



Bain-Bundesliga-Benchmarking: Union Berlin, Dortmund und Köln jagen die Bayern

Im Profifußball dreht sich alles um den sportlichen Erfolg. Doch mittlerweile müssen sich die Vereine auch an ihrer wirtschaftlichen Performance messen lassen. Eine Analyse der wichtigsten Werthebel zeigt, wie effektiv die Erstligisten der Saison 2021/2022 wirtschafteten und wo Potenziale brachliegen.

Von Walter Sinn, Philip Dowling, Dr. Lukas Richau und Denis Ellenrieder

Über die Autoren

Walter Sinn verantwortet als Managing Partner die Aktivitäten von Bain & Company in Deutschland und ist Mitglied im Global Board of Directors. Der Betriebswirt verfügt über rund 30 Jahre Beratungserfahrung insbesondere im Finanzsektor. Regelmäßig unterstützt er auch Sportunternehmen bei strategischen Weichenstellungen. Über alle Branchen hinweg sind seine Schwerpunkte Wachstumsstrategien, Effizienzsteigerungs- und Transformationsprogramme, Reorganisationen und Post-Merger-Integrationen.
walter.sinn@bain.com

Philip Dowling ist Partner bei Bain & Company in München. Er ist Mitglied in den Praxisgruppen Kundenstrategie & Marketing sowie Teil des Führungsteams von FRWD, dem Expertenteam für digitales Marketing bei Bain. Dowling berät Unternehmen industrieübergreifend, unter anderem in den Sektoren Sport & Medien, Konsumgüter, Einzelhandel und Versicherungen. Bei Fußballklubs und -ligen liegt sein Fokus auf strategischen und wirtschaftlichen Themen.
philip.dowling@bain.com

Dr. Lukas Richau ist Manager bei Bain & Company in München. Er unterstützt insbesondere Unternehmen in der Konsumgüter- und Einzelhandelsbranche sowie in der Automobilindustrie. Zudem ist Richau Mitglied der Praxisgruppe Sport & Medien bei Bain und hat einen Dokortitel im Fachbereich Sportökonomie.
lukas.richau@bain.com

Denis Ellenrieder ist Manager bei Bain & Company in München. Er berät Unternehmen überwiegend in der Luft- und Raumfahrt- sowie der Automobilindustrie. Außerdem ist Ellenrieder Mitglied der Praxisgruppe Sport & Medien bei Bain.
denis.ellenrieder@bain.com

Die Autoren danken Ferdinand Fallenbacher und Aljoscha Pagel für ihr außerordentliches Engagement in den vergangenen Monaten. Ohne ihre Unterstützung hätte diese umfassende Studie nicht entstehen können.

Herausgeber Bain & Company Germany, Inc., Karlsplatz 1, 80335 München
Bain & Company Switzerland, Inc., Sihlporte 3, 8001 Zürich
Kontakt Patrick Pelster, Pressesprecher DACH, Tel. +49 89 5123 1524
Gestaltung ad Borsche GmbH, München

Copyright © 2022 Bain & Company, Inc. All rights reserved.



Bain-Bundesliga-Benchmarking: Wie die einzelnen Klubs wirtschaften

Im Zentrum des Interesses im Profisport steht Woche für Woche der sportliche Erfolg. Auf Dauer benötigen siegreiche Teams aber auch eine gesunde wirtschaftliche Basis. Genau diese ist erstmals mit dem Bain-Bundesliga-Benchmarking analysiert worden – und zwar für die 18 Erstligisten der Saison 2021/2022. Über Monate hinweg wertete Bain Kennzahlen zu den wichtigsten Werthebeln im Profifußball aus, zu denen die Ticketverkäufe ebenso gehören wie das Merchandising und das Sponsoring. Im Ergebnis hat dies zu einem neuartigen Benchmarking in bewährter Tabellenform geführt. An der Spitze auch dieser Bundesliga-Tabelle steht Serienmeister Bayern München. Doch dahinter gibt es einige Überraschungen. Der wirtschaftliche Vizemeister kommt aus der Hauptstadt: Union Berlin. Und neben Borussia Dortmund schafft auch der 1. FC Köln den Sprung auf einen Champions-League-Platz. Die Domstädter nutzen ihre wirtschaftlichen Ressourcen effektiver als Klubs mit häufiger europäischer Präsenz wie RB Leipzig oder Bayer Leverkusen.

GESAMTRANKING

Platz	Team	Gesamt-Score*	Platz	Team	Gesamt-Score*
1	 Bayern München	68,6	10	 VfL Wolfsburg	46,5
2	 Union Berlin	60,8	11	 Borussia Mönchengladbach	45,5
3	 Borussia Dortmund	54,5	12	 Arminia Bielefeld	45,4
4	 1. FC Köln	53,0	13	 FSV Mainz 05	41,1
5	 Eintracht Frankfurt	50,6	14	 FC Augsburg	40,8
6	 VfL Bochum	50,3	15	 VfB Stuttgart	40,4
7	 RB Leipzig	47,7	16	 TSG Hoffenheim	38,4
8	 Bayer Leverkusen	47,3	17	 Hertha BSC	36,7
9	 SC Freiburg	47,3	18	 Greuther Fürth	36,2

*Der Gesamt-Score konsolidiert die Performance der Vereine entlang der sechs Werthebel Kaderwertmanagement, Sponsoring, Merchandising, Stadion & Ticketing, Markenpositionierung und Fan-Mobilisierung.
Quelle: Bain & Company

Bain-Bundesliga-Benchmarking: Union Berlin, Dortmund und Köln jagen die Bayern



Bayern München

Die klare Nummer 1 im Benchmarking. Beim Sponsoring spielt der Serienmeister in einer eigenen Liga. Auch beim Merchandising, Ticketing und bei Google Trends schlägt die Bayern kein anderer Klub.



Union Berlin

Der Aufsteiger der Saison 2018/2019 überrascht trotz begrenzter Mittel auch wirtschaftlich. **Mehr als ein Viertel seiner Fans sind Vereinsmitglieder.** Kein anderer Klub weist einen ähnlich hohen Prozentsatz auf.



Borussia Dortmund

Die regelmäßige Präsenz in der Champions League macht den Ruhrgebiets-Verein zur bevorzugten Adresse auch internationaler Sponsoren. Zudem ist kein anderer Klub bei Fans so beliebt – **Platz 1 im Vereinsmarkenranking.**



1. FC Köln

Mehr als 100.000 Vereinsmitglieder und ein Mehrfaches an treuen Fans weit über die Stadtgrenzen hinaus sichern den Domstädtern einen Platz in der Spitzengruppe dieses Benchmarkings.



Eintracht Frankfurt

Der Europa-League-Sieger der Saison 2021/2022 punktet mit einer **Stadionauslastung von 97 Prozent** sowie Merchandising-Umsätzen pro Fan, die nur noch von den Bayern übertroffen werden.



VfL Bochum

In Sachen **Kadereffektivität** kam in der vergangenen Saison keiner an dem Aufsteiger vorbei. Rückhalt hat er durch eine starke Fanbase. Kaum ein anderer Klub mobilisiert seine Anhängerschaft derart.



RB Leipzig

Nach sechs Jahren in der Liga haben sich die Sachsen auch wirtschaftlich einen festen Platz in der oberen Tabellenhälfte erobert. Beim **Sponsoring** gehört der Verein bereits zu den **härtesten Verfolgern der Bayern.**



Bayer Leverkusen

Der Werksklub versteht es, auch internationale Sponsoren anzulocken – Platz 4 in diesem Ranking. Bei den **Merchandising-Umsätzen** stehen die Leverkusener mit 10,59 Euro pro Fan sogar auf **Platz 3.**



SC Freiburg

Seit Jahren beweisen die Breisgauer, dass ein Verein auch mit begrenztem Budget oben mitspielen kann – **Platz 3 beim Kaderwertmanagement.** Der Klub zählt zudem zu den Sympathieträgern der Liga.

Bain-Bundesliga-Benchmarking: Union Berlin, Dortmund und Köln jagen die Bayern



VfL Wolfsburg

Wie sonst nur Union Berlin schaffen es die „Wölfe“, Fans zu Mitgliedern zu machen und so ihre wirtschaftliche Basis systematisch zu verbreitern. **Hohe Umsätze pro Sponsor** tragen ebenfalls zum wirtschaftlichen Erfolg bei.



Borussia Mönchengladbach

Traditionell zählt der Klub vom Niederrhein zu den Lieblingen der deutschen Fans. **Platz 2 beim Vereinsmarkenranking** und Platz 4 bei Google Trends dokumentieren die Popularität der Gladbacher.



Arminia Bielefeld

Der Absteiger der vergangenen Saison aus Ostwestfalen hebt sich vor allem durch seine Fähigkeit ab, **aus Fans Mitglieder zu machen**.



FSV Mainz 05

Sportlich wie wirtschaftlich haben sich die Mainzer im Mittelfeld der Bundesliga-Tabelle etabliert. Positiv fallen die Merchandising-Umsätze pro Fan sowie die **hohe Kadereffektivität** auf.



FC Augsburg

Mit dem Einstieg eines US-Investors haben die Schwaben Neuland betreten. Noch beeinflusst dies nicht das Ranking beim Thema Sponsoring. Dafür erreicht der Verein **Platz 5 beim Merchandising**.



VfB Stuttgart

Der Traditionsklub verfügt über jede Menge Potenzial. **Platz 6 beim Google-Trends-Score** sowie beim Engagement der Fans auf Instagram sprechen für die Popularität des Klubs und die Begeisterungsfähigkeit seiner Anhänger:innen.



TSG Hoffenheim

Eher leise erarbeiten sich die Sinsheimer die Sympathien von Fans und Sponsoren. Ein Platz in der oberen Hälfte beim Vereinsmarkenranking und beim **Anteil internationaler Sponsoren** sind Lohn der Mühen.



Hertha BSC

Zwei Erstligaklubs in einer Stadt machen es für die „alte Dame“ alles andere als leicht, wirtschaftlich zu punkten. Bundesweit bleibt sie aber auf dem Radar der Fans. Der Verein belegt **Platz 8 beim Google-Trends-Score** – ein Platz vor Union.



Greuther Fürth

Der Erstligist für eine Saison hat gezeigt, wie Fan-Mobilisierung im 21. Jahrhundert funktioniert. Nur die Freiburger sammelten noch mehr **Instagram-Likes pro Tausend Follower**.

Umbruch im Fußballgeschäft erfordert effektiven Ressourceneinsatz

Neue Technologien, neue Wettbewerber, neue Kapitalgeber: Die Rahmenbedingungen im Profifußball verändern sich grundlegend. Je besser ein Verein wirtschaftet, desto größeren Spielraum hat er, um sich darauf einzustellen. Das Bundesliga-Benchmarking von Bain zeigt, wie effektiv die Klubs arbeiten.

Die Stadien waren voll, die Umsätze stiegen unaufhörlich – und dann kam Corona. Die Pandemie beendete im Frühjahr 2020 abrupt die Rekordjagd im Profifußball. Zwischen den Saisons 2011/2012 und 2019/2020 hatte sich der Umsatz der fünf europäischen Top-Ligen verdoppelt. Doch danach folgten zwei Saisons mit einer Vielzahl von Geisterspielen. Neben fehlenden Ticketeinnahmen mussten die Vereine bei mehr oder minder unveränderten Kosten für den Kader auch Umsatzrückgänge unter anderem im Merchandising und bei TV-Einnahmen hinnehmen. Nun fehlen oftmals die Mittel, um langfristig zu investieren. Zumal die Anhängerschaft mit Abflauen der Pandemie zum Teil nur zögerlich in die Stadien zurückgekehrt ist und die wirtschaftliche Talfahrt sowie die Inflation ihre Ausgabebereitschaft dämpfen dürften.

Spitzenfußball geht in eine neue Ära

Dabei brauchen die Fußballvereine ein gutes Finanzpolster mehr denn je. Zum einen konkurrieren sie international mit finanzkräftigen Vereinen insbesondere aus der Premier League, in der unverändert hohe Ablösesummen und Gehälter gezahlt werden. Zum anderen steht das gesamte Profigeschäft vor einem tiefgreifenden Umbruch. Eingeläutet wird eine neue Ära, wofür folgende Trends ausschlaggebend sind:

- **Fußball im Livestream.** Lange war die Stadionberichterstattung eine Domäne der Free- und Pay-TV-Anbieter. Doch immer mehr Zuschauerinnen und Zuschauer nutzen Streamingplattformen, um live oder zeitversetzt Spiele ihres Teams zu verfolgen. Neue Modelle der Rechtevermarktung, aber auch innovative Ansätze für das Marketing und die Präsentation der Inhalte sind gefragt.
- **Fans immer dabei.** Mit dieser Plattformvielfalt rückt die eigene Anhängerschaft noch stärker in den Mittelpunkt aller Überlegungen. Die Vereine sind gefordert, in der digitalen Welt neue Interaktionsmöglichkeiten zu schaffen. Durch das Metaverse und web3 gibt es zusätzliche Optionen. Sie erleichtern personalisierte Fanerlebnisse und verlängern die Wertschöpfungskette in Richtung virtuelle Welt.
- **Harter Wettbewerb um Sportinteressierte.** Eine engere Bindung der Fanbasisgemeinde wird umso wichtiger, da international beliebte Sportarten in den deutschen Markt drängen. So richtet die NFL ab dem Jahr 2022 auch Spiele in Deutschland aus und hat dazu einen neuen Medienrechtevertrag abgeschlossen, um die Reichweite zu vergrößern. Darüber hinaus ziehen eSports und künftig auch VR/Drone Sports die internetaffinen Generationen Y und Z in ihren Bann.
- **Zunehmende Konkurrenz um Investorengelder.** Mit eigenen eSports-Teams versuchen einige Vereine bereits, diese neuen Märkte zu besetzen und damit auch ihre Attraktivität für Kapitalgeber zu erhöhen. Die

Bain-Bundesliga-Benchmarking: Union Berlin, Dortmund und Köln jagen die Bayern

Investorenlandschaft selbst befindet sich im Umbruch. Das Geschäft mit den Profisportarten professionalisiert und internationalisiert sich immer weiter. Auch in Deutschland halten Investoren vereinzelt schon Anteile an Profiklubs. Aktuell setzt die DFL hier mit ihrer 50+1-Regel aber noch Grenzen.

- **Sponsoring 2.0.** Auch beim Umgang mit Sponsoren bricht ein neues Zeitalter an. Je vielfältiger die Medienlandschaft wird, desto komplexer wird die Aussteuerung des klassischen Reichweitensponsorings. Neuartige Rechte- und messbare Sponsoringmodelle werden die konventionellen Ansätze ergänzen und auf Dauer ersetzen. Zur Reichweitensteuerung kann beispielsweise auch die dosierte Kooperation mit Influencern beitragen.
- **On-Pitch- und Off-Pitch-Technologien.** Die neue Medienvielfalt ist nur eine Vorboten einer weitreichenden technologischen Revolution. Viele Vereine sind innovativ und experimentieren bereits auf (On-Pitch) und neben dem Platz (Off-Pitch). Dazu zählen das datengetriebene Scouting, aber auch Gedankenspiele für Auftritte im Metaverse.

Bayern München ist auch Wirtschaftsmeister

Angesichts dieser tiefgreifenden Veränderungen ist es für die Klubs wichtiger denn je, die eigenen wirtschaftlichen Ressourcen möglichst effektiv einzusetzen und das vorhandene Potenzial optimal auszuschöpfen. Wie gut den Vereinen dies gelingt, hat Bain nun erstmals mit seinem Bundesliga-Benchmarking untersucht. Anhand ausgewählter Kennzahlen wird die relative Performance der 18 Bundesligisten der Saison 2021/2022 entlang der für das Profigeschäft entscheidenden Werthebel Kaderwertmanagement, Sponsoring, Merchandising, Stadion & Ticketing, Markenpositionierung und Fan-Mobilisierung analysiert. Daraus ergibt sich ein Benchmarking, wie in der Tabelle auf Seite 3 dargestellt ist.

An der Spitze dieser Tabelle rangiert Serienmeister Bayern München, das Schlusslicht ist Greuther Fürth. Auf den Plätzen ergibt sich dagegen ein anderes Bild als in der sportlichen Abschlusstabelle 2021/2022. Zu den Bayern-Verfolgern zählen neben Borussia Dortmund auch Union Berlin und der 1. FC Köln. Beiden Vereinen gelingt in der Wirtschaftstabelle der Sprung auf einen Champions-League-Rang. Die tatsächlichen Champions-League-Teilnehmer Eintracht Frankfurt, RB Leipzig und Bayer Leverkusen reihen sich dahinter ein. Insbesondere bei den Klubs in der zweiten Tabellenhälfte liegt viel Potenzial brach. Das gilt unter anderem für Hertha BSC, die TSG Hoffenheim und den VfB Stuttgart.

Größerer Spielraum für langfristige Investitionen

Je effektiver die Vereine wirtschaften, desto besser sind mittel- und langfristig die Chancen auf sportlichen Erfolg. Erfolge auf dem Platz wiederum eröffnen zusätzliche Möglichkeiten, weitere Fans und Mitglieder zu gewinnen und damit eine noch solidere wirtschaftliche Basis zu schaffen. Dies gilt aktuell vor allem für Eintracht Frankfurt und der SC Freiburg (siehe Seiten 14 und 15).

Noch schöpft kein Bundesligist sein wirtschaftliches Potenzial optimal aus. Selbst ökonomische Giganten wie Bayern München können ihre Ressourcen noch effektiver einsetzen. Gelingt ihnen das, verschaffen sie sich einen noch größeren Spielraum, um langfristig in diejenigen Trends investieren zu können, die die Zukunft des Profifußballs prägen werden.

Wo die Klubs im Benchmarking punkten

Von der Markenpositionierung bis hin zum Merchandising: Die Analyse der wichtigsten Werthebel bringt eklatante Unterschiede dahingehend ans Licht, wie die 18 Erstligisten der Saison 2021/2022 ihr jeweiliges wirtschaftliches Potenzial ausschöpfen.

Wo sind die Fans besonders aktiv? Wer ist im Merchandising besonders erfolgreich? Und wo läuft das Sponsoring am besten? Diese und weitere Fragen werden erstmals mit dem Bain-Bundesliga-Benchmarking beantwortet. Der Fokus liegt dabei auf den sechs Werthebeln, die auf Dauer entscheidend zum wirtschaftlichen und damit letztendlich auch zum sportlichen Erfolg beitragen. Im Einzelnen sind dies Kaderwertmanagement, Sponsoring, Merchandising, Stadion & Ticketing, Markenpositionierung sowie Fan-Mobilisierung (Abb. 1).

Abbildung 1: Die wichtigsten Werthebel für den sportlichen Erfolg auf einen Blick



Quelle: Bain & Company

Kaderwertmanagement: Mit begrenzten Mitteln viel erreichen

Zweistellige Millionensummen oder ein Betrag in Richtung Milliardenengrenze: Zwischen dem Wert der Kader langjähriger Champions-League-Teilnehmer und dem von Aufsteigern liegen traditionell Welten. Doch wie sieht es aus, wenn der Wert des Kaders ins Verhältnis zur erreichten Punktzahl gesetzt und damit eine Kennzahl errechnet wird, die die Effektivität des Mitteleinsatzes abbildet? Dann zeigt sich, dass sich auch mit knappem Budget viel erreichen lässt. Besonders erfolgreich agierte in der vergangenen Saison der damalige Aufsteiger VfL Bochum. Sein Personalaufwand war deutlich niedriger als bei den etablierten Bundesligisten. Auf den Plätzen folgen mit Union Berlin und SC Freiburg zwei Vereine, denen mit begrenzten Mitteln der Sprung in die Europa League gelang. Bis kurz vor Schluss der Saison war für beide sogar die Teilnahme an der Champions League im Bereich des Möglichen.

Auf den Abstiegsplätzen finden sich mit Hertha BSC und dem VfL Wolfsburg dagegen zwei Vereine wieder, die mit großen sportlichen Ambitionen gestartet waren und trotz eines teuren Kaders wenig erreichen konnten. Auch Borussia Mönchengladbach hatte sich in der vergangenen Saison mehr erwartet. Interessanterweise rechnet sich auch für Rekordmeister Bayern München auf nationaler Ebene der teure Spielerkader nicht unbedingt. Maximaler sportlicher Erfolg hat offenkundig seinen Preis und erfordert im Vergleich zum Ligadurchschnitt überproportionale Investitionen.

Sponsoring: Bayern München in einer eigenen Liga

Geld schießt zumindest langfristig Tore – und sportlicher Erfolg zieht Sponsoren an. Seit jeher haben Werbepartner eine besondere Bedeutung für Profivereine und gewährleisten einen kontinuierlichen Einnahmezuffluss. Der Erfolg bei Sponsoren wird beim Bain-Bundesliga-Benchmarking mit zwei Kennzahlen gemessen: Umsatz pro Sponsor sowie Anteil internationaler Sponsoren. In beiderlei Hinsicht verweisen die Bayern die Konkurrenz auf die Plätze. Tatsächlich fließen pro Sponsor im Schnitt mehr als sechs Millionen Euro in die Kasse des Rekordmeisters. Und mit der Vertragsverlängerung, auf die sich die Bayern in diesem Jahr mit ihrem Hauptsponsor geeinigt haben und die ihnen nunmehr jährlich 50 Millionen Euro einbringen soll, wurden erneut Maßstäbe gesetzt. Zum Vergleich: Beim Zweitplatzierten RB Leipzig sind es 3,5 Millionen Euro pro Sponsor, bei den sportlich seit Jahren ebenfalls erfolgreichen Freiburgern gerade mal 230.000 Euro. Zugleich stammt beim Serien-



KADER-EFFEKTIVITÄT*

Platz	Team	Punkte
1	VfL Bochum	2,98
2	Union Berlin	2,58
3	SC Freiburg	1,81
4	Arminia Bielefeld	1,26
5	FSV Mainz 05	1,18
6	1. FC Köln	1,13
7	FC Augsburg	0,89
8	Bayer Leverkusen	0,86
9	TSG Hoffenheim	0,75
10	Greuther Fürth	0,72
11	RB Leipzig	0,67
12	Borussia Dortmund	0,65
13	Eintracht Frankfurt	0,62
14	Borussia Mönchengladbach	0,57
15	Bayern München	0,51
16	VfB Stuttgart	0,46
17	VfL Wolfsburg	0,42
18	Hertha BSC	0,40

*Die Kadereffektivität errechnet sich aus der Anzahl Punkte pro Personalaufwand (veröffentlicht durch die DFL) multipliziert mit der Anzahl Punkte pro Spiel



UMSATZ PRO PARTNERSPONSOR

Platz	Team	in Mio. Euro
1	Bayern München	6,1
2	RB Leipzig	3,5
3	VfL Wolfsburg	2,0
4	Borussia Dortmund	1,7
5	Bayer Leverkusen	1,5
6	1. FC Köln	1,5
7	Eintracht Frankfurt	1,0
8	VfB Stuttgart	1,0
9	Borussia Mönchengladbach	1,0
10	FSV Mainz 05	0,8
11	TSG Hoffenheim	0,7
12	Hertha BSC	0,6
13	Union Berlin	0,4
14	Arminia Bielefeld	0,3
15	FC Augsburg	0,3
16	SC Freiburg	0,2
17	VfL Bochum	0,1
18	Greuther Fürth	0,1

Bain-Bundesliga-Benchmarking: Union Berlin, Dortmund und Köln jagen die Bayern

**PROZENTUALER ANTEIL
INTERNATIONALER
SPONSOREN**

Platz	Team	in Prozent
1	Bayern München	32,4
2	Borussia Dortmund	30,2
3	RB Leipzig	29,6
4	Bayer Leverkusen	22,6
5	Borussia Mönchengladbach	22,6
6	Hertha BSC	21,1
7	1. FC Köln	20,0
8	VfL Wolfsburg	20,0
9	TSG Hoffenheim	19,4
10	Arminia Bielefeld	10,7
11	Union Berlin	10,5
12	FSV Mainz 05	10,3
13	Eintracht Frankfurt	9,7
14	VfB Stuttgart	9,1
15	VfL Bochum	7,0
16	FC Augsburg	6,5
17	Greuther Fürth	4,4
18	SC Freiburg	1,4

meister aus München und Champions-League-Dauergast knapp ein Drittel des Mittelaufkommens von internationalen Sponsoren, beim SC Freiburg sind dies nicht einmal 2 Prozent.

Generell sind in der Bundesliga zwei Strategien erkennbar. Mitgliederstarke Vereine sowie Klubs mit massiver Firmenbindung wie Bayer Leverkusen oder VfL Wolfsburg konzentrieren sich auf größere nationale und internationale Geldgeber. Die anderen Erstligisten verlassen sich dagegen eher auf Sponsoren, die in ihrer Heimatregion verwurzelt sind. Internationale Sponsoren spielen bei Vereinen wie dem SC Freiburg, VfL Bochum, Greuther Fürth oder dem FC Augsburg kaum eine Rolle. Allerdings bleibt beim FC Augsburg abzuwarten, wie sich der Einstieg des US-Investors David Blitzer auswirken wird. Doch vor allem das Beispiel Freiburg zeigt, dass es ein Verein auch mit einer kleinteiligen, überwiegend nationalen Sponsorenstruktur zumindest mittelfristig weit bringen kann.

**Merchandising:
Namhafte Klubs mit Luft nach oben**

Ob Babystrampler, Duschgel oder Pflanzkübel: Die Zeiten, in denen es in den Fanshops vor allem Trikots und Schals zu kaufen gab, sind längst vorbei. Doch nicht alle Bundesligisten profitieren von der Kauflust ihrer Anhänger:innen gleichermaßen. Es würde zu kurz greifen, die absoluten Umsätze zu vergleichen. Wesentlich mehr ist über die Effektivität im Merchandising zu erfahren, wenn die zum Zeitpunkt des Benchmarkings vollständig vorliegenden Umsätze aus der Saison 2020/2021 und die jeweilige nationale Fanbasis zueinander in Relation gesetzt werden.

Auch an der Spitze dieser Tabelle rangiert Bayern München. Pro Fan in Deutschland nimmt der Rekordmeister in einer Saison 13,28 Euro ein. Knapp 2 Euro weniger sind es beim Zweitplatzierten Eintracht Frankfurt. Mehr als 10 Euro pro Fan erwirtschaften auch noch Union Berlin und Bayer Leverkusen. Dabei ist es insbesondere dem Werksklub gut gelungen, seine vergleichsweise kleine Anhängerschaft zu motivieren, Merchandising-Artikel zu erwerben. Vereine mit einer zahlenmäßig größeren Anhängerschaft, wie dies beim benachbarten 1. FC Köln und den beiden Champions-League-Teilnehmern RB Leipzig und Borussia Dortmund der Fall ist, können hier noch nachlegen.

**MERCHANDISING-UMSATZ*
PRO FAN****

Platz	Team	in €
1	Bayern München	13,28
2	Eintracht Frankfurt	11,40
3	Bayer Leverkusen	10,59
4	Union Berlin	10,17
5	FC Augsburg	9,69
6	VfL Wolfsburg	9,32
7	Greuther Fürth	9,04
8	FSV Mainz 05	8,47
9	Arminia Bielefeld	7,63
10	VfL Bochum	6,78
11	1. FC Köln	6,59
12	TSG Hoffenheim	6,21
13	VfB Stuttgart	5,81
14	Borussia Mönchengladbach	5,76
15	Borussia Dortmund	5,62
16	SC Freiburg	5,22
17	Hertha BSC	4,39
18	RB Leipzig	3,91

* Merchandising-Umsätze der Saison 2020/2021; zum Teil geschätzt.

** Zahlen zur Fangemeinde (in Deutschland) basieren auf zwei Studien von Nielsen Sports und der Mediaagentur Carat vor Ausbruch der Pandemie.

Stadion & Ticketing: Volles Haus bei vielen Vereinen

Große Fußballarenen wie Camp Nou in Barcelona, Old Trafford in Manchester oder Maracana in Rio de Janeiro bringen weltweit die Augen Fußballbegeisterter zum Glänzen. Für die jeweiligen Vereine ist es aus wirtschaftlicher Sicht von immenser Bedeutung, die Arenen vollständig auszulasten. Auch in Deutschland sind die Ticketverkäufe nach wie vor eine wichtige Einnahmequelle. Von daher haben sie die pandemiebedingten Einschränkungen der vergangenen beiden Spielzeiten wirtschaftlich massiv getroffen. Zeitweise gab es ausschließlich Geisterspiele, zeitweise war je nach Bundesland nur eine begrenzte Zuschauerzahl zugelassen. Für das vorliegende Benchmarking wurden deshalb Daten aus der Saison 2019/2020 verwendet, in der alle Vereine gleichermaßen vom ersten Corona-Lockdown betroffen waren, der am 22. März 2020 in Kraft trat. Die Zahlen der beiden letztjährigen Aufsteiger VfL Bochum und Greuther Fürth sind damit nur bedingt vergleichbar – ihre Zuschauerzahlen stammen noch aus Zweitligazeiten. Dessen ungeachtet lässt sich für das Gros der Bundesligisten die Effektivität ihres Stadionbetriebs mit einer Kennzahl sehr gut messen: der Auslastung der Arenen.



STADIONAUSLASTUNG 2019/2020*

Platz	Team	in Prozent
1	Bayern München	100
2	Borussia Dortmund	100
3	SC Freiburg	100
4	Union Berlin	100
5	1. FC Köln	99
6	Eintracht Frankfurt	97
7	RB Leipzig	95
8	Borussia Mönchengladbach	95
9	FC Augsburg	94
10	Bayer Leverkusen	92
11	TSG Hoffenheim	89
12	VfB Stuttgart	83
13	FSV Mainz 05	81
14	VfL Wolfsburg	81
15	Arminia Bielefeld	80
16	Hertha BSC	66
17	VfL Bochum	62
18	Greuther Fürth	61

*Zahlen zur durchschnittlichen Zuschauerzahl und Stadionkapazität wurden von der Website kicker.de bezogen

Auch in Deutschland sind die Ticketverkäufe nach wie vor eine wichtige Einnahmequelle.

Gleich vier Vereine melden regelmäßig ein volles Haus. Mit Bayern München und Borussia Dortmund befinden sich darunter die beiden Vereine mit den landesweit größten Fußballstadien, mit dem SC Freiburg und Union Berlin aber auch zwei Klubs mit einer vergleichsweise geringen Stadionkapazität. Mit einer Auslastung von 99 beziehungsweise 97 Prozent folgen der 1. FC Köln und Eintracht Frankfurt auf den Plätzen fünf und sechs. Übergreifend scheint es von Vorteil zu sein, wenn ein Verein in einem Ballungsraum zu Hause ist. Hertha BSC allerdings gelingt es bei Heimspielen gerade einmal zu zwei Dritteln, das Berliner Olympiastadion und damit die drittgrößte Arena der Republik zu füllen.

**SCORE VEREINS-
MARKENRANKING**

Platz	Team	Score
1	Borussia Dortmund	61,2
2	Borussia Mönchengladbach	52,1
3	Eintracht Frankfurt	50,2
4	SC Freiburg	49,4
5	VfL Bochum	48,6
6	1. FC Köln	47,8
7	Arminia Bielefeld	47,4
8	TSG Hoffenheim	46,5
9	Bayern München	46,0
10	VfB Stuttgart	44,4
11	Bayer Leverkusen	44,3
12	FC Augsburg	43,5
13	Union Berlin	43,5
14	FSV Mainz 05	43,5
15	VfL Wolfsburg	42,5
16	RB Leipzig	40,0
17	Hertha BSC	39,3
18	Greuther Fürth	30,4

Quelle: TU Braunschweig Fußballstudie 2019 –
Die Markenlandschaft der Fußballbundesliga (2019)

**SCORE
GOOGLE TRENDS**

Platz	Team	Score
1	Bayern München	39,1
2	Borussia Dortmund	33,7
3	Eintracht Frankfurt	11,1
4	Borussia Mönchengladbach	10,3
5	1. FC Köln	10,1
6	VfB Stuttgart	7,8
7	RB Leipzig	7,5
8	Hertha BSC	7,1
9	Union Berlin	4,0
10	Bayer Leverkusen	3,6
11	VfL Bochum	3,5
12	VfL Wolfsburg	3,4
13	SC Freiburg	3,4
14	FSV Mainz 05	2,7
15	Arminia Bielefeld	2,7
16	FC Augsburg	2,4
17	TSG Hoffenheim	2,1
18	Greuther Fürth	1,8

**Markenpositionierung:
Die Sympathieträger der Liga**

Wie bekannt ist eine Marke? Und was verknüpfen Verbraucherinnen und Verbraucher mit ihr? Für alltägliche Konsumgüter gibt es hierzu umfassende Informationen. Dagegen lassen sich bei Fußballklubs trotz hoher Strahlkraft ihrer Marken bislang kaum Antworten auf diese Fragen finden. Eine Ausnahme bildet eine Studie der TU Braunschweig, die kurz vor Ausbruch der Pandemie veröffentlicht wurde. Darin erfreut sich die Marke Borussia Dortmund nicht nur größter Beliebtheit, sondern punktet auch mit einem hohen Bekanntheitsgrad und ist somit besser positioniert als alle anderen Bundesligisten. Auf den Plätzen zwei und drei folgen mit Borussia Mönchengladbach und Eintracht Frankfurt zwei weitere Traditionsvereine mit einer überregionalen Anhängerschaft und einem hohen Emotionalisierungsgrad. Rekordmeister Bayern München dagegen polarisiert und belegt daher beim Ranking der Vereinsmarken nur einen mittleren Tabellenplatz. Ernüchternd ist die Situation für Hertha BSC. Die „alte Dame“ erreicht lediglich Rang 17 – vor Greuther Fürth.

Als Indikator zur Messung der Beliebtheit einer Marke hat sich darüber hinaus branchenübergreifend Google Trends entwickelt. Wenig überraschend suchten die Deutschen im Internet im Zeitraum April 2021 bis März 2022 vor allem die beiden Champions-League-Teilnehmer Bayern München und Borussia Dortmund. Auf den Folgerängen finden sich mit Eintracht Frankfurt, Borussia Mönchengladbach und dem 1. FC Köln drei Vereine mit einer großen Anhängerschaft weit über ihre Stadtgrenzen hinaus. Wer nicht über eine solche Anziehungskraft verfügt, kann mit sportlichen Schlagzeilen Interesse wecken. Beispiele hierfür sind Union Berlin und Bayer Leverkusen.

**Fan-Mobilisierung:
Die „Eisernen“ ragen heraus**

Eine große Fangemeinde ist bereits für sich genommen ein wichtiger Wirtschaftsfaktor. Sie erleichtert das Merchandising-Geschäft sowie den Ticketverkauf bei Heimspielen und erhöht die Attraktivität für externe Sponsoren. Noch interessanter ist es für die Klubs allerdings, wenn die Fans ihrem Verein auch beitreten und ihn in der Öffentlichkeit unterstützen. Um den Grad einer solchen Fan-Mobilisierung zu untersuchen, kommen im Bundesliga-Benchmarking von Bain zwei Kennzahlen zum Einsatz: der Anteil der Vereinsmitglieder an den nationalen Fans sowie das Verhältnis Likes zu den Followern auf Instagram, der populärsten Social-Media-Plattform bei Jüngeren.

Eine große Fangemeinde ist bereits für sich genommen ein wichtiger Wirtschaftsfaktor.

Die Tabelle zeigt, wie herausfordernd es ist, dass Fans auch Mitglieder werden. Bei Bayern München, dem nach eigenen Angaben mitgliederstärksten Sportverein der Welt, beträgt der Anteil der Klubmitglieder gemessen an der Zahl der Fans lediglich 3,9 Prozent. Ähnlich wie Borussia Dortmund „leidet“ der Serienmeister vermutlich darunter, dass sich Sportinteressierte in Umfragen zwar eher als Fan eines erfolgreichen Vereins zu erkennen geben, eine Mitgliedschaft aber nicht in Erwägung ziehen. Ganz anders die Situation bei Union Berlin. Dort zahlen satte 27,5 Prozent der Fans Mitgliedsbeiträge – ein Indiz für die hohe Emotionalisierung bei den „Eisernen“, aber auch eine Folge des innerstädtischen Wettbewerbs mit der Hertha um die größere Zahl von Vereinsmitgliedern.

Überraschend hoch ist die Erfolgsrate bei der Weiterentwicklung von Fans zu Mitgliedern auch bei Arminia Bielefeld und dem VfL Wolfsburg, wobei hier genau wie bei Union Berlin eine vergleichsweise kleine Fanbasis die gute Platzierung in der Tabelle stark begünstigt. Dass beide Vereine in dieser Hinsicht dennoch gute Arbeit leisten, zeigt sich mit Blick auf andere Klubs mit ebenfalls überschaubarer Anhängerzahl. Der FSV Mainz 05 und Greuther Fürth kommen auf Erfolgsraten beim Vergleich von Fanbasis und Vereinsmitgliedern wie sonst nur Bayern München und Borussia Dortmund. RB Leipzig bleibt aufgrund der begrenzten Mitgliederzahl bei dieser Betrachtung außen vor.

Der Erfolg bei der Weiterentwicklung von Fans zu Mitgliedern führt allerdings nicht unbedingt zu einem verstärkten Engagement in sozialen Medien. Beim VfL Wolfsburg wie auch bei anderen Klubs mit starker Bindung an ein Unternehmen, sprich Bayer Leverkusen und RB Leipzig, bleibt die Zahl der Likes auf Instagram im Vergleich zur Zahl der Follower gering. Ganz anders ist die Situation beim VfL Bochum, bei Greuther Fürth, beim SC Freiburg sowie bei Union Berlin. Hier zeigen die Fans in weitaus höherem Maß Flagge auf Instagram und bringen so ihren Verein mit mehr Menschen in Kontakt.



VEREINSMITGLIEDER/ FANS

Platz	Team	in Prozent
1	Union Berlin	27,5
2	VfL Wolfsburg	18,2
3	Arminia Bielefeld	12,7
4	VfL Bochum	12,0
5	1. FC Köln	11,7
6	Bayer Leverkusen	11,6
7	Eintracht Frankfurt	9,6
8	FC Augsburg	9,2
9	SC Freiburg	7,8
10	VfB Stuttgart	6,9
11	Borussia Mönchengladbach	6,0
12	TSG Hoffenheim	5,8
13	Hertha BSC	5,0
14	FSV Mainz 05	4,8
15	Bayern München	3,9
16	Greuther Fürth	2,9
17	Borussia Dortmund	2,8
18	RB Leipzig*	n/a

* Bei RB Leipzig ist die Mitgliederzahl begrenzt und wurde somit nicht ins Ranking mit aufgenommen.



INSTAGRAM-LIKES PRO TAUSEND INSTAGRAM-FOLLOWER

Platz	Team	Score
1	SC Freiburg	44
2	Greuther Fürth	41
3	VfL Bochum	36
4	Union Berlin	28
5	Arminia Bielefeld	26
6	VfB Stuttgart	26
7	Eintracht Frankfurt	26
8	1. FC Köln	25
9	FSV Mainz 05	20
10	Hertha BSC	19
11	FC Augsburg	15
12	Borussia Mönchengladbach	15
13	VfL Wolfsburg	7
14	RB Leipzig	7
15	Bayern München	5
16	TSG Hoffenheim	5
17	Borussia Dortmund	4
18	Bayer Leverkusen	3

Breitere wirtschaftliche Basis setzt sportlichen Erfolg voraus

Im Bain-Bundesliga-Benchmarking wird vor allem die Effektivität der Arbeit der Bundesligisten unter die Lupe genommen und zugleich die Frage beantwortet, wie gut die einzelnen Klubs ihr bestehendes wirtschaftliches Potenzial ausschöpfen. Doch wie lässt sich dieses Potenzial vergrößern? Also, wie können Vereine zusätzliche Fans und Mitglieder gewinnen, um ihre Umsätze zu steigern? Nachfolgend wird aufgezeigt, welche zentrale Rolle der sportliche Erfolg dabei spielt. Allerdings ist der Zusammenhang nicht linear. Einige Vereine schaffen es mit cleveren Aktionen, auch in einer sportlichen Flaute ihre wirtschaftliche Basis zu verbreitern. Andere dagegen schlagen aus einem sportlichen Höhenflug nur wenig Kapital. Um Korrelationen über einen längeren Zeitraum erkennen zu können, hat Bain vor allem mitgliederstarke Vereine unter die Lupe genommen, darunter auch die aktuellen Aufsteiger Schalke 04 und Werder Bremen sowie die Zweitligisten Hamburger SV, FC St. Pauli und Hannover 96.

Langfristige Betrachtung: Meisterabo zieht Mitglieder an

Im Jahr 2023 feiert die Bundesliga ihren 60. Geburtstag. Bayern München gelang zwar erst zwei Jahre nach der Ligagründung der Aufstieg in die höchste Spielklasse, doch aufgrund der sportlichen Leistung über viele Jahre hinweg werden die Wettbewerber in der ewigen Tabelle locker abgehängt. Auch bei der Mitgliederzahl lässt der Rekordmeister sämtliche Konkurrenten hinter sich. Langfristiger nationaler und internationaler sportlicher Erfolg fördert offenkundig das Mitgliederwachstum. Das gilt auch für die beiden nächstgrößeren Vereine Borussia Dortmund und Wiederaufsteiger Schalke 04. Beide waren in den vergangenen zehn Jahren regelmäßig auf internationaler Bühne zu sehen.

Bayer Leverkusen qualifiziert sich ebenfalls regelmäßig für die Champions beziehungsweise Europa League. Bei der Werkself schlägt sich das indes nicht in entsprechenden Mitgliederzahlen nieder. Genau umgekehrt die Situation wenige Kilometer rheinaufwärts. Der 1. FC Köln wurde in den 2010er-Jahren zwar zwischenzeitlich zu einer Fahrstuhlmannschaft, die zwischen der 1. und 2. Bundesliga pendelte. Doch dank einer intelligenten Markenkommunikation wie der Kampagne „WERDE FC“ steigerten die Geißböcke trotz sportlicher Flaute die Zahl ihrer Vereinsmitglieder auf über 100.000.

Kurzfristige Betrachtung: Mitgliedschaften bei Frankfurt und Freiburg boomen

Nach 60 Jahren Bundesliga gerät die ewige Tabelle durch die sportlichen Erfolge einzelner Vereine nur noch wenig in Bewegung. Daher hat Bain gesondert noch einmal die Entwicklung in den vergangenen zehn Jahren untersucht. Dabei wurden das relative Mitgliederwachstum seit der Saison 2011/2012 und die Performance auf dem Platz in diesem Zeitraum zueinander in Relation gesetzt.

Das Ergebnis ähnelt dem der langfristigen Betrachtung: Sportlicher Erfolg begünstigt die Entwicklung der Mitgliederzahl. Doch auch hier ist der Zusammenhang nicht linear. Der SC Freiburg und Eintracht Frankfurt konnten in den vergangenen zehn Jahren mehr als 20 Prozent zusätzliche Vereinsmitglieder begrüßen – bei der Eintracht dürfte der Gewinn der Europa League in der Saison 2021/2022 einen weiteren Schub ausgelöst haben. Dagegen gelangen der TSG Hoffenheim und Borussia Mönchengladbach nur vergleichsweise geringe Steigerungen. Offenkundig bleiben auch bei kurzfristiger Betrachtung manche Potenziale ungenutzt. Nur mit einer entsprechenden Strategie gelingt es Vereinen, sportlichen Erfolg in Mitglieder- und damit Umsatzwachstum umzumünzen.

Bain-Bundesliga-Benchmarking: Union Berlin, Dortmund und Köln jagen die Bayern

Abb. 2: Das Verhältnis von langfristigem sportlichen Erfolg und absoluten Mitgliederzahlen

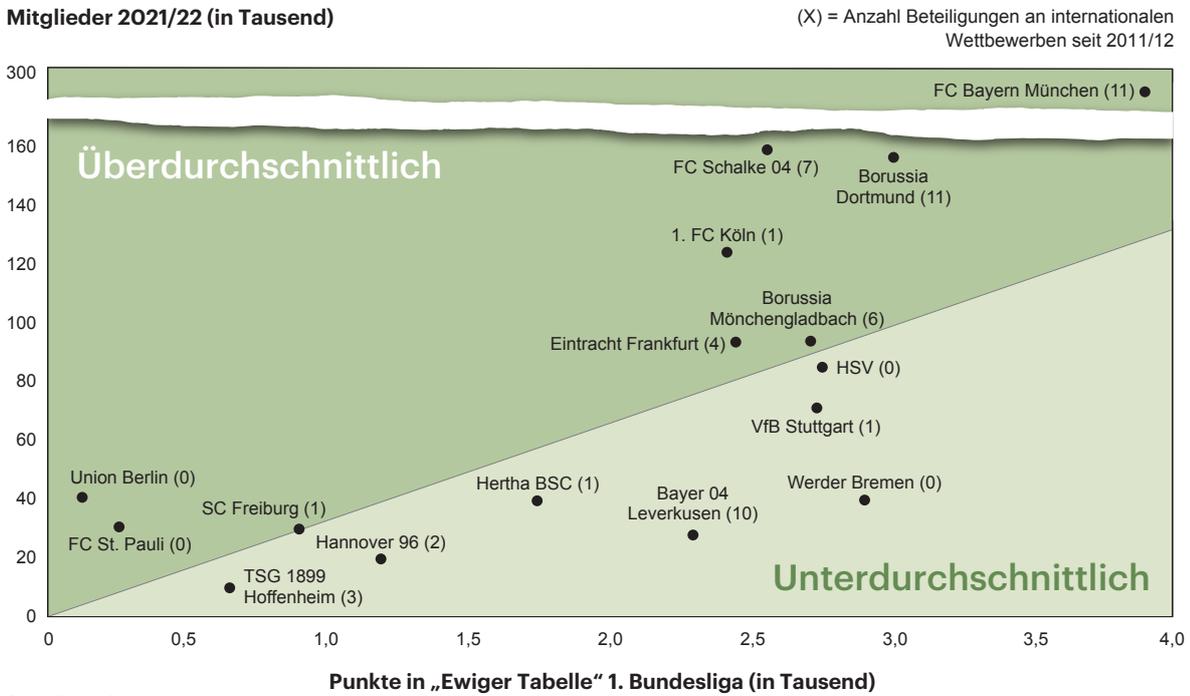
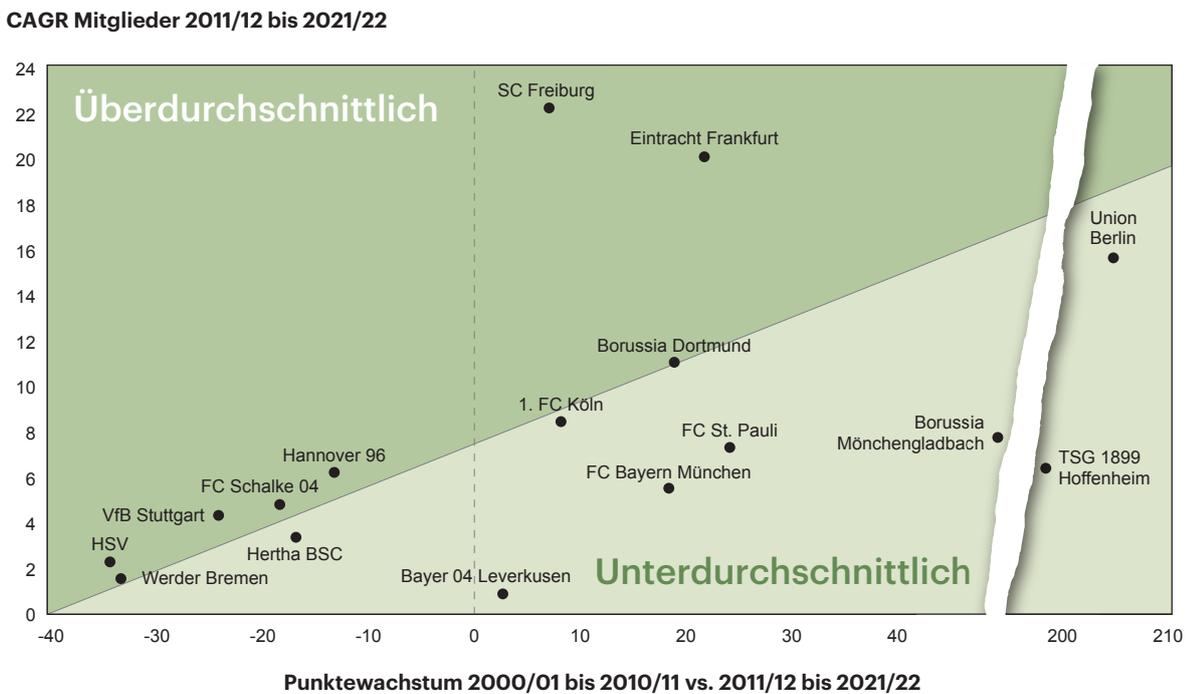


Abb. 3: Das Verhältnis von kurzfristigem sportlichen Erfolg und relativem Mitgliederwachstum



Bestehendes Potenzial ausschöpfen, neue Märkte erschließen

Mit einer klaren Strategie, der Konzentration auf die entscheidenden Werthebel und längerfristigen Investitionen können sich die Vereine für den Umbruch im Profifußball wappnen.

Mit dem vorliegenden Bundesliga-Benchmarking deckt Bain Stärken und Schwächen der einzelnen Klubs bei wichtigen wirtschaftlichen Werthebeln auf. Bei einigen dieser Hebel, beispielsweise Sponsoring oder Merchandising, haben sich sportlich dominierende Vereine wie Bayern München oder Borussia Dortmund einen erheblichen Vorsprung erarbeitet. Bei Themen wie Fan-Mobilisierung in sozialen Medien geben Klubs die Richtung vor, die erst seit kurzer Zeit für Aufsehen sorgen – siehe SC Freiburg und Union Berlin. Damit haben letztendlich alle Erstligisten noch Ansatzpunkte, um die Effektivität des Mitteleinsatzes zu erhöhen und bestehende wirtschaftliche Potenziale besser auszuschöpfen.

Von der Analyse hin zu konkreten Maßnahmen

Nach den Erfahrungen, die Bain im Rahmen der Zusammenarbeit mit zahlreichen europäischen Spitzenklubs sowie Teilnehmern der NFL und NBA gesammelt hat, empfiehlt sich ein dreistufiges Vorgehen:

- 1. Systematische Potenzialanalyse.** Jede Strategie setzt eine gründliche Erfassung des Istzustands und der wesentlichen unausgeschöpften Potenziale voraus. Das vorliegende Benchmarking gibt bereits wertvolle Hinweise, wo die einzelnen Vereine bei den wichtigsten Werthebeln im Profifußball stehen.
- 2. Klare Zielsetzung.** Der wirtschaftliche Erfolg von Fußballvereinen ist kein Selbstzweck, sondern dient dem sportlichen Erfolg. Dieser wiederum setzt eine gesunde ökonomische Basis, aber auch eine klar formulierte Strategie voraus. Die Klubs sind daher gut beraten, sich in Sachen Markenpositionierung sowie Fan-Mobilisierung ehrgeizige Ziele zu setzen und eine langfristige Strategie zu entwickeln.
- 3. Effektive Umsetzung.** Bei der Umsetzung ihrer Strategie sollten sich die Vereine konsequent auf die zuvor beschriebenen Werthebel konzentrieren und so Schritt für Schritt Umsatz und Profitabilität steigern. Ein Investitionsplan berücksichtigt die vorhandenen wirtschaftlichen Ressourcen und gewährleistet einen effektiven Mitteleinsatz.

Zusätzliche Umsätze mit neuen Technologien

Welche Maßnahmen die Klubs auch immer ergreifen: Es gilt den anstehenden Umbruch im Profigeschäft zu antizipieren und sich strategisch entsprechend auszurichten. On-Pitch-Technologien erweitern beispielsweise die Möglichkeiten für das Kaderwertmanagement. Sie erleichtern das internationale Scouting junger Talente und versetzen die Vereine in die Lage, sich über deren spätere Transfers zusätzliche Einnahmequellen zu erschließen. Mit Off-Pitch-Technologien eröffnen sich Chancen vor allem im Merchandising. Wohin die Reise geht, zeigte jüngst eine Meldung der DFL. Danach können die Klubs ab der Saison 2023/2024 mit Gesamteinnahmen aus

der Verwertung von globalen Lizenzrechten für Sticker und Trading Cards inklusive Non-Fungible Tokens (NFTs) in Höhe von mehr als 170 Millionen Euro rechnen.

Auch rund um das Stadionerlebnis kann der vermehrte Einsatz innovativer Technologien wertsteigernd wirken. So verlängern Content-Angebote über Streamingdienste das Stadionerlebnis über den Spieltag hinaus und personalisieren es. Dies wird umso wichtiger, da angesichts des hohen Auslastungsgrads vieler Arenen sowie finanzieller Einschränkungen eingefleischter Fußballfans künftig kaum noch höhere Einnahmen aus Ticketverkäufen zu erzielen sind.

Frühzeitig sollten sich die Vereine auch auf die weitere Professionalisierung und Internationalisierung der Sponsorenszene vorbereiten. Sponsoren und Investoren werden nicht nur Gelegenheiten im angestammten Fußballgeschäft nutzen. Sie beziehen vielmehr auch angrenzende Geschäftsfelder in ihre Überlegungen mit ein, da diese Wachstumsmärkte ebenfalls Möglichkeiten bieten, das eigene Geschäft zu fördern. Viele Klubs haben bereits mit dem Ausbau ihrer eSports-Aktivitäten begonnen und engagieren sich im Frauenfußball. Und erweitern sie das eigene Due-Diligence-Know-how gemeinsam mit externen Experten, verschaffen sie sich in den kommenden Jahren einen zusätzlichen Wettbewerbsvorteil. Denn so begegnen sie von Beginn an einer neuen Klasse von Kapitalgebern auf Augenhöhe.

Fazit: Trends erkennen, effektiv wirtschaften, sportlichen Erfolg sichern

Je früher sich die Vereine auf diese Trends einstellen, desto besser. Und je effektiver sie wirtschaften, desto größer wird ihr finanzieller Spielraum sein, in diese Trends zu investieren und so mittel- und langfristig Umsatz sowie Profitabilität zu steigern. Letztendlich schaffen sie sich damit eine breitere Basis, um ihr eigentliches Ziel zu erreichen: sportlichen Erfolg. Mit einem cleveren Einsatz ihrer wirtschaftlichen Ressourcen können damit auch durchaus als „graue Mäuse“ oder „Underdogs“ titulierte Klubs zumindest mittelfristig an Ligakonkurrenten mit besseren strukturellen Voraussetzungen vorbeiziehen.

Mit einem cleveren Einsatz ihrer wirtschaftlichen Ressourcen können damit auch durchaus als „graue Mäuse“ oder „Underdogs“ titulierte Klubs zumindest mittelfristig an Ligakonkurrenten mit besseren strukturellen Voraussetzungen vorbeiziehen.

Bain-Bundesliga-Benchmarking: Union Berlin, Dortmund und Köln jagen die Bayern

Über die Studie

Die vorliegende Studie basiert auf öffentlich zugänglichen Informationen über die wirtschaftlichen Gegebenheiten der 18 Vereine, die in der Saison 2021/2022 in der deutschen Fußball-Bundesliga spielten. Trotz der großen Popularität, die Fußball hierzulande genießt, werden für eine Beurteilung der Wirtschaftskraft wichtige Kennzahlen wie die Anzahl der Fans oder die Markenpositionierung nur unregelmäßig erhoben. Bain hat die jeweils aktuellsten Daten ausgewertet und zu einem Benchmarking verdichtet. Damit gibt das Bundesliga-Benchmarking von Bain Aufschluss darüber, wie effektiv die einzelnen Vereine wirtschaften und bei welchen Werthebeln – von der Fanmobilisierung bis hin zum Sponsoring – noch Potenzial vorhanden ist. Die Auswahl der einzelnen Werthebel und der jeweiligen Datenpunkte beruht auf der langjährigen Erfahrung von Bain hinsichtlich der Beratung von Fußballvereinen in ganz Europa sowie von Mitgliedern US-amerikanischer Profiligen wie der NFL und der NBA.

Starke Ideen. Außergewöhnliche Teams. Nachhaltige Ergebnisse.

Bain & Company ist eine international führende Unternehmensberatung, die Entscheider:innen weltweit bei der Zukunftsgestaltung unterstützt.

Mit unseren 64 Büros in 39 Ländern sind wir in unmittelbarer Nähe unserer Kundenunternehmen. Wir arbeiten gemeinsam mit ihnen daran, den Wettbewerb zu übertreffen und neue Standards in den jeweiligen Branchen zu setzen. Partnerschaften aus unserem Ökosystem digitaler Innovatoren ergänzen unsere Expertise und sorgen dafür, dass wir für unsere Kundschaft bessere, schnellere und nachhaltigere Ergebnisse erzielen. In den kommenden zehn Jahren werden wir weltweit mehr als eine Milliarde US-Dollar in Pro-Bono-Projekte investieren. Wir unterstützen Organisationen, die sich den aktuellen Herausforderungen in den Bereichen Bildung, Umwelt sowie wirtschaftliche Entwicklung stellen und sich für Gleichberechtigung in jeder Hinsicht engagieren. Seit unserer Gründung 1973 messen wir unseren Erfolg am Erfolg unserer Kundenunternehmen und sind stolz darauf, dass wir die höchste Weiterempfehlungsrate in der Beratungsbranche haben.



Mehr Informationen unter www.bain.de, www.bain.at, www.bain-company.ch

Amsterdam • Athens • Atlanta • Austin • Bangkok • Beijing • Bengaluru • Berlin • Bogotá • Boston • Brussels • Buenos Aires • Chicago
Copenhagen • Dallas • Denver • Doha • Dubai • Düsseldorf • Frankfurt • Helsinki • Hong Kong • Houston • Istanbul • Jakarta • Johannesburg
Kuala Lumpur • Kyiv • Lisbon • London • Los Angeles • Madrid • Manila • Melbourne • Mexico City • Milan • Minneapolis • Monterrey
Mumbai • Munich • New Delhi • New York • Oslo • Palo Alto • Paris • Perth • Rio de Janeiro • Riyadh • Rome • San Francisco • Santiago
São Paulo • Seattle • Seoul • Shanghai • Singapore • Stockholm • Sydney • Tokyo • Toronto • Vienna • Warsaw • Washington, DC • Zurich