



HHL LEIPZIG
GRADUATE SCHOOL
OF MANAGEMENT

Football Fact Sheet

#1/21

Mai 2021

Professionalisierung im Profifußball auf der Basis des FoMa Q-Score: Treiber und Trends

Ergebnisse einer Expertenbefragung der
HHL Leipzig Graduate School of Management

Mit freundlicher Unterstützung von



IHK Industrie- und Handelskammer
zu Leipzig

Prof. Dr. Henning Zülch

Chair of Accounting and Auditing
HHL Leipzig Graduate School of Management
henning.zuelch@hhl.de
T +49 (0) 341-9851 701
hhl.de/accounting



1. Ausgangspunkt der Betrachtung

Beim Fußball geht es aus gesellschaftlicher Sicht nicht nur um das reine Spielergebnis, sondern vielmehr um den „Fußball“ an sich. Er ist für viele Menschen nicht nur ein leidenschaftliches Hobby; er vermittelt Zugehörigkeit und steht für zahlreiche Werte. Aus Sicht der Fußballclubs geht es unzweifelhaft darum, den Stakeholdern das bestmögliche Sport- und Vereinsleben zu bieten. Hierfür ist heutzutage das Zusammenspiel zahlreicher Faktoren erforderlich, welche sich zunehmend komplexer gestalten. Fußballvereine bzw. -clubs benötigen daher langfristige und somit nachhaltige Ansätze, welche eine Professionalisierung in allen operativen Bereichen sicherstellen. Einfache Kennzahlensysteme bspw., die Einsatz in der Unternehmenspraxis finden, können hier bereits Hilfestellung leisten, um den Erfolgsbeitrag jeder einzelnen operativen Einheit in einem Club messen und analysieren zu können.

Gerade in Krisenzeiten nimmt die Bedeutung von Messbarkeit und Analysemöglichkeiten zu. Schaut man sich die Berichterstattung während der Pandemie zu unserem Lieblingssport Fußball an, so wird schnell eins klar, die Clubs trifft die Pandemie mit voller Härte. Sie wurden und werden mit schwerwiegenden Konsequenzen konfrontiert (SPORTSCHAU, 2020). Als die Wiederaufnahme des Spielbetriebs in der Bundesliga in Deutschland im Mai 2020 nach der ersten Corona-Welle genehmigt wurde, erhielt die deutsche Profifußballbranche die einmalige Gelegenheit, den Menschen ein kleines Stück Normalität zurückzugeben. Ein Vertrauensvorschuss wurde dieser Branche zuteil. Für manche ungerechtfertigt, für andere genau richtig. Überdies konnte der Welt so aber auch bewiesen werden, dass die Bundesliga über eine solide Infrastruktur sowie fachkundige Entscheidungsträger und verantwortungsbewusste Akteure auf allen Ebenen der Liga verfügt. Ungeachtet der Euphorie im Zusammenhang mit der Wiederaufnahme des Spielbetriebs im Mai 2020 mussten einige Clubs mit massiven Auswirkungen der Pandemie kämpfen. Überlebenswichtige Umsatzströme wie aus den Fernsehübertragungsrechten blieben zunächst aus und gingen im Nachgang stark zurück. Eine Abwärtsspirale wurde bei den Proficlubs ausgelöst (KAUFMANN, 2020). Strategien mussten (erstmalig) überdacht und bewertet werden. Eine echte Herausforderung, wenn nicht gar eine Überforderung.

Als Instrument zur strategischen Justierung eines Profifußballclubs kann der Football Management Quality-Score (FoMa Q-Score) nach ZÜLCH et al. dienen (ZÜLCH, PALME & JOST, 2020). Der FoMa Q-Score ist das derzeit umfassendste Framework, welches die



zentralen Aspekte für den langfristigen Erfolg eines Fußballclubs abzubilden vermag. Anhand seiner vier Erfolgsdimensionen „*Sporting Success*“, „*Financial Performance*“, „*Fan Welfare Maximization*“ und „*Leadership & Governance*“ gibt er Orientierung und misst dabei auch den Grad der Professionalisierung eines Clubs.

Aber damit nicht genug. Neben grundlegenden Erkenntnissen und Zusammenhängen ist eingedenk aktueller Trends und sich verändernder Rahmenbedingungen ein tieferes Verständnis für den Erfolg eines Profifußballclubs zu entwickeln und neues Wissen für die Praxis zu generieren. Hier setzt die nachfolgend dargelegte Analyse der HHL Leipzig Graduate School of Management an. Insgesamt 20 Interviews mit führenden Branchenexperten wurden in der Zeit von September 2020 bis Februar 2021 durchgeführt, um die Eignung des FoMa Q-Score als eines strategischen Management-Tools für die Fußballbranche zu hinterfragen.¹ Konkret wurde folgenden Fragestellungen nachgegangen:

- 1.) Spiegelt der FoMa Q-Score mit seinen Dimensionen und Subdimensionen die nachhaltigen Erfolgsfaktoren wieder, welche auf die Robustheit professioneller Fußballclubs schließen lassen?
- 2.) Was sind die Trends und Herausforderungen für die kommende Saison 2021/22 im professionellen Fußballmanagement?

¹ Grundlage des vorliegenden Factsheet ist der Beitrag CRUZ, J./SCHREGEL, J. P./ZÜLCH, H., *Measuring Robustness: Sustainable Success Factors Affecting Professional Football Clubs*, *Sport, Business and Management* 2021 (in Veröffentlichung). Zu weiteren Informationen sei an dieser Stelle auf den im vierten Quartal 2021 zur Veröffentlichung vorgesehenen Artikel verwiesen.

2. Vorgehensweise und Ergebnisse der Experteninterviews

2.1 Methodologie

Als Gesprächspartner für die durchgeführten Interviews wurden Entscheidungsträger mit strategischen Führungsaufgaben der Bundesliga-Clubs der deutschen 1. und 2. Fußball-Bundesliga ausgewählt. Überdies wurden externe Parteien herangezogen, welche über eine längere Periode direkt mit den Proficlubs zusammengearbeitet haben und noch arbeiten, wie Sponsoren, Verbandsvertreter etc. Insgesamt wurden auf dieser Basis 20 Interviews mit Branchenexperten geführt. Die getätigten Interviews wurden sodann im Einklang mit der wissenschaftlich gängigen GIOIA-Methode kodiert und ausgewertet (GIOIA & CORLEY, 2012). In diesem Zusammenhang wurden 1.025 Codes erster Ordnung erstellt und in zwei Hauptgruppen untergliedert. Zwecks Validierung der Ergebnisse und systematischer Fehlervermeidung wurden durch die Autoren unterschiedliche Sichtweisen eingenommen, so dass die Integrität der vollzogenen Forschung gewährleistet werden konnte.

2.2 Der FoMa Q-Score als Grundlage der Befragung

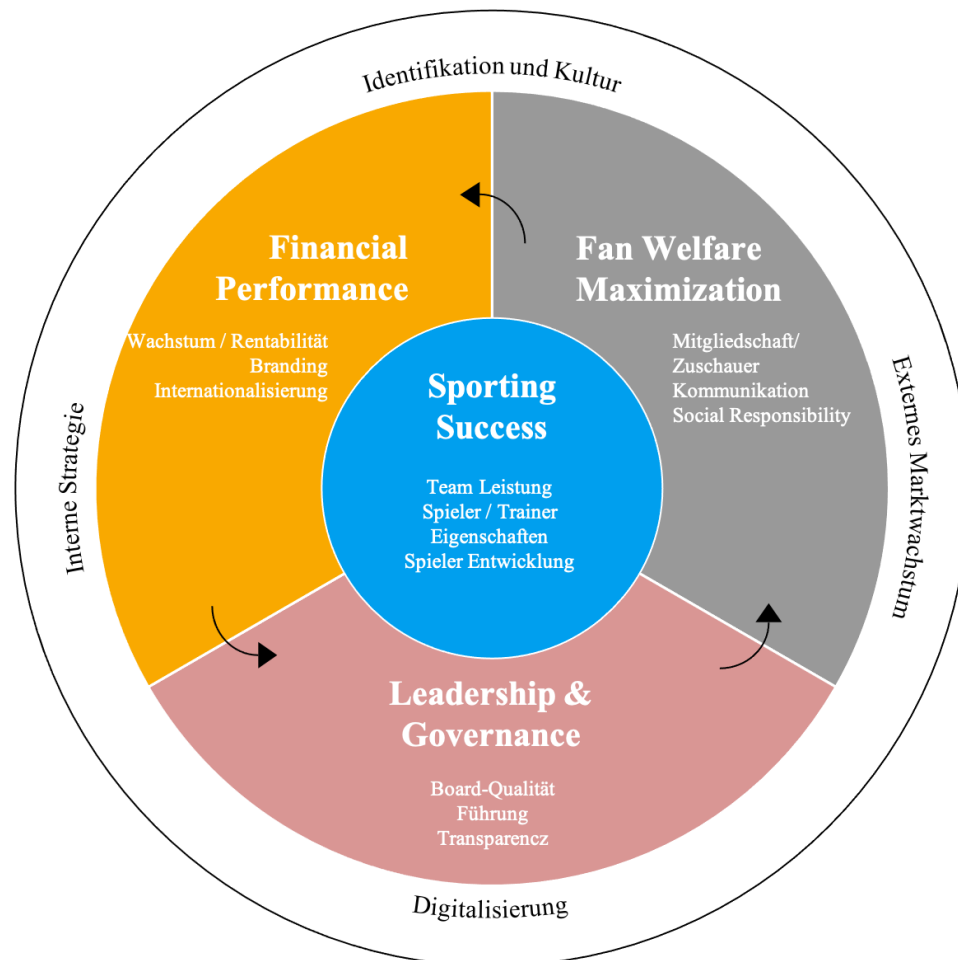
Die erfolgten Experteninterviews zeigten uneingeschränkt, dass der FoMa Q-Score in der Praxis bereits eine hohe Akzeptanz besitzt. Durch das Feedback der Befragten ergaben sich indes neue Erkenntnisse, die sich primär am Leipzig Leadership Modell (Kirchgeorg et al., 2017) orientieren. In diesem Zusammenhang zeigte sich, dass diese Erkenntnisse, trotz ihrer hohen Qualität, nicht in den aktuellen Kennzahlen des FoMa Q-Score reflektiert werden können, sondern vielmehr qualitativer Natur sind. Sie besitzen Erklärungsgehalt für den Gesamtscore.

Infolge der Betrachtung des FoMa Q-Score aus verschiedenen Expertenperspektiven ließ sich der Score insgesamt validieren. Zugleich konnte eine relevante Grundlage des FoMa Q-Scores erweitert werden. Festzuhalten ist, dass der FoMa Q-Score in seiner Grundstruktur auf der von KAPLAN und NORTON (1992) entwickelten Balanced Scorecard fußt. Insbesondere die Dimension „Vision und Strategie“ einer klassischen Balanced Scorecard konnte durch die erfolgten Experteninterviews weiter auf die Branche des Profifußballs hin angepasst werden, so dass der FoMa Q-Score nunmehr auf ein breites Spektrum von Fußballclubs Anwendung finden kann. Die gewonnenen Erkenntnisse zeigt die nachfolgende Abbildung 1 in Verbindung zu den vier Basisdimensionen des FoMa Q-Score. Dabei basiert das neue und

erweiterte Framework konkret auf drei wesentlichen Ergänzungen: Einer Interkorrelation zwischen den vier Dimensionen des FoMa Q-Score, einer Abkehr von der festen Gewichtung der Dimensionen und ihrer Teilbereiche hin zu einem dynamischen Ansatz sowie der Aufnahme von vier externen Erfolgsfaktoren (Key Success Drivers). Diese Ergänzungen sollen nachfolgend in der gebotenen Kürze erläutert werden.

Abbildung 1. Dynamische Variante des FoMa Q-Score Framework basierend auf den Professionalisierungstreibern für die Saison 21/22.

(eigene Darstellung, basierend auf dem FoMa Q-Score (Zülch et al., 2020))



2.3 Die Erweiterung des FoMa Q-Score

Die auf der Basis der Expertenbefragungen erlangten Erkenntnisse zur Funktionsweise und Anwendbarkeit des FoMa Q-Score sollen nunmehr in der gebotenen Kürze dargestellt werden. Dabei handelt es sich erstens um die Interkorrelation der Score-Dimensionen, zweitens um die Dynamisierung des Score-Ansatzes und drittens um die Aufnahme weiterer wesentlicher Erfolgsfaktoren bzw. Erfolgstreibern (Key Success Drivers) in das Modell.

Interkorrelation: Wie aus Abbildung 1 erkennbar ist, stehen die vier Dimensionen des FoMa Q-Score in einem kontinuierlichen und sich gegenseitig bedingenden Kreislauf zueinander, dominiert durch die Dimension „Sportlicher Erfolg“ als dem Kernelement des FoMa Q-Score. Nur wenn sämtliche Dimensionen „bearbeitet“ werden und ihren „Erfolgsbeitrag“ leisten, kann langfristiger Erfolg sichergestellt werden. Dabei steht der sportliche Erfolg im Mittelpunkt der Betrachtung. Diese integrierte Betrachtung führt zu einer ganzheitlichen internen Clubstrategie, welche die Überschneidungen und die Zusammenarbeit der Bereiche – ihre Interaktion - sowie ein langfristiges und damit nachhaltiges Denken fördert.

Nach Auffassung zahlreicher Experten *"befruchten sich die Dimensionen gegenseitig"*. Zudem *"kann man [nach Meinung der Befragten] diskutieren, ob sportlicher Erfolg oder das Fanengagement im Vordergrund stehen; jedoch stehen die Dimensionen immer im Wechselspiel zu einander"*.

Dynamisierung: Im Rahmen der Gewichtung der jeweiligen Dimensionen des FoMa Q-Score äußerten die Interviewpartner, dass die Priorisierung schwierig ist, da sich je nach Clubzielen und Vision der Anspruch an die jeweiligen Dimensionen und deren Stellenwert im Club ändert. Die Bedeutung der Erfolgsfaktoren verändert sich mit der Entwicklung des Clubs.

So fasste ein Bundesliga-Clubmanager es passend zusammen: *„Wenn Sie einen Verein haben, der regional stark verbunden ist und keine Ambitionen hat, die Liga zu gewinnen, sind die finanziellen Bürden möglicherweise nicht so stark wie für einen Verein, der sich als Ziel gesetzt hat, in den internationalen Wettbewerb einzuziehen. Die Prozentsätze variieren entsprechend stark in Abhängigkeit der langfristigen Ziele.“*

Indes ist der sportliche Erfolg – wie oben bereits angedeutet – der Fokus eines jeden Fußballclubs. Aufgrund der diesbzgl. Expertenaussagen rückte der sportliche Erfolg daher in Abbildung 1 richtigerweise in den Mittelpunkt der Betrachtung.

Erfolgstreiber (Key Drivers): Die vier wesentlichen Erfolgstreiber, die auf der Grundlage der Expertenbefragung, ausgemacht werden konnten, sind konkret „Identifikation und Kultur“, „Strategiekompetenz“, „Digitalisierung und externes Marktwachstum“. Diese Erfolgstreiber bieten für die Analyse der Ergebnisse des FoMa Q-Score den praktischen Kontext. Ohne diese Erfolgstreiber ist das Framework des FoMa Q-Score lediglich eine statische Momentaufnahme zum Saisonende, welches die Qualität des Managements punktuell misst. Durch die aufgeführten vier Erfolgstreiber wird der FoMa Q-Score zu einem Strategie-Instrument für den Club umfunktioniert. Strategieplanung, Strategieimplementierung und Strategiekontrolle sind möglich. Mithilfe der vier Erfolgstreiber lässt sich der FoMa Q-Score an die sich stetig ändernden und dynamischen Bedürfnisse und Rahmenbedingungen des Profifußballs anpassen, um so den Usancen dieses volatilen Marktes gerecht zu werden. Konkret lassen sich die vier Erfolgstreiber wie folgt erklären:

(1) *Identifikation und Kultur*

Aus interner Sicht gibt die Philosophie des Clubs bzw. seine Kultur die Richtung des Clubs vor und ist das Fundament für strategische Managemententscheidungen. Aus clubinterner Sicht ermöglicht die Club-Kultur allen Stakeholdern des Clubs, sich mit diesem zu identifizieren. Club-Kultur und Identifikationsfähigkeit bilden schließlich den Clubwert für sämtliche Stakeholder (RÄKER, 2014, S. 62). Ein Clubverantwortlicher beschreibt dies sehr treffend:

„Wenn Sie ein Club sind, der eine Geschichte zu erzählen hat und diese passend hervorheben können, dann nutzen Sie diese Möglichkeit. Machen Sie Ihre Geschichte einem breiten Publikum, einschließlich der ganzen Welt, bekannt. Am Ende fokussiert man sich auf den Endnutzer—den B2C Kunde. Diesem großen Wachstum wird der Rest drumherum auch folgen, weil [der Verein] viele Leute erreicht hat.“

Diese These wird von zahlreichen Befragten mit den Worten unterstützt: „[...] dass der Erfolg eines Fußballclubs oder einer Clubmarke



von der Markenidentität abhängt. Das heißt also dem Zweck des Clubs sowie seinen Werten.“

Beide Zitate zeigen, dass der Erfolg eines Clubs durch seine interne Kultur, sein Verhalten nach außen als gesellschaftliches Vorbild determiniert wird. Diese Kultur wiederum bedingt die Identifikationsfähigkeit der Stakeholder, und hier insbesondere der Fans mit ihrem Club.

(2) *Strategiekompetenz*

Unter dem Begriff „Strategiekompetenz“ wird die interne Strategie zur Erreichung der Clubziele verstanden. Was heißt dies konkret? Die interne Strategie stellt einen nachhaltigen, ganzheitlichen Ansatz dar, welcher eine unternehmerische und partnerschaftliche Atmosphäre fördert. Sämtliche internen Stakeholder werden identifiziert und eine Zusammenarbeit aller operativen Bereiche wird angestrebt, um Synergiepotentiale in der Organisation zu heben. Jede Abteilung eines Clubs unterscheidet sich zwar in ihren operativen Aufgaben, indes sollte ein gemeinsames, übergeordnetes strategisches Ziel verfolgt werden. Die Koordination der Abteilungsinteressen hin zur Optimierung des Club-Interessen ist die Idee. Eine interne (koordinierende) Strategie ist wertschaffend und – durch die Überwindung der Einzelinteressen – ein Baustein langfristiger finanzieller Stabilität. Ausfluss dieser Strategiekompetenz ist „*Unternehmerisches Denken*“ wie ein Manager eines Clubs erklärte:

„...es geht nicht nur um Innovation, sondern auch um Kosteneffizienz, zum Beispiel, wenn es Ihr Geschäft ist, drehen Sie definitiv jeden Euro um, den Sie ausgeben...Wenn alle im Verein einem Ziel für die internen operativen Bereiche folgen, mit starken und klaren internen strategischen Ansätzen, kann ein Verein alle vier FoMa-Dimensionen positiv beeinflussen, was zu einem stärkeren Sportmanagement führt.“

Nur durch eine (interne) strategische Abstimmung und Koordination auf sein Gesamtziel kann der Club einen Wettbewerbsvorteil in einem hoch kompetitiven Umfeld erzielen.

(3) *Digitalisierung*

Die Digitalisierung macht auch vor der Fußballbundesliga nicht halt. Es verwundert nicht, dass sie als ein künftiger Erfolgstreiber für Fußballclubs angesehen wird. Die Digitalisierungsstrategien in den Clubs sind indes äußerst unterschiedlich ausgeprägt, von einer First Mover-Strategie bis hin zu einer Late Follower-Strategie. Zahlreiche Clubs agieren als First Mover und streben in vielen Bereichen nach Innovationen. Diese können z.B. die (digitalisierte) Stadionerfahrung der Fans, neue (digitale) Geschäftsmodelle oder interne Prozessoptimierungen sein. Dabei schafft die Umwandlung von analogen Aktivitäten in digitale Modelle ein neues und intensiveres Erlebnis für den

Fan. Aber auch die Möglichkeit, digital eine größere Reichweite zu generieren und ganz neue Zielgruppen angemessen anzusprechen und für sich zu gewinnen, ist eine Chance für die Clubs. Gerade in Zeiten der Pandemie besitzen digitale Angebote, selbst für die regionalen Fans, eine essentielle Bedeutung. Nur mittels digitaler Plattformen lassen sich Verbindungspunkte und Beziehungen, welche klassischerweise und hauptsächlich am Spieltag im Stadion oder bei der Verfolgung des Spiels am Bildschirm gelebt wurden, während der Pandemie weiterhin aufrechterhalten und gar ausbauen.

(4) *Externes Marktwachstum*

Der Erfolgstreiber „externes Marktwachstum“ lässt sich nur unter Einbeziehung der Besonderheiten des deutschen Profifußballs erklären. Generell ist unter externem Marktwachstum eine Internationalisierungsstrategie oder eine Markenexpansion auf andere Regionen und Märkte zu verstehen. Im Rahmen der Befragung der Ligaexperten stellte sich indes ein ganz besonderes Verständnis für externes Marktwachstum heraus. So herrscht ein „**glokal**“-Denken vor. Hiernach ist das Handeln der Clubs global ausgerichtet, dies jedoch in Verbundenheit mit der lokalen Tradition und der Kultur eines Clubs. Viele Clubs treten aufgrund des Hauptpartners oder Hauptsponsors, ihrer internationalen Spieler oder aus anderen strategischen Gründen in internationale Märkte ein. Dies erhöht die Bekanntheit, steigert den Markenwert und führt zu einer Erweiterung und Stabilisierung der Umsatzströme. Die internationale Strahlkraft und Attraktivität eines Clubs der deutschen Fußball-Bundesliga basiert allerdings, und darin waren sich sämtliche Experten einig, auf der Identifikation der Fans mit ihrem Club. Dieser muss transparent und glaubwürdig in der Lage sein, seinen Fans als relevantester Stakeholdergruppe zu erklären, warum eine Internationalisierungsstrategie für ihren Club zielführend ist. Anderenfalls kann das geplante externe Marktwachstum bzw. die angestrebte Internationalisierung schnell dazu führen, dass die Wahrnehmung im lokalen Kernmarkt sinkt und den Markenkern schwächt.



3. Zusammenfassung

Der FoMa Q-Score nach ZÜLCH et al. (2020) hat sich in den letzten Jahren als ein robustes Scoring-Modell etabliert, mit dem es möglich ist, die Managementqualität der Fußballclubs der Bundesliga zu bewerten. Die vier Dimensionen des FoMa Q-Score, nämlich „*Sporting Success*“, „*Financial Performance*“, „*Fan Welfare Maximization*“ und „*Leadership & Governance*“, stellen in diesem Zusammenhang die entscheidenden Bausteine für den Erfolg eines Profifußballclubs dar. Vielfach kritisiert wird indes der statische Charakter des Modells. Eine individuelle, auf die Bedürfnisse des jeweiligen Clubs abgestimmte Analyse unter Beachtung der sich verändernden Markt- und Rahmenbedingungen ist nur eingeschränkt möglich.

Basierend auf den durchgeführten Experteninterviews sollten Weiterentwicklungsmöglichkeiten des FoMa Q-Score identifiziert werden. Zielsetzung der Befragung war es zunächst, die Funktionsweise des Modells zu hinterfragen. Basierend auf den erlangten Antworten ließen sich drei wesentliche Elemente zur Weiterentwicklung benennen – die Interkorrelation der Erfolgsdimensionen, die dynamische Ausrichtung des Managementansatzes sowie die Identifikation und Integration von vier Erfolgstreibern (Key Drivers). Zu den Erfolgstreibern, die als Faktoren in die Beurteilung der Managementqualität einfließen sollten, zählen „Identifikation und Kultur“, „Strategiekompetenz“, „Digitalisierung“ und „Externes Marktwachstum“. Diese Erfolgstreiber stellen zugleich die aktuellen wie künftigen Trends dar, die die Clubs der Bundesliga in der Post-Pandemie-Phase beschäftigen werden. Hieran gilt es künftig anzuknüpfen.



Die Autoren



Henning Zülch ist Inhaber des Lehrstuhls Accounting and Auditing 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.



Jacqueline Cruz ist externe Doktorandin am Lehrstuhl Accounting and Auditing an der HHL Leipzig Graduate School of Management. Als ehemalige Profifußballerin und MBA-Absolventin der Arizona State University, arbeitet sie als Abteilungsleiterin Internationale Kommunikation bei der Eintracht Frankfurt Fußball AG. Ihre Forschungsschwerpunkte sind das professionelle Fußballclub-Management sowie Ansätze zu Nachhaltigkeit in der Fußballbundesliga.



Johannes Schregel ist externer Doktorand am Lehrstuhl Accounting and Auditing an der HHL Leipzig Graduate School. Nach seinem Accounting Master an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster arbeitete er in verschiedenen Finanzpositionen. Sein Forschungsschwerpunkt ist die Übertragbarkeit betriebswirtschaftlicher Grundprinzipien auf die erfolgreiche Führung von Sportvereinen.



Einschlägig verwendetes wissenschaftliches Schrifttum

CRUZ, J./SCHREGEL, J. P./ZÜLCH, H. (2021). Measuring Robustness: Sustainable Success Factors Affecting Professional Football Clubs, Working Paper, Leipzig.

GIOIA, D. A., CORLEY, K. G., & HAMILTON, A. L. (2012). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31.

KAPLAN, R., AND NORTON, D. (1992). The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 79.

KAUFMANN, D. (2020, May 15). Bundesliga: "Rollt der Ball bedingungslos?" <https://www.dw.com/de/bundesliga-rollt-der-ball-bedingungslos/a-53434725>

KIRCHGEORG, M., MEYNHARDT, T., PINKWART, A., SUCHANEK, A., & ZÜLCH, H. (2017). Das Leipziger Führungsmodell: The Leipzig Leadership Model, 2nd edition. BoD – Books on Demand.

RÄKER, J. (2014). Fußballclubs und CSR — Cash-Cow und Identifikationsmotor? *Marketing Review St. Gallen*, 31(2), 58–67.

SPORTSCHAU (2020, October 18). Bundesliga in Angst vor nächster Coronapause. <https://www.sportschau.de/fussball/allgemein/corona-fussball-bundesliga-abstellungen-100.html>

ZÜLCH, H., PALME, M. & JOST, S. (2020). Management quality of professional football clubs: the Football Management (FoMa) Q-Score 2018. *Sport, Business and Management*. 10 (5), 567-598.

Schrifttumsempfehlungen:

SZYMANSKI, S. (2015). Money and Soccer: A Soccernomics Guide. Nation Books.

ZÜLCH, H., PALME, M. & JOST, S. (2020). Management quality of professional football clubs: the Football Management (FoMa) Q-Score 2018. *Sport, Business and Management*. 10 (5), 567-598.



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 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**

Follow us: [LinkedIn](#) | [Facebook](#) | [Instagram](#) | [Youtube](#) | [Blog](#)