



universität  
wien

# MAGISTERARBEIT / MASTER'S THESIS

Titel der Magisterarbeit / Title of the Master's Thesis

„Markenwert im modernen Fußball“

verfasst von / submitted by

Michaela Frey, Bakk. phil.

angestrebter akademischer Grad /

in partial fulfilment of the requirements for the degree of

Magistra der Philosophie (Mag. phil.)

Wien, 2019 / Vienna 2019

Studienkennzahl lt. Studienblatt / degree  
programme code as it appears on the  
student record sheet:

UA 066 841

Studienrichtung lt. Studienblatt / degree  
programme as it appears on the student  
record sheet:

Publizistik- und  
Kommunikationswissenschaft

Betreut von / Supervisor:

Ass.-Prof. Ing. Mag. rer. soc. oec.  
Dr. phil. Klaus Lojka



# EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG

Ich erkläre hiermit an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Wien, September 2019

---

Michaela Frey



# DANKSAGUNG

„Danke“ - ein kleines Wort, das häufig im Alltag gesagt wird – meist aus reinem Anstand - und dem oft nicht die nötige Bedeutung mitgegeben wird und dennoch von so großer Wichtigkeit ist.

Dieses „Danke“ ist aber ein großes Danke hinter dem einige Jahre stehen. Allen voran möchte ich mich bei meiner Schwester, meiner Familie und besonders bei meinen Eltern bedanken – sie haben mich immer unterstützt und sind mir zur Seite gestanden. Vor allem aber, und das schätzte ich am meisten, haben sie es mir ermöglicht, dass ich meinen eigenen Weg gehen kann und mir alle Möglichkeiten offenstehen. Sie mussten (und müssen) nicht nur mit meiner Starrköpfigkeit leben, sondern schätzen diese auch. Meine Familie hat dazu beigetragen, dass ich heute ein selbstständiger junger Mensch bin, mit der Fähigkeit, sich eine eigene Meinung und Urteile zu bilden und einen kritischen Blick auf die Dinge zu werfen.

Ich danke hiermit auch all meinen FreundInnen, sowie StudienkollegInnen, die mich in den letzten Jahren begleitet haben. Sie haben nicht immer zum Fortschritt meines Studiums beigetragen und mich oftmals mit ausreichend Ablenkungen versorgt, aber mir somit die Studienzeit versüßt und mein Leben wirklich bereichert.

Auch meinem Chef muss an dieser Stelle Dank ausgesprochen werden, er hat mir nicht nur geholfen, die erlernten Inhalte in die Praxis umzusetzen, sondern vor allem auch dazu beigetragen, dass ich meine Fachkenntnisse erweitern konnte und mir auch immer wieder Zeit für mein Studium eingeräumt.

Großer Dank gilt auch allen ProfessorInnen, Lehrbeauftragten, SeminarleiterInnen und vor allem meinem Betreuer Dr. Klaus Lojka, sie haben mich stets mit großer Kompetenz durchs Studium begleitet und ich konnte mir durch sie neues Wissen und Fähigkeiten, sowie eine differenzierte Denkweise aneignen. Obgleich ich meinem Betreuer während der Magisterarbeit vermutlich so einige Besuche schuldig blieb und hier vermutlich sehr von seinen Erfahrungswerten und vom Wissen profitieren hätte können.





# INHALTSVERZEICHNIS

Abbildungsverzeichnis.....	3
Tabellenverzeichnis.....	4
1 Einleitung .....	5
1.1 Erkenntnisinteresse.....	5
1.2 Forschungsproblem .....	6
1.3 Relevanz des Themas.....	7
1.4 Themeneingrenzung .....	7
1.5 Fachbezug .....	7
2 Forschungsfragen .....	8
3 Methodendesign.....	8
4 Corporate Identity   Corporate Communication.....	9
5 Die Marke.....	10
5.1 Markenentwicklung .....	11
5.2 Terminologie der Marke .....	16
5.3 Markenfunktionen.....	18
6 Die Sportmarke .....	19
6.1 Bedeutung des Markenmanagements im Sport.....	21
6.2 Spezifika von Markenmanagement im Sport .....	21
6.3 Definition der Sportmarke.....	23
6.4 Kategorisierung von Sportmarken .....	24
6.5 Sportmarken und ihre Funktionen .....	26
6.6 (Sport-)Markenführung.....	28
6.6.1 Kriterien zur Bildung der Markenidentität:.....	29
6.6.2 Kriterien zur Prägung des Markenimages: .....	29
7 Der Markenwert im Sport .....	31
7.1 Einflüsse auf die Markenstärke .....	33

7.2	Gründe zur Bewertung von Sportmarken .....	33
7.2.1	Externe Beweggründe zur Markenbewertung: .....	33
7.2.2	Interne Beweggründe zur Markenbewertung .....	34
8	Unternehmenswert der europäischen TOP-Fußballklubs nach KMPG .....	35
8.1	Ermittlungsmethode des Unternehmenswerts .....	36
8.1.1	Profitability.....	38
8.1.2	Popularity .....	38
8.1.3	Sporting potential .....	38
8.1.4	Broadcasting rights.....	38
8.1.5	Stadium ownership.....	38
8.1.6	Enterprise Value.....	39
8.2	Die Top 32 Fußballvereine Europas nach EV .....	40
9	Markenwert der europäischen Top-Fußballklubs nach brand finance .....	45
9.1	Bewertungsmodell zur Feststellung des Markenwerts .....	45
9.2	Die Top 10 fußballvereine Europas nach Markenwert .....	47
9.3	Errechnung des Unternehmenswerts nach Brand Finance .....	51
9.3.1	Markenstärke .....	53
9.3.2	Das Stadion als Bewertungsfaktor.....	54
9.3.3	Einnahmen aus Spieltagen.....	55
9.3.4	Einnahmen aus Übertragungsrechten .....	55
9.3.5	Tradition und Fanbase als Bewertungsfaktor.....	55
9.4	Die Top 10 Fußballvereine Europas nach EV .....	57
10	Schlussbetrachtung .....	60
11	Fazit.....	63
12	Ausblick .....	63
13	Abstract .....	65
13.1	Deutsch.....	65
13.2	English .....	66

14	Literaturverzeichnis.....	67
----	---------------------------	----

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Veränderung des Markenverständnisses (Quelle: angelehnt an Meffert & Burmann, 2002: 19).....	13
Abbildung 2: Die vier Ären der Markenentwicklung (Quelle: angelehnt an Merz et al., 2009: 331ff).....	14
Abbildung 3: Systematisierung der Sportbetriebe (Quelle: Woratschek, 1998: 348) ...	20
Abbildung 4: Identitätsorientiertes Markenmanagement (Quelle: in Anlehnung an Burmann et al., 2003: 5).....	29
Abbildung 5: Prozess der identitätsorientierten Markenführung (Quelle: in Anlehnung an Burmann et al., 2003: 10).....	30
Abbildung 6: Relevanz des Markenwerts im Sport (Quelle: in Anlehnung an Ströbel, 2012: 81).....	32
Abbildung 7: Einflussfaktoren auf die Marke (Quelle: in Anlehnung an Brand Finance, 2019: 63).....	33
Abbildung 8: Brand Value / Markenwertebenen im Überblick (Quelle: in Anlehnung an Brand Finance, 2019: 62).....	35
Abbildung 9: Faktoren zur Berechnung des Unternehmenswerts (Quelle: in Anlehnung an KPMG, 2019: 27).....	37
Abbildung 10: Top 10 der europäischen Fußballklubs nach den fünf Kriterien zur Berechnung des EV (Quelle: KPMG, 2019: 11).....	40
Abbildung 11: Entwicklung der Top 10 der europäischen Fußballklubs nach EV seit 2016 (Quelle: KPMG, 2019: 11) .....	42
Abbildung 12: Top 10 Most Valuable Brands vs. Top 10 Strongest Brands (Quelle: Brand Finance, 2019: 9).....	47
Abbildung 13: Entwicklung des Markenwerts der europäischen Top-Fußballklubs (Quelle: Brand Finance, 2019: 10).....	49
Abbildung 14: Einflussfaktoren auf den EV (Quelle: in Anlehnung an Brand Finance, 2019: 22 und KPMG, 2019: 27).....	52

Abbildung 15: Faktoren für die Markenstärke nach BSI (Quelle: in Anlehnung an Brand Finance, 2019: 23).....	54
Abbildung 16: Top-10 der europäischen Fußballclubs nach Tradition (Quelle: in Anlehnung an Brand Finance, 2019: 48) .....	56
Abbildung 17: Kommunikation der Fans mit den Vereinen (Quelle: Brand Finance, 2019: 53).....	57
Abbildung 18: Vergleich des Unternehmenswerts (EV) 2018 zwischen KPMG und Brand Finance (Quelle: in Anlehnung an KPMG, 2019: 25 und Brand Finance, 2019: 15).....	59

## **TABELLENVERZEICHNIS**

Tabelle 1: Klassifizierungsversuch von Marken im Sport (Quelle: in Anlehnung an Feldmann, 2007: 32 / Bruhn, 1994: 32 / Ströbel, 2012: 75).....	25
Tabelle 2: Unternehmenswert der Top 32 Fußballclubs Europas (Quelle: in Anlehnung an KPMG, 2019: 25).....	41
Tabelle 3: Unternehmenswert der Top-10 Fußballvereine Europas (Quelle: in Anlehnung an Brand Finance, 2019: 15) .....	58

# 1 EINLEITUNG

Fußball wird rund um den Globus gespielt, in aller Herrenländer und begeistert die Menschen unterschiedlichster Kulturen, Religionen und politischer Gesinnung. Fußball verbindet wie kaum eine andere Sportart und zeigt wie nah Freude und Trauer, Sieg und Niederlage und Ekstase und Niedergeschlagenheit beieinander liegen können. Fußball ist Leidenschaft und versteht es, ein „Wir-Gefühl“ zu erzeugen, welches über die Landesgrenzen hinausgeht. Die Grundlage für dieses „Wir-Gefühl“ kann einerseits schon durch das Umfeld und die Familie im Kindesalter gelegt werden, ist aber kein reiner Selbstläufer und muss auch vermarktet und aufrecht erhalten werden, eine starke Marke und gut konzipierte Corporate Identity ist dabei entscheidend. Die Vereine investieren immer mehr und die Branche verzeichnet ein enormes Wachstum.

Der Unternehmenswert der 32 populärsten Fußballclubs Europas ist alleine in den letzten drei Jahren um insgesamt 35% gestiegen. Vergleichsweise dazu verzeichnen die größten europäischen Börsen – einsehbar im STOXX Europe 50 Index – einen jährlichen Rückgang von 13% (-9% von 2016) und zeigen damit die Geschwindigkeit auf, in der sich die Fußballindustrie weiterentwickelt. Dazu trägt unter anderem auch die Entwicklung der populärsten Fußballclubs hin zu Medien- und Unterhaltungsbetrieben mit globaler Markenreichweite bei. Fußballvereine werden durch die steigende Stabilität und Voraussage der Cash Flows zu zunehmend sicheren Anlagen für Investoren und Sponsoren gleichermaßen. Diese Entwicklung stößt nicht allorts auf Akzeptanz und ruft Debatten um die Veränderung und Verzerrung der Wettbewerbsstrukturen im europäischen Klubfußball hervor. Dabei vertreten die Stakeholder der Vereine oftmals sehr differenzierte Positionen, was nicht unbedingt zur Erleichterung der Entscheidungen rund um die Zukunft der einzelnen Klubs beiträgt. (Vgl. KPMG, 2019: 4)

In meiner Magisterarbeit will ich mich mit dem Thema befassen, was eine starke Marke im Fußball ausmacht und durch welche Faktoren der Markenwert beeinflusst wird, sowie die Berechnung funktioniert.

## 1.1 ERKENNTNISINTERESSE

Ich möchte wissen, wie sich der Markenwert von „modernen“ Profi-Fußballvereinen zusammensetzt und wie dieser errechnet wird und welche Kriterien konkret dazu beitragen, dass die Fans und Sponsoren an den Verein gebunden werden können und ein konkretes Image und somit auch eine Corporate Identity in den Köpfen der Menschen und vor allem der angestrebten Zielgruppe entsteht. Dabei ist es von

besonderem Interesse, wie die Vereine mit den einzelnen Gewichtungen der Faktoren, die zum Markenwert beitragen, arbeiten und diese bei den Proficlubs strukturiert sind. In diesem Zusammenhang ist es auch wichtig herauszufinden, was getan werden kann, wenn die gewünschte Wahrnehmung nicht mit der tatsächlichen Wahrnehmung übereinstimmt und es hier Diskrepanzen gibt.

## **1.2 FORSCHUNGSPROBLEM**

Das dieser Thematik zugrunde liegende Problem ist es, das Fußball – und Sport im Allgemeinen - konstruiert sind und im Wesentlichen ein Produkt unserer Fantasie darstellen.

Yuval Noah Harari schreibt dazu in seinem Buch „Eine kurze Geschichte der Menschheit“: *„Aber als Menschenjunge kommen wir ohne Fußballgen zur Welt. Trotzdem können wir mit Fremden kicken, weil wir alle gelernt haben, was Fußball ist. Das Spiel ist zwar ein Produkt der menschlichen Fantasie, aber wenn wir alle diese Vorstellungen teilen, können wir mitspielen.“* (ebd. Harari, 2011: 152)

Diese Überlegung dient als Ausgangspunkt für die Behandlung dieses Themas und da das Spiel an sich bereits ein Konstrukt ist, ist der Glaube an ein Fußballteam als noch abstrakter anzusehen und rational gesehen völlig unlogisch. Dennoch zieht der Sport und vor allem Fußball die Menschen weltweit in seinen Bann. Dieses Phänomen gibt es wahrscheinlich schon viel länger, als es die Kommunikationsabteilungen und Marketingexperten bei den großen Fußballclubs dieser Welt gibt. Aber wie nutzen diese Experten ihres Faches, diese Emotionen und das Zusammengehörigkeitsgefühl für sich? Welche gezielten Maßnahmen werden getroffen, um den Markenwert aufzubauen und eine Bindung an den Verein zu schaffen? Und wie erweckt man im Sport, im Vergleich zur Wirtschaft diese Marke und die Corporate Identity zum Leben? Und da im heutigen Fußball immer größere Geldmengen fließen und schon lange nicht mehr nur die Rede sein kann, von elf Spielern pro Mannschaft, die sich auf einem Stückchen Rasen um einen Ball duellieren, welche Rolle spielt die „Kommerzialisierung“ des Fußballs in der Berechnung des Markenwerts der Vereine? Welche Rolle spielen dabei das Stadion, die Kader der Vereine und der Faktor der Tradition? Kann ein „moderner“, nicht gar so „traditioneller“ - also erst kürzer bestehender oder nicht derart traditionsreich wahrgenommener - Fußballclub, diese fehlende Komponente langfristig gesehen wettmachen? Wie wirken sich das und andere Faktoren auf den Markenwert aus? Und welche unterschiedlichen Ergebnisse liefern verschiedene Studien?

### **1.3 RELEVANZ DES THEMAS**

Diese Thematik ist zum einen natürlich für die Kommunikationsabteilungen der Fußballvereine sehr bedeutend, da so Defizite in der Kommunikation und dem Aufbau der Marke aufgezeigt werden können und Maßnahmen zur Verbesserung eingeleitet werden können. Auch die Auseinandersetzung mit der Thematik an sich, kann bereits neue Impulse bringen und zu Verbesserungen der Kommunikationsstrategie führen und die Wahrnehmung auf die Marke verändern, indem man andere Positionen einnimmt. Zum anderen ist die Thematik auch für die Sponsoren der Vereine relevant, da ihnen aufgezeigt wird, inwiefern sie ihre Investitionen in Vereine stecken, deren Marken eine ausreichende Stärke aufweisen und vor allem zu den Werten und Image des eigenen Unternehmens passen. Fans können in diesem Zuge vielleicht zu einer selbstkritischeren und reflektierteren Sichtweise angeregt werden, was die Sichtweise auf ihren Herzensverein und die dahinterstehende Marke betrifft.

### **1.4 THEMENEINGRENZUNG**

Eine Eingrenzung des Themas kann dabei zum einen auf die Beschränkung auf einzelne Faktoren des Markenwerts. Dies wäre hierbei jedoch nicht angedacht, da so die Gesamtheit des Markenwerts verloren gehen würde. Zudem soll auch der Unternehmenswert, als Teil des Markenwerts in die Analyse miteinbezogen werden, da dieser einen entscheidenden Einfluss nimmt. Eine weitere Eingrenzungsmöglichkeit wäre eine geografische, also beispielsweise die Konzentration auf Österreich. Auch eine Eingrenzung auf die größten beziehungsweise bedeutendsten Vereine könnte sehr sinnvoll sein. Da hierbei zwischen den verschiedenen Ländern Vergleiche angestellt werden können und die Dimensionen der unterschiedlicher Ligen miteinbezogen werden könnten. Eine weitere Vergleichsmöglichkeit würde die Größe (definiert durch finanzielle Mittel, die Mitgliederzahl, etc.) von Fußballclubs darstellen. Hierbei soll demnach, auch aufgrund der bestehenden Studien zu dieser Thematik, eine Eingrenzung auf die europäischen Top-Fußballligen und -vereine, vor allem auf die Top-10 der europäischen Fußballklubs - gemessen am Unternehmenswert und an ihrem Markenwert - erfolgen.

### **1.5 FACHBEZUG**

Es handelt sich bei der Berechnung und Analyse des Markenwerts vor allem um ein wirtschafts- und sozialwissenschaftliches Phänomen mit einem starken kommunikationswissenschaftlichen Bezug, da hierbei nicht nur das Selbstbild der Marke ausschlaggebend ist, sondern vor allem auch das Fremdbild. Also jene

Wahrnehmung einer Marke und ihres Wertes, welcher – nicht zuletzt durch die Kommunikationsmaßnahmen eines Vereins – vermittelt wird und sich letztlich in der gewünschten Form in den Köpfen festsetzen sollte. Das damit zusammenhängende Image und die damit in enger Verbindung stehende Corporate Identity von Fußballvereinen sind sozusagen das Ziel der Kommunikationsmaßnahmen – beziehungsweise vor allem auch die Angleichung des Fremdbildes der Marke an das (gewünschte) Selbstbild.

Es lässt sich dabei auch die Frage in den Mittelpunkt rücken, ob und welche Kommunikationsinstrumente des Marketings in der Lage sind, die übergeordneten Ziele eines Fußballvereins positiv zu unterstützen – dazu gehört unter anderem das Image und damit verbunden der Markenwert. Einige Bereiche und Geschäftsfelder von Fußballvereinen haben dabei an Bedeutung gewonnen. Und auch die Kommunikation mit den Medien, Zuschauern und Sponsoren, also sowohl die Kommunikation nach außen, als auch nach innen trägt entscheidend zur Markenbildung bei.

## **2 FORSCHUNGSFRAGEN**

Inwiefern sind die Modelle zur Berechnung des Markenwerts bei Fußballvereinen - als Grundlage für die Entwicklung von Kommunikationsstrategien - als valide zu betrachten?

1. Welche Faktoren fließen in die Berechnung des Markenwerts von professionellen Fußballvereinen mit ein?
2. Inwiefern können einzelne Akteure Einfluss auf den Markenwert von Fußballvereinen nehmen?
3. Welchen Einfluss haben die Faktoren Tradition und Vertrautheit bei der Berechnung des Markenwerts von Fußballvereinen?
4. Wie lassen sich die beiden Größen Markenwert und Markenstärke miteinander in Relation setzen?
5. Welche Kommunikationswege sind für die Stärkung des Markenwerts von Fußballvereinen relevant?

## **3 METHODENDESIGN**

Um die oben genannten Forschungsfragen zu beantworten, wurde bereits bestehende Literatur analysiert und die Markenbewertungsmodelle und –ergebnisse

unterschiedlicher Institute untersucht und miteinander verglichen. Kern der Analyse waren dabei der European Elite 2019 Report der KPMG – welcher unter anderem die Unternehmenswerte der größten Fußballclubs Europas berechnet - und der Football 50 2019 Report von Brand Finance – dieser geht vor allem auf den Markenwert der Top-50 unter den europäischen Fußballvereinen ein.

## 4 CORPORATE IDENTITY | CORPORATE COMMUNICATION

Dem Konzept der Corporate Identity liegt die Annahme zu Grunde, dass die Eigenschaften der Ich-Identität beziehungsweise des Individuums auf das Unternehmen übertragen werden können und das Unternehmen dadurch als Persönlichkeit wahrgenommen werden kann. (Vgl. Birkigt / Stadler, 2002: 18)

*„Wer gut aussieht, hat es leichter im Leben. Wir alle beurteilen Menschen zuerst nach ihrem äußeren Eindruck. [...] Was im zwischenmenschlichen Bereich gilt, gilt auch in der Unternehmenskommunikation. [...] Ein Unternehmen, das bereits in seiner visuellen Darstellung positive Werte transportiert, hat es leichter. Es hat Wettbewerbsvorteile im Markt.“* (Heller, 1998: 7)

Um den Ansatz der Corporate Identity zu untermauern, werden Vergleiche zwischen menschlichen Persönlichkeiten und Unternehmen eingesetzt. Die Begriffserklärungen stammen dabei sowohl aus der wissenschaftlichen, wie auch aus der praxisorientierten Literatur. Birkigt und Stadler gehen vom wirtschaftlichen, praxisnahen Standpunkt aus:

*„In der wirtschaftlichen Praxis ist demnach Corporate Identity die strategisch geplante und operativ eingesetzte Selbstdarstellung und Verhaltensweise eines Unternehmens nach innen und außen auf Basis einer festgelegten Unternehmensphilosophie, einer langfristigen Unternehmenszielsetzung und eines definierten (Soll-)Images – mit dem Willen, alle Handlungsinstrumente des Unternehmens in einheitlichem Rahmen nach innen und außen zur Darstellung zu bringen.“* (Birkigt / Stadler, 2002: 18)

In diesem Fall wird Corporate Identity nicht nur als Strategie, sondern auch als Ziel und Prozess definiert, was eigentlich sehr widersprüchlich ist. (Vgl. Birkigt / Stadler, 2002: 18) Der Corporate Identity werden zudem vielerlei positive Wirkungen zugesagt, wie etwa Identifikation, Motivation und Vertrauen. (Vgl. Regenthal, 2003: 153)

Eben diese Faktoren der Corporate Identity spielen vor allem bei Fußballvereinen eine große Rolle und könnten den Nachteil der fehlenden „Tradition“ zumindest teilweise aufwiegen.

Die Corporate Identity wird vor allem dann immer wichtiger, wenn ein Wertewandel stattfindet, Informationsüberschuss vorherrscht und Umstrukturierungsmaßnahmen – wie Fusionierungen oder Zerschlagungen - vorgenommen werden (müssen). (Vgl. Pätzmann, 1993: 3ff)

Die Begriffsbestimmungen und Definitionen sind in Bezug auf Corporate Identity bei weitem nicht immer eindeutig und so versucht Schlögl eine stufenweise Definition mit der „Übereinstimmung“ als Ziel zu erläutern. Der „Zustand einer *vollendeten* Unternehmensidentität“ ist dabei die höchste Stufe und beschreibt die völlige Übereinstimmung zwischen kommunizierter und tatsächlicher Identität. Jedwede Widersprüche sind ausgeremert und es wird exakt das kommuniziert, was gedacht wird. Ein derartiger Zustand ist in der Realität jedoch nicht zu erreichen und würde auch bedeuten, dass Unternehmen sich nicht mehr verändern können würden und völlig statisch wären. Der grundsätzliche Ansatz der Einheitlichkeit, Konsistenz und Übereinstimmung bleibt in der Definition von Corporate Identity jedoch erhalten und sind als Voraussetzung der Strategie zu sehen. (Vgl. Schlögl, 2003: 90)

Die Corporate Identity besteht aus dem Corporate Design, Corporate Behaviour und Corporate Communication. (Vgl. Hansen / Schmidt, 2006: 160)

## **5 DIE MARKE**

Die Begriffe Corporate Identity und Marke gehen Hand in Hand, ohne eine ausgeklügelte Corporate Identity und ein Corporate Design, sowie Corporate Communication, gibt es keine eindeutige Markenidentität. Auch die Identifizierung mit einem Unternehmen hängt damit eng zusammen, wenn nicht sogar davon ab.

Die Identität und Marken im Fußball haben einen hohen Wert, so ist der FC Bayern München die wertvollste Marke in der Deutschen Bundesliga. Die Analyse der Markenagentur Future Brand in Hamburg ergab, dass der Markenwert im Jahr 2006 149 Millionen Euro betrug. Den Bayern folgt die Marke Borussia Dortmund mit 85 Millionen Euro und, Schalke 04 mit 47 Millionen Euro und Bayer Leverkusen mit 40 Millionen Euro. (Vgl. Hintermeier / Rettberg, 2006: 34ff)

*„Eine starke Marke bedeutet für den Club höhere Geldeinnahmen bei Spielertransfers, mehr Geld von TV-Anstalten bei Fernsehübertragungen und mehr Geld bei der*

*Nutzung des Brands im Sponsoring und in anderen Geschäftsfeldern des Vereins.“ – Paul Sibianu, deutscher Sport- und Aktienexperte. (Hintermeier / Rettberg, 2006: 34f)*  
Die Ermittlung des Werts einer Marke wird auch im Fußball zunehmend wichtiger, dies wird vor allem auch dann von großer Bedeutung, wenn es um die Übertragung von Markenrechten geht. So hat etwa Roman Abramowitsch, der russische Öl-Milliardär, 100 Prozent der Anteile des FC Chelsea übernommen und damit auch die Corporate Identity und Markenrechte des Vereines gekauft. (Vgl. Hintermeier / Rettberg, 2006: 34ff)

## **5.1 MARKENENTWICKLUNG**

Der Corporate Identity steht in gewissem Maße die Marke übergeordnet. Der Begriff der Marke ist sehr geläufig und die Konfrontation damit unumgänglich. Die Summe der Produkte und Marken auf dem Markt nimmt stetig zu und explodiert geradezu. Dies führt dazu, dass Unternehmen immer mehr darauf bedacht sind, ihre Marke mit besonderen Eigenschaften zu versehen und sie von den anderen abzuheben. Geschichtlich geht die Entstehung der Marke vermutlich bereits auf die Antike zurück, wo bereits die Herkunft und Echtheit von Gütern mit bestimmten Markierungen und Siegeln bestimmt werden konnte. Die genaue Datierung der Geburt der Marke ist jedoch nahezu unmöglich. Im Mittelalter entstanden durch die Berufsstände und Zünfte eigene Siegel, die zur Eruierung des Ursprungs einer Ware dienten. (Vgl. Esch, 2008: 25 ff)

In der weiteren Entwicklung wurden im 16. Jahrhundert Whiskyfässer mit den Namen der Produzenten bzw. der Destilliere versehen. (Vgl. Farquhar, 1990: 7)

Die Industrialisierung und die damit einhergehende, immer größer werdende Distanz zwischen den Herstellern und Kunden, gaben letztlich den letzten Impuls, um die Etablierung von Marken anzustreben. Über die Marke können die Ziele, Werte und Informationen besser transportiert werden. (Vgl. Esch, 2008: 1ff)

In den 1970er Jahren entwickelten sich neben den klassischen Produktmarken nun auch immer mehr Dienstleistungsmarken. (Vgl. Bruhn, 2001) Im 21. Jahrhundert treten Premium- und Luxusmarken, sowie Marken aus den Branchen Sport, Soziales, Kultur und Umwelt vermehrt in den Vordergrund. Im Allgemeinen kann eine Beobachtung dahingehend festgestellt werden, dass Unternehmen immer mehr Wert auf die Bedeutung der Marke legen. Dies widerspiegelt sich vor allem auch in der Verleihung von Preisen und Awards für die beste Markenpositionierung, sowie in der Veröffentlichung von Rankings, sowohl in Fachmedien, als auch in breitenwirksamen Kanälen. (Vgl. Esch, 2008: 4ff) Dabei gewinnen Dienstleistungsmarken immer mehr

an Bedeutung und dem Management rund um die Marken von Sportorganisationen, Personen, Medien und Tourismusdestinationen wird zunehmend Beachtung geschenkt. (Vgl. Burmann & Piehler, 2007) Die Veränderungen der sozioökonomischen Bedingungen lassen sich wie folgt mit der Entwicklung des Markenverständnisses in Verbindung bringen:

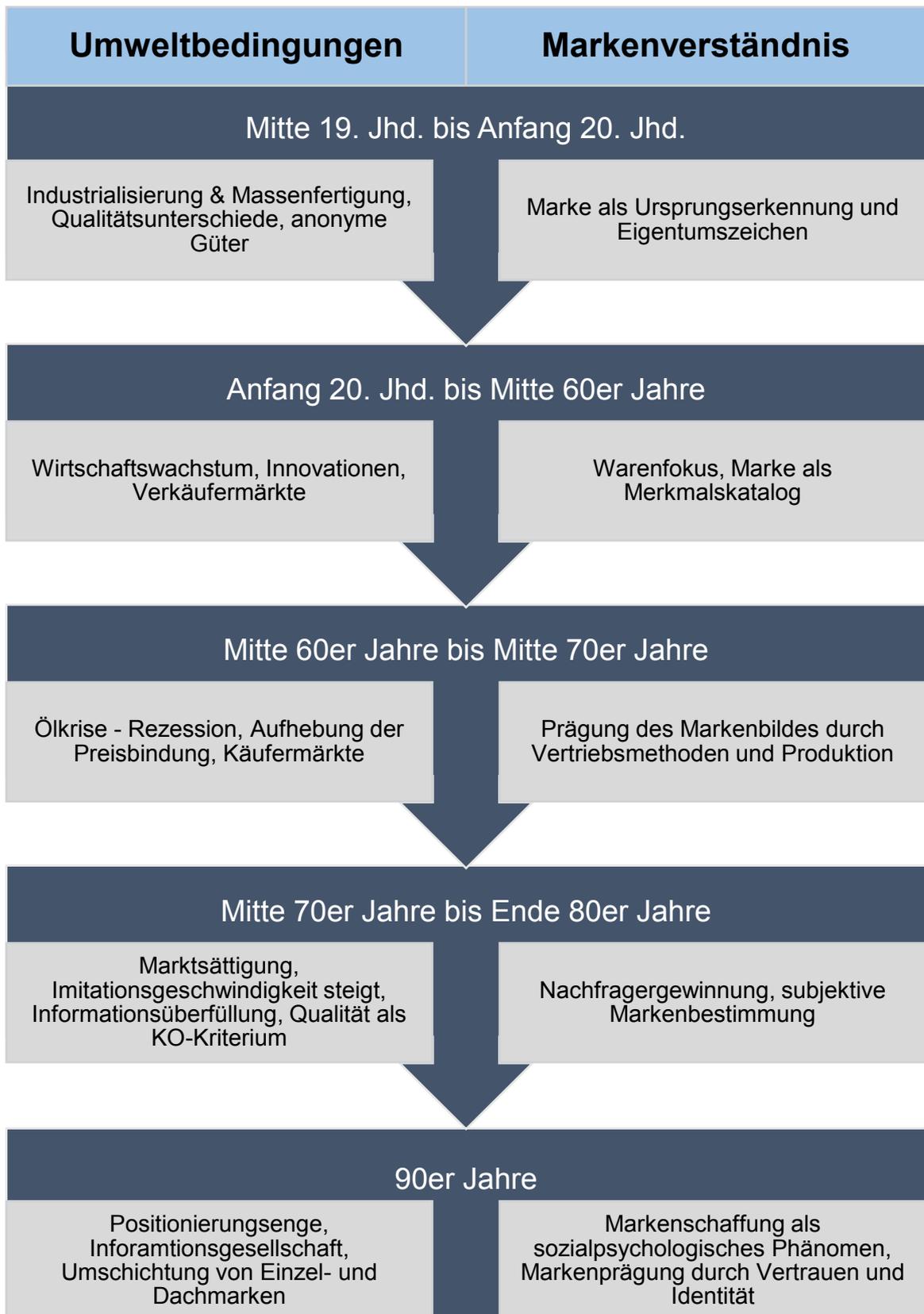


Abbildung 1: Veränderung des Markenverständnisses (Quelle: angelehnt an Meffert & Burmann, 2002: 19)

Merz, He und Vargo fanden einen anderen Ansatz zur Einteilung der Markenentwicklung, diese teilt sich in vier Ären ein:

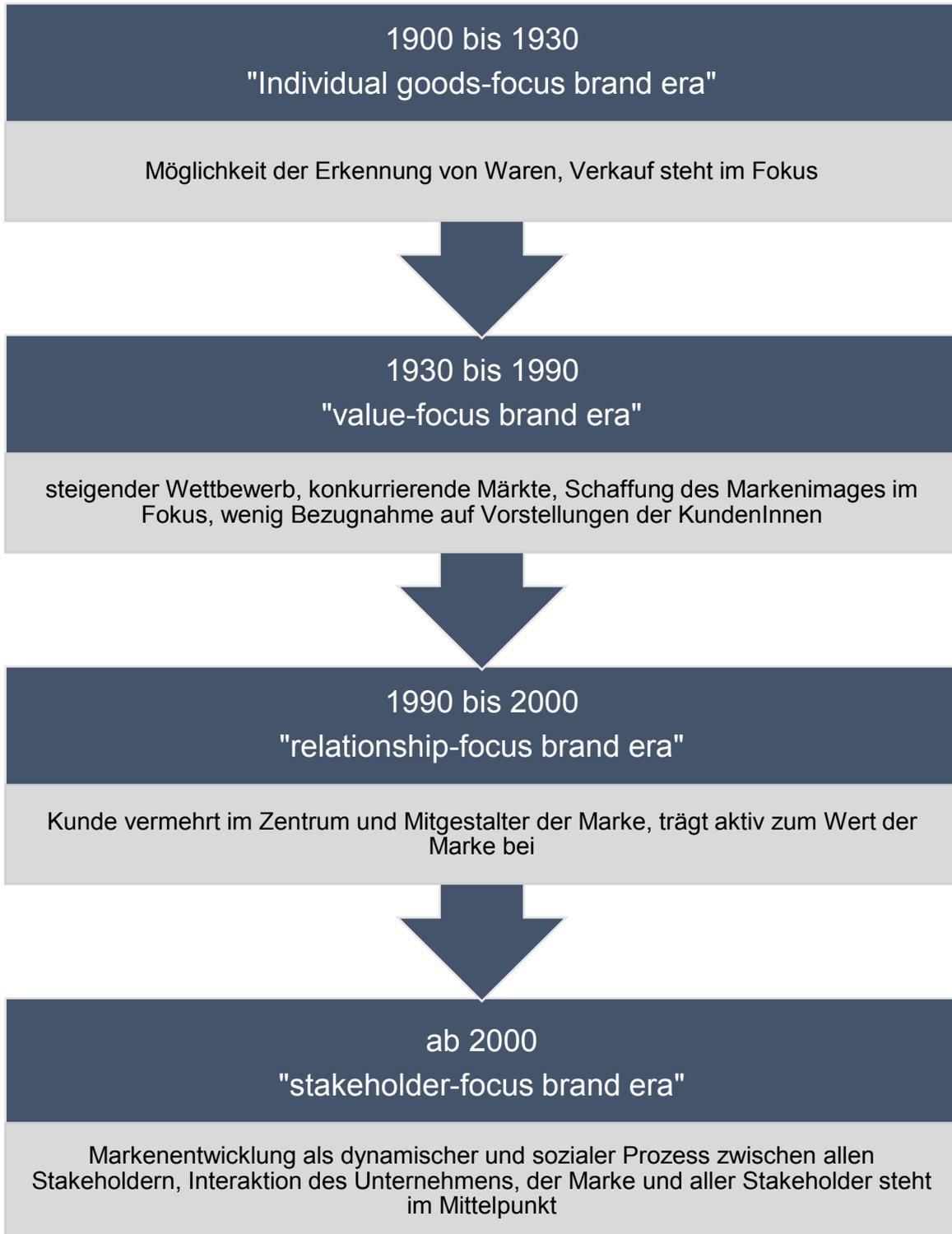


Abbildung 2: Die vier Ären der Markenentwicklung (Quelle: angelehnt an Merz et al., 2009: 331ff)

Diese beiden Darstellungen der Markenentwicklung veranschaulichen die Bedeutung der Marke bereits ganz gut, aber auch Studien untermauern diese Bedeutung. So wurden bei Untersuchungen zum Markenbewusstsein aus dem Jahr 1999 bereits festgestellt, dass unter den drei- bis vierjährigen Kindern bereits 68% der befragten das Markenlogo von Milka kennen, das Coca-Cola-Logo kennen immerhin 64% und das Logo von McDonald's 56%. Bei Kinderschokolade sind es 54%. (Vgl. Melzer-Lena / Barlovic, 1999: 28)

Volksschul- bzw. Grundschul Kinder können zudem schon klare Unterschiede zwischen Marken erkennen und ihnen gewisse Attribute zuordnen. Entscheidend kann dabei beispielsweise auch sein, mit welchem Auto die Kinder von der Schule abgeholt werden. Die Verinnerlichung bestimmter Markenattribute beginnt also schon früh. Dies lässt sich auch daran erkennen, dass ein Drittel der Kinder einer bayrischen Grundschule im Zuge einer Befragung, Kühe in lila Farbe malten, da sie die Markenidentität von Milka schon derart aufgenommen haben. (Vgl. Melzer-Lena, 1995: 13)

Das Vertrauen in Marken wird also schon sehr früh aufgebaut und im Erwachsenenalter fortgesetzt. Vor allem bei Blindtests zeigt sich, dass auch Erwachsene ohne große Überlegungen anzustellen auf vertraute Produkte zurückgreifen. Sobald das Markenlabel nicht mehr sichtbar ist, fällt die Wahl bei weitem nicht mehr so eindeutig aus. Eine der bekanntesten Studien hierzu, ist ein Blindtest bei dem die Produkte Diet Coke und Diet Pepsi verglichen und blind verkostet wurden. So griffen bei der Studie – ohne das Markenlabel zu erkennen – lediglich 44% der Befragten zu Diet Coke und 51% zu Diet Pepsi. Mit Sichtbarkeit des Markenlogos, verschob sich dieses Verhältnis, so wählten nun 65% der ProbandInnen Diet Coke und nur 23% Diet Pepsi. (Vgl. de Chernatony / McDonald, 1992: 9)

Dieses Phänomen wird in der Psychologie durch die kognitive Konsistenz erklärt, also der Übertragung der positiven Einstufung oder Grundstimmung gegenüber einer Marke, auf all ihre anderen Eigenschaften, ohne dass diese eigentlich wahrgenommen werden können. Die Forschung zum Konsumentenverhalten bezeichnet diesen Sachverhalt als „Halo-Effekt“. (Vgl. Kroeber-Riel et al., 2009: 354f)

Das Heranziehen von Blindtests bei Dienstleistungsmarken oder Marken, die nicht als greifbares Produkt an sich eingeordnet werden können, wird hingegen schwierig bis unmöglich. Das heißt im Umkehrschluss wiederum, dass „Erlebnisse“ noch enger mit der dahinterstehenden Marke verbunden werden können beziehungsweise kaum getrennt voneinander wahrgenommen werden können. Dies würde sich beispielsweise

auf das Erleben eines Fußballspiels und die dahinterstehenden „Marken“, also die Vereine, umlegen lassen. Ist man Anhänger oder Sympathisant eines Vereins, wird das Fußballspiel – also die Leistung der Akteure auf dem Spielfeld – dadurch objektiv gesehen nicht schlechter oder besser. Dennoch wird bei schlechten Leistungen, nicht gleich auf ein besseres „Produkt“ zurückgegriffen – also ein anderer Verein unterstützt – da hierbei das Vertrauen oder besser gesagt die Bindung an eine Marke, einen Fußballclub oftmals bereits seit Jahren gestärkt wurde.

## 5.2 TERMINOLOGIE DER MARKE

Mit der voranschreitenden Entwicklung der Marke und der zunehmenden Markendichte, wurden auch die Begriffserklärungen immer mehr und eine terminologische Abgrenzung immer diffiziler. So entstanden die unterschiedlichsten Definitionsversuche aus allerlei verschiedener Perspektiven.

Mellerowicz beschreibt demnach Markenartikel als *„für den privaten Bedarf geschaffene Fertigwaren, die in einem größeren Absatzraum unter einem besonderen, die Herkunft kennzeichnenden Merkmal (Marke) in einheitlicher Aufmachung, gleicher Menge sowie in gleichbleibender oder verbesserter Güte erhältlich sind und sich dadurch sowie durch die für sie betriebene Werbung die Anerkennung der beteiligten Wirtschaftskreise (Verbraucher, Händler und Hersteller) erworben haben (Verkehrsgeltung)“* (Mellerowicz, 1963: 39)

Diese Definition kann jedoch als bei weitem zu eng gefasst angesehen werden, da Markenartikel rein als fertige Produkte angesehen werden und Dienstleistungen beziehungsweise auch die Vorprodukte hier völlig außer Acht gelassen werden. Auch die Einschränkung auf die Merkmalsbezogenheit wird hierbei nicht dem Umfang einer Markenidentität gerecht. (Vgl. Esch / Wicke, 2001: 9f)

Die Definition des deutschen Markengesetzes hält folgende Definition in § 3 Abs. 1 MarkenG fest: *„Als Marke können alle Zeichen, insbesondere Wörter einschließlich Personennamen, Abbildungen, Buchstaben, Zahlen, Klänge, dreidimensionale Gestaltungen einschließlich der Form einer Ware oder ihrer Verpackung sowie sonstige Aufmachungen einschließlich Farben und Farbzusammenstellungen geschützt werden, die geeignet sind, Waren oder Dienstleistungen eines Unternehmens von denjenigen anderer Unternehmen zu unterscheiden.“* (MarkenG, 25.10.1994, zuletzt geändert durch Art. 1 G. v. 11.12.2018: Teil 2, Abschnitt 1 § 3 Abs. 1) Auch das österreichische Markengesetz deckt sich damit weitestgehend und ist nahezu ident formuliert.

Die gesetzliche Definition hebt hier vor allem die Wichtigkeit der Abgrenzung und Unterscheidung hervor, die eine Marke ausmachen. Die Abgrenzungsfähigkeit ist durchaus ein sehr bedeutendes Kriterium, jedoch werden in der juristischen Definition Eigenschaften wie etwa die Kontinuität oder Langfristigkeit vernachlässigt und auch der stetig laufende Kommunikationsprozess wird dabei nicht berücksichtigt. Adjouri und Stastny haben daran angelehnt also folgende Definition erarbeitet und bezeichnen eine Marke als *„ein differenzierendes Zeichen, das für eine Leistung steht und auf Kontinuität aufgebaute Botschaften langfristig erfolgreich an die Kunden kommuniziert.“* (Adjouri / Stastny, 2006: 65)

Aaker hat eine Definition aus einer ähnlichen Perspektive aufgestellt: *“A brand is a distinguishing name and/or symbol (such as a logo, trademark, or package design) intended to identify the goods or services of either one seller or a group of sellers, and to differentiate those goods or services from those of competitors. A brand thus signals to the customer the source of the product, and protects both the customer and the producer from competitors who would attempt to provide products that appear to be identical.”* (Aaker, 1991: 7)

Eine Beschreibung, die einem eher psychologischen Ansatz entspringt und die Konstruktion von Marken hervorhebt, liefern Meffert et al., sie die Marke als *„...ein in der Psyche des Konsumenten und sonstiger Bezugsgruppen der Marke fest verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild von einem Produkt oder einer Dienstleistung.“* (Meffert et al., 2002: 6)

Außerdem beschreiben sie folgende vier Kriterien, die als Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Kundenbindung angesehen werden können und eine Marke jedenfalls vorweisen sollte, um eine klare Identität zu generieren: Langfristigkeit, Gleichartigkeit was den Auftritt betrifft, Qualitätsstabilität oder –verbesserung und ein Absatzraum, der möglichst groß ist. (Vgl. Meffert et al., 2002: 6)

Auch Esch schlägt eine ähnliche Richtung ein, die Marken als konstruierte Bilder in den Vorstellungen der Anspruchsgruppen sieht, *„die eine Identifikations- und Differenzierungsfunktion übernehmen und das Wahlverhalten prägen.“* (Esch, 2008: 22)

Laut Welling steht ebenso die Abgrenzung als entscheidendes Merkmal einer Marke im Vordergrund und muss demnach einerseits in der Qualität differenzierbar sein und andererseits vor Plagiaten geschützt werden können. Diese Definition führt dazu, dass die wirtschaftliche und gesetzliche Definition als einander ergänzend angesehen werden können. (Vgl. Welling, 2006: 33ff) Und stellt auf dieser Basis folgende

Begriffsbestimmung auf: *„Die Marke ist ein individuelles und schutzfähiges Zeichen bzw. Zeichenbündel, das ein Marktteilnehmer im Wettbewerb verwenden kann, um angebotene bzw. anbietbare Leistungsbündel durch die Kennzeichnung von denen anderer Marktteilnehmer zu unterscheiden und durch die Verwendung zugleich in seinem Sinne positive, d.h. tauschrelevante Wirkungen, bei aktuellen und potenziellen Tauschpartnern bzw. Tauschbeeinflussern zu entfalten, die seine Zielsetzungen zu erreichen helfen.“* (Welling, 2006: 35)

Führt man sich die Markenentwicklung nun nochmal vor Augen, lässt sich erkennen, dass der Veränderungsprozess über die Jahre bewirkt hat, dass Marken keineswegs mit einem bestimmten Hersteller oder Unternehmen in Verbindung stehen müssen und diese auch oftmals gar nicht mehr für den/die EndverbraucherIn erkennbar sind, sondern *„ein unverzichtbares Kennzeichnungsmittel zur Unterscheidung von Waren und Dienstleistungen gleicher Art untereinander (sind), ohne dass diese einen Hinweis auf ein bestimmtes Unternehmen erkennen lassen.“* (Repenn / Weidenhiller, 2005: 11)

### **5.3 MARKENFUNKTIONEN**

Die Verschiedenen Definitionen haben bereits auch Bezug auf die unterschiedlichen Funktionen von Marken genommen. Im Folgenden sollen diese noch detailliert hervorgekehrt werden.

Aus der Konsumentenperspektive hat die Marke vor allem eine Identifizierungsfunktion, die eine gute Orientierung bietet und somit den Aufwand für Informationssuche und Selektion vermindert. (Vgl. Meffert et al., 2002: 9) Darüber hinaus geht die Identifizierung natürlich auch mit der Differenzierungsfunktion einher, der wohl wichtigsten Eigenschaft einer Marke, da nur differenziert werden kann, was auch identifiziert werden kann. (Vgl. Welling, 2006: 64f) Eng damit verbunden ist auch die Prestigefunktion einer Marke, denn die Eigenschaften, welche damit in Verbindung gebracht werden, werden automatisch auf einen selbst übertragen. Man identifiziert also nicht nur die Marke an sich als solche, sondern man identifiziert sich auch selbst damit und will mit diesen Eigenschaften wahrgenommen werden und einen gewissen sozialen Status und eine Zugehörigkeit zu einer gesellschaftlichen Gruppe ausstrahlen. Um die Unsicherheit der VerbraucherInnen entgegenzuwirken, übernehmen Marken dazu noch eine Vertrauensfunktion. Um dem Informationsnachteil der KonsumentInnen beim Kauf entgegenzuwirken, muss bei Marken von einer gewissen Qualität ausgegangen werden können damit ein bedenkenloser Kauf zu Stande kommt. (Vgl. Meffert et al. 2002: 11ff) Marken werden zudem noch viele weitere Funktionen zugeschrieben, diese decken sich jedoch mit

den bereits genannten Funktionen oder weisen große Überschneidungen auf, so dass die Erwähnung entbehrlich bleibt.

Auch aus Sicht der Unternehmen erfüllen Marken essentielle Funktionen, allen voran wiederum die Differenzierung und somit Abgrenzung der Produkte und Dienstleistungen von anderen Anbietern. Sind keine Unterscheidungsmerkmale gegeben, so verliert auch die Verwendung des Markenzeichens ihren Sinn. Aus Sicht der Unternehmen ist es zudem von großer Bedeutung, dass die gewünschten Botschaften bei den VerbraucherInnen ankommen und die Informationen wie gewünscht übermittelt werden, um den KonsumentInnen das entsprechende Markenbild zu vermitteln. Weiters werden als Funktionen von Marken unter anderem Eigenschaften wie etwa Wertsteigerung oder Kundenbindung erörtert, diese gehen jedoch mit den oben genannten Funktionen einher oder resultieren eher daraus, wodurch hier nicht näher darauf eingegangen werden muss. (Vgl. Welling, 2006: 60ff)

Diese Funktionen lassen sich auch auf Sportmarken übertragen, obwohl vor allem die AnhängerInnen und Sponsoren einen besonderen Stellenwert einnehmen, dies betrifft allen voran auch den ökonomischen Bereich. Die Clubs, Ligen und Verbände nehmen dabei die Rolle der Anbieter ein. (Vgl. Ströbel, 2012: 78)

## **6 DIE SPORTMARKE**

Bevor auf die Bedeutung der Marke im Sport eingegangen werden kann, müssen zuerst die Strukturen und Besonderheiten der Sportbranche an sich festgehalten werden. Die Sportbranche gliedert sich zunächst in Produzenten und Dienstleistungsbetriebe. Bei den Sportproduzenten kann wiederum zwischen Herstellern von Investitionsgütern – wie etwa Sportstadien oder Sportgeräte - und Konsumgütern – darunter fallen jegliche Sportartikel und alle Gegenstände die zum Ge- und Verbrauch der EndkonsumentInnen gedacht sind - unterschieden werden. Im Gegensatz dazu stehen die Sportdienstleistungen mit einem relativ weiten Spektrum, das sowohl Dienstleistungen aus dem passiven und aktiven Sportkonsum, als auch Beratungen im Sportbereich umfasst. Der Bereich der aktiven Sportausübung teilt sich wiederum in Unternehmen mit Gewinnerzielungsabsicht und Vereine und Verbände, die als non-Profit Organisationen ausgerichtet sind. Professionelle Fußballclubs, welche in den höchsten Spielklassen vertreten sind, sind dabei vor allem als passive Sportdienstleister anzusehen, es wird hierbei zwar auch als Verein zum aktiven Sportkonsum animiert, dies ist jedoch schon lange nicht mehr das vorrangig Ziel der Fußballclubs, es geht hier vielmehr um die Sportveranstaltungen an sich und darum,

den ZuseherInnen ein spannendes Unterhaltungsprogramm zu bieten. (Vgl. Woratschek, 1998 und 2002) Die nachfolgende Abbildung zeigt die beschriebene Einordnung nochmals im Überblick.

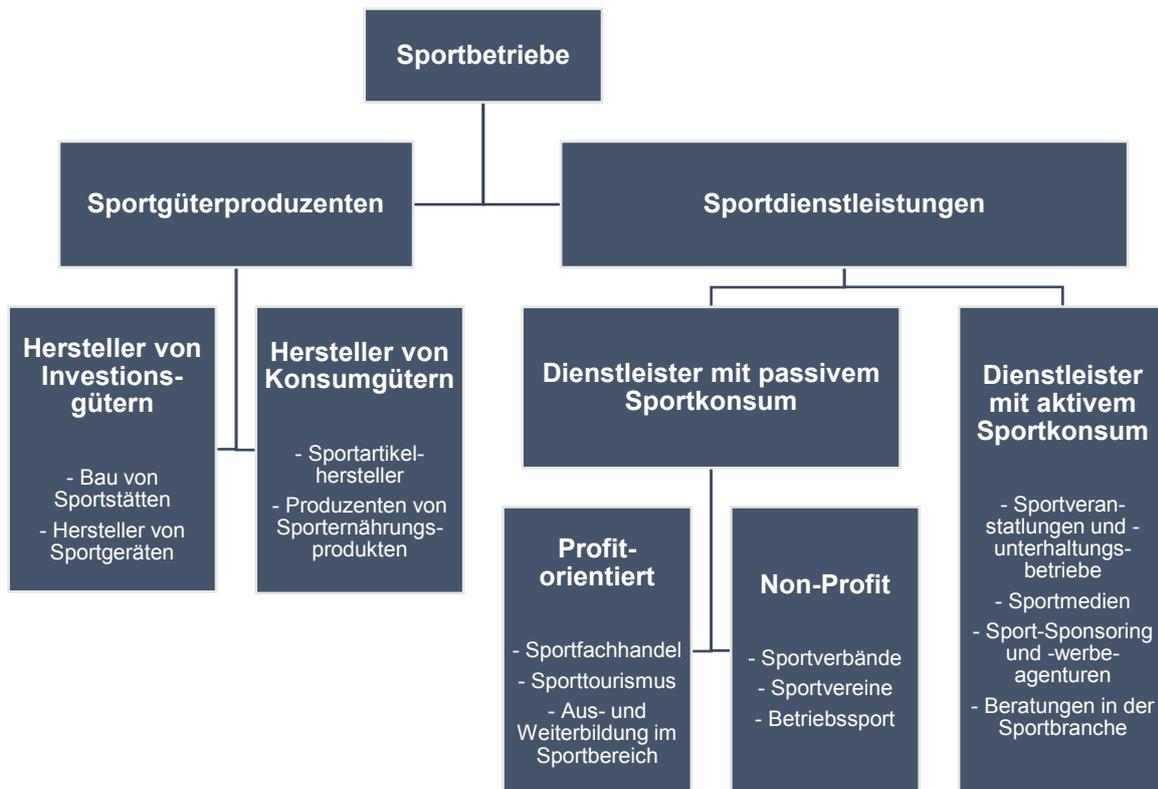


Abbildung 3: Systematisierung der Sportbetriebe (Quelle: Woratschek, 1998: 348)

Im Folgenden soll vor allem auf die Sportdienstleistungen im Bereich des passiven Sportkonsums eingegangen werden. Der Non-Profit Bereich wird dabei weitestgehend ausgespart, da die Relevanz von Marken und ihrer Darstellung vor allem aufgrund der wirtschaftlichen Ausrichtung von Bedeutung ist.

Sportdienstleistungen mit passivem Sportkonsum weisen dabei folgende Eigenschaften auf:

- Verhaltensunsicherheit
- Individualität
- Integrativität

(Vgl. u.a. Woratschek, 1998: 350ff; Meffert / Bruhn, 1995: 33; Woratschek, 2007: 1645f)

## **6.1 BEDEUTUNG DES MARKENMANAGEMENTS IM SPORT**

Wer als Sportorganisation im 21. Jahrhundert erfolgreich sein will, muss auch die Bedeutung der Marke und deren Management zu verstehen wissen, diese Faktoren haben nämlich an Bedeutung gewonnen und sind grundlegender Teil des Marketingkonzepts. Langfristiger ökonomischer Erfolg eines Sportbetriebs hängt eng mit dem Markenmanagement und der Markenstrategie zusammen. (Vgl. Couvelaere / Richelieu, 2005: 23ff)

Das Markenmanagement im Sport betrifft aber nicht nur die Sportbetriebe an sich, sondern beispielsweise auch die Sponsoren, welche versuchen ihre eigene Marke durch den Sport zu positionieren und somit die eigene Vermarktung voranzutreiben. Dieses Engagement von teils sportfremden Organisation im Sport dient vor allem zum Aufbau des eigenen Images. (Vgl. Brehm, 2005: 100f)

Die Sportvereine an sich, sind wiederum bestrebt ihr eigenes Image im Bereich des passiven Sportkonsums aufzubauen und ihre Marke so zu stärken. Diese Bestrebungen stehen jedoch immer im Zusammenhang mit der Sportart und dem Betreiben des Sportes an sich und können nicht getrennt voneinander betrachtet werden. Die sportfremden Organisationen nutzen wiederum dieses Image für die Vermarktung der eigenen Marke in Form des Sponsorings. Es können demnach die Sichtweisen des Markenmanagements von Sport und Markenmanagements mit Sport eingenommen werden. Dabei sind Hersteller, Produzenten, Dienstleistungen an sich und Länder, Regionen und Städte zum Markenmanagement mit Sport einzuordnen, wohingegen Verbände, Ligen, Vereine, Klubs und Veranstaltungen Markenmanagement von Sport betreiben. (Vgl. Woratschek / Beier, 2001: 228ff)

## **6.2 SPEZIFIKA VON MARKENMANAGEMENT IM SPORT**

Die Sportbranche stellt die Unternehmen im Bereich des Markenmanagements vor große Herausforderungen, denn in diesem Umfeld gibt es einige Spezifika zu beachten. So zeichnen sich Sportdienstleister vor allem dadurch aus, dass sie nicht nur mit anderen Marken konkurrieren müssen, sondern auch kooperieren müssen um eine maximale Wertschöpfung zu erzielen. (Vgl. Woratschek, 2004: 9) Denn die Clubs in einem Wettbewerb konkurrieren zunächst primär in sportlicher und ökonomischer Sicht miteinander und wollen alle möglichst gut abschneiden. Doch ohne einander würden die konkurrierenden Vereine nicht auskommen, da es der Wettbewerb ist, der die Ligen für die Fans und ZuseherInnen interessant und sehenswert macht. (Vgl. Frick / Wagner, 1998: 331)

Kooperation zwischen den Vereinen ist auch in Hinblick auf das Umfeld der Meisterschaft notwendig, da die Statuten und das Grundreglement für alle Clubs gleichermaßen gelten und hier in Zusammenarbeit dafür gesorgt werden muss, dass überhaupt ein fairer Wettbewerb stattfinden kann. Die Verbände koordinieren zudem die einzelnen Beiträge der Vereine und tragen nicht nur zur Vermarktung, sondern auch dazu bei, dass für die ZuseherInnen ein größerer Nutzen entsteht. (Vgl. Woratschek, 2007: 1647f)

Eine weitere Besonderheit des Markenmanagements im Sport ist es - vor allem bei den Dienstleistern mit passiven Sportkonsum – dass die KundInnen auch einen wesentlichen Teil zur Mitgestaltung der Marke beitragen können. Die Fans werden dabei nicht nur – in unterschiedlichem Ausmaß, je nach Philosophie des Vereins – in die Leistungserstellung integriert, sie prägen das Markenimage beispielsweise auch durch das Schaffen der Atmosphäre im Stadion oder generell durch ihr Verhalten innerhalb und außerhalb der Sportstätten. Dieses besondere Ausmaß an der Beteiligung der Positionierung einer Marke rührt vor allem daher, dass sich kaum in einer anderen Branche, die KundInnen derart stark mit dem Unternehmen identifizieren und zugehörig fühlen wie es im Sport der Fall ist. (Vgl. Woratschek et al., 2010: 13f)

Was das Management von Sportmarken zudem auszeichnet, sind die Differenzen die sich daraus ergeben, dass sportliche Erfolge beziehungsweise Ziele nur relativ kurzfristig bis kaum geplant werden können, da hier die Rhythmen der Verbände eine Rolle spielen, man muss demnach von Saison zu Saison die Überlegungen und Strategien anpassen und die sportlichen Ambitionen prioritär behandeln. Dies steht in großem Gegensatz zu den langfristig angelegten, strategischen Überlegungen, die man normalerweise im Markenmanagement anpeilt. (Vgl. Welling, 2004: 401ff) Und obwohl die Vereine dem tagesaktuellen Spielgeschehen und dem sportlichen Wettkampf ausgesetzt sind und sich hier mit Niederlagen, Abstiegskämpfen und dem nicht Erreichen der Meisterschaftsziele und Titel beschäftigen müssen, gewinnen dennoch langfristige Planungen hinsichtlich der Positionierung der Marke - vor allem in den letzten Jahren - sehr an Bedeutung und führen zu Ausgaben und Handlungen, die nicht primär den sportlichen Zielen untergeordnet sind. (Vgl. Gladden et al., 2001: 297f)

Langfristige Planungen, Überlegungen und Vorkehrungen sind vor allem dann besonders wichtig bei Sportclubs, wenn es darum geht die Markenstrategie oder Teile davon zu verändern, auch wenn die Veränderung vergleichsweise nur klein erscheint.

Denn als weiteres Spezifika der Markenbildung im Sport, ist die starke regionale Verbundenheit zu betrachten. Sportvereine dienen ursprünglich dem Nutzen, die Einwohner von geografischen Regionen in einer Gemeinschaft zu vereinen, um gemeinsam, gegen andere regionale Zusammenschlüsse, sportliche Wettkämpfe abzuhalten. Diese regionale Gebundenheit äußert sich auch im – bis heute bestehenden und üblichen – Spielmodus, mit Heim- und Auswärtsspielen. (Vgl. Welling, 2004: 400f) Im Gegensatz zu anderen Regionen – wie beispielsweise Nordamerika – ist es in Europa nicht unbedingt üblich, dass Sportvereine umziehen und ihr Stadion an einen anderen Ort verlegen. Schon kleine Veränderungen, wie etwa die Umbenennung der Spielstätte oder das an Bord holen eines unerwünschten Sponsors können verheerende Auswirkungen haben und großen Unmut unter den AnhängerInnen auslösen. Die Markenstrategie muss in dieser Hinsicht also sehr langfristig angelegt werden und die Fans Schritt für Schritt und mit großer Behutsamkeit an Veränderungen herangeführt werden. (Vgl. Ströbel, 2012: 72)

### **6.3 DEFINITION DER SPORTMARKE**

Die Definition der Sportmarke erfolgt oftmals durch eine herkömmliche Begriffserklärung der allgemeinen Markenbedeutung mit Bezug auf die strategischen Schritte zum Aufbau der Marke und die Vorteile der Sportbranche. Die Besonderheiten und Eigenschaften der Sportbranche werden in diesem Zusammenhang nur teilweise hervorgekehrt. (Vgl. Feldmann, 2007: 20) Feldmann hat sich jedoch an einer Definition der Sportmarke versucht und beschreibt folgendes:

*„Als Sportmarke werden Leistungen bezeichnet, die neben einer unterscheidungsfähigen Markierung durch ein systematisches Absatzkonzept im Markt einen Erfolg vorweisen, der zum einen in sportlicher Hinsicht längerfristig ausgelegt ist und zum anderen bei der relevanten Zielgruppe in der Erfüllung der Kundenerwartungen eine nachhaltige Wirkung im Markt realisieren kann.“* (Feldmann, 2007: 27)

Diese Definition muss jedoch aufgrund der starken Hervorhebung des systematischen Absatzkonzeptes als Kernpunkt zum Erfolg, in Frage gestellt werden. Schließlich kann es insbesondere bei Vereinen der Fall sein, dass das Markenimage derart stark von den AnhängerInnen geprägt und gelenkt wird, dass es kaum oder nicht vom Management des Klubs zu kontrollieren ist. Der FC St. Pauli kann hier als treffendes Beispiel angeführt werden. (Vgl. Ströbel, 2012: 73)

Doch auch die Positionierung der einzelnen Akteure im Sport, wird zum Teil mit der Bildung einer Marke gleichgesetzt und Fußballspieler beispielsweise wie folgt von

Chadwick definiert „a unique, distinctive combination of unplanned and planned factors that mark out a player as being different to other players thus enabling the immediate identification of the player and the activities in which they are involved“. (Chadwick, 2007: 11)

## 6.4 KATEGORISIERUNG VON SPORTMARKEN

Ob Einzelpersonen als eigens positionierte Marken zu verstehen sind, kann diskutiert werden. Im Bereich der Spitzensportler und auch allgemein bei Stars von Weltformat, lässt sich jedoch vor allem durch die Möglichkeiten im Social Media Bereich ein konsistentes Image aufbauen und eine Positionierung schaffen. Die unterschiedlich auftretenden Formen von Sportmarken werden anschließend anhand von Beispielen genauer erörtert.

Merkmalkategorien	Erscheinungsformen	Beispiele im Sport
<b>Institutionelle Stellung des Markenträgers</b>	Einzel sportmarke	Christiano Ronaldo
	Vereinssportmarke	FC Bayern München e.V.
	Verbandssportmarke	Österreichischer Fußball-Bund
	Eventsportmarke	Vierschanzentournee
<b>Geographische Reichweite der Marke</b>	Regionale Sportmarke	SC Wiener Viktoria
	Nationale Sportmarke	ÖFB-Cup
	Internationale Sportmarke	UEFA Champions League
	Globale Sportmarke	FIFA Weltmeisterschaft
<b>Vertikale Reichweite der Marke</b>	Teilnehmersportmarke	Graz99ers
	Wettkampfsportmarke	EL-Speil: KAC – Graz99ers
	Metawettkampfsportmarke	Erste Bank Eishockeyliga
<b>Anzahl der Inhaber der Markenrechte</b>	Individualsportmarke	Zlatan Ibrahimovic
	Sportvereinigungsmarke	SV Ried
	Vereinigungssportmarke	McLaren-Mercedes
	Eignerkollektivsportmarke	FC Bayern München e.V.
<b>Anzahl und</b>	Einzel sportmarke	Zlatan Ibrahimovic

<b>Organisation der Marken</b>	Familien-sportmarke	FC Bayern München e.V.
	Dach-sportmarke	Österreichische Fußballbundesliga
<b>Inhalt der Marke</b>	Werkssportmarke	Bayer 04 Leverkusen
	Ortssportmarke	Linzer ASK
	Namens-sportmarke	Christiano Ronaldo
	Sponsoren-sportmarke	SV Guntamatic Ried
	Phantasiesportmarke	CR7
<b>Art der Wahrnehmung der Markierung</b>	Wort-sportmarke	Olympische Spiele
	Bild-sportmarke	Olympische Ringe
	Akustisch wahrnehmbare Marke	Champions League Hymne
<b>Anzahl der Co-Marken</b>	Co-Branding	Red Bull Salzburg – RZ Pellets WAC
	Multiple-Branding	Österreichische Fußballbundesliga

*Tabelle 1: Klassifizierungsversuch von Marken im Sport (Quelle: in Anlehnung an Feldmann, 2007: 32 / Bruhn, 1994: 32 / Ströbel, 2012: 75)*

Es ist deutlich zu erkennen und auch beabsichtigt deutlich gemacht, dass sich die einzelnen Sportmarken teilweise in mehreren verschiedenen Kategorien wiederfinden, dies zeigt, wie eng verknüpft beziehungsweise überschneidend manche Klassifizierungen sind. Eine halbwegs klare Abgrenzung gibt es nur bei wenigen Kategorien, wie etwa der Anzahl und Organisation der Marken mit der Einteilung in Einzel-, Familien- und Dach-sportmarken. Hierbei kann zumeist abgegrenzt werden und eine Kategorisierung in Kombination mit anderen Merkmalen erfolgen. Wobei es auch hierbei immer wieder Überschneidungspunkte gibt (Vgl. Ströbel, 2012: 75f)

So werden unter Einzelsportmarken vorwiegend SportlerInnen von Weltformat geführt, die eine ausgeklügelte Marketingstrategie verfolgen und teilweise sogar Eigenprodukte wie Kleidungskollektionen oder Parfüms vertreiben. Sportstars wie etwa David Beckham oder Michael Jordan arbeiten zudem mit Firmen wie Adidas oder Nike zusammen und können so unter dem Co-Branding ganze Kollektionen oder Linien

unter ihrer Marke vereinen. Teilweise sind auch Sportevents oder Vereine zu den Einzelmarken zu zählen, hier ist eine klare Trennung jedoch schwierig, da das Hauptaugenmerk oftmals nicht auf der Vermarktung der einzelnen Marke an sich liegt. (Vgl. Feldmann, 2007: 29 / Chadwick, 2007: 10f)

Familienmarken – welchen die meisten Sportvereine zugehörig sind – definieren sich hingegen über ein konsistentes, strategisches Marketingkonzept unter welchem mehrere Produktlinien geführt und vermarktet werden. Zu den Familienmarken sind so beispielsweise Real Madrid oder der FC Barcelona zu zählen, sie beide sind nicht nur als äußerst erfolgreiche Fußballklubs bekannt, sondern beispielsweise auch für ihre Basketballteams. (Vgl. Ströbel, 2012: 76f)

Zu den Dachmarken sind schließlich die Verbände beziehungsweise Ligen zu zählen. Sie fassen alle Leistungen unter einem Markennamen zusammen und treten somit stärker erkennbar als Unternehmen auf. Die Strategien der Dachmarken sind dabei sehr langjährig angelegt und bedingen, dass die einzelnen Vereine und untergeordneten Institutionen die Dachmarke auch akzeptieren und deren Reglement anerkennen. Von einer starken Positionierung der Liga profitieren letztlich auch die Vereine, da eine nachhaltige internationale Vermarktung zum Beispiel erhöhte Einnahmen durch TV-Gelder bedeuten kann. Die österreichische Fußball-Bundesliga oder auch die DFL (Deutsche Fußballliga) können demnach als Dachmarken angesehen werden. (Vgl. Welling, 2005: 501)

## **6.5 SPORTMARKEN UND IHRE FUNKTIONEN**

Wie bereits erwähnt, können auch die Strukturen von Sportmarken sehr komplexe Ausmaße annehmen. Daher sind die Eigenschaften, die sie mitbringen, nicht nur für die Anbieter, sondern allen voran auch für die Nachfrager von sehr hohem Stellenwert.

Aus Sicht der Fans, Sponsoren und aller Stakeholder ist allen voran die Identifikationsfunktion – wie bereits im allgemeinen Bezug auf Marken erwähnt – von sehr großer Bedeutung, da die Informationsmenge, mit der KonsumentInnen in Berührung kommen, stetig zunimmt. Es entwickeln sich beispielsweise immer neue Sportarten oder Abwandlungen von bereits bestehenden Wettkämpfen und damit auch die Berichterstattung und Informationsversorgung darüber. Gerade im Sport, allen voran im Fußball, ist die Identifikation kaum so wichtig, wie in einer anderen Sparte, da dies oftmals mit einem emotionalen Zugehörigkeitsgefühl einhergeht. Für Sponsoren bedeutet dies, dass sie sich mit dem Eingehen einer geschäftlichen Beziehung ebenso positionieren und so gegebenenfalls Kundenkreise (teilweise) verlieren. Die

Prestigefunktion greift in der Sportbranche besonders stark, da die Merkmale und das Leitbild der Marke und des Vereins zu sehr großen Teilen übernommen werden und dies auch in Form von Fanartikeln und der Merchandisingware mit Stolz nach außen getragen werden um sich von gegnerischen Fangruppen abzugrenzen. Doch auch zwischen den Fanggruppierungen und Fanclubs eines Clubs kann es zu bewussten Distanzierungen kommen. Auch die Vertrauensfunktion ist bei Sportmarken von großer Relevanz. Einerseits benötigen Geldgeber Sicherheit, dass sich das Sportsponsoring bezahlt macht, andererseits möchten die Fans Erfolgserlebnisse feiern und eine Zukunftsperspektive des Vereins erkennen. Dazu müssen die Nachfrager von der Qualität überzeugt sein. (Vgl. Ströbel, 2012:79) Dabei ist die Qualität hierbei oftmals nicht mit Erfolgen oder Titeln gleichzusetzen. Ginge es danach, dürfte sich der SK Rapid Wien beispielsweise sehr schwer tun, Sponsoren oder Fans zu binden, da große Erfolge in Form von Titeln in den letzten Jahren ausblieben. Dies ist aber nicht der Fall, der Verein ist mit über 16.000 Mitgliedern der absoluter Spitzenreiter in der Liga. (Vgl. SK Rapid, 2019)

Doch woher kommt das? Ist Qