HORSTMANN
Strategie & Management Consulting

PERFORMANCE REPORT DER BUNDESLIGA

Saison 2025/26 – aktualisierte Version 1.1

Foto von Robert Bye auf Unsplash

EINLEITUNG

Neue Saison, veränderte Kräfteverhältnisse: Wie haben sich die Clubs 2025/26 positioniert?

Mit dem ersten Performance-Report legte HORSTMANN Strategie & Management Consulting im vergangenen Jahr einen datenbasierten Bewertungsrahmen vor, der die Performance der Bundesligaclubs über Tabellenplätze, Marktwerte und Transferausgaben hinaus vergleichbar machte. Im Mittelpunkt stand die Frage, wie wirtschaftlich stabil, sportlich effizient und vermarktungsstark die Clubs insgesamt performen. Der FC Bayern München führte das damalige Ranking an, gefolgt von Borussia Dortmund und Eintracht Frankfurt.

Der zweite Performance-Report führt diesen Ansatz für die Saison 2025/26 fort und entwickelt die Bewertungslogik zugleich weiter. Die Analyse konzentriert sich nun auf vier zentrale Performancebereiche: B2C, B2B, Sport und Wirtschaftlichkeit. Bewertet werden die wirtschaftliche Substanz der Clubs, die Effizienz, mit der finanzielle Ressourcen in sportliche Leistung übersetzt werden, sowie die Fähigkeit, Fan-, Reichweiten- und Vermarktungspotenziale wirtschaftlich zu aktivieren.

Im Zentrum steht damit erneut die Ausgangsfrage: Wie gut performt ein Club – und wo ist er im Wettbewerbsvergleich positioniert? Der Performance-Score verdichtet eine Vielzahl von Kennzahlen zu einem Gesamtbild und zeigt auf, in welchen Bereichen Clubs bereits Wettbewerbsvorteile besitzen und wo Entwicklungspotenziale bestehen.

Clubperformance der Saison 2025/26 – Gesamt-Score (Detailansicht auf der nächsten Seite)

33,5	24,6	17,0	16,8	15,0	14,5	14,1	12,5	11,5
11,4	10,6	10,3	10,2	9,9	9,1	8,4	7,6	6,0

Erstmals werden die Ergebnisse zudem systematisch im Zeitverlauf eingeordnet. Aufgrund der weiterentwickelten Bewertungsbasis sind die Gesamtscores zwar nicht unmittelbar mit der Vorsaison vergleichbar, dennoch ermöglicht die Analyse eine richtungsweisende Einordnung: Wo bestätigen sich die im ersten Report identifizierten Stärken? Welche Clubs haben ihre Position verbessert? Wo sind neue Abstände entstanden – und welche Bewertungsbereiche waren hierfür ausschlaggebend?

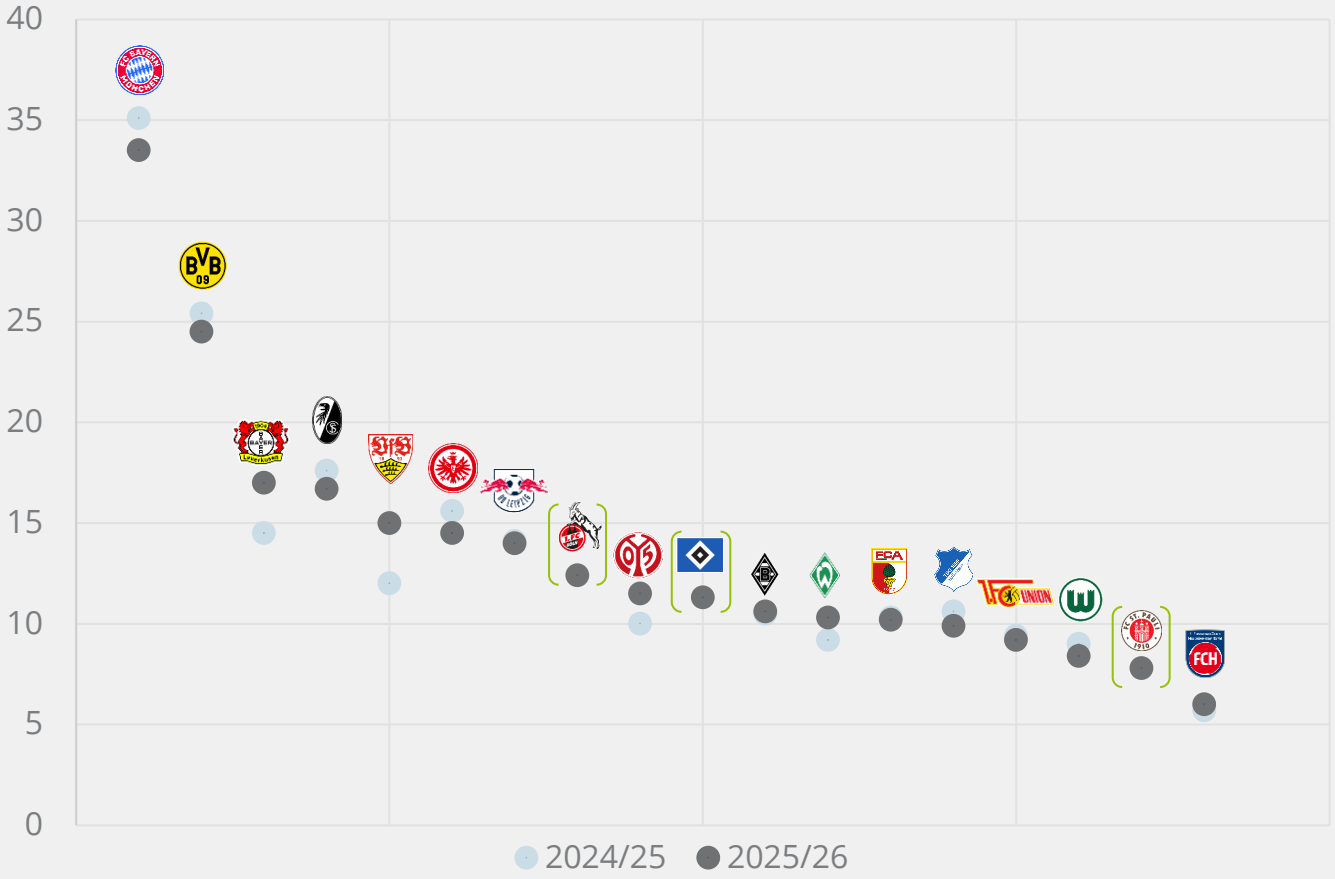
Clubperformance der Saison 2025/26 – Nach Kategorie*

(Top-5 Werte hervorgehoben)

	B2C	B2B	Sport	Wirtschaft-lichkeit	Gesamt
	10,0	**10,0**	**6,6**	**6,9**	**33,5**
	5,5	**6,5**	**6,8**	**5,8**	**24,6**
	2,3	1,0	**6,9**	**6,8**	**17,0**
	1,8	0,9	6,3	**7,8**	**16,8**
	2,7	**3,0**	5,6	3,7	**15,0**
	2,7	**2,5**	**6,4**	2,9	14,5
	1,6	**3,2**	**6,6**	2,7	14,1
	2,6	2,1	4,2	3,6	12,5
	1,0	0,5	5,7	4,3	11,5
	2,9	2,4	2,9	3,2	11,4
	2,1	1,2	4,8	2,5	10,6
	2,0	1,2	5,2	1,9	10,3
	1,1	0,2	4,4	**4,5**	10,2
	0,5	0,4	4,7	4,3	9,9
	2,1	0,3	5,2	1,5	9,1
	0,3	**2,5**	3,6	2,0	8,4
	2,0	0,8	3,1	1,7	7,6
	1,0	0,3	3,2	1,5	6,0

*Hinweis: Die Bewertungsmethodik wurde weiterentwickelt. Die Kategorie Stadion entfällt als eigenständiger Bewertungsbereich, da insbesondere strukturelle Größen wie die Stadionkapazität keinen unmittelbaren Performance-Indikator darstellen. Die prozentuale Zuschauerauslastung wird nun dem Bereich B2C zugeordnet. Aufgrund der veränderten Bewertungsbasis sind die Gesamtscores nicht unmittelbar mit der Vorsaison vergleichbar.

Clubperformance der Saison 2025/26 vs. Saison 2024/25 – Gesamt



Der FC Bayern München bleibt das Maß der Dinge. Mit einem Score von 33,5 Punkten führt der Club das Ranking erneut an und setzt in zwei von vier Bewertungsbereichen Bestwerte. Borussia Dortmund folgt mit 24,6 Punkten erneut auf Rang zwei. Der deutliche Abstand zum weiteren Wettbewerbsfeld unterstreicht, dass beide Clubs ihre außergewöhnliche Reichweite und Vermarktungsstärke weiterhin mit sportlicher Konstanz und wirtschaftlicher Stabilität verbinden. Dahinter springt Bayer Leverkusen mit 17 Punkten auf den dritten Platz, nur einen „Wimpernschlag“ vor dem SC Freiburg. Ausschlaggebend sind insbesondere die hohe sportliche Effizienz sowie der drittbeste Wert im Bereich Wirtschaftlichkeit auf Basis des Jahresüberschuss von 133,2 Mio. € zum 31.12.2025. Im oberen Feld verbessert sich auch der VfB Stuttgart noch deutlich: Mit 15,0 Punkten steigert sich der Club um zwei Ränge auf Platz fünf. Neben der positiven sportlichen Entwicklung tragen vor allem die gestiegenen B2C- und B2B-Scores zu diesem Aufstieg bei und zeigen, wie erfolgreich der sportliche Aufschwung weiterhin auch kommerziell aktiviert wird. Mit dem 1. FC Köln und dem Hamburger SV positionieren sich zudem beide Aufsteiger unmittelbar im Mittelfeld des Rankings.

Methodik

Zusammensetzung & Berechnung des Performance-Score

Grundlage des Performance-Scores ist ein Bewertungsmodell, das zentrale Erfolgsfaktoren der Clubs abbildet – von der sportlichen Effektivität und wirtschaftlichen Stabilität bis hin zur Aktivierung von Fan- und Vermarktungspotenzialen. Im Mittelpunkt stehen vier Bewertungsbereiche: B2C, B2B, Sport und Wirtschaftlichkeit. Sie setzen sich jeweils aus mehreren Kennzahlen zusammen und bilden unterschiedliche Dimensionen der Clubperformance ab.

Gegenüber der ersten Auflage wurde die Methodik gezielt weiterentwickelt. Die Kategorie Stadion wird nicht mehr als eigenständiger Bewertungsbereich geführt, da insbesondere strukturelle Größen wie die Gesamtkapazität keinen unmittelbaren Performance-Indikator darstellen. Die prozentuale Zuschauerauslastung wurde hingegen in den Bereich B2C integriert, da sie Rückschlüsse auf Fanaktivierung und Nachfrage ermöglicht. Kennzahlen wie Stadionkapazität und Großevents werden nicht weiter berücksichtigt, um den Fokus stärker auf durch das Clubmanagement steuerbare Leistungsfaktoren zu richten.

Bewertungsbereiche mit den jeweiligen Kennzahlen

B2C

- **Faninteresse**
- **Erlöse** aus dem Verkauf von **Merchandising**-Artikeln (Trikots sowie weitere Kleidungs- und Fanartikel)
- **Mitgliederzahlen**
- Kumulierte Anzahl der **Social-Media-Follower** (Facebook, Instagram, X, TikTok, YouTube, WhatsApp)
- Reichweite der **Clubwebsite**
- Prozentuale **Zuschauerauslastung (NEU)**

B2B

- **Sponsoringerlöse**
- **Hospitalityerlöse**
- **Sponsoringerlöse** durch **“Key-Rights”** (Trikotbrust, Ausrüster, Trikotärmel)
- **Nationale Live-TV-Reichweiten** (Zuschauerschnitt aus Einzelspielübertragungen bei Sky und DAZN)

Sport

- **Erzielte Punktanzahl** (Durchschnitt der letzten fünf Spielzeiten inkl. Gewichtung der Spielklasse)
- Gewährter Betrag aus der **Säule „Leistung – 5 Jahre getrennt“** im Rahmen der DFL-Mediaerlösverteilung
- **Transfersaldo** in Relation zum Kaderwert (Durchschnitt der letzten fünf Spielzeiten)
- Höhe der **Personalaufwendungen pro erzieltem Punkt** (Durchschnitt der Spielzeiten 2022/23 bis 2024/25)

Wirtschaftlichkeit

- **Eigenkapitalquote**
- Aggregiertes **Ergebnis nach Steuern** (Stichtag: 30.06.2024 bzw. 31.12.2024 + 30.06. bzw. 31.12.2025)

Die Auswahl der aufgeführten KPIs folgt weiterhin unter dem Gesichtspunkt von drei übergeordneten Kriterien:

1. **Wertschöpfungsrelevanz:** Jeder KPI steht in einem Zusammenhang mit einem Beitrag zur wirtschaftlichen und/oder sportlichen Performance eines Clubs bzw. bietet einen Rückschluss auf diese.
2. **Steuerbarkeit durch das Clubmanagement:** Die KPIs stellen Parameter dar, die direkt oder indirekt durch operative Handlungen und/oder strategische Entscheidungen beeinflussbar sind.
3. **Verfügbarkeit und belastbare Vergleichbarkeit von Daten:** Im Zentrum der Analyse stehen öffentlich zugängliche Datenquellen, u. a. Veröffentlichungen aus dem Bundesanzeiger, offizielle Finanzkennzahlen der DFL, Daten aus dem SPOBIS-Vermarktungsreport sowie von stadionwelt.de, Kicker und transfermarkt.de. Wo verfügbar, wurden darüber hinaus Primärdaten aus erster Hand genutzt; in vereinzelten Fällen erfolgte eine marktgerechte Schätzung auf Basis valider Referenzwerte.

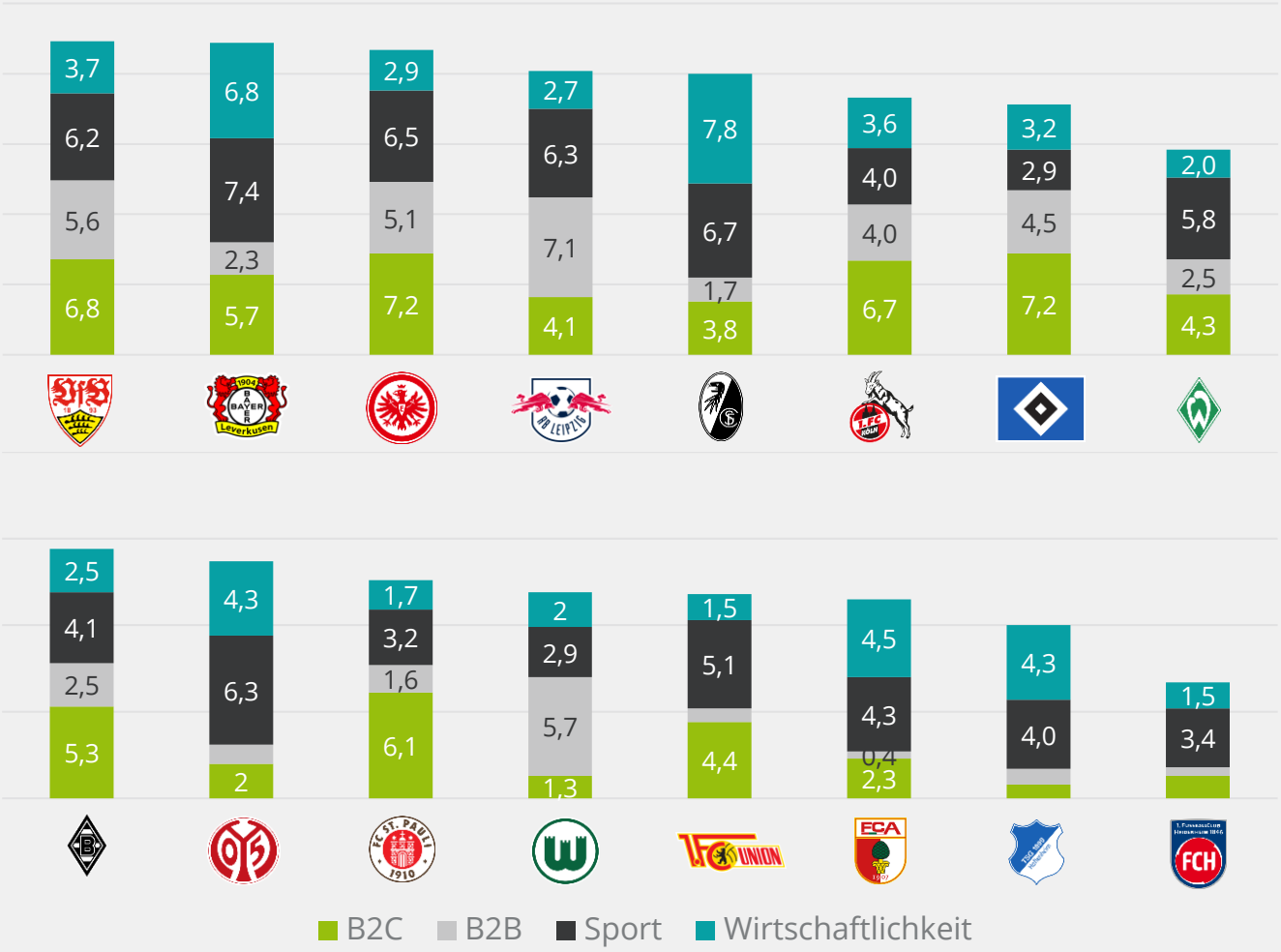
Innerhalb jeder Kategorie wurden die Kennzahlen anhand ihrer Relevanz gewichtet – basierend auf der langjährigen Erfahrung von HORSTMANN Strategie & Management Consulting im Sportbusiness, insbesondere in der Beratung von Clubs der drei höchsten deutschen Fußballligen. Die Summe der Gewichtungen je Kategorie beträgt weiterhin zehn Punkte, sodass jede Dimension gleich stark in den finalen Performance-Score einfließt. Zur Bewertung wird zudem eine Normierungslogik angewendet: Der Wert eines Clubs wird für jede Kennzahl ins Verhältnis zum besten und schlechtesten Wert innerhalb der betrachteten Peer Group gesetzt. Die Berechnung erfolgt mithilfe der nachfolgenden Formel*:

$$\left(\frac{\textit{Clubwert–Minwert aus der Peer Group}}{\textit{Maxwert aus Peer Group–Minwert aus der Peer Group}}\right) \times \textit{Gewichtung}$$

*Beispiel: Ein Club erzielt 50 Mio. € an Sponsoring-Erlösen. Der Höchstwert in der Liga liegt bei 125 Mio. €, der niedrigste bei 25 Mio. €. Die Gewichtung für diesen KPI beträgt 4 Punkte, womit sich ein KPI-Score von 1 ergibt.

Nach der Bewertung aller KPIs werden die gewichteten Teilpunkte innerhalb jeder Dimension aufsummiert. Aus diesen ergeben sich vier Bereichs-Scores, deren Summe den finalen Performance Score eines Clubs bildet. Dieser macht den Leistungsstand im Vergleich zur Peer Group sichtbar. Die Aussagekraft der Platzierungen ist dabei stets im Kontext der betrachteten Vergleichsgruppe zu interpretieren. Werden ausgewählte Clubs isoliert als eigene Peer Group analysiert, ergibt sich aufgrund der normierten Bewertungslogik ein differenzierteres Bild. Da jeder Clubwert relativ zum höchsten und niedrigsten Wert innerhalb der jeweiligen Gruppe bewertet wird, können sich entsprechend andere Bereichs- und Gesamtscores ergeben. Der Performance-Score eignet sich somit nicht nur für den ligaweiten Vergleich, sondern auch für gezielte Positionsbestimmungen innerhalb homogener Cluster.

Clubperformance der Saison 2025/26 – Ohne FCB & BVB



B2C

Detailanalyse

Foto von Chris Hahn auf Unsplash

B2C

HSV und 1. FC Köln verschieben als Aufsteiger das B2C-Ranking – Sondertrikots als Wachstumstreiber

Die Kategorie B2C bewertet, wie erfolgreich ein Club Reichweite aufbaut, Fans bindet und deren Interesse wirtschaftlich aktiviert. Berücksichtigt werden für den B2C-Score dabei das Fanpotenzial, die Mitgliederzahlen, die Merchandising-Erlöse, die kumulierten Social-Media-Reichweite und die Visits der Clubwebsite. Neu hinzu kommt zudem die prozentuale Zuschauerauslastung, die als Ausdruck der Nachfrage nach dem Stadionerlebnis nun ebenfalls dem Bereich B2C zugeordnet wird.

An der Spitze bleibt das Bild eindeutig: Der FC Bayern München erreicht mit 10,0 Punkten den Maximalwert und setzt über sämtliche Kennzahlen hinweg die Benchmark. Borussia Dortmund folgt mit 5,5 Punkten auf Rang zwei.

Bemerkenswert ist der dritte Platz des Hamburger SV. Der Aufsteiger verfügt trotz siebenjähriger Zweitligazugehörigkeit weiterhin über eine der größten und aktivsten Fanbasen der Liga. Das Fanpotenzial und die Mitgliederzahl liegen jeweils in der Spitzengruppe. Auch kommerziell löste die Rückkehr in die Bundesliga eine hohe Nachfrage aus: Das Heimtrikot stellte bereits am ersten Verkaufstag neue Clubrekorde auf und ein später veröffentlichtes Sondertrikot wurde insgesamt über 70.000-mal verkauft und wurde damit auch zum erfolgreichsten Jersey der Vereinsgeschichte. Mit rund 4,4 Euro Merchandising-Erlös je Person mit besonderem Clubinteresse gelingt dem HSV zudem eine überdurchschnittliche Monetarisierung bzw. Ausschöpfung des Fanpotenzials (Rang drei im Liga-Vergleich exkl. FCB).

	B2C	
	24/25	25/26
	10,0	10,0
	5,2	5,5
	-	2,9
	1,9	2,7
	2,4	2,7
	-	2,6
	1,3	2,3
	1,9	2,1
	1,5	2,1
	1,4	2,0
	-	2,0
	1,2	1,8
	1,1	1,6
	0,4	1,1
	0,3	1,0
	0,1	1,0
	0,3	0,5
	0,5	0,3

Entwicklungspotenzial besteht dagegen bei der digitalen Reichweite, die gemessen an der Größe der Fanbasis moderat ausfällt - auf einem gleichwertigen Niveau mit dem 1. FSV Mainz 05.

Auch der 1. FC Köln positioniert sich als Aufsteiger mit 2,6 Punkten unmittelbar im oberen Feld. Der Club verbindet ein nahezu immer ausverkauftes Rhein Energie-Stadion über die Saison mit einer der größten Mitgliederbasen im deutschen Fußball (Top-3-Wert im Liga-Vergleich). So stieg die Zahl der Mitglieder in der abgelaufenen Saison um rund 20.000 auf 170.000 an. Besonders hervorzuheben ist aber auch beim FC die wirtschaftliche Ausschöpfung hinsichtlich der Merchandising-Erlöse: Mit rund 4,9 Euro Merchandising-Erlös pro Person mit besonderem Clubinteresse erzielt der FC den zweithöchsten Wert im Benchmark-Vergleich exkl. FC Bayern München. Ausdruck dieses Wertes ist dabei auch das schwarz-goldene Dom-Trikot, das wie beim Hamburger SV den bisherigen Verkaufsrekord am Erscheinungstag übertraf und insgesamt über 50.000-mal verkauft wurde. Die Entwicklung kann als ein Indiz gesehen werden, wie wirkungsvoll die Verbindung von Club, Stadtidentität und Produktgestaltung für die Fanaktivierung bzw. -Kommerzialisierung sein kann. Des Weiteren verdeutlichen die Platzierungen vom 1. FC Köln und HSV als Aufsteiger, dass eine starke B2C-Position nicht ausschließlich mit der sportlichen Performance bzw. Ligazugehörigkeit im Zusammenhang steht und eine über Jahre gewachsene Fanverankerung und –bindung sowie ein erfolgreiches B2C-Management sportlich schwächere Phasen überdauern können.

Eintracht Frankfurt bestätigt mit 2,7 Punkten ebenfalls seine Position im oberen Feld. Besonders auffällig auch hier, wie effektiv die vorhandene Fanbasis wirtschaftlich aktiviert wird. Auf Grundlage der Datenbasis erzielt die Eintracht im Merchandising ca. 5,4 Euro je Fan und damit den höchsten Wert des Verfolgerfeldes des FC Bayern – wobei ein direkter Vergleich mit dem FCB durch den überdurchschnittlichen internationalen

Erlösanteil bei Betrachtung des nationalen Fanpotenzials nur bedingt möglich ist.

Deutliche Wachstumsimpulse zeigen in der Saison 2025/26 auch der 1. FSV Mainz 05 und der FC Augsburg. Mainz 05 steigert seine Merchandising-Erlöse um rund 50 Prozent im Vergleich zum Vorjahr auf einen neuen Rekordwert. Ein wesentlicher Treiber ist dabei auch die Rückkehr auf die internationale Bühne: Mit der Qualifikation für die UEFA Conference League entstanden zusätzliche Anlässe für die Fanaktivierung und Produktverkäufe - unter anderem mit einem eigenen Conference-League-Trikot.

Noch stärker fällt das Wachstum beim FC Augsburg aus: Die Merchandising-Erlöse erhöhten sich um mehr als 50 Prozent (höchstes rel. Wachstum im Liga-Vergleich). Einen wichtigen Beitrag leistet dabei das Sondertrikot, das unter dem Leitmotiv „Augusta Vindelicum“ die römischen Wurzeln Augsburgs aufgreift und damit einer vergleichbaren Logik wie der 1. FC Köln mit seinem Dom-Trikot herstellt. Die gesamte Erstauflage von 28.000 Exemplaren war innerhalb weniger Tage vergriffen.

Am unteren Ende des Rankings liegen die TSG Hoffenheim und der VfL Wolfsburg. Beide sind zugleich die einzigen Clubs der betrachteten Peer Group mit einer Stadionauslastung von weniger als 90 Prozent. Insbesondere der VfL zeigt eine deutliche Diskrepanz zwischen digitaler Reichweite und physischer Nachfrage: Auf einen Fan kommen 3,1 Social-Media-Follower, was einem Top-4-Wert im Ligavergleich entspricht.

Das B2C-Ranking bestätigt die Kernaussage des Vorjahres: Marktgröße, Tradition und emotionale Verankerung sowie der sportliche Erfolg prägen die Performance, entscheidend bleibt jedoch auch die Aktivierung der Fanbasis über Mitgliedschaft, das Stadion, digitale Kanäle und Merchandisingprodukte. Die insgesamt höheren B2C-Scores sind dabei vor allem methodisch bedingt, da die neu berücksichtigte Stadionauslastung bei den meisten Clubs nur geringe Unterschiede aufweist und entsprechend hohe Teilwerte erzeugt – mit Ausnahme des VfL Wolfsburg und der TSG Hoffenheim. Die absoluten Scores sind daher nur eingeschränkt mit dem Vorjahr vergleichbar, die Rangordnung innerhalb der Saison 2025/26 bleibt jedoch aussagekräftig.

B2B

Detailanalyse

Foto von Hannes Kocholl auf Unsplash

B2B

Stabile Scores zum Vorjahr – VfB Stuttgart setzt den stärksten Entwicklungsimpuls

Die Kategorie B2B bewertet, wie erfolgreich ein Club seine Marke, mediale Sichtbarkeit und infrastrukturellen Voraussetzungen in stabile Erlösströme übersetzt. Berücksichtigt werden Sponsoring- und Hospitalityerlöse, die Erlöse aus den zentralen Key Rights – Trikotbrust, Ausrüster und Trikotärmel – sowie die nationale Live-TV-Reichweite der bei Sky und DAZN übertragenen Einzelspiele. Damit verbindet der Score die Werthaltigkeit des Rechteportfolios mit der Fähigkeit, Unternehmen als Sponsoren zu gewinnen, Partner zu binden und die vorhandene mediale Reichweite zu monetarisieren.

Im Vergleich zur Vorsaison zeigt sich das B2B-Ranking bemerkenswert stabil. Bei 14 der 15 erneut betrachteten Clubs verändert sich der Score um max. 0,5 Punkte. Die einzige deutliche Ausnahme ist der VfB Stuttgart, der seinen Wert von 1,6 auf 3,0 Punkte steigert. Veränderungen in der Rangfolge entstehen daher weniger durch breite Verschiebungen innerhalb des bisherigen Feldes als durch den Aufstieg des Hamburger SV und des 1. FC Köln. Wie bereits im B2C-Ranking positionieren sich beide Clubs unmittelbar in der oberen Tabellenhälfte und verdrängen dadurch mehrere etablierte Bundesligisten auf niedrigere Ränge (bspw. Borussia Mönchengladbach).

An der Spitze bleibt die Zweiteilung der Liga bestehen. Der FC Bayern München erreicht mit 10,0 Punkten erneut den Maximalwert und führt alle vier betrachteten Kennzahlen an. Der Club verbindet das werthaltigste Key-Rights-Portfolio mit den höchsten Sponsoring- und Hospitalityerlösen sowie der größten nationalen Live-TV-Reichweite.

	B2B	
	24/25	25/26
	10,0	10,0
	6,0	6,5
	3,1	3,2
	1,6	3,0
	2,7	2,5
	2,1	2,5
	-	2,4
	-	2,1
	1,4	1,2
	1,2	1,2
	1,2	1,0
	0,8	0,9
	-	0,8
	0,3	0,5
	0,4	0,4
	0,6	0,3
	0,5	0,3
	0,4	0,2

Borussia Dortmund folgt mit 6,5 Punkten auf Rang zwei und erzielt in allen Dimensionen den jeweils zweithöchsten Wert. Zugleich ist der Abstand auf das weitere Wettbewerbsfeld erheblich: Zwischen BVB und dem drittplatzierten RB Leipzig liegen mehr als drei Punkte. FCB und BVB bilden damit – unter anderem auch aufgrund ihrer nationalen und internationalen Markenbekanntheit sowie der seit über zehn Jahren dauerhaften Teilnahme an der Champions League – weiterhin eine eigene Vermarktungsklasse.

Die auffälligste Entwicklung zeigt der VfB Stuttgart. Mit 3,0 Punkten verbessert sich der Club auf Rang vier und erzielt damit den stärksten Zuwachs des gesamten B2B-Rankings. Rückenwind verleiht dabei weiterhin die sportliche Entwicklung gekrönt mit dem DFB-Pokal-Gewinn 2024/25 sowie die zweimalige Qualifikation für die Champions League innerhalb der letzten drei Spielzeiten.

Parallel dazu baute der VfB sein strategisches Partnerportfolio in der Saison 2025/26 konsequent weiter aus und ergänzte seine Sponsoren rund um das bestehende Weltmarkenbündnis um weitere Unternehmen aus der wirtschaftsstarken Region sowie aus zukunftsorientierten Branchen. So weitete Schwarz Digits sein Engagement zur Saison 2025/26 aus und stieg zum Premium-Partner auf und mit der LBBW gewann der VfB einen neuen Hauptsponsor.

Ein weiterer Wachstumstreiber bleibt die fortschreitende Monetarisierung der modernisierten Hospitality-Infrastruktur. Der VfB erzielt hier den dritthöchsten Erlös der Liga. Besonders der Porsche-Tunnel-Club steht dabei für die qualitative Aufwertung des Angebots: Als erster Hospitality-Bereich dieser Art in Deutschland bietet er bis zu 215 Gästen unmittelbare Einblicke in den Spielertunnel und zählt zugleich zu den exklusivsten und preisintensivsten Hospitality-Produkten der Bundesliga.

Der Hamburger SV und der 1. FC Köln steigen als Aufsteiger unmittelbar in die obere Hälfte des Rankings ein und positionieren sich damit auf einem ähnlichen Niveau wie

Eintracht Frankfurt. Die Eintracht steigert ihren Score aufgrund gestiegener B2B-Umsätze gegenüber dem Vorjahr um weitere 0,4 Punkte. Auch RB Leipzig und der VfL Wolfsburg behaupten sich weiterhin in der oberen Hälfte, wobei bei der Einordnung die strukturelle Anbindung an das Red-Bull-Netzwerk beziehungsweise den Volkswagen-Konzern zu berücksichtigen ist.

Der Hamburger SV profitiert im Ranking insbesondere von seinen Hospitality-Erlösen, die zu den Top-5-Werten im Ligavergleich zählen. Grundlage dafür ist unter anderem die umfangreiche Hospitality-Infrastruktur im Volksparkstadion mit rund 4.000 VIP-Plätzen. Hinzu kommt aber auch die hohe mediale Attraktivität des Aufsteigers: Hinter dem FC Bayern München und Borussia Dortmund erzielt der HSV die dritthöchste nationale TV-Reichweite der Liga. Ein weiterer Faktor, der für eine starke Plattform spricht, um Sponsoren eine wirkungsvolle Bühne zu bieten – was sich auch im Partnerportfolio mit mehreren national bekannten Marken auf den höchsten Partnerebenen widerspiegelt.

Auch der 1. FC Köln profitiert von seiner Hospitality-Kapazität von rund 4.000 Seats und investierte jüngst in die qualitative Aufwertung seines Angebots: So ist unter anderem 2024 mit dem Club 78 ein neues Premium Produkt für rund 250 Gäste mit einem hochwertigen Gastronomie- und Servicekonzept entstanden. Darüber hinaus befindet sich der Club in einer grundlegenden Neuordnung seiner Vermarktung: Seit Juli 2025 verantwortet der 1. FC Köln bereits Strategie, Partnership-Management, Hospitality, Contracting und Pre-Sales selbst, während Infront den Vertrieb während der Übergangsphase bis 2027 weiter verantwortet. Den vollständigen wirtschaftlichen Effekt in der Weiterentwicklung der B2B-Erlöse und eine damit verbundene Bewertung dürfte die Eigenvermarktung damit voraussichtlich erst in den kommenden Spielzeiten zeigen.

Der wirtschaftliche Stellenwert des Hospitality-Bereichs zeigt sich nicht nur an den Investitionen vieler Clubs, sondern auch im Vergleich des SV Werder Bremen mit dem HSV und dem 1. FC Köln. Während Werder im Bereich der Sponsoringerlöse auf einem vergleichbaren Niveau liegt, sind die Hospitalityerlöse aufgrund der geringeren VIP-Kapazität deutlich unter denen der beiden Peers. Die infrastrukturellen Begrenzungen wirken sich damit unmittelbar auf das monetarisierbare Potenzial aus. Gleichwohl investiert auch Werder in die qualitative Aufwertung seines Angebots: Mit LE CHEF wurde

zur Saison 2025/26 ein neuer Premiumbereich auf dem Niveau des Club 78 (1. FC Köln) geschaffen.

Am unteren Ende des Rankings liegen der 1. FC Heidenheim und der FC Augsburg. Ihre niedrigeren Scores resultieren vor allem aus den geringsten absoluten Sponsoringerlösen sowie den geringsten nationalen TV-Reichweiten. Diese Einordnung ist jedoch stets im Kontext des ligaweiten Vergleichs zu verstehen. Denn hier ist nochmals zu betonen, dass die Bewertung relativ zum jeweils höchsten und niedrigsten Wert erfolgt, womit sich deutlich Unterschiede in Marktgröße und Infrastruktur unmittelbar auf die Score-Höhe auswirken.

Bei der Interpretation ist auch der zeitliche Betrachtungsrahmen entscheidend. Denn der Score berücksichtigt ausschließlich Verträge und Erlöse der Saison 2025/26. Bereits vereinbarte Partnerschaften, die nun ab 2026/27 wirksam werden, flossen noch nicht ein. Dies betrifft beispielsweise den neuen Haupt- und Trikotsponsoringvertrag des SC Freiburg mit Lexware.

Das B2B-Ranking bestätigt insgesamt weitgehend die Vermarktungsstrukturen bzw. -Performance des Vorjahres. Während FC Bayern München und Borussia Dortmund aufgrund ihrer außergewöhnlichen Markenstärke und Reichweite weiterhin deutlich enteilt sind, zeigt der VfB Stuttgart, wie sportlicher Erfolg, strategische Partnerschaften und Investitionen in (hochwertige) Hospitality-Produkte die kommerzielle Position spürbar verbessern können. Der Hamburger SV und der 1. FC Köln verdeutlichen zugleich, dass traditionsreiche Aufsteiger dank hoher Medienreichweite, starker Nachfrage und etablierter Partnernetzwerke unmittelbar wettbewerbsfähige B2B-Plattformen darstellen.

SPORT

Detailanalyse

Foto von Josip Ivankovic auf Unsplash

Sport

Effizienz schlägt Budget: Was den sportlichen Erfolg bestimmt

Die Kategorie Sport misst im Rahmen des Performance Scores, wie erfolgreich und effizient ein Club seine sportliche Leistung über einen längeren Zeitraum entwickelt. Entscheidend ist dabei nicht der kurzfristige Erfolg, sondern die Fähigkeit, dauerhaft wettbewerbsfähig zu sein. Grundlage hierfür sind vier zentrale Indikatoren: die durchschnittlich erreichte Punktzahl der vergangenen Spielzeiten – um die unterschiedliche sportliche Qualität der Ligen zu berücksichtigen, werden Punkte aus der 2. Bundesliga durch zwei und Punkte aus der 3. Liga durch drei geteilt – die Positionierung in der leistungsbezogenen DFL-Mediaerlösverteilung (Säule „Leistung – 5 Jahre getrennt"), das Verhältnis von Transfersaldo zum durchschnittlichen Kaderwert der letzten fünf Jahre sowie die durchschnittlichen Personalaufwendungen pro erzieltem Punkt im Zeitraum 2022/23 bis 2024/25.

Die ausgewiesenen Personalaufwendungen basieren auf den von der DFL veröffentlichten Finanzkennzahlen und umfassen neben der Lizenzspielermannschaft auch weitere Personalaufwendungen des Clubs. Zudem weisen Clubs mit regelmäßiger internationaler Teilnahme aufgrund größerer Kader und höherer Wettbewerbsbelastung strukturell höhere Personalaufwendungen auf, weshalb die Kennzahl „Personalaufwendungen je Punkt“ im Performance Score geringer gewichtet wird als die sportlichen Erfolgsindikatoren.

Der Score zeigt, welche Clubs über einen längeren Zeitraum sportlichen Erfolg mit einem effizienten Mitteleinsatz verbinden, unabhängig von Tabellenplatzierungen oder Transferausgaben.

	Sport	
	24/25	25/26
	6,8	6,9
	7,1	6,8
	6,7	6,6
	6,9	6,6
	6,6	6,4
	6,7	6,3
	5,5	5,7
	5,2	5,6
	5,3	5,2
	4,3	5,2
	4,5	4,8
	5,5	4,7
	3,7	4,4
	-	4,2
	3,9	3,6
	3,6	3,2
	-	3,1
	-	2,9

An der Spitze des Rankings liegt Bayer 04 Leverkusen mit einem Sport-Score von 6,9 Punkten. Der Club erntet damit die Früchte einer außergewöhnlichen sportlichen Phase: Nach dem historischen Double in der Saison 2023/24 als erste ungeschlagene Meisterschaft der Bundesligageschichte, festigte Bayer 04 seine Position in der absoluten Spitzengruppe. Mit 332 erzielten Punkten über die letzten fünf Spielzeiten und einem ausgeglichenen Transfersaldo verbindet der Club sportliche Dominanz mit ökonomischer Disziplin. Besonders bemerkenswert: Mit Personalaufwendungen von rund 2,6 Mio. Euro pro erzieltem Punkt arbeitet Bayer 04 deutlich effizienter als andere Spitzenclubs – ein Indikator für die erfolgreiche Kaderplanung unter der sportlichen Führung.

Borussia Dortmund folgt mit 6,8 Punkten auf dem zweiten Rang. Der BVB bestätigt damit seine Rolle als konstanter Champions-League-Teilnehmer und setzt die sportliche Stabilität der vergangenen Jahre fort. Mit 333 erzielten Punkten über die letzten fünf Spielzeiten liegt BVB nur hinter dem FC Bayern und weist zugleich einen positiven Transfersaldo auf. Ein Beleg dafür, dass sportliche Wettbewerbsfähigkeit auf höchstem Niveau nicht zwingend mit Netto-Investitionen in den Kader einhergehen muss. Der leichte Score-Rückgang im Vergleich zum Vorjahr ist dabei vor allem auf die gestiegenen Personalaufwendungen pro Punkt zurückzuführen, die mit rund 4,0 Mio. Euro mittlerweile im oberen Ligadrittel liegen.

Werder Bremen zählt zu den Gewinnern des diesjährigen Sport-Rankings und verbessert sich trotz sportlich herausfordernder Saison auf Rang 10. Maßgeblich hierfür sind die geringen Personalaufwendungen je erzieltem Punkt: Mit rund 690 TEUR pro Punkt erzielt der Club den viertbesten Wert der Liga. Der Score verdeutlicht damit die hohe Effizienz, mit der Werder seine personellen Ressourcen in sportliche Leistung übersetzt.

Im Mittelfeld des Rankings positionieren sich der VfB Stuttgart (5,6 Punkte) und Union Berlin (5,2 Punkte). Der VfB Stuttgart bestätigt seine starke sportliche Entwicklung der vergangenen Jahre und etabliert sich damit weiterhin in der erweiterten Spitzengruppe des Sport-Rankings. Union Berlin behauptet sich trotz eines leicht rückläufigen Scores im Mittelfeld und profitiert weiterhin von einer insgesamt soliden sportlichen Performance über den Betrachtungszeitraum.

Besondere Aufmerksamkeit verdient die Platzierung des SC Freiburg mit 6,3 Punkten. Trotz eines leicht rückläufigen Scores zählt der Sport-Club weiterhin zur Spitzengruppe des Sport-Rankings. Dabei ist zu berücksichtigen, dass der Europa-League-Finaleinzug 2026 methodisch nicht mehr in den Bewertungszeitraum einfließt. Ein deutlich positiver Transfersaldo unterstreicht zudem die nachhaltige Kaderstrategie des Clubs. Die klare sportliche Ausrichtung und die langfristig angelegte Personalplanung bilden weiterhin die Grundlage für die konstant hohe Platzierung im Sport-Score.

Am unteren Ende der Skala finden sich der VfL Wolfsburg (3,6 Punkte), FC St. Pauli (3,1 Punkte) und der 1. FC Heidenheim (3,2 Punkte). Diese Positionierung korreliert unmittelbar mit dem sportlichen Abschneiden: Alle drei Clubs sind in der Saison 2025/26 aus der Bundesliga abgestiegen. Die niedrigen Scores spiegeln dabei sowohl unterdurchschnittliche Punkteausbeuten als auch eine geringere Position in der DFL-Mediaerlösverteilung wider.

Der Hamburger SV erreicht als Aufsteiger mit 2,9 Punkten den niedrigsten Wert. Dies ist methodisch bedingt: Nach sechs Jahren in der 2. Bundesliga fällt die durchschnittliche Punktzahl im Ligavergleich naturgemäß niedrig aus. Diese Einstufung ist jedoch keine Aussage über die aktuelle sportliche Qualität, sondern reflektiert den historischen Bewertungszeitraum.

Der Sport-Score zeigt, dass langfristiger sportlicher Erfolg nicht allein durch hohe Investitionen bestimmt wird. Ausschlaggebend ist vielmehr die Effizienz, mit der Clubs ihre personellen und finanziellen Ressourcen in sportliche Leistung übersetzen. Dadurch werden sowohl nachhaltige Spitzenleistungen als auch besonders effiziente Clubstrukturen sichtbar und im Ligavergleich vergleichbar.

WIRTSCHAFT-LICHKEIT

Detailanalyse

Foto von Timothy Tan auf Unsplash

Wirtschaftlichkeit

Wirtschaftliche Stabilität als Grundlage langfristiger Wettbewerbsfähigkeit

Die Kategorie Wirtschaftlichkeit bewertet die finanzielle Stabilität und wirtschaftliche Leistungsfähigkeit eines Clubs. Im Mittelpunkt stehen dabei zwei zentrale Kennzahlen: die Eigenkapitalquote als Indikator für die finanzielle Solidität und Krisenfestigkeit sowie das aggregierte Nachsteuerergebnis zu den Stichtagen 30.06. bzw. 31.12. der Jahre 2024 und 2025. Das Zusammenspiel beider Kennzahlen ermöglicht eine fundierte Einschätzung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit eines Clubs weitgehend unabhängig von kurzfristigen sportlichen Entwicklungen. Denn eine solide wirtschaftliche Basis ist nicht nur Ausdruck nachhaltigen Erfolgs, sondern zugleich eine wesentliche Voraussetzung für strategische Investitionen, etwa in Infrastruktur, neue Geschäftsmodelle sowie die Weiterentwicklung des Kaders.

An der Spitze zeigt der SC Freiburg mit 7,8 Punkten den höchsten Wirtschaftlichkeitsscore der Liga. Der SC Freiburg verfolgt seit Jahren eine wirtschaftlich nachhaltige und auf Kontinuität ausgerichtete Finanzstrategie. Mit einer Eigenkapitalquote von 82,7 Prozent, dem mit Abstand höchsten Wert der Bundesliga, verfügt der Club über ein außergewöhnlich solides finanzielles Fundament. Das über die beiden betrachteten Spielzeiten aggregierte Ergebnis nach Steuern von 52,8 Mio. Euro unterstreicht die wirtschaftliche Stärke zusätzlich. Der wirtschaftliche Erfolg des Clubs basiert auf einer konsequenten Finanzpolitik, stetigen Transferüberschüssen, personeller Kontinuität und einer langfristig ausgerichteten

	Wirtschaftlichkeit	
	24/25	25/26
	8,9	7,8
	8,4	6,9
	5,2	6,8
	7,1	5,8
	2,4	4,5
	3,9	4,3
	4,4	4,3
	3,3	3,7
	-	3,6
	-	3,2
	4,5	2,9
	3,0	2,7
	2,7	2,5
	1,9	2,0
	2,3	1,9
	-	1,7
	2,0	1,5
	1,5	1,5

Unternehmensführung. Bayer Leverkusen erreicht mit 6,8 Punkten Rang drei. Bayer weist eine Eigenkapitalquote von 31,7 Prozent sowie ein aggregiertes Ergebnis von 136 Mio. Euro aus. Die wirtschaftliche Entwicklung wird insbesondere durch hohe Transfererlöse und die Teilnahme an der Champions League gestützt.

Die TSG Hoffenheim erreicht im Wirtschaftlichkeits-Ranking 4,3 Punkte. Trotz eines kumulierten Verlusts von 50 Mio. Euro im Betrachtungszeitraum positioniert sich der Club damit im Mittelfeld des Rankings. Maßgeblich hierfür ist die überdurchschnittlich hohe Eigenkapitalquote von 71,7 Prozent, der zweithöchste Wert der Liga. Die hohe Eigenkapitalquote ist dabei wesentlich auf Eigenkapitalzuführungen in Höhe von 120 Mio. Euro im Zeitraum zwischen August 2024 und August 2025 zurückzuführen. Trotz der aktuell negativen Ertragslage verfügt der Club dadurch über eine sehr solide Kapitalbasis.

Eine der bemerkenswertesten Entwicklungen zeigt der FC Augsburg. Der Club verbessert seinen Wirtschaftlichkeitsscore deutlich von 2,4 auf 4,5 Punkte, der größte Sprung innerhalb dieser Kategorie. Wesentlicher Treiber ist die Wende beim aggregierten Ergebnis: Aus einem negativen Wert des letzten Performance-Score wurde ein positives Ergebnis von 11,8 Mio. Euro. Gleichzeitig liegt die Eigenkapitalquote mit 48,5 Prozent auf einem soliden Niveau, im Ranking ohne FC Bayern und Borussia Dortmund bedeutet dies den vierten Platz hinter SC Freiburg, TSG Hoffenheim und Mainz 05.

Der VfB Stuttgart verbessert sich auf 3,7 Punkte (Vorjahr: 3,3 Punkte). Das aggregierte Ergebnis von 38,0 Mio. Euro spiegelt die erfolgreiche wirtschaftliche Aktivierung der sportlichen Erfolge wider, insbesondere die Erlöse aus der Champions-League-Teilnahme 24/25 schlagen sich hier positiv nieder. Die Eigenkapitalquote von 25,1 Prozent bleibt jedoch im unteren Ligadrittel und zeigt weiteres Konsolidierungspotenzial.

Die Aufsteiger 1. FC Köln (3,6 Punkte) und Hamburger SV (3,2 Punkte) positionieren sich unmittelbar im Mittelfeld. Beide Clubs weisen moderate Eigenkapitalquoten auf (31,82

Prozent bzw. 29,9 Prozent), erzielen jedoch positive aggregierte Ergebnisse (17,2 Mio. Euro bzw. 6,9 Mio. Euro). Die wirtschaftliche Basis für den Bundesligabetrieb ist damit vorhanden, wenngleich die Kapitalausstattung im Ligavergleich unterdurchschnittlich bleibt.

Am unteren Ende des Rankings finden sich der FC St. Pauli mit 1,7 Punkten sowie Union Berlin und der 1. FC Heidenheim mit jeweils 1,5 Punkten. Alle drei Clubs weisen Eigenkapitalquoten von unter 10 Prozent und damit die niedrigsten Werte im Ligavergleich auf. Positiv hervorzuheben ist hingegen, dass sämtliche drei Clubs ein positives Ergebnis erzielen konnten. Insgesamt bilden sie damit das Schlussfeld der wirtschaftlichen Bewertung.

Die Analyse unterstreicht die Bedeutung einer nachhaltigen Finanzstruktur für die langfristige Entwicklung von Profifußballclubs. Durch die Kombination von Eigenkapitalquote und Nachsteuerergebnis macht der Wirtschaftlichkeits-Score Unterschiede in der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit der Clubs systematisch sichtbar. Besonders hervorzuheben ist die Entwicklung des FC Augsburg, der exemplarisch zeigt, dass konsequente wirtschaftliche Steuerung zu signifikanten Verbesserungen führen kann.

SUMMARY

Der Performance Report 2025/26 zeigt, dass nachhaltige Clubperformance über den sportlichen Tabellenplatz hinausgeht. Entscheidend ist das Zusammenspiel aus wirtschaftlicher Stabilität, sportlicher Effizienz sowie der Fähigkeit, Fanpotenziale und kommerzielle Chancen erfolgreich zu aktivieren. Mit der Weiterentwicklung der Methodik konzentriert sich der Performance Score noch stärker auf jene Faktoren, die durch das Clubmanagement aktiv beeinflussbar sind.

An der Spitze des Rankings bestätigt der FC Bayern München seine Ausnahmestellung und setzt insbesondere in den Bereichen B2C und B2B weiterhin die Benchmark. Borussia Dortmund behauptet ebenfalls seine Position als klarer Verfolger, während der SC Freiburg und der VfB Stuttgart verdeutlichen, dass auch Clubs durch effiziente Strukturen in Bezug auf die sportlichen Erfolgsfaktoren und konsequente strategische Arbeit Spitzenplatzierungen (wieder) erreichen können. Gleichzeitig zeigen die Aufsteiger Hamburger SV und 1. FC Köln, dass eine starke Markenposition und eine nachhaltig aufgebaute Fanbasis auch unabhängig von der jeweiligen Ligazugehörigkeit einen wesentlichen und gut zu monetarisierenden Wettbewerbsvorteil darstellen.

Die Detailanalysen verdeutlichen, dass langfristige Wettbewerbsfähigkeit nicht auf einzelne Kennzahlen reduziert werden kann. Erfolgreiche Clubs zeichnen sich vielmehr durch ein ausgewogenes Zusammenspiel aus sportlicher Leistungsfähigkeit, wirtschaftlicher Stabilität und kommerzieller Stärke aus.

Der Performance Score versteht sich damit nicht als Abbild kurzfristiger Erfolge, sondern als Instrument zur ganzheitlichen Bewertung der Wettbewerbsfähigkeit von Profifußballclubs. Es wird Transparenz über bestehende Stärken sowie Entwicklungspotenziale geschaffen und liefert Clubs, Investoren sowie weiteren Stakeholdern eine datenbasierte Grundlage zur ersten Einordnung strategischer Leistungsfähigkeit im deutschen Profifußball.

HORSTMANN
Strategie & Management Consulting

Justinianstraße 16 · 50679 Köln
info@horstmann-consulting.de
www.horstmann-consulting.de
LinkedIn