkusen, die der Klub als ungeschlagener Deutscher Meister und DFB-Pokalsieger beendete, nur ganzheitlich erklären, da eine solche Saison nur gelingen kann, wenn ein Klub in allen Bereichen überdurchschnittlich gut arbeitet. Ein Blick auf die **Squad Building Efficiency** lässt erkennen, dass die Kaderstärke von Bayer 04 Leverkusen 9,6 % über dem Erwartungswert lag – ein herausragender

**Viele finanzstarke Klubs performen deutlich unter ihren Möglichkeiten – sowohl sportlich als auch was die wirtschaftliche Stabilität angeht.**



**Abb. 2: HSG Financial Stability im Ligenvergleich 2023/24 (in Anlehnung an Hohmann et al., 2025, S. 12)**

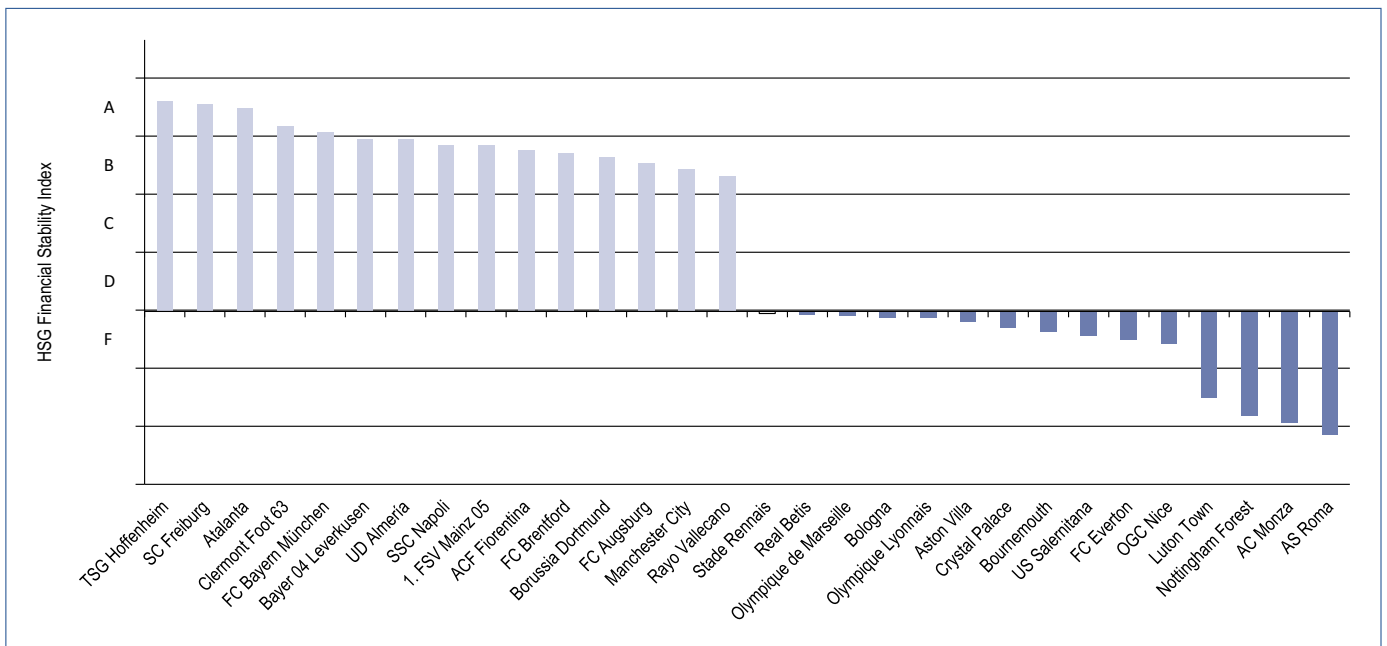


Abb. 3: HSG Financial Stability Tops & Flops der Top 5 Ligen 2023/24 (in Anlehnung an Hohmann et al., 2025, S. 19)

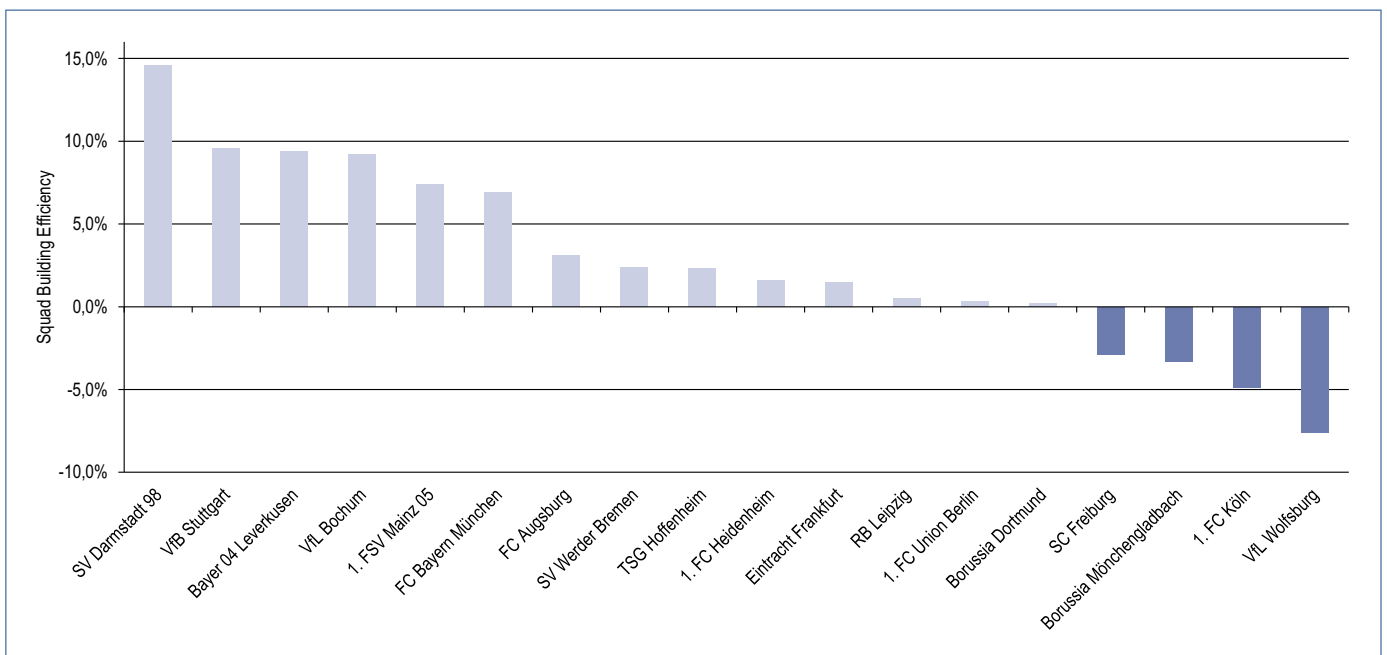


Abb. 4: Squad Building Efficiency 1. Bundesliga 2023/24 (in Anlehnung an Hohmann et al., 2025, S. 50)

Wert, der zeigt, dass das Sportmanagement die vorhandenen Ressourcen überproportional gut eingesetzt hat (vgl. **Abb. 4**). Doch nicht nur das Management, sondern auch der Trainer hat die Erwartungen übertroffen. Wie die **Squad Management Efficiency** zeigt, gelang es Xavi Alonso deutlich häufiger, die perfekte Startelf zu finden, als den meisten anderen Trainern der Liga (vgl. **Abb. 5**). Bei der On-Field Efficiency war er sogar der beste Trainer der Liga und hatte pro Spiel eine um 0,75 bessere Tordifferenz als mit der Stärke der jeweiligen Startelf zu erwarten war – ein herausragender Wert, der auf gute taktische Arbeit, Spielvorbereitung und Motivation der Spieler schließen lässt (vgl. **Abb. 6**).

Ein weiterer spannender Case ist der vom SV Darmstadt 98, der in der Saison 2023/24 als Tabellenletzter abgestiegen ist. Ein Blick auf die Squad Building Efficiency zeigt, dass das Sportmanagement herausragende Arbeit geleistet hat. Der SV Darmstadt 98 hatte das mit Abstand kleinste Budget der Liga und hat es dennoch geschafft, einen bundesligatauglichen Kader auf die Beine zu stellen, der 14,6 % über dem Erwartungswert lag (vgl. **Abb. 4**). Das Problem war die Trainer-Performance, die besonders bei einem Klub mit sehr kleinem Budget stimmen muss, um den Abstieg zu vermeiden. Thorsten Lieberknecht lag als Trainer vom SV Darmstadt 98 nicht nur deutlich unter dem Erwartungswert, sondern auch unter dem Erwartungswert der Liga (vgl. **Abb. 5**).

