



# VM FUßBALL BUNDESLIGA BENCHMARKING – Stand Feb. 2016

## Wertsteigerung durch Umsatzwachstum

### Diskussionsunterlage

Frankfurt, 7. Februar 2016

VM Value Management GmbH

Tel. +49 (0) 69 7593 8493

\* An der Welle 4

\* [info@vmvalue.de](mailto:info@vmvalue.de)

\*

60322 Frankfurt am Main

\*

[www.vmvalue.de](http://www.vmvalue.de)



VM

VALUE MANAGEMENT

# Mit zunehmender Professionalisierung der Fußball-Bundesliga gibt es deutliche Gewinner und Vereine, die kaum eine Chance mehr haben

## Wesentliche Ergebnisse

- > Finanzinvestoren, Firmen und auch einige Privatpersonen haben die Bundesliga als **lukratives Investment** erkannt und stärken Ihre Präsenz. (Sportlich) erfolgreiche **Vereine** können hiervon **profitieren**. Bei schwächeren Vereinen gibt es die Gefahr des wirtschaftlichen Abstiegs.
- > Fast die Hälfte der 1. Bundesliga und 2/3 der 2. Bundesliga Vereine sind **nicht (durchgehend) professionell gemanagt**. Durch mangelnde Strategie und Umsetzung z.B. in den Bereichen Sponsoring, Merchandising und Mitgliedermanagement geht viel **Umsatzpotential verloren**. Die Vereine, die eine Strategie haben, setzen diese oft nicht konsequent genug um.
- > Die starke **Zweiteilung** in (finanziell-) erfolgreiche und nicht erfolgreiche Vereine, wird sich in Zukunft weiter **verstärken**. Daher ist das **Wertsteigerungspotenzial** vor allem bei den Vereinen im Mittelfeld besonders hoch.
- > Bis 2018 wird ein **Umsatzwachstum** der 1. Bundesliga um **8 – 10% p.a.** und der 2. Bundesliga um **9 – 11% p.a.** erwartet. Einnahmen aus **Sponsoring und TV-Rechten** machen den **größten Anteil** aus. Für Umsatz aus TV-Rechten wird ein um 50% höheres Wachstum erwartet als für Sponsoring. Merchandising und Ticketing spielen eher keine signifikante Rolle für das kurzfristige Wachstum.
- > Unternehmensbewertungen der Top Bundesliga Vereine variieren zwischen dem **2,6- und 1,3-fachen des Umsatzes**. Der am höchsten bewertete Verein ist **mehr als doppelt soviel wert**, wie der zweit-wertvollste. Dies zeigt **großes Potential** für einige Vereine der 1. (z.B. Frankfurt, Gladbach, Werder, Hertha) und 2. Liga (z. B. Union, St. Pauli, FSV Frankfurt, Fortuna).

Source: VM

# Inhalt



**A** HINTERGRUND



**B** DAS MARKTUMFELD



**C** HYPOTHESEN UND BENCHMARKS

**D** ERGEBNIS



**E** VM ÜBERBLICK

# Wir haben mit 40 Personen aus 36 Vereinen Gespräche und Interviews zu den Themen Sponsoring, Merchandising und Mitgliedermanagement geführt

## Hintergrund

### WER SIND WIR

- > Wir sind ein auf **Unternehmenswertsteigerung** spezialisiertes Beratungsunternehmen
- > Fokus liegt auf **Commercial Excellence** (Strategie/ M&A/ Umsatzsteigerung), **Operational Excellence/ Prozess-Optimierung** (Produktionseffizienz, SCM, Fixkosten-Reduzierung) und **Financial Excellence** (Controlling, externes Reporting)

### WAS WOLLEN WIR

- > Für unsere Marktstudie "**BUNDESLIGA BENCHMARKING**" haben wir mit 40 Personen aus 36 Vereinen Gespräche und Interviews geführt, um die **Trends bis 2018** zu identifizieren
- > Anhand eines strukturierten Fragenkatalogs wurden die Schwerpunkten **Sponsoring, Merchandising** und **Mitgliedermanagement** systematisch beleuchtet

### WAS BIETEN WIR AN

- > Die Interview Teilnehmer erhalten eine **anonymisierte Zusammenfassung der Marktstudie**
- > Jeder Gesprächspartner kann von unserer **Industrie- und Wertsteigerungs-Expertise** profitieren
- > In folgenden Bereichen beraten bei Bedarf: individueller **Strategie Check**, Unterstützung bei der **Mittelfrist-Planung**, systematische **Sponsoren Akquise/Key Account Management**, **Merchandising** Implementierung, koordinierte **Investoren/Kapitalgebersuche** einschl. Prospekterstellung, Kontaktherstellung, Verhandlungsführung und **Unternehmensbewertung**

# Inhalt



**A** HINTERGRUND



**B** DAS MARKTUMFELD



**C** HYPOTHESEN UND BENCHMARKS

**D** ERGEBNIS



**E** VM ÜBERBLICK



## B. Das Marktumfeld

# In der deutschen Profiligen gibt es den Trend zu einer höheren Professionalität – eine Chance aber auch ein Risiko

## Highlights

### Allgemeine Markt Trends

- Kapitalbeteiligungen und Investments von institutionellen Anlegern durch **Professionalisierung** der Bundesliga Teilnehmer möglich
- Mehr FK wird in mehr Bundesliga Vereine investiert – mit klaren **Gewinnvorgaben**
- Im Bereich der **Medien Rechte** gibt es noch ein sehr großes Potential
- Hohe **Attraktivität** für Investments durch viele Beteiligte und **langfristige Wirtschaftsmodelle** der Clubs

### Sponsoring

- “Kompensation der sprunghaften Kaderkosten lässt sich nur durch **permanente Steigerung** der Erlösströme erreichen.”
- “Starker **Konkurrenzkampf** lässt sich z.B. durch kreative Formen der Vertragsgestaltung lösen
- “**Fremdkapitalfinanzierung** hat den Vorteil der hohen Unabhängigkeit”
- “Eine gewisse Form der **Abhängigkeit** bei der **Eigenkapitalfinanzierung** lässt sich nicht von der Hand weisen”

### Merchandising

- Investitionen in **immaterielle Vermögenswerte** (Marke, Name des Clubs, etc. ) sorgen für eine langfristige Perspektive
- “Kunden wollen immer **neue Produkte**”
- Bei nicht so erfolgreichen Vereinen spielen Onlineverkauf und Auslands Werbetouren kaum eine Rolle
- “So viele **Mitglieder**, so **individuell**, so intensiv wie möglich zu erreichen”

### Mitgliedermanagement

- “Wir haben einen klaren **Fokus auf die Regionalität**”
- “Wir als Verein, legen Wert auf ein nachhaltiges Wachstum (der Mitgliederzahl)”
- Viele Vereine gehen im **Ausland** verstärkt auf **Werbetour**, um so stetiges Wachstum zu erreichen
- **Nachhaltiges Wachstum** (eher regionale Fanbasis) vs. **expansives Wachstum** (Top Clubs, Marketing weltweit)

## ANMERKUNGEN

- Es wurden erste Interviews mit den Marketing Verantwortlichen sowie Vorständen der Vereine durchgeführt.
- Weitere Interviews wurden mit key Stakeholdern der Branche einschl. Kapitalgebern, Aufsichtsorganen und Industrie Experten durchgeführt.

# Durch das Marktwachstum gibt es für viele Vereine die Möglichkeit ins Ausland zu expandieren und in neuen Bereichen zu wachsen

## Zusammenfassung Interviewrunden: Allgemeine Markt Trends

### Zitate

- “Wir sind erst seit ein paar Jahren **international** unterwegs, wir haben noch viel vor uns!”
- “Es ist ein **emotionales Geschäft**”
- “Solch eine **Entwicklung** wurde denen nicht zugetraut”

### Hypothesen

- Durch die Marktentwicklung der letzten Jahre sieht man, das die Vereine **professioneller gemanagt** werden.
- Um Fans in **neuen** und großen **Zielmärkten** (USA und China) zu gewinnen, finden **regelmäßige** Trainings oder Teilnahmen an Wettbewerben **vor Ort** statt.
- Es gibt eine Art **Zweiteilung der Bundesliga** (1./2. sowie intern) was Umsätze, Fanbasis und Marketing Erfolg betrifft.



# Beim Sponsoring gibt es wenig fokussierte Strategien im Bezug auf Branchen – es wird meist noch immer opportunistisch gehandelt

## Zusammenfassung Interviewrunden: Sponsoring

### Zitate

- “Nur unsere Gastronomie Partner haben **Exklusivrechte**”
- “Ein **Spieler** wird **NIE** aus **Marketing Gründen** geholt”
- “Grundsätzlich ist die Bundesliga eine **ideale** und reichweiten **starke Plattform für den Eintritt** (von ausländischen Firmen auf den **deutschen Markt**)”
- “Die **DNA des Sponsors** muss zu uns passen”
- “Um Europa-weit (für Sponsoren) **attraktiv** zu sein, muss man **Champions League** spielen”

### Hypothesen

- Städte mit viel **politischer** oder **wirtschaftlicher Macht** haben ein höheres Potential für Kontakte zu möglichen Sponsoren.
- Viele Vereine können **gezielter ausländische Unternehmen ansprechen**, wenn ein Spieler aus dem entsprechenden Land kommt.
- Der neue **potentielle Umsatz im Ausland** ist ein positiver Nebeneffekt – ist jedoch bei der Spieler Auswahl nicht wichtig.
- Der “**Markenfit**” zwischen Verein und Sponsor spielt eine immer wichtigere Rolle.

# Das Merchandising wird nicht fokussiert, und hilft oft nicht bei der Erhöhung des Markenbewusstseins

## Zusammenfassung Interviewrunden: Merchandising

### Zitate

- “Wir verkaufen die **gleichen Produkte, wie alle** anderen Vereine auch”
- “Produkte sind im **Shop**, und wir hoffen, dass sie sich verkaufen”
- “Umsätze und Wachstum im **Online Shop** sind positive Kollateralschäden”
- “Wir verfolgen **aktuell keine (Merchandising-)Strategie**”
- “Wir **repräsentieren** in der Region gewisse **Gesellschaftswerte**”

### Hypothesen

- Die **Vermarktung im Ausland** spielt fast nur bei den **großen, traditionellen 1. Bundesliga** Vereinen eine entscheidene Rolle.
- Für viele, ist das **Merchandising** ein **Zuschussgeschäft**, das hauptsächlich wegen der **Kundenbindung** betrieben wird.
- Kein Bundesliga Vereien kann wegen der **Fan Loyalität** auf den Verkauf von **gebrandeten Produkten** verzichten.
- Wenn **Spieler** aus dem jeweiligen **Land** im Kader sind, werden dort auch mehr (und auch angepasste) Fan Artikel verkauft.

# Beim Mitgliedermanagement ist der Fokus aufs Ausland zu schwach - es gibt noch eine starke Regionalität in Deutschland

## Zusammenfassung Interviewrunden: Mitgliedermanagement

### Zitate

- “Wir verfolgen keine Mitgliedermanagement Strategie – Wir sind ein **Traditionsverein.**”
- “So viele **Mitglieder**, so individuell, so intensiv wie möglich zu erreichen”
- “Unser Verein muss **von den Fans entdeckt** werden.”
- “..., es gibt **keinen großen Unterschied** bei den **Mitglieder Strategien** der Vereine”
- “In anderen, 1. BL Vereinen wird nur über **Finanzen** geredet – bei uns ist **das Gefühl wichtig**” (2. Bundesliga)
- “Ein Teil der Mitglieder sind nur wegen der **vergünstigten Tickets** hier.”

### Hypothesen

- Einige eher **kleine Bundesliga Vereine** haben eine **starke regionale Fanbasis**, die sehr **traditionsbewusst** ist.
- Kleine Vereine haben fast immer ausschließlich Fans in der jeweiligen **Region.**
- Die **Individualität der Fans** kann durch gezielte **Digitale Medien** angesprochen werden.

# Ausblick: Chancen für neuen Kapitalzufluss bei Veränderung der 50+1 Regel, der TV-Vermarktung und der Sponsoren

## ALTERNATIVE FINANZIERUNGSQUELLEN

- **Beteiligung** Dritter/Investoren an **Verein** bzw. **Spielerrechten** (z.B. Modell Kühne in Hamburg, Audi-Beteiligung in München)
- **50+1 Regelung aufgeweicht** durch Möglichkeit der Mehrheitsbeteiligung von langfristig im Verein tätigen Teilhabern/Sponsoren (>20 Jahre)
- Mittelfristig ist eine weitere Entschärfung der Regel und damit eine **Welle neuer Kapitalzuflüsse** und Renditeanforderungen möglich

- **Geschäftsmodell "Sportvermarktung"** im Profifußball auf dem Prüfstand
- **Zunehmende Differenzierung** in der Vermarktung (verschiedene Modelle der Eigen- und Fremdvermarktung)
- **Hohe Einmalzahlungen** ("Signing Fees") wie in der Vergangenheit werden **seltener** – auch künftig weniger Kapitalzufluss aus dieser Quelle erwartet

## SPORTVERMARKTER

## TV-VERMARKTUNG

- Hoher Vertrag bis 2017 zur **zentralen Vermarktung** der TV-Rechte der 1.-3. Bundesliga
- **"Solidargemeinschaft Bundesliga"** durch Mehrjahresmodell und lineare Verteilung der TV Erlöse – relativ spannende Ligen
- Spitzenvereine mit **Wettbewerbsnachteil** im internationalen Vergleich
- Deutlich höhere Erlöse durch neu geschnittene **Rechtepakete/neue Bieter** und steigende **Auslandvermarktung**

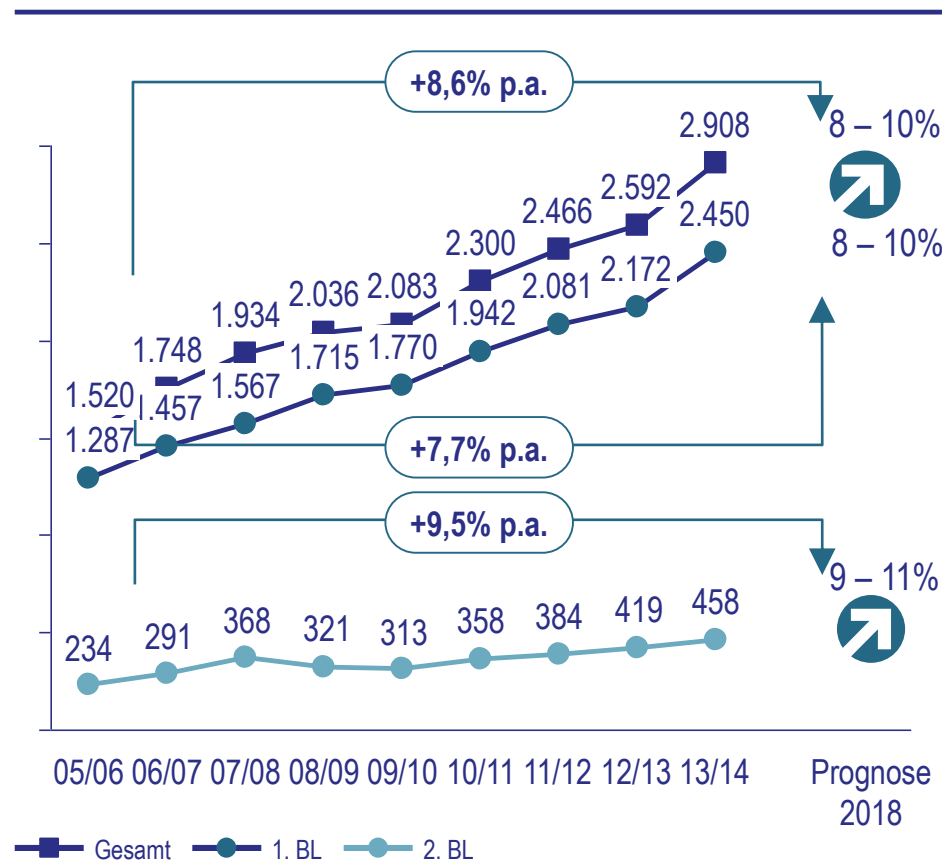
- Im europäischen Vergleich **stetig gestiegene, höchste Sponsoring Erlöse** der 1./2. Bundesliga durch breite Free-TV Vermarktung
- Künftige Entwicklung bei klassischen **Sponsoren** eher **stagnierend** oder rückläufig erwartet, stärkere Differenzierung
- Abschaffung/Aufweichung staatliches **Wettmonopol** absehbar (mind. 20 priv. Lizenzen) – in diesem Bereich gesteigerte Erlöse erwartet

## SPONSOREN / WERBUNG

Ausblick  
Markt-  
umfeld

# In der 1. Bundesliga wird ein starkes Umsatzwachstum von 8 - 10% p.a.; in der 2. Bundesliga 9 – 11% p.a. erwartet

Erlöse deutscher Profi-Fußball [Mio. EUR]



- Neue Stadien, neue Zielgruppen, positive Grundstimmung sowie hohe mediale Aufmerksamkeit durch **WM 2006 als Basis für anhaltende positive Entwicklung im deutschen Profifußball**
- Kontinuierliche Steigerung der Gesamterlöse um 8,6% p.a. – **Gesamtentwicklung 2. Bundesliga** beständig stark positiv (+9,5% p.a.)
- **Steigende Erlöse** durch Ticketing, Sponsoring, Merchandising und TV-Vermarktung; parallel steigender Personalaufwand
- **Steigende Transferausgaben**, insbesondere in 1. Bundesliga

# Der deutsche Profi-Fußball wächst weiter – Steigende Erträge werden allerdings von hohen Transferausgaben überkompensiert

## 1 Zuschauer/Ticketing

- Vor und nach WM 2006 stetige Steigerung von Zuschauerzahl und Durchschnittspreis
- Im internationalen Vergleich noch niedrige Ticketpreise
- Vergleichsweise ausgeglichene Ligen machen hohe Anzahl von Spielen "spannend"
- Stagnierende Entwicklung der Auslastung erwartet

## 2 Sponsoring & Merchandising

- Deutliche Steigerung der Sponsoring-Erlöse mit 10% p.a. (1. BL) nach der WM 2006 (neue Stadien, Zielgruppen, Formate, allgemeine Attraktivität)
- Stagnierende Entwicklung in der Zukunft bei veränderter TV-Vermarktungsstruktur erwartet (geringere Reichweiten durch Pay-TV und Internet-TV)

## MARKTUMFELD DEUTSCHER PROFI-FUSSBALL

- Steigende Erlöse aus TV- und Medien-Vermarktung in den kommenden Jahren durch neu ausgehandelten TV-Vermarktungsvertrag bereits planbar
- Gravierende Veränderungen auf Vereinsebene erst im Falle eines Strukturwechsels von der Zentral- zur Einzelvermarktung zu erwarten

- Hohe Transferaufwendungen (in Summe rund 318 Mio. EUR in 2013/14) und im Durchschnitt stark negative Transferbilanzen in 1. Bundesliga
- Wesentliche Transfer-Investitionen auch künftig primär durch Top Clubs, die sich im europäischen Wettbewerb behaupten müssen; England TV.

## 3 TV-Vermarktung

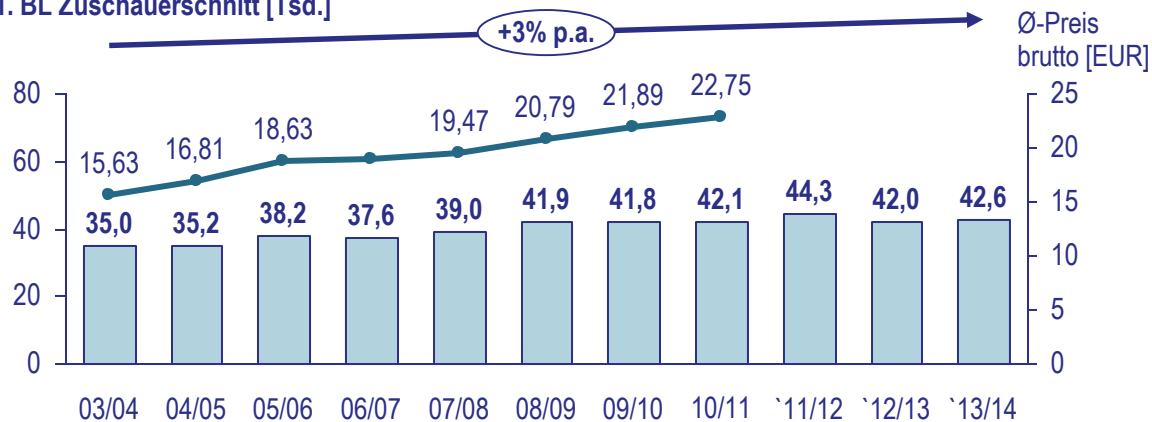
 Prognostizierte Veränderung

## 4 Transfererlöse

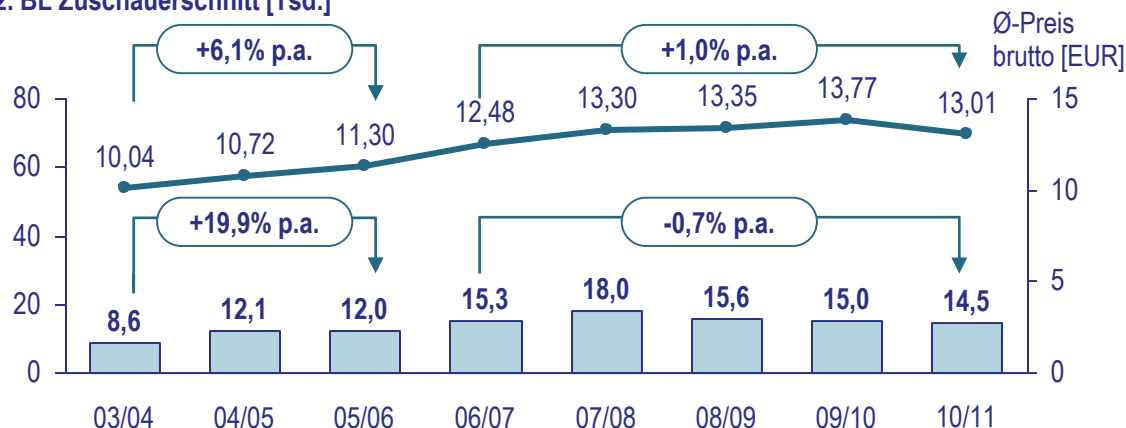
# Auch nach WM 2006 kontinuierliche Steigerung von Zuschauerzahlen und Preisen – Künftig stagnierende Entwicklung erwartet

## Zuschauer-/Ticketing-Entwicklung

1. BL Zuschauerschnitt [Tsd.]



2. BL Zuschauerschnitt [Tsd.]

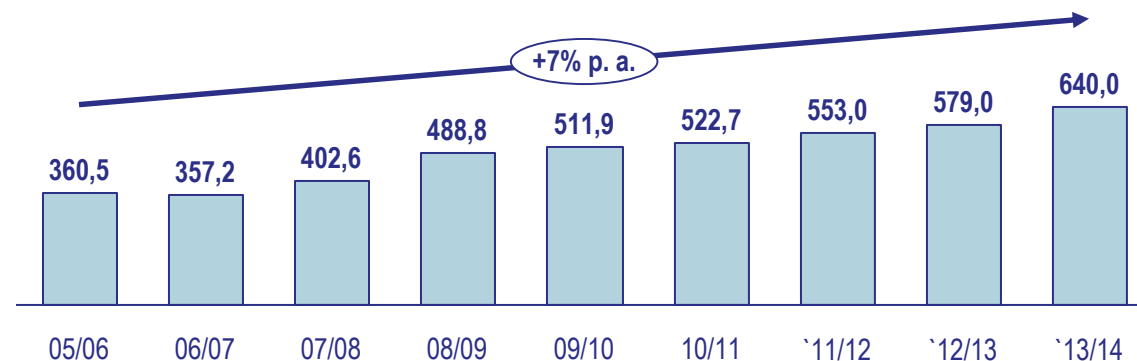


- Mit Neu-/Umbau vieler Stadien Zuschauer-Boom vor WM 2006
- Nach WM 2006 **weitere Steigerung von Zuschauerzahl und Durchschnittspreis**
  - Im Vergleich zu anderen europäischen Ligen relativ "günstige" Eintrittspreise
  - Bundesliga rel. ausgeglichen, hohe Anzahl von "spannenden" Spielen
- Großer Abstand zur 2. Bundesliga – höhere **Varianz wegen wechselnder Liga-Zusammensetzung**
- Stagnierende Entwicklung der Auslastung erwartet

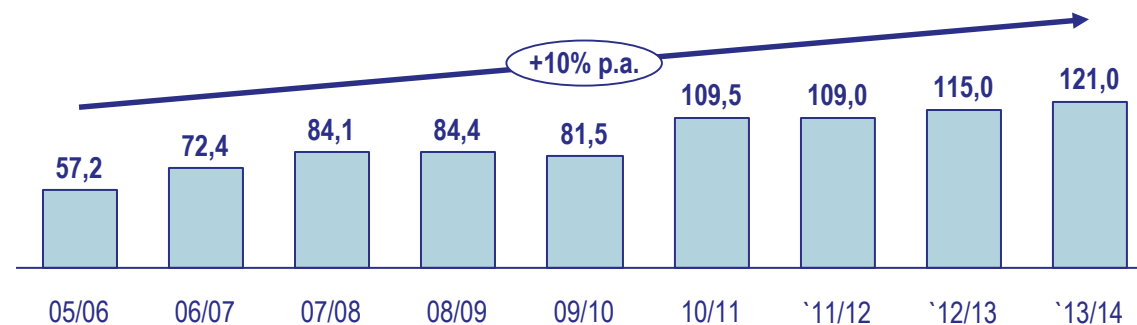
# Stetige Steigerung der Sponsoring-Volumina durch neue Stadien und Sponsoring-Angebote

Entwicklung Sponsoring Erlöse [Mio. EUR]

## 1. Bundesliga



## 2. Bundesliga

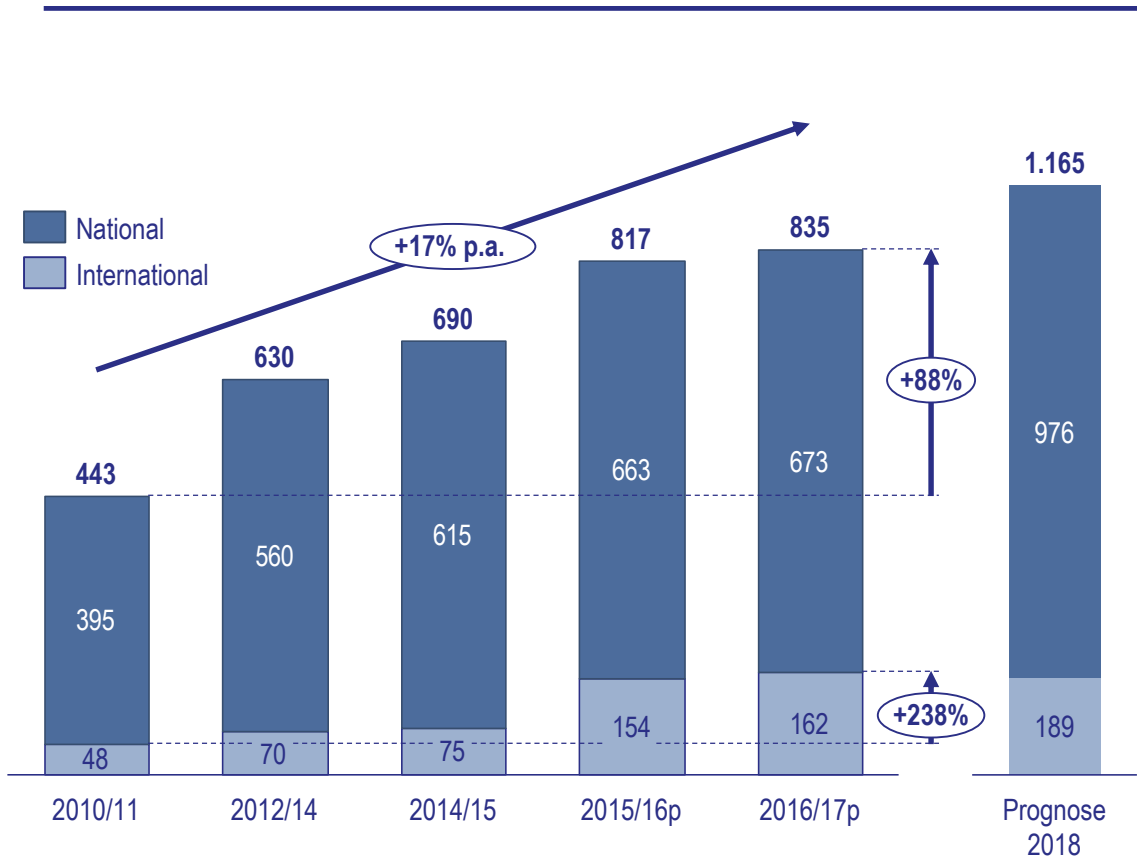


- Bundesliga und 2. Bundesliga mit höchstem Sponsoring-Volumen im europäischen Vergleich
- Stetige Steigerung dank neuer Stadien und Sponsoring-Möglichkeiten (Namensrechte, Presenter etc.) sowie hoher Free-TV-Präsenz
- Erhöhung der Attraktivität beider Ligen in den letzten 9 Jahren – Wachstum in
  - 1. BL um 7% p.a.
  - 2. BL um 10% p.a.
- Zudem positive Entwicklung im Merchandising



# Der TV-Vermarktungsvertrag garantiert gesteigerte Einnahmen – Aus Inlands- und Auslands-Vermarktung sowie Liga-Marketing

Einnahmen aus TV-Verwertung [Mio. EUR pro Saison]

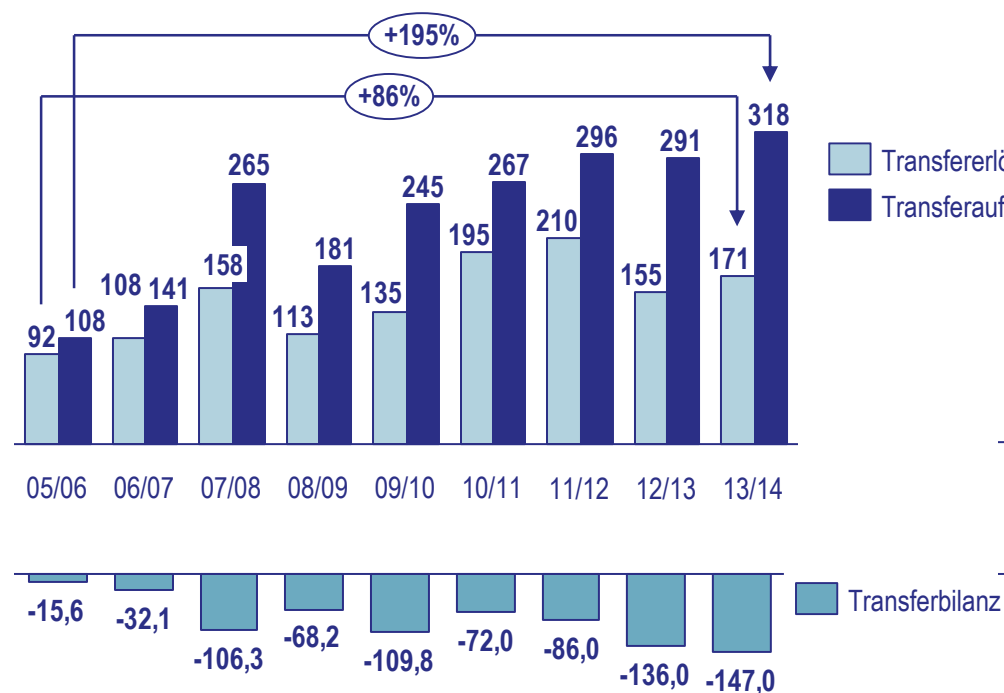


- Weiter Wachstum von 15-20% p.a. erwartet
- Ab 2013 deutlich höhere Erlöse u.a. durch neue Bieter (Internet-TV etc.) und neu geschnittene Rechtepakete
- Wachstumstreiber u.a. Auslandsvermarktung (auf niedrigen Niveau im europäischen Vergleich)
- Klar definierte Verteilungsschlüssel für 1. und 2. Bundesliga
- Höhere Exklusivität macht Liga für Sponsoren weniger attraktiv – Teil der TV-Mehrerlöse könnte dadurch aufgewogen werden

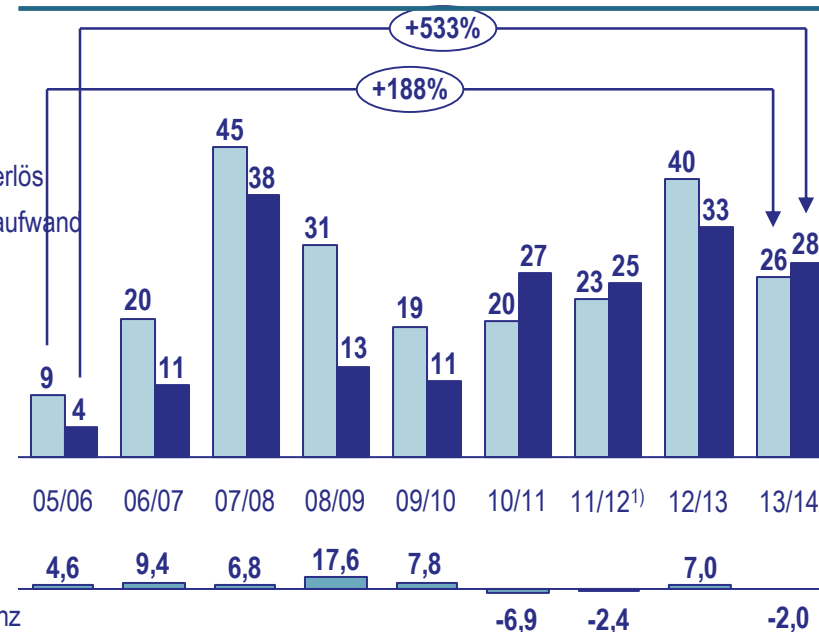
# Die Bundesliga investiert weiter – 1. Bundesliga konstant mit negativer Transferbilanz, 2. Bundesliga durch Absteiger positiv

## Transfertätigkeit

### Transfervolumina 1. Bundesliga [Mio. EUR]

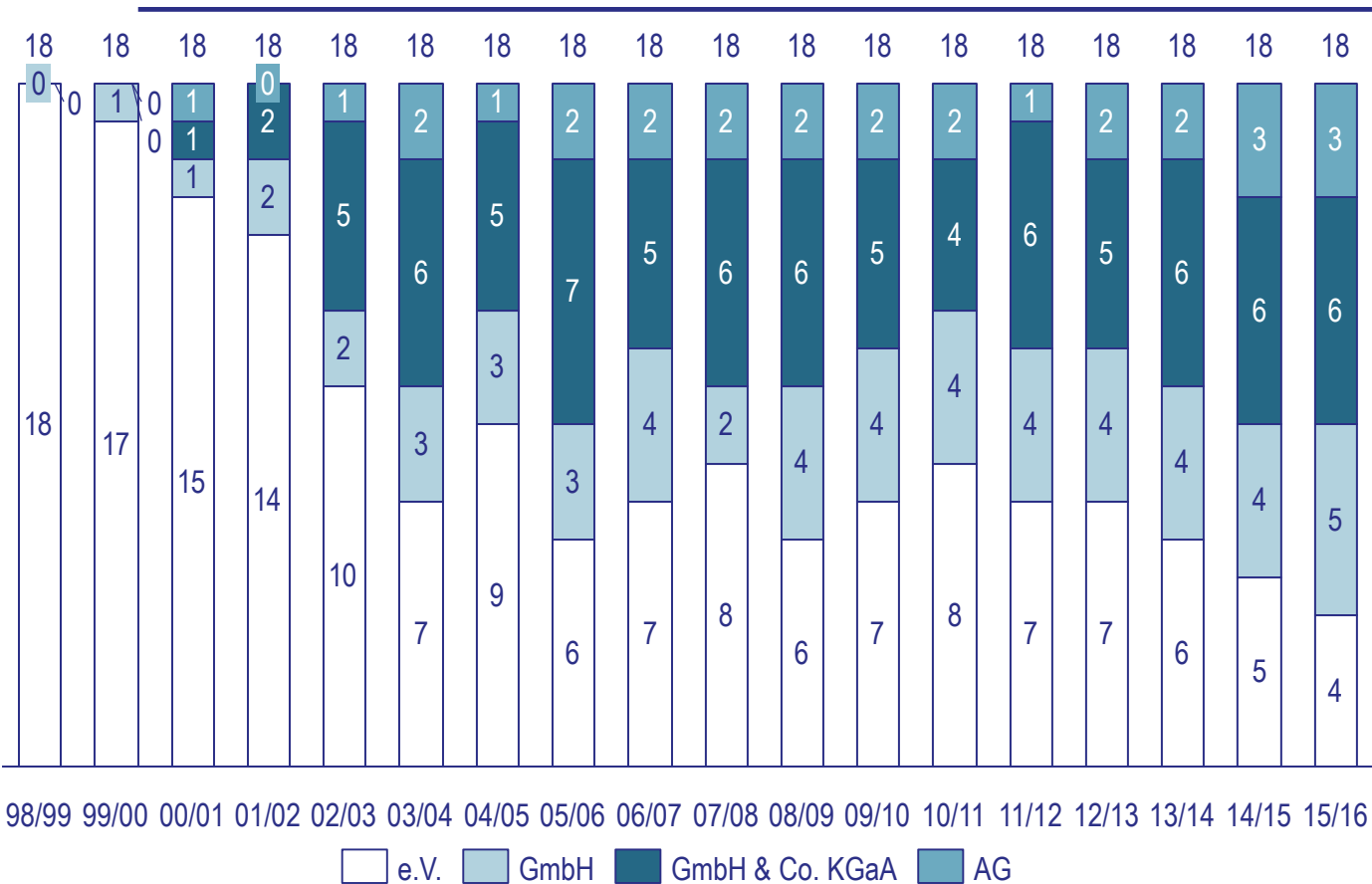


### Transfervolumina 2. Bundesliga [Mio. EUR]



# Die 1. Bundesliga wird durch den Wandel der Rechtsform vom Verein zu Kapitalgesellschaften professioneller und attraktiver für Investoren

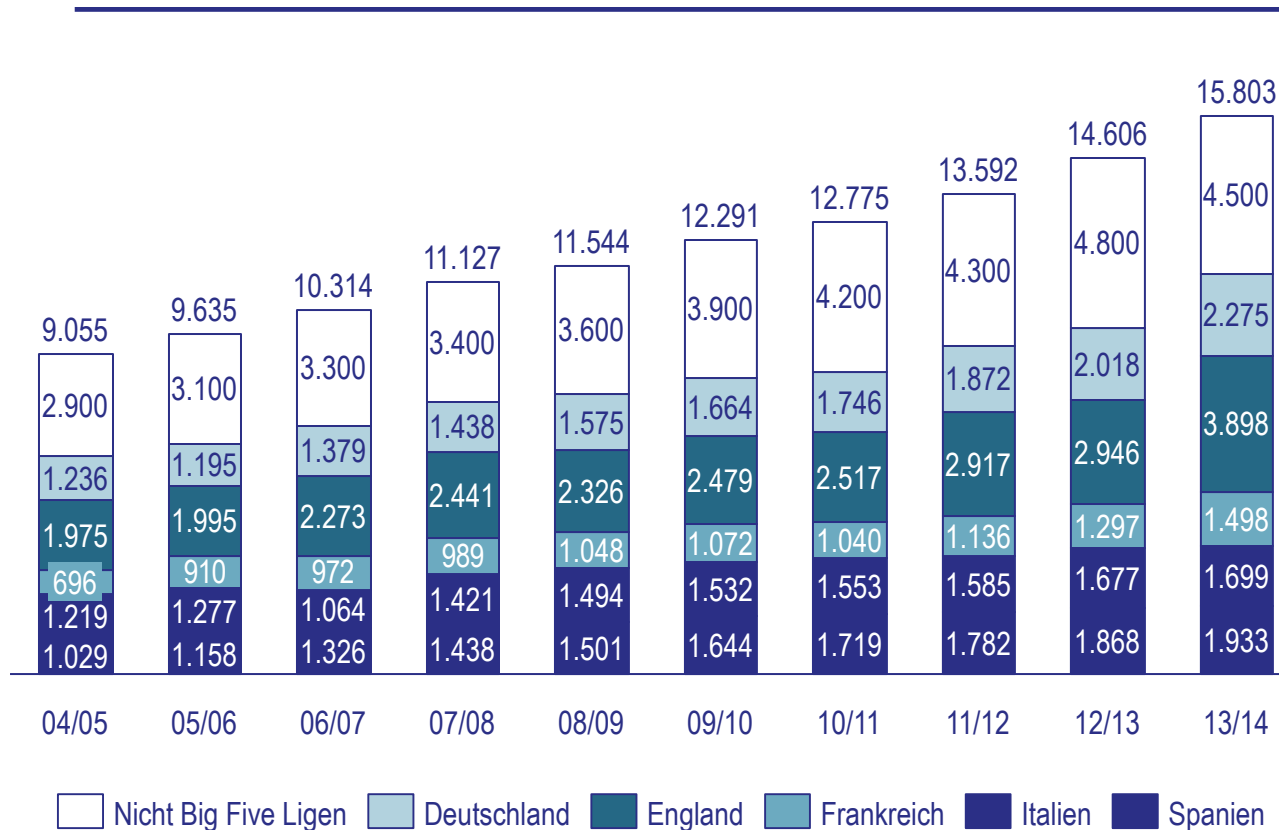
## Rechtsformen der 1. Bundesliga Vereine



- Ab der Saison 02/03 gab es einen starken Trend zur Umformung von Vereinen zu anderen Rechtsformen
- Die Rechtsform „GmbH & Co. KGaA“ hat in den letzten 13 Jahren den größten Anteil
- Die Rechtsform „GmbH“ hat einen relativ konstanten Anteil von ca. 4 Lizenznehmern
- Durch diese Struktur als Kapitalgesellschaft haben die Lizenznehmer meist einen besseren Zugang zu Investoren
- Aktuell sind nur noch 4 Teilnehmer der 1. Bundesliga ein „e.V.“

# Der europäische Fußball ist ein konstanter Wachstumsmarkt – mit langsam und schnell wachsenden Ländern

Gesamtvolumen des Fußballmarktes in Europa [Mio. EUR]

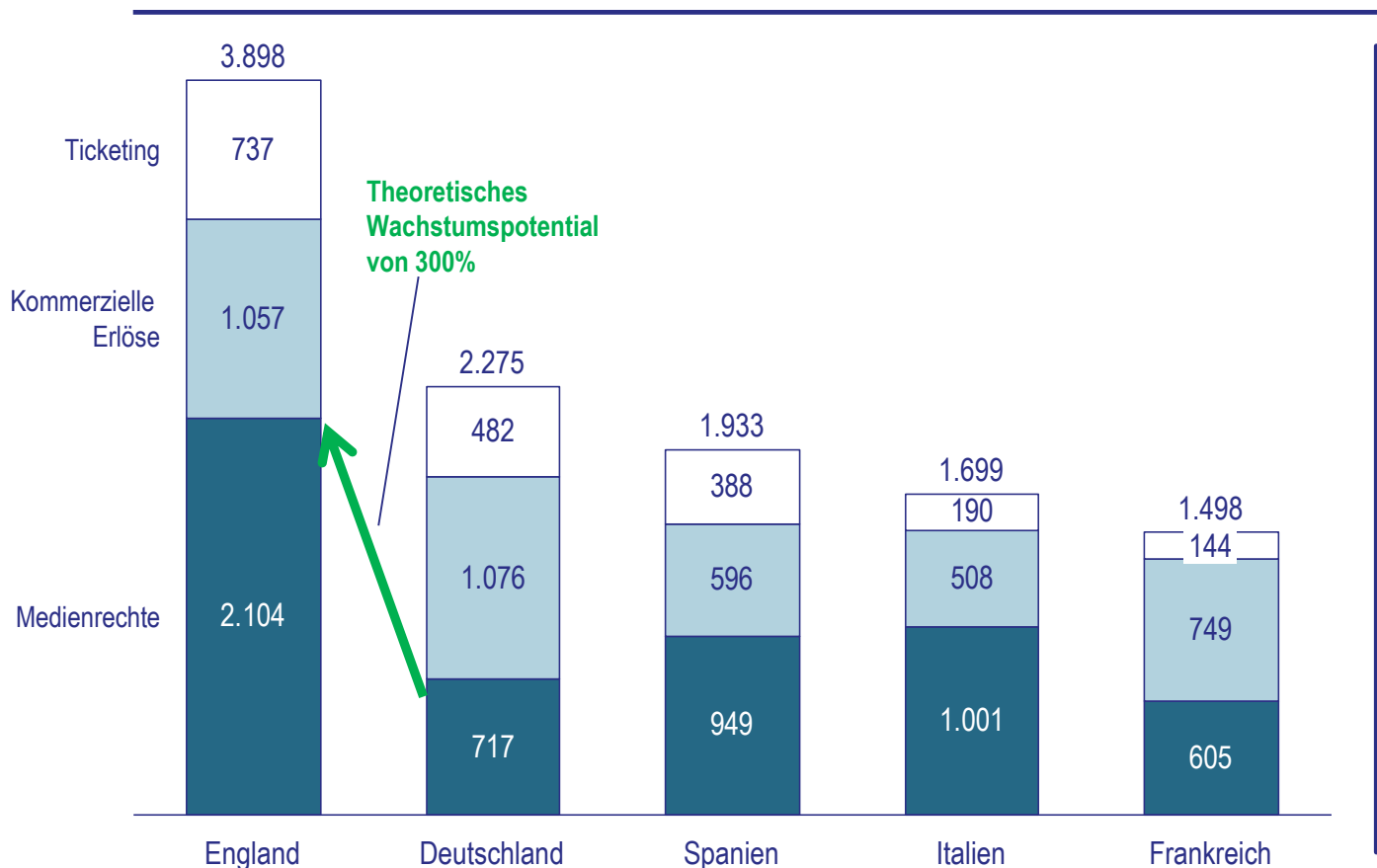


- Die Profi-Fußball Liga in England hat beim Umsatz einen sehr deutlichen Vorsprung
- Während Frankreich deutlich am wenigsten Umsatz macht, sind die anderen 3 Länder eng bei einander
- Bis auf England – das im Jahr 13/14 eine sehr starke Steigerung hat, wachsen alle Ligen relativ konstant

Quelle: Deloitte, VM

# Die Bundesliga ist im Vergleich zu europäischen Top Ligen („Big Five“) weit vorne – jedoch gibt es bei Medienrechten noch viel Spielraum

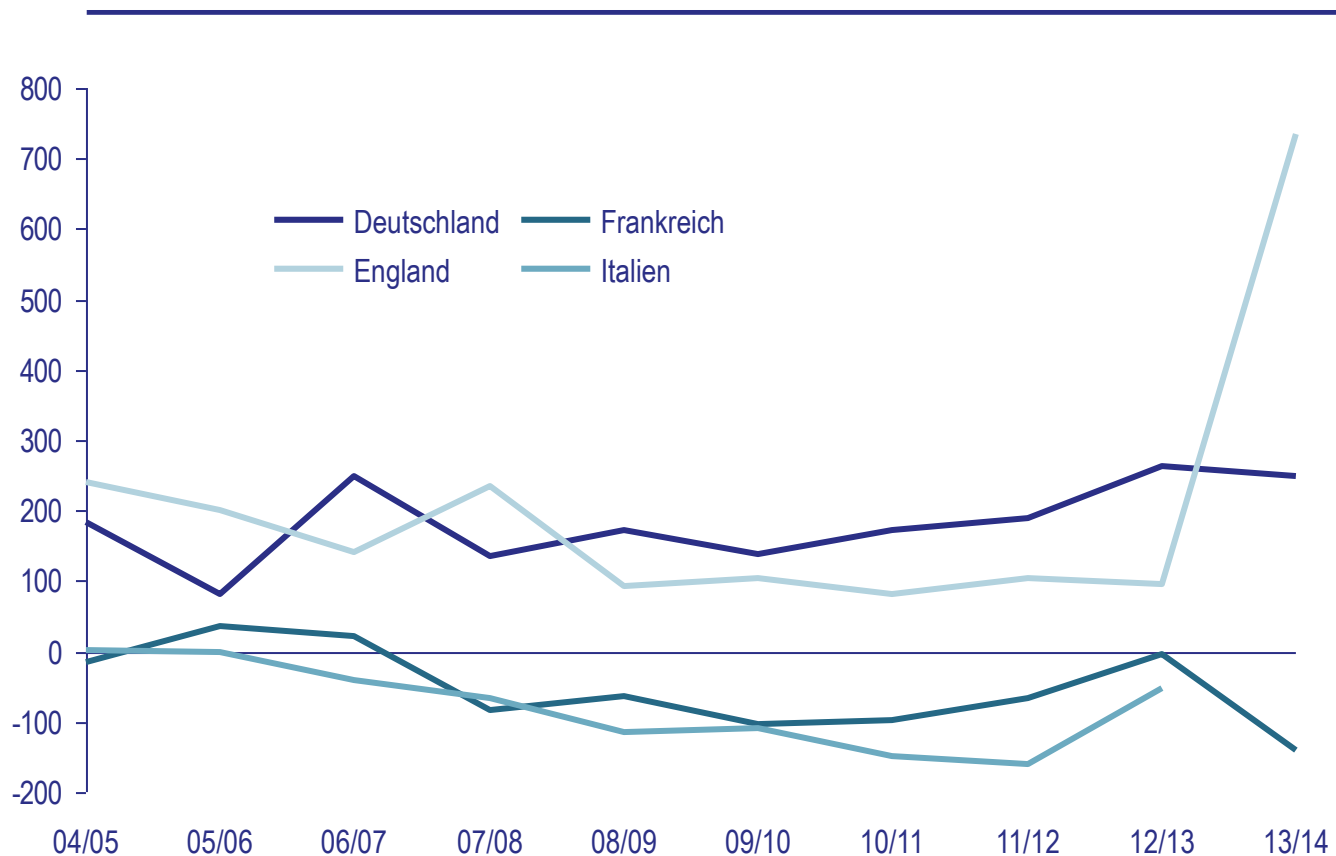
Gesamtumsätze der „Big Five“-Ligen in Europa [Mio. EUR] (Status 2014)



- Bei den Medienrechten gibt es ein enormes Potential zur Umsatzsteigerung
- Die englische Liga hat mit über 50% den größten Medienrechte Anteil - Deutschland nur ca. 30%
- Kommerzielle Erlöse sind in Deutschland schon im vorderen Bereich und haben eher wenig Wachstumspotential
- Der Ticketing Umsatz spielt in allen Ländern die geringste Rolle

## Im europäischen Marktumfeld gibt es eine klare Abgrenzung der finanziell erfolgreiche Ligen England und Deutschland

Betriebsergebniss der „Big Five“-Ligen [Mio. EUR]



- Nur die deutsche und englische Profi Liga erreichen einen dauerhaften Gewinn
- Frankreich und Italien befinden sich stets im Verlust Bereich
- In der deutschen Bundesliga gibt es eher konstantes Wachstum – in England gibt es ab dem Jahr 2012 eine enorme Gewinnsteigerung

# Inhalt



**A** HINTERGRUND



**B** DAS MARKTUMFELD



**C** HYPOTHESEN UND BENCHMARKS

**D** ERGEBNIS



**E** VM ÜBERBLICK



## C. HYPOTHESEN UND BENCHMARKS

VM

VALUE MANAGEMENT



# Durch eine gezielte Auslandsvermarktung kann die Attraktivität für Sponsoren deutlich gesteigert werden

## Umsatzsteigerungsmöglichkeiten

- 1 **DFL:** Einnahmen nur durch Bundesliga Tabellenplatz bestimmt
- 2 **Sponsoren:** Attraktivität hängt nicht nur vom sportlichen Erfolg ab, sondern auch von der Präsenz bei Zielgruppen (**Ausland-** & Inlandsvermarktung)
- 3 **Ticketverkauf:** Logen vs. Stehplätze (wird jedoch durch die Stadiongröße begrenzt)
- 4 **Merchandising:** Potentiale liegen vor allem im **Ausland**
- 5 **Mitgliedsbeiträge:** Mitgliedermanagement

# Die Perspektive für eine Erlössteigerung liegt im Ausland!

## Umsatzsteigerungsmöglichkeiten Auslandsvermarktung

Zielregionen: **Asien, USA**

Mediale Vermarktung, Merchandising und Sponsorenakquise in den **Zielregionen**

Je größer die Reichweite der sozialen Medien desto höher die **Attraktivität für Sponsoren**

Vereine müssen **Präsenz zeigen** durch eventuelle Eröffnungen von Büros in den Zielregionen

Trainingslager verbunden mit **PR-Maßnahmen**. Nutzung von ausländischen social media Portalen.

Schaltung der Vereinshomepage in **verschiedenen Sprachen**  
Clubs benötigen erfolgreiche Spieler aus den Zielregionen

# Bei den TV Einnahmen bekommt der Tabellenerste, jeweils ca. doppelt soviel, wie der Tabellenletzte

## TV Gelder der 1. Bundesliga – Saison 2015/16

1. Bundesliga	Summe [EUR mn.]	2. Bundesliga	Summe [EUR mn.]
FC Bayern München	40,38	SC Freiburg	11,77
Borussia Dortmund	39,34	1. FC Nürnberg	11,07
Bayer Leverkusen	38,29	1. FC Kaiserslautern	10,44
Schalke 04	37,25	SC Paderborn	9,89
Bor. Mönchengladbach	36,20	Eintracht Braunschweig	9,33
VfL Wolfsburg	35,16	Fortuna Düsseldorf	8,84
FC Augsburg	33,59	SpVgg Greuther Fürth	8,35
Hannover 69	33,59	Union Berlin	7,87
Mainz 05	32,03	Karlsruher SC	7,45
1899 Hoffenheim	30,91	St. Pauli	7,03
Werder Bremen	29,73	1860 München	6,68
Eintracht Frankfurt	28,47	FSV Frankfurt	6,41
VfB Stuttgart	27,15	VfL Bochum	6,20
Hamburger SV	25,76	RB Leipzig	5,99
Hertha BSC Berlin	24,37	SV Sandhausen	5,78
1.FC Köln	22,97	1. FC Heidenheim	5,57
FC Ingolstadt	21,58	MSV Duisburg	5,36
Darmstadt	20,19	Arminia Bielefeld	5,22

## ANMERKUNGEN

- Vom letzten Tabellenplatz zum Tabellenführer gibt es sowohl in der 1. und 2. Bundesliga eine Verdopplung der gezahlten Summe
- Der Aufstieg in die 1. Bundesliga bedeutet eine Verdopplung der TV Einnahmen
- In der 1. Bundesliga sind die Differenzen der TV Gelder pro Tabellenplatz ca. doppelt so groß, wie in der 2. Bundesliga

# Führende Vereine aus Deutschland und Europa nutzen zunehmend ihre Social Media Plattformen zur Optimierung der Vermarktung

Social-Media-Aktivitäten für Fans im Vergleich<sup>1)</sup>

		Face- book 	Twitter 	YouTube	Google+
<b>Vereine in Deutschland</b>	FC Bayern	32.452.371	2.370.000	399.296	2.633.456
	BVB	13.342.254	1.800.000	125.221	1.086.908
	Werder Bremen	870.965	208.000	32.674	139.937
	FC Schalke 04	2.688.182	327.000	54.686 <sup>1)</sup>	278.400
<b>Vereine in Europa</b>	FC Barcelona	87.136.579	16.000.000	1.977.057	8.407.746
	Manchester United	66.523.974	4.850.000	n.a.	5.859.178
	Liverpool FC	26.292.005	4.850.000	373.732	4.519.758

1) Stand 2015, follower, subscriber oder likes

# Die Mitgliederanzahl ist ein wichtiger Indikator – Markenreichweite, Merchandising und Ticketing

## TOP-10 Vereine nach Anzahl Mitgliedern<sup>1)</sup>



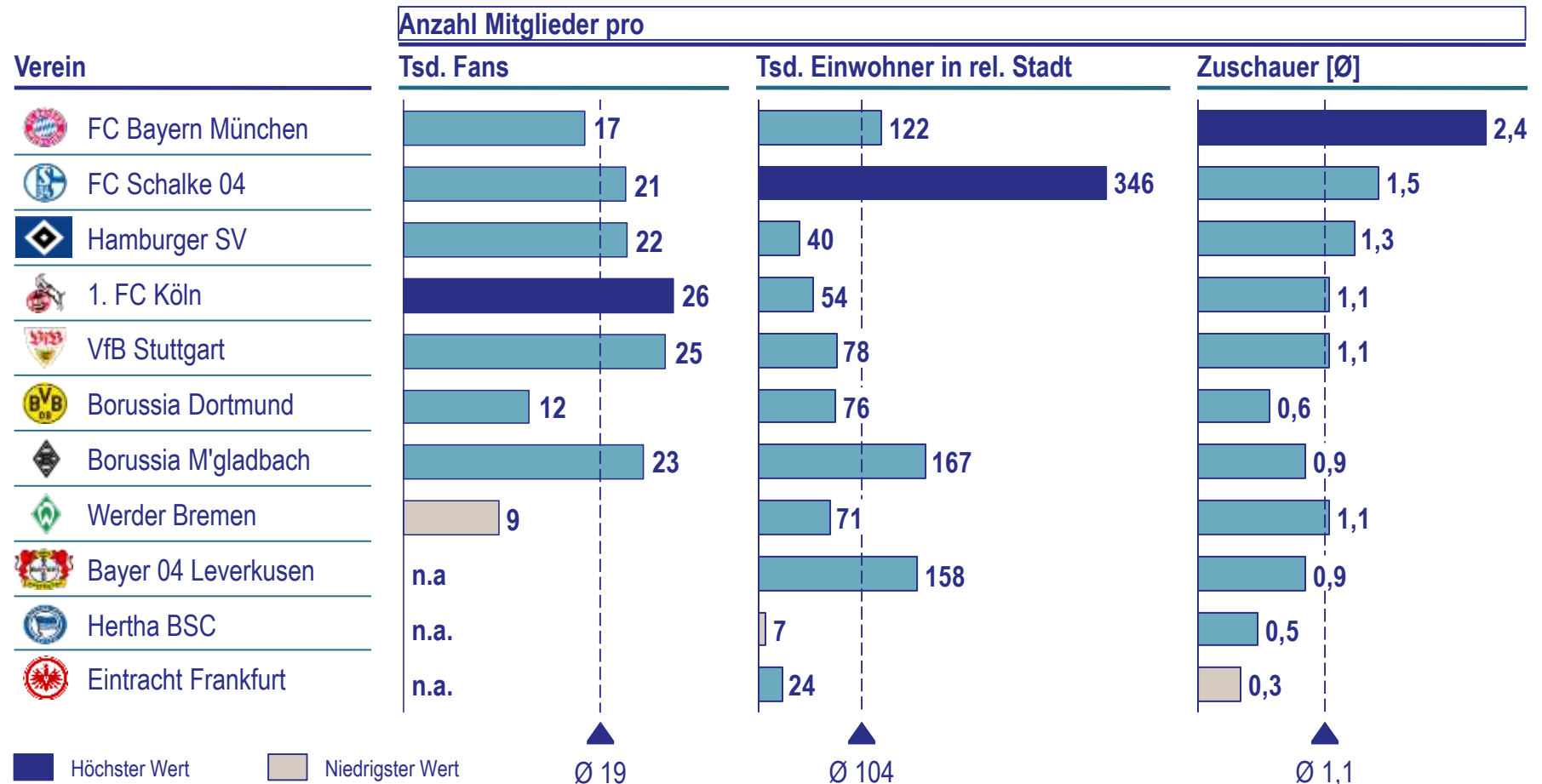
### ANMERKUNGEN

- Eintracht Frankfurt liegt bzgl. der Mitglieder deutlich hinter anderen Traditionsvereinen zurück – trotz großer Fanbasis
- Um Status und Potential realistisch bewerten zu können, sind weitere Rahmenbedingungen zu analysieren, z.B. die Einwohnerzahl der Stadt, Durchschnittseinkommen, Fanbasis, Anzahl Sportarten im Verein etc.

<sup>1)</sup> Stand 2014  
Quelle: Vereins-Internetseiten, Presse, VM

# Kennzahlen aus Mitglieder-, Zuschaueranzahl und Stadtgröße unterscheiden sich stark – Bayern, Schalke und Köln führen

## Äußere Rahmenbedingungen – Kennzahlen



Quelle: Vereins-Internetseiten, Presse, Statistische Landesämter, Sportfive, VM

VM

VALUE MANAGEMENT

# Inhalt



**A** HINTERGRUND



**B** DAS MARKTUMFELD



**C** HYPOTHESEN UND BENCHMARKS

**D** ERGEBNIS



**E** VM ÜBERBLICK



## D. ERGEBNIS



# Mit zunehmender Professionalisierung der Fußball-Bundesliga gibt es deutliche Gewinner und Vereine, die kaum eine Chance mehr haben

## Wesentliche Ergebnisse

- > Finanzinvestoren, Firmen und auch einige Privatpersonen haben die Bundesliga als **lukratives Investment** erkannt und stärken Ihre Präsenz. (Sportlich) erfolgreiche **Vereine** können hiervon **profitieren**. Bei schwächeren Vereinen gibt es die Gefahr des wirtschaftlichen Abstiegs.
- > Fast die Hälfte der 1. Bundesliga und 2/3 der 2. Bundesliga Vereine sind **nicht (durchgehend) professionell gemanagt**. Durch mangelnde Strategie und Umsetzung z.B. in den Bereichen Sponsoring, Merchandising und Mitgliedermanagement geht viel **Umsatzpotential verloren**. Die Vereine, die eine Strategie haben, setzen diese oft nicht konsequent genug um.
- > Die starke **Zweiteilung** in (finanziell-) erfolgreiche und nicht erfolgreiche Vereine, wird sich in Zukunft weiter **verstärken**. Daher ist das **Wertsteigerungspotenzial** vor allem bei den Vereinen im Mittelfeld besonders hoch.
- > Bis 2018 wird ein **Umsatzwachstum** der 1. Bundesliga um **8 – 10% p.a.** und der 2. Bundesliga um **9 – 11% p.a.** erwartet. Einnahmen aus **Sponsoring und TV-Rechten** machen den **größten Anteil** aus. Für Umsatz aus TV-Rechten wird ein um 50% höheres Wachstum erwartet als für Sponsoring. Merchandising und Ticketing spielen eher keine signifikante Rolle für das kurzfristige Wachstum.
- > Unternehmensbewertungen der Top Bundesliga Vereine variieren zwischen dem **2,6- und 1,3-fachen des Umsatzes**. Der am höchsten bewertete Verein ist **mehr als doppelt soviel wert**, wie der zweit-wertvollste. Dies zeigt **großes Potential** für einige Vereine der 1. (z.B. Frankfurt, Gladbach, Werder, Hertha) und 2. Liga (z. B. Union, St. Pauli, FSV Frankfurt, Fortuna).

Source: VM

# Bei den Umsätzen und Unternehmenswerten zeigt sich eine starke Abtrennung zwischen wenigen Top Vereinen und den übrigen Vereinen

## Umsätze und Unternehmenswerte 1. Bundesliga

Verein	Umsatz [EUR mn.]	Gewinn [EUR mn.]	Mitarbeiter (Vollzeit)	Aktuellste M&A- Transaktion (%, [EUR mn.])	Hochgerechneter Wert für 100% [EUR mn.]
FC Bayern München	529,0	16,5	491	Allianz (8,3 %), 114**	1.368 (2014)
Borussia Dortmund	276,0	5,5	344	Evonik (14,8 %), 51,6	348,7 (2014)
FC Schalke	215,3	4,2	620		
Bayer Leverkusen	140,0	-	-	Bayer (100 %)	
Borussia Mönchengladbach	130,0	12,8	100		
Hamburg	120,3	- 9,8	256	Hr. Margaritoff (0,75%), 2	266,67 (2015)
VfB Stuttgart	114,8	0,9	-	Daimler (20 %) geplant	250 (2015)
Hertha BSC Berlin	104,3	13,4	120	KKR (9,7 %), 18	220**** (2014)
VfL Wolfsburg	100,0	-	200 - 500	Volkswagen (100 %)	
Eintracht Frankfurt	99,0	9	51 - 200	F. d. E. *** (28,5%), 4,5	15,8 (2003)
Werder Bremen	91,3	- 7,9	51 - 200		
Hannover	80,0	3	51 - 200	Martin Kind (27 %)	
Mainz	78,7	5	-		
FC Köln	68,6	2,7	120		
Hoffenheim	66,0	- 4,2	201 - 500	Dietmar Hopp (96 %)	
Augsburg	59,4	9	-	Hr. Hofmann (99 %)	
Ingolstadt	23,7	-	51 - 200	Audi (20 %)	
Darmstadt	13,5	0,005	130*		

### ANMERKUNGEN

- Der am höchsten bewertete Verein ist mehr als doppelt soviel wert, wie der 2. höchste. Der 2. höchst bewertete Verein ist fast doppelte so viel wert, wie der 3.
- FC Bayern ist mit dem 2,6-fachen Umsatzes bewertet; BVB Dortmund mit dem 1,3-fachen; Hertha BSC mit dem 1,8-fachen.

Die angegebenen Werte basieren auf öffentlichen Quellen/Angaben und beinhalten z.T. Schätzungen, Es wurden immer die aktuellsten Zahlen, die veröffentlicht sind gewählt

Quelle: Statista, Geschäftsberichte

\* = inkl. 120 Ehrenamtliche

\*\* = Für den Anteil von 8,3% am FC Bayern München, hat die Allianz 114 mn. Euro gezahlt – daher wird der FC Bayern mit 1.368 mn. Euro bewertet

\*\*\* = Freunde der Eintracht AG

\*\*\*\* = Bei einem Umsatz von 80 mn. Euro wurde Hertha BSC mit einem

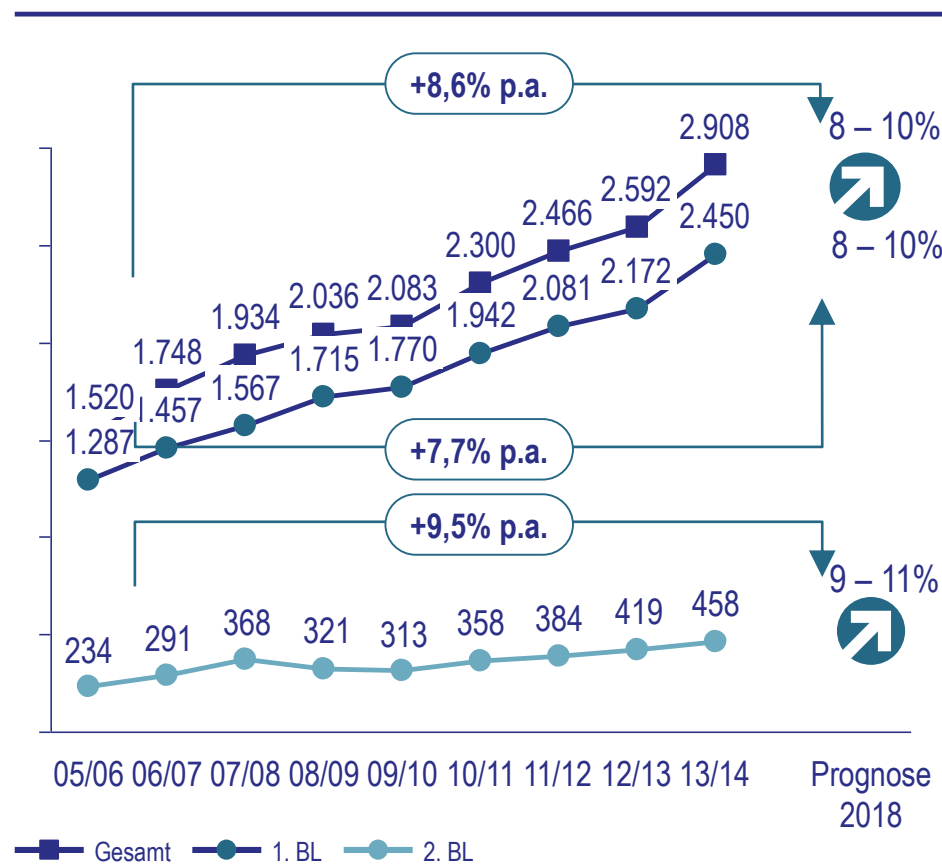
Enterprise Value von 220 mn. Euro bewertet

VM

VALUE MANAGEMENT

# In der 1. Bundesliga wird ein starkes Umsatzwachstum von 8 - 10% p.a.; in der 2. Bundesliga 9 – 11% p.a. erwartet

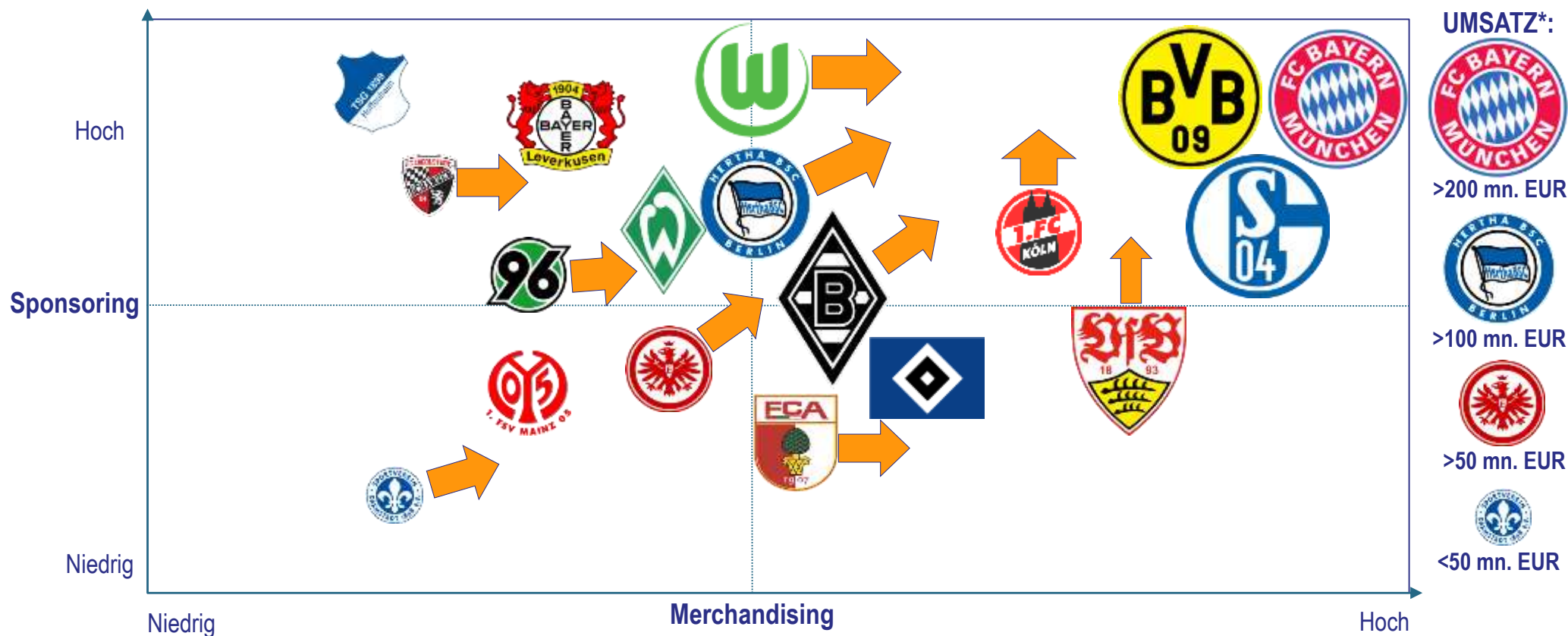
Erlöse deutscher Profi-Fußball [Mio. EUR]



- Neue Stadien, neue Zielgruppen, positive Grundstimmung sowie hohe mediale Aufmerksamkeit durch **WM 2006 als Basis für anhaltende positive Entwicklung im deutschen Profifußball**
- Kontinuierliche Steigerung der Gesamterlöse um 8,6% p.a. – **Gesamtentwicklung 2. Bundesliga** beständig stark positiv (+9,5% p.a.)
- **Steigende Erlöse** durch Ticketing, Sponsoring, Merchandising und TV-Vermarktung; parallel steigender Personalaufwand
- **Steigende Transferausgaben**, insbesondere in 1. Bundesliga

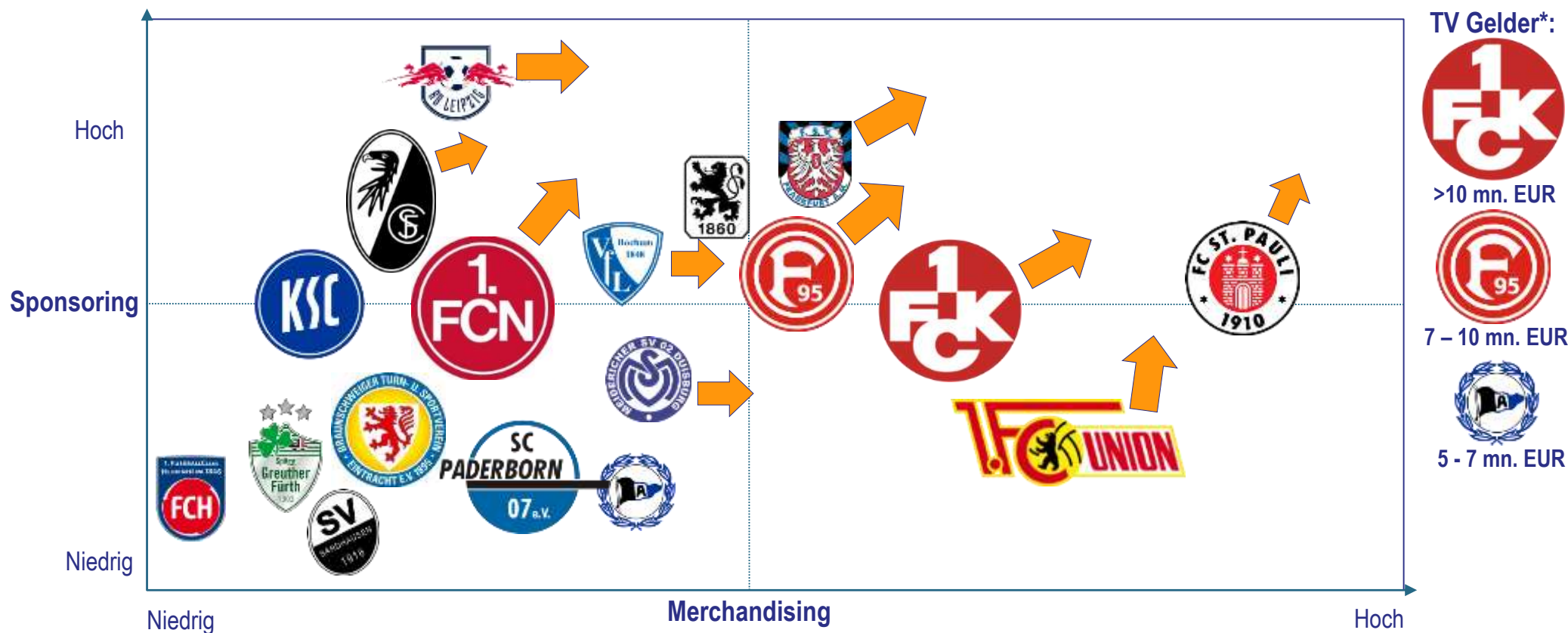
# Einige 1. Bundesliga Vereine haben durch eine bessere Verwertung der Markenrechte und Erhöhung der Professionalität hohes Potential

Sponsoring/Merchandising Positionierung (inkl. Wertsteigerungspotential)



# Viele 2. Bundesliga Vereine haben durch die Erhöhung der Professionalität hohes Potential – TV Gelder spielen eine wichtige Rolle

Sponsoring/Merchandising Positionierung (inkl. Wertsteigerungspotential)



# Inhalt



**A** HINTERGRUND & INTERVIEW FRAGEN



**B** DAS MARKTUMFELD

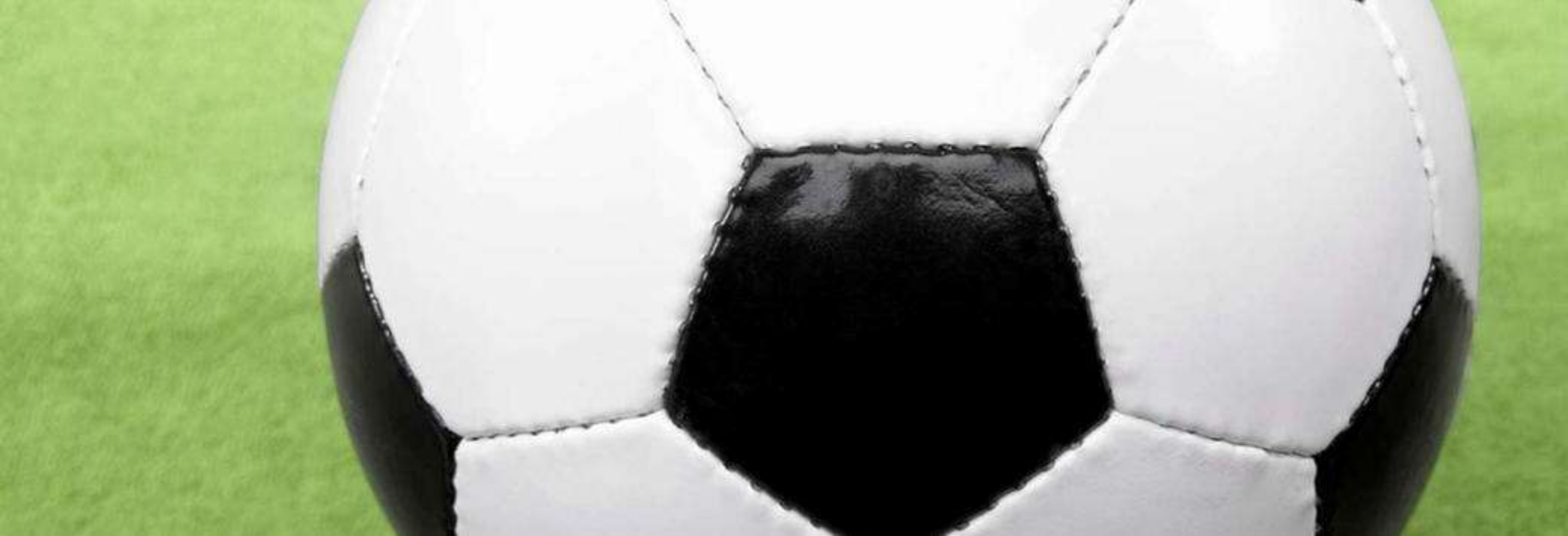


**C** HYPOTHESEN UND BENCHMARKS

**D** ERGEBNIS



**E** VM ÜBERBLICK



# E VM ÜBERBLICK

# Wir implementieren operative und strategische Wertsteigerungsprogramme in vielen Branchen und beraten bei M&A Aktivitäten

## Überblick – VM Wertsteigerungsberatung

### Beratung und Implementierung

Wir sind ein auf **Unternehmenswertsteigerung** spezialisiertes Beratungsunternehmen. Fokus liegt auf **Commercial und Operational Excellence**.d.h. Strategie/ M&A (Fusion & Unternehmenskauf /-verkauf, Marktstudien, Käufer-Seite, Verkäufer-Seite, Post-Merger-Integration) und Prozess-Optimierung (Umsatzsteigerung, Fixkosten-Reduzierung, nachhaltige Verbesserung der Produktivität.

### Unsere Kunden

Zu unseren nationalen und internationalen Mandaten zählen **mittelständische Unternehmen** und Töchter **großer Industrieunternehmen**, sowie **Private-Equity Firmen** vor allem in folgenden Branchen: Stahl/Metall, Maschinen-/Anlagenbau, Chemie, Energie, Dienstleistungen/Handel, Stahl, Maschinen- und Anlagenbau, Automobil und Chemie u.a. in Deutschland, Italien, Türkei, Russland, den Niederlanden, Großbritannien, Korea

### Unsere Leistungen

- **TOP Management Beratung und Implementierung**
- Performance Manag.: Prozess- / Führungsoptimierung
- **M&A Beratung**
- **Internationales Expertennetzwerk**
- Managementschulungen und universitäre Aktivitäten
- Management-Events - Value Management **FORuM**
- Soziales Engagement – Kuratorium intern. Schule

### Ausgewählte Referenzen

- Chemie (Lanxess, BASF, Degussa, CABB, Akkoek, etc.)
- Dienstleistungen/Handel (Eintracht Frankfurt, TK Services, Infraserve)
- Stahl/Metall (ThyssenKrupp, Posco, Tata, Erdemir, Hisar,)
- Maschinen-/Anlagenbau (Siemens, SGB-SMIT, ZTR, ISMET, Hyundai, ThyssenKrupp Plant Engineering/Uhde)
- Automobilzulieferer (Mahle, NemaK, etc.)
- Private Equity (Quadriga, BC Partners, Permira.)



# VM in der Presse: Kreative Diskussionen um Wachstum von Unternehmen, Effizienz und Führungsverhalten

Aktuelle VM Pressemitteilungen 2015

## Pressemitteilung vom 28. September 2015

„Warum sollten Unternehmen in Deutschland investieren, wenn das **Wachstum** gerade woanders stattfindet? Wir müssen die **festbetonierten Strukturen** hier aufbrechen, um **innovatives Wachstums** möglich zu machen“, mit diesem Statement eröffnete Prof. Dr. Jochen **Vogel**, Gründer des VM FORuMs, Geschäftsführer der VM und Beirat der Frankfurter Gesellschaft für Handel, Industrie und Wissenschaft e.V., das **10. VM Forum „Wachstumsideen für Deutschland“** vergangene Woche in Frankfurt. „Wir können von anderen Ländern lernen, um weiterzudenken und schon heute Produkte und Dienstleistungen – gerade im Bereich der Digitalisierung, im Kundenfokus und internationale Vernetzung – für die nächsten zehn Jahre anstoßen.“ Über Wachstumsideen diskutierten Carsten **Maschmeyer**, CEO Maschmeyer Group, Florian **Rentsch**, Fraktionsvorsitzender der FDP Hessen, Andreas **Povel**, Geschäftsführer **American Chamber of Commerce**, Jacob **Schrot**, Founder Young **Transatlantic Initiative**.“

## Pressemitteilung vom 15. Juni 2015

„Noch vor 30 Jahren galt die **Türkei als Low-Cost-Country**, heute gehört sie zu **Top-Zulieferern der EU**, vor allem im Bereich **Stahl, Automotive, Maschinenbau und Chemie**. Türkische Unternehmen sind jetzt auf dem Weg, sich noch stärker wirtschaftlich in Deutschland und Europa zu engagieren“, betonte Prof. Dr. Jochen **Vogel**, Geschäftsführer von **VM**, während der Eröffnung des **9. VM Forums „Europe and Turkey“** am 3.6. in der deutsch-türkischen Außenhandelskammer **Istanbul**. „Ich bin sicher, dass diese wirtschaftlichen Beziehungen sich erfolgreich weiterentwickeln werden. Gerade in Deutschland trägt die zweite und dritte Generation der einstigen türkischen Einwanderer zur gegenseitigen kulturellen Verständigung und zur Zusammenarbeit bei. So ist zwischen Deutschland und der Türkei inzwischen eine **kulturelle Nähe** entstanden, von der wir weiter profitieren werden.“ Veysi **Küçük** (Strategiechef des Mischkonzerns **Akkök**, Dinckök Familienholding), Nedim **Ölçer** (**VM Value Management GmbH**, Istanbul), sowie Dr. Daniel **Schmid** (Vorstand **MHK Group AG**) über „Best practices for CEOs“.

# Typischerweise liegt das größte Optimierungspotential in Prozessen und der Führungsqualität in fünf wesentlichen Arbeitsbereichen

Wertsteigerung durch Performance Management (Prozess- und Führungsoptimierung)



## 1. Produkt- / Marktstrategie

- Marktanalysen, Identifizierung der innovativsten Produkte
- Optimierungs- und Entwicklungszyklen
- Darstellung des Produkt-Lebenszyklus



## 2. Umsatzsteigerung

- Konzentration auf Wachstum und Wachstumsstrategie
- Effizienzsteigerung der Vertriebsorganisation und CRM
- Multi-Projekt-Management, Netzwerk-Kompetenzen



## 3. Effektive Organisation

- Restrukturierung der Organisation
- Operative und organisatorische Optimierung
- Management-Betriebssysteme, Performance Management



## 4. Prozessverbesserung

- Kostenreduzierung für Produktion / Garantien, Gratifikationen
- Transparenz der Gesamtkosten (Qualität, Six Sigma)
- Optimierung der Wertschöpfungsketten



## 5. Supply Chain Management

- Lieferanten: Auswahl, Bewertung, Entwicklung, Controlling
- Transparenz der Gesamtkosten, Supply Chain Management
- Kosten und Steuerung der Logistik, Bestandsführung

# Erfolgreiche M&A-Unterstützung bieten wir für Strategiepläne, operative Prozesse und Finanzierung – vor und auch nach der Transaktion

Wertsteigerung durch Mergers & Acquisitions (Begleitung von Übernahmen & Fusionen)



## Pre-Deal Beratung

- Strategieplan
- Integration and Synergieeinschätzung
- 100-Tage-Plan



## Commercial Due Diligence Synergieeinschätzung

- Commercial Analysis
- Marktanalyse
- Neue Märkte / Bereiche



## Operational Due Diligence Synergieeinschätzung

- Operative Analyse
- 100-Tage-Plan
- Wert-Lücke Leistungsumsetzung



## Financial Due Diligence

- 100-Tage Cash Flow Generation
- Strategieplan
- Marktanalyse



## Post-Merger Integration

- Operational Due Diligence
- Commercial Due Diligence
- Financial Due Diligence

# Ganzheitlicher VM Ansatz zum Fan-/Mitglieder-Mgmt.: kontrollierte Führung bei stetiger Gewinnung von Fans/Mitgliedern

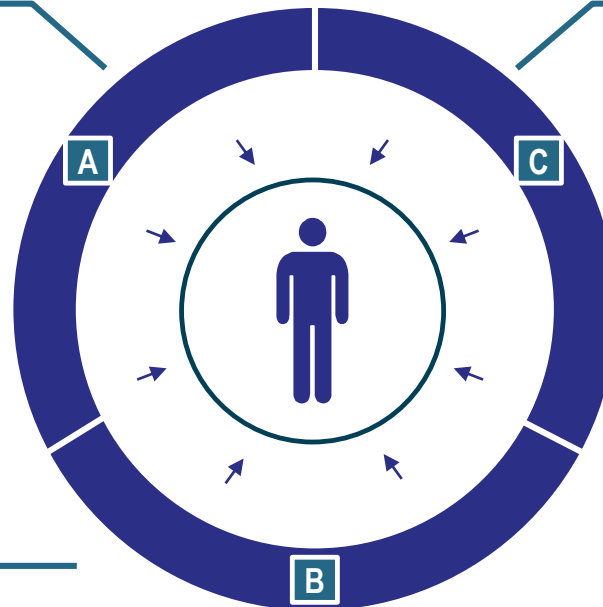
## 360° Fan-/Mitglieder-Management Ansatz

### Strukturen/Regeln

- 1 Organisationstruktur**
  - z.B. Ausgliederung aus e.V.
- 2 Wahlrecht/Wählbarkeit**
  - Wahlmann-Prinzip
  - Seniorität
  - Voraussetzungen Ämter
- 3 Regeln/Vorschriften**
  - Limitierung Neumitglieder
  - Stadionverbote
  - etc.

### Operative Fan-/Mitgliederarbeit

- 4 Institutionalisierte Einbindung**
  - z.B. Fanabteilung, Fanprojekte, Sozialarbeit
  - Management von Fanclubs
- 5 Freie Einbindung**
  - Fan-Initiativen, Fangruppen, etc.



### Kommunikation

- 6 Einseitige Fan-/Mitgliederkommunikation**
  - z.B. Mitgliederzeitung
  - Pressemitteilungen, Interviews, ...
- 7 Mehrdimensionale Fan-/Mitgliederkommunikation**
  - Social Media
  - Foren
  - Fan-/Mitglieder-veranstaltungen etc.
- 8 Customer Relationship Management (CRM)**
  - Systematisches Management von Fan- und Mitgliedsdaten
  - Gezielte Kommunikationskampagnen

# Viele Marktteilnehmer haben bereits erfolgreich mit Unternehmensberatern zusammen gearbeitet

## Mega-Events



## Stadien/Infrastruktur



## Ausgewählte Themen

- Überprüfung Geschäftsmodell und strategische Neuausrichtung
- Restrukturierungs- und Refinanzierungskonzepte
- Validierung Investitions- und Business-Planung
- Optimierung von Gesellschaftsstrukturen, Organisation/Prozessen
- Wirtschaftlichkeits- und Machbarkeits-Studien
- Fundraising- und Sponsoring-Konzepte
- Betreiber- und Nutzungskonzepte
- Projektmanagement

## Vereine



## Verbände



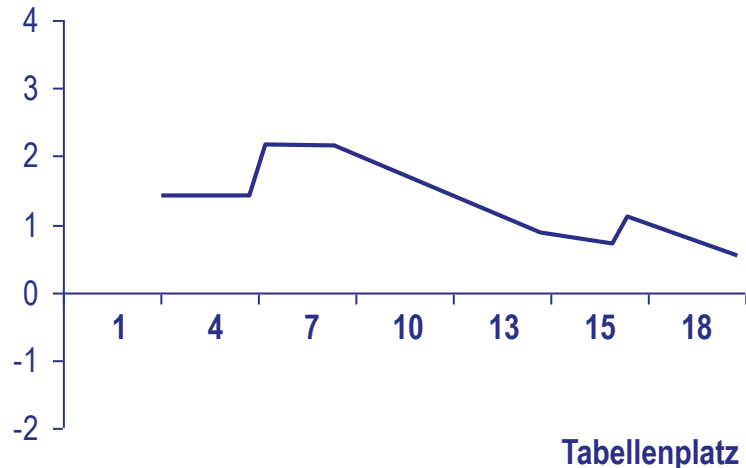
## Sportmarketing & Sponsoring



# Zur Risikoeinschätzung der Planung wurden Sensitivitätsanalysen und Szenario-Rechnungen durchgeführt

## Sensitivitätsanalyse

EBIT

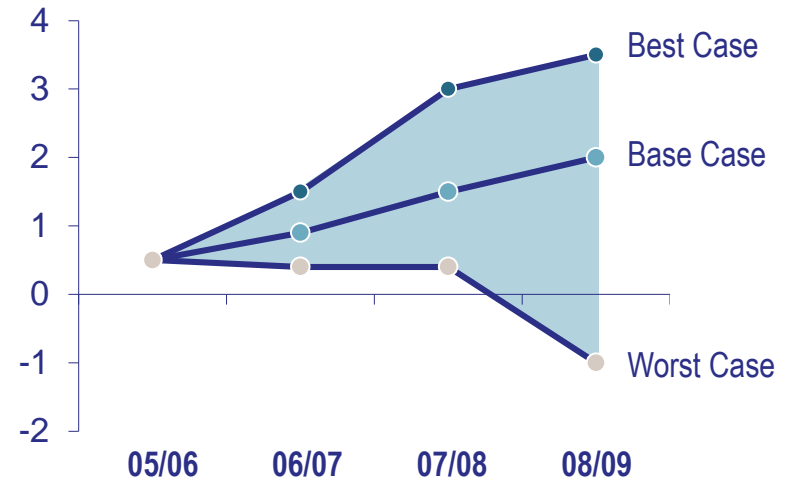


Analyse der Auswirkungen einzelner Geschäftstreiber, z.B.

- Tabellenplatz
- Zuschauerschnitt
- Ø-Preise

## Szenario-Berechnung

EBIT



Darstellung verschiedener Szenarien (konservativ/realistisch/aggressiv) durch Variation der Planungsprämissen

# "Tradition ist nicht Aufbewahrung von Asche, sondern die Weitergabe des Feuers" – Ansprache neuer attraktiver Zielgruppen

Neue Markenpositionierung und -werte

MITEINANDER

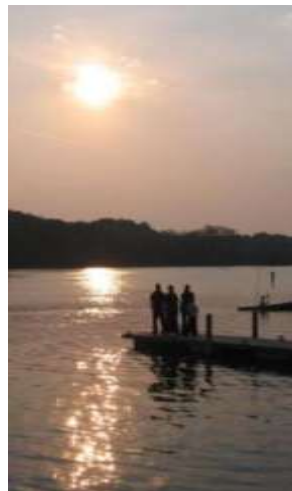
VERANTWORTUNG

TREND

WERTHALTIGKEIT

ZUKUNFTS-  
ORIENTIERUNG

MODERNES  
TRADITIONS-  
BEWUSSTSEIN



# TOP Management Konferenzen komplettieren das Leistungsangebot von VM - „Von Unternehmern lernen“

## Value Management FORum – 2015

Fokus auf Wachstumstreiber für Deutschland und Europa

Produktionseffizienz, internationale Vernetzung und Vertriebseffektivität

### Anmeldung

Über die Website [www.vmwslus.de](http://www.vmwslus.de), telefonisch unter 069 7560-8493 oder per E-Mail [info@vmvalue.de](mailto:info@vmvalue.de) bis zum **19. Oktober 2015**. Anmeldungen werden in der Reihenfolge des Eingangs berücksichtigt.

### Veranstaltungsort

IHK Köln | Clemphausen-Saal  
Unter Sachlerhausen 10 - 28  
50667 Köln

### Anfahrtskizze

[www.ihkkoeln.de](http://www.ihkkoeln.de), Dokumentennummer 1624

### Teilnahmeentgelt

einschließlich Imbiss und Getränken:  
25 Euro

Das Teilnahmeentgelt überweisen Sie bitte im Voraus an:

VM Value Management GmbH,  
BLZ 500 700 24, Konto Nr. 0176 545 01  
Stichwort 11. VM Forum Köln

### Veranstaltungssprache

Die Vorträge werden teils in deutscher, teils in englischer Sprache gehalten.



### Nachhaltige Chancen in Europa und der Türkei Sustainable Opportunities in Europe and Turkey

11. Value Management Forum  
Mittwoch, 21. Oktober 2015, 17:00 Uhr,  
IHK Köln



Mit freundlicher Unterstützung durch die



Industrie- und Handelskammer (IHK) Köln  
Unter Sachlerhausen 10 - 28 | 50667 Köln  
[www.ihk-koeln.de](http://www.ihk-koeln.de)



**Prof. Dr. Rüdiger von Rosen**  
Vize und stellvertretender Präsident der Frankfurter Gesellschaft für Handel, Industrie und Wissenschaft e.V. (FHI) sowie u. a. geschäftsführender Vorstand (steigend) des Deutschen Alpenvereins e.V. und des Verkehrsclubs der Deutschen Bundesbahn AG (VDB). Aktuell ist er Geschäftsführer der Arbeitsgemeinschaft für die SCHENKLE, sowie, auf ehrenamtlicher Basis, der KT Bank AG und Aufsichtsratsvorsitzender für die Frankfurter Wertpapierbörse AG, die TDV, die Frankfurter Sparkasse UWB AG und die Verkehrsverbände des Rhein-Saar-Gebietes e.V. (RSG) und des Verkehrsverbundes Rhein-Main e.V. (VRM).



**Prof. Dr. Jochen Vogel**  
ist Vizepräsident und Unternehmensberater für B2B- und Performance-Management bei Industriemagneten und Finanzwirtschaft. Er ist Professor an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management und Gründer und Managing Director der VM Value Management GmbH. Gleichzeitig ist er wissenschaftliche Beraterin für die Frankfurter Gesellschaft für Handel, Industrie und Wissenschaft. Zudem war er u. a. Geschäftsführer, Direktor bei Probus, Lehrbeauftragter und Topmanagement.

**Anmeldung** über die Website [www.vmwslus.de](http://www.vmwslus.de), telefonisch unter 069 7560-8493 oder per E-Mail [info@vmvalue.de](mailto:info@vmvalue.de), bis zum **19. Oktober 2015**. Anmeldungen werden in der Reihenfolge des Eingangs berücksichtigt.

**Veranstaltungsort**: Villa Bomm der Frankfurter Gesellschaft für Handel, Industrie und Wissenschaft e.V. | Sachlerhausen 10 | 50667 Köln

**Anfahrtsbeschreibung**: Die Karte auf dem Grundriss der Villa Bomm über dem Hauptgang der Frankfurter Gesellschaft [www.frankfurter-gesellschaft.de](http://www.frankfurter-gesellschaft.de)

**Teilnahmegebühr** (einschl. Mittagessen, Getränke und Parkplatz):  
SE-Euro 25,-  
KE-Euro 10,- (für Studenten)

\*) Die Teilnahmegebühr überweisen Sie bitte im Voraus an:  
VM Value Management GmbH,  
BLZ 500 700 24, Konto Nr. 0176 545 01  
Stichwort 11. VM Forum Köln



Als spezialisiertes Beratungs- und Beteiligungsunternehmen ist die VM Value Management seit einem Jahrzehnt auf die Bereiche B2B und Performance-Management, Kernbusiness und Top-Management Beratung, Intranet-Management, Beschaffungsoptimierung, Risiko- und Compliance-Management, für die Kunden globale und lokale Industrieunternehmen sowie Service-Unternehmen in Europa und Asien. Erfolgreiche Projekte werden in vielen Branchen durchgeführt, wie Stahl, Metall, Maschinen- und Anlagenbau, Automobilbau, Chemie und Industriemaschinen.



Die FOM ist ein Verbund der Wirtschaftsgesellschaft für Hochschulen verfügt über 11 Hochschulen in Deutschland. Als anerkannte Hochschule für Berufstätige fördert die FOM den Wissensaustausch zwischen Hochschule und Unternehmen. Dabei sind alle Hochschulen der FOM mit der Bundesliga von Führungskräften und Auszubildenden vernetzt.

Die hohe Akzeptanz der FOM zeigt sich nicht nur in der engen Zusammenarbeit mit staatlichen Hochschulen, sondern auch in zahlreichen Kooperationen mit regionalen Wirtschaftskammern, Verbänden sowie mit internationalen Verbänden.

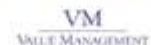
www.vmwslus.de  
www.fom.de  
www.fom.de  
www.fom.de  
www.fom.de  
www.fom.de  
www.fom.de  
www.fom.de

Für Unternehmen & Wirtschaftsinteressierte

Einladung zum »10. Value Management FORum«

### »Wachstumschancen für Deutschland«

Freitag | 25. September 2015 | 09:00 – 15:00 Uhr  
Villa Bomm | Frankfurter Gesellschaft | Frankfurt a. M.





# VM organisiert und moderiert Top Management Konferenzen – z.B. Private Equity und Mittelstand für Deutschlands größte Finanzkonferenz

VM Panels – „Private Equity & Mittelstand“, 17. Euro Finance Week 2014

Renommierte Redner, z.B.

- Hans Haderer, **BC Partners**
- Uwe Kolb, **Bridgepoint**
- Dr. Andreas Fendel, **Quadriga**
- Mr. Klös-Hein, **EEW Group**
- Dr. Mark Währisch, **Standard & Poors**
- Mr. Wittershagen, **Deutsche Bank**

Erfolgreiches Dialogformat

TOP Management vertreten

Einmal im Jahr

800 Teilnehmer



“ Im Rahmen des Frankfurt International Investors Day (FIID) am 21. November 2014 im Congress Center der Messe Frankfurt hat VM zwei der zahlreichen Foren entwickelt. Sie werden von Prof Dr. Jochen Vogel moderiert. Nutzen Sie die Gelegenheit, in Diskussionen zu Themen wie »Private Equity« und »Operational Excellence« mehr über Chancen, Risiken und Trends für das kommende Investmentjahr 2015 zu erfahren. Wir werden u.a. mit BC Partners, Bridgepoint, Quadriga, Standard & Poors, Deutsche Bank und Mittelständlern diskutieren. “

VM

VALUE MANAGEMENT

# VM Moderation bei Frankfurt Global Business Week : Fokus China – Möglichkeiten und Risiken für deutsche Unternehmen

VM Panels – „Internationales M&A mit China“, Global Business Week 2014



**Märkte im Umbruch -  
Chancen und Herausforderungen für  
die deutsche Wirtschaft: Fokus China**

„Die FRANKFURT GLOBAL BUSINESS WEEK bündelt bereits zum 6. Mal als jährlich stattfindende Veranstaltungswoche Fachkonferenzen zu Themenfeldern, die die Zukunftsfähigkeit von Wirtschaftsstandorten und Unternehmen maßgeblich prägen.

Die FRANKFURT GLOBAL BUSINESS WEEK ist eine Initiative zur Vernetzung regionaler, nationaler und internationaler Wirtschaftsbranchen, die den Austausch und den Dialog aktueller Fragen bündelt und Entscheidungsträger aus Wirtschaft, Politik und Verwaltung zusammenbringt.“

Internationale Experten, z.B.

- Bernd Meist, Bank of China
- Dr. Reinhard Gradl, Advent International
- Dr. Martin Wienkenhöver, CABB
- Yaojun Xu, China International Investment Promotion Agency
- Norbert Noisser, Hesse Ministry for Economics, Transportation, Urban and Regional Development.

Internationaler Fokus: China

TOP Management Beteiligung

VM Moderation:  
Prof. Dr. Jochen Vogel

# Das erstes internationale VM FOruM in Istanbul 2015 war ein Erfolg – internationales Networking in grossartiger Atmosphäre

Value Management FOruM – 2014/15

Internationalisierung nach Istanbul


Zusammenarbeit mit der Deutsch –  
Türkischen Industrie- und Handelskammer in  
Istanbul

Internationales Networking

Einladung zum »8. Value Management FOruM«

»Emotionale Werte –  
Langfristiger Erfolg«

Freitag | 20. Februar 2015 | 09:00 – 15:00 Uhr  
Villa Bonn | Frankfurter Gesellschaft | Frankfurt a. M.



VM  
VALUE MANAGEMENT

FOM  
Hochschule

Invitation to »9th Value Management FOruM«

“Europe and Turkey –  
Best Practices for CEOs”

Wednesday | 3rd June 2015 | 5.00 pm | Alman-Türk  
Ticaret ve Sanayi Odası | Deutsch-Türkische Industrie-  
und Handelskammer | Istanbul | Turkey



VM  
VALUE MANAGEMENT

FOM  
Hochschule

# Mehrwehrt für VM-Geschäftspartner - das **VM FORuM** ist DIE Plattform für den Austausch zwischen Wirtschaft, Politik und Gesellschaft

## Value Management FORuM – 2013/14

### Renommierte Referenten, u.a.


- Dr. Judith Hartmann, CFO, **Bertelsmann**
- Axel Hellmann, CFO, **Eintracht Frankfurt**
- Torsten Hannusch, CEO, **GIG Facility Services**
- Dr. Henrik Adam, CCO, **Tata Steel**
- Dirk Wallesch, CFO, **Deutsche Edelstahlwerke**
- Jochen Fischer, CFO, **SGB-SMIT Transformers**
- Olaf Cunitz, **Bürgermeister Frankfurt**
- Florian Rentsch, **Wirtschaftsminister Hessen**
- Rudolf Scharping, **eh. Bundesminister**
- Ernst Welteke, **eh. Bundesbankpräsident**
- **Nicola Beer, FDP Generalsekretärin**

Networking

Inspiration

Einladung zum »Value Management FORuM«  
**»Wertschaffung in Kirche, Konzern und Private Equity«**

Freitag | 7. Februar 2014 | 09:00 – 15:00 Uhr  
 Villa Bonn | Frankfurter Gesellschaft | Frankfurt a. M.




VM  
VALUE MANAGEMENT

FOM  
hochschule

Einladung zum »Value Management FORuM«  
**»Chief Financial Officer – Retter in der Not?«**

Freitag | 27. September 2013 | 09:00 Uhr  
 Villa Bonn | Frankfurter Gesellschaft | Frankfurt a. M.



VM  
VALUE MANAGEMENT

FOM  
Hochschule

# Vorträge zu aktuellen Wirtschaftsthemen dienen als Diskussionsgrundlage für Experten und Studenten

## Value Management FORuM– 2011/12/13

Einladung zum »Value Management FORuM«

»Unternehmertum und Bildungsstandort Deutschland«

Freitag | 25. Januar 2013 | 09:30 Uhr



Value Management FORuM 2012  
»Schatten über dem Euro«

Freitag | 1. Juni 2012 | 08:30 Uhr  
Frankfurter Gesellschaft | Villa Bonn



Value Management FORuM 2011  
»Wertsteigerung nach der Krise?«

Freitag, 23. September 2011  
Frankfurter Gesellschaft | Villa Bonn



Renommierte Referenten, u.a.

- Professor Dr. Dres. h.c. Bertram Schefold, Goethe-Universität Frankfurt
- Hans Strothoff, Gründer, CEO MHK Group und Strothoff International School
- Prof. Dr. Burkhard Schliessmann, internationaler Konzertpianist
- Graf Dr. Johannes von und zu Eltz, Stadtdekan Frankfurt

Erfolgreiches Dialogformat

Unterstützt durch die FOM

Zweimal im Jahr

Klassisches Ambiente

# Unser Kernteam besteht aus erfahrenen Managern und Beratern mit Erfahrung in Industrie, M&A und dem Dienstleistungssektor

## VM Kernteam

### CEO



J. Vogel

### Projekt Support



M. Dakdaki



E. Akay

### Kern Team



O. Staudacher



P. Schulz



G. Fierl



B. Puche



S. Sagnak



M. Bisschop



S. Kangas-Ikkala



J. Nikkola



F. Balereau



A. Hund



I. Galjuenko



M. Ewald

### Industrie-Beiräte



F. Krone



N. Ölcer



H. Smetan

# Prof. Dr. Jochen Vogel

## Geschäftsführer

### Kurzprofil

- Unternehmensberater, Industriemanager, Hochschuldozent mit umfangreicher Berufserfahrung in verschiedenen Branchen
- Gründer und Geschäftsführer des Beratungsunternehmens VM Value Management GmbH
- Analyse und Implementierung von Programmen zur nachhaltigen Ergebnisverbesserung / Operational Excellence
- Konzept und Umsetzung von Unternehmensübernahmen/-fusionen einschl. Kapitalbeschaffung
- Senior Advisor / Beirat , z. B. Frankfurter Gesellschaft für Handel, Industrie und Wissenschaft, Strothoff International School



### Beruflicher Werdegang und Ausbildung

2009	VM Value Management GmbH
2004	Proudfoot / Celerant Consulting, Geschäftsführer/Head of D/A/CH, Performance Management
2000	Lehman Brothers, Director Investmentbanking, M&A, Corporate Finance
1997	ThyssenKrupp Materials & Services, Leiter Controlling, Strategie, M&A
1993	PWC (Coopers & Lybrand), Auditing/Corporate Finance
2011	Professur FOM – Hochschule für Management, Frankfurt/M.
1997	Dr. rer. soc. oec, Wirtschaftsuniversität, Wien
1993	Diplom-Kaufmann, Gerhard-Mercator Universität Duisburg
Vorher	Hockey Jugendtrainer, Deutscher Jugendmeister und Bundesligaspieler

### Ausgewählte Erfahrungen

- Verschiedene Wertsteigerungsprojekte im Bereich M&A, Strategie und Produktivitätssteigerung in Industrieunternehmen (ThyssenKrupp, Posco, Tata,, Erdemir, Hisar Celik), engineering (ThyssenKrupp, Siemens, ZTR-Zaporozhtransformator, Hyundai, SGB-SMIT, Ismet, Berco, Titan, RWE, INA)
- Restrukturierung und nachhaltige Ergebnisverbesserung durch Kosten- und Umsatzeffekte bei mittelständischen und Private Equity geführten Industrieunternehmen und Konzernen, z. B. Viterra, Klöckner Pentaplast, Europipe, SGB-SMIT, ThyssenKrupp Facility, Siemens, Lanxess.
- Akquisitions- und Targetsuche durch Markt-pre-merger-Analyse, Ansprache und Durchführung von M&A Transaktionen in verschiedenen Industrien, z. B. RWE, Posco, Tata, JP Morgan/One Equity Partners
- Konzeption, Aufbau einschl. Umsetzung von Rechnungswesen, Controlling, operativ und strategisch auf der Basis von Value Based Management

# Unser Erfolgsrezept konnten wir bereits bei vielen Unternehmen umsetzen

## Ausgewählte Referenzen

### Services



### Steel / Metals



### Engineering



### Oil/ Chemicals



### Private Equity



### Automotive





# VM FORUM-Referenten sind TOP Manager von Großunternehmen und Mittelstand, aber auch mal ein Wissenschaftler, Musiker oder Pastor

Organisationen und Unternehmen der Value Management FORUM Referenten





**CREATIVITY**

**DOING**

**RESULTS**



**VM**

**VALUE MANAGEMENT**