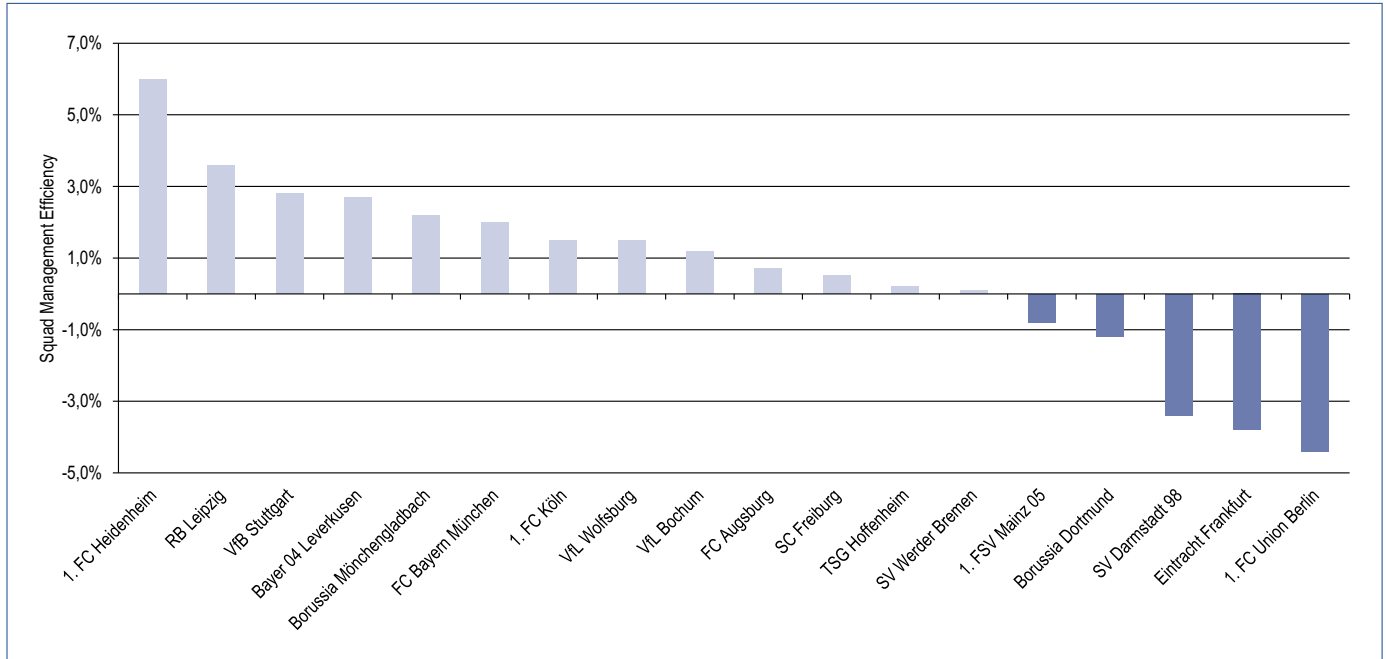


Abb. 5: Squad Management Efficiency 1. Bundesliga 2023/24 (in Anlehnung an Hohmann et al., 2025, S. 51)

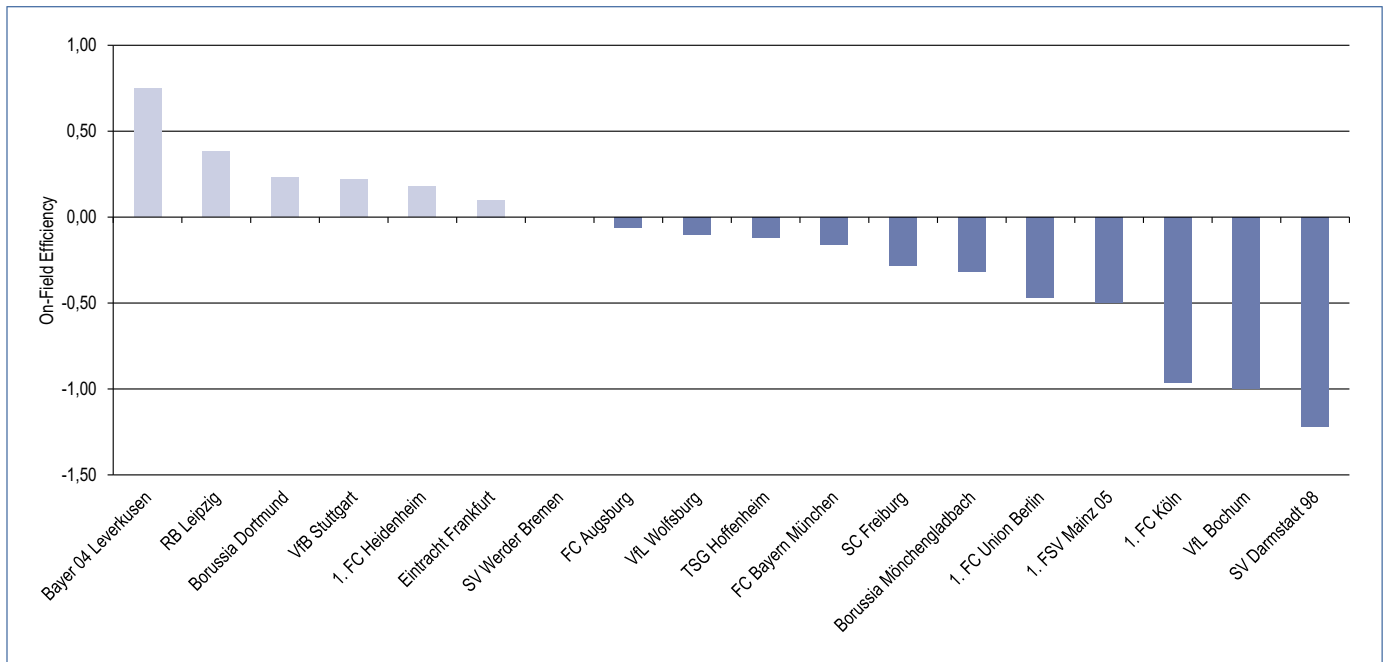


Abb. 6: On-Field Efficiency 1. Bundesliga 2023/24 (in Anlehnung an Hohmann et al., 2025, S. 52)

tungswert bei der Auswahl der Spieler für die Startelf (vgl. Abb. 5), sondern hatte auch die mit Abstand schlechteste **On-Field Efficiency** der Liga (vgl. Abb. 6). Hätte Darmstadt diese Kennzahlen während der Saison systematisch analysiert, hätte der Trainerwechsel, der dann zu Beginn der Saison 2024/25 erfolgte, eher vollzogen und der Abstieg eventuell vermieden werden können.

Ein Blick auf die internationalen Daten zur sportlichen Performance zeigt, dass es mit Brighton & Hove Albion, Royale Union Saint-Gilloise, dem FC Liverpool sowie Atalanta Bergamo im Bereich der **Squad Building Efficiency** Klubs gibt, die seit Jah-

ren konstant über dem Erwartungswert liegen. Was alle vier Klubs gemeinsam haben, ist ein Daten- und KI-basiertes Scouting sowie stetiges Performance Management (vgl. Williams, 2024; Lichtenthaler, 2022). Andere Klubs wie Manchester United, der VfL Wolfsburg, die AS Rom oder Juventus Turin setzten seit Jahren ihre Ressourcen ineffizient ein und haben Kaderstärken deutlich unter dem Erwartungswert – ein klares Indiz dafür, dass die Probleme nur durch Änderungen im Sportmanagement und nicht durch Trainerwechsel gelöst werden können (vgl. Hohmann et al., 2025).

### Implikationen für die Praxis

- Für effizientes Performance Management im Fußball müssen die finanzielle Stabilität, die Effizienz der Investitionen in den Kader und die Trainer Performance systematisch gemessen werden.
- Fußballklubs müssen Datenanalysen und KI gezielt nutzen, um Investitionen in Spieler und Trainer faktenbasiert zu steuern.
- Sportliche Entscheidungen sollten nicht allein auf Tabellenständen oder Bauchgefühl basieren, sondern durch objektive Effizienzmessungen flankiert werden.
- Viele Steuerungsprinzipien aus dem Fußball sind auch auf andere Wirtschaftszweige übertragbar.

## 6. Handlungsimplicationen für das Controlling

Die Analyse der Performance-Messung im Profifußball liefert zahlreiche Erkenntnisse, die weit über die Branche hinausgehen:

Erstens zeigt sich die Bedeutung ganzheitlicher Steuerungsansätze. Erfolgreiche Klubs zeichnen sich nicht nur durch wirtschaftliche Kompetenz oder sportlichen Erfolg aus – entscheidend ist das Zusammenspiel beider Perspektiven. Im Sinne eines integrierten Performance Managements bedeutet das: Finanzkennzahlen sollten immer mit Qualitäts- und Ergebniskennzahlen kombiniert werden, um ein vollständiges Bild der Organisation zu erhalten. Es ist wichtig zu wissen, an welchen Stellschrauben man drehen muss, um das gewünschte Resultat zu erhalten und somit Ursachen und nicht Symptome zu behandeln.

Zweitens demonstriert das Beispiel Fußball die Notwendigkeit, Schlüsselpersonen systematisch zu bewerten. Trainer wie auch Sportmanager – als Pendant zu Führungskräften in Unternehmen – haben direkten Einfluss auf den operativen Erfolg und die Leistung muss kontinuierlich überprüft werden.

Drittens lässt sich festhalten, dass sich die besten Klubs nicht nur durch die höchsten Budgets auszeichnen, sondern durch eine effiziente Mittelverwendung. Dies lässt sich direkt auf jedes kapitalintensive Unternehmen übertragen: Effizienz in der Ressourcenzuweisung schlägt reines Volumen.

Viertens: Die neuen Möglichkeiten, die KI-basierte Datenanalysen bieten, müssen im Performance Management ausgeschöpft werden. Im Fußball ist es seit einigen Jahren möglich, durch den Einsatz neuer Technologien die Unsicherheit bei großen Investitionen in Spieler zu reduzieren, Schlüsselpositionen effizient zu besetzen und frühzeitig gegenzusteuern, sollte es Fehlentwicklungen im strategischen oder operativen Management des Kaders geben. Für Controller heißt das, dass die großen Datenmengen, auf denen jede Finanzabteilung sitzt, zunächst strukturiert und dann kontinuierlich mithilfe von KI-basierten Analysetools ausgewertet werden müssen, um die Effizienz im Performance Management zu erhöhen.

Die gewonnenen Erkenntnisse sind somit nicht auf den Profifußball beschränkt, sondern lassen sich auf weitere kapital- und performancekritische Branchen übertragen. Insbesondere in professionellen Sportligen wie Eishockey, Basketball oder American Football zeigt sich eine strukturell vergleichbare Logik: hohe Fixkosten, leistungsbezogene Erlöse, Erfolgsdruck und die zentrale Bedeutung einzelner Schlüsselpersonen. Auch dort gilt, dass wirtschaftliche Stabilität, effiziente Ressourcenallokation und eine objektive Leistungsbewertung über nachhaltigen Erfolg entscheiden. Darüber hinaus lassen sich die Befunde auf weitere Branchen übertragen, deren Wertschöpfung primär qualitäts- statt gewinnorientiert ist und in denen Investitionen risikobehaftet, schwer reversibel und an Personen gebunden sind. Dazu zählen etwa Kulturorganisationen (Opern, Theater), Medienhäuser, das Gesundheitswesen oder F&E-intensive Industrien. Dort wie im Fußball gilt: Effizienz im Ressourceneinsatz, datenbasierte Investitionsbewertung und die Balance aus finanzieller Stabilität und Leistungsauftrag sind zentrale Controlling-Aufgaben.

### Literatur

- Biel, A., Wie gelingt Controlling im Profifußball?, in: Controller Magazin, 44. Jg. (2019), H. 4, S. 4–9.
- Bridgewater, S., Football Management, Basings-toke 2012.
- Hammer, C./Hohmann, F./Tinner, D., Der Schweizer Profifußball ist eine ökonomische Gratwanderung ohne Absicherung, in: Neue Zürcher Zeitung, Nr. 54, 23.02.2024, S. 12.
- Hohmann, F./Schnittkamp, P./Wendt, J./Schröder, T., Global State of Football 2023/2024, St. Gallen 2025.
- Hohmann, F., Strategies for Football Clubs: Financial Sustainability, Ligist 2020.
- Lacombe, Y., Mit dem Rücken zur Wand, 2025, <https://www.11freunde.de/international/ligue-1/olympique-lyon-mit-grossen-finanzprobleme-n-mit-dem-ruecken-zur-wand-a-e495ace7-d30a-4e11-b486-5da15ba88787>, Stand:17.04.2025.
- Lichtenthaler, U., Mixing data analytics with intuition: Liverpool Football Club scores with integrated intelligence, in: Journal of Business Strategy, 43. Jg. (2022), H. 1, S. 10–16.
- Mustroph, T., Selbst der Zwangsabstieg in die Serie B ist möglich: Juventus Turin steht schon wieder am Abgrund, in: Neue Zürcher Zeitung, Nr. 32, 01.02.2023, S. 15.
- SFL, Publikation der Finanzinformationen für die UEFA-Lizenz, 2025, <https://sfl.ch/de/article/s/publikation-der-finanzinformationen-fur-die-uefa-lizenz>, Stand: 15. Apr. 2025.
- Tuyls, K. et al., Game Plan: What AI can do for Football, and What Football can do for AI, in: Journal of Artificial Intelligence, 71. Jg. (2021), S. 41–88.

## SCHWERPUNKT

- PLAIER, The AI Revolution in Sports, 2025, <https://www.plaier.com/>, Stand: 21.07.2025.
- RB Leipzig, RB Leipzig stellt Cheftrainer Marco Rose frei, 2025, <https://rbleipzig.com/de/news/marco-rose-freistellung-saison-2024-25-rb-leipzig>, Stand: 30.03.2025.
- UEFA, Circular Letter No32: Distribution to clubs from the UEFA Champions League, UEFA Europa League, UEFA Conference League and the UEFA Super Cup for the 2024–27 cycle, 2025, [https://editorial.uefa.com/resources/029a-1e0b5460b86d-31e6cad26358-1000/20250616\\_circular\\_2025\\_32\\_en.pdf](https://editorial.uefa.com/resources/029a-1e0b5460b86d-31e6cad26358-1000/20250616_circular_2025_32_en.pdf), Stand: 20.06.2025.
- UEFA, Explainer: UEFA's new Financial Sustainability regulations, 2022, [https://www.uefa.com/news-media/news/0274-14da0ce4535d-fa5b130ae9b6-1000--explainer-uefa-s-new-financial-sustainability-regulations/?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.uefa.com/news-media/news/0274-14da0ce4535d-fa5b130ae9b6-1000--explainer-uefa-s-new-financial-sustainability-regulations/?utm_source=chatgpt.com), Stand: 07.04.2022.
- Williams, M., Will Brighton's Data-Driven Recruitment Strategy Shape Hearts' Future?, 2024, <https://eplindex.com/120126/will-brightons-data-driven-recruitment-strategy-shape-hearts-future.html>, Stand: 17.09.2024.

### Literaturtipps auf inlibra.com:

- Jörg Dörnemann – Elemente eines Controlling-systems für Profi-Sport-Organisationen, Jahrgang 2002/1, S. 31–40
- Alexander Wehrle, Marcus Heinzelmann – Reporting und strategische Steuerung im Profifußball, Jahrgang 2004/6, S. 349–354

### Stichwörter

# Controlling im Sport # Finanzielle Stabilität  
Fußball # Football Analytics # KI # Performance Management im Fußball

### Keywords

# AI # Controlling in Sports # Financial Stability  
Football # Football Analytics # Performance  
Management in Football

### Summary

Football clubs usually strive for sporting success rather than profit maximization. The goal is to invest as much capital as possible in the team without jeopardizing financial stability. This balancing act can only be achieved if resources are used efficiently despite uncertainty. This article shows how data-based performance management can help and what controlling can learn from it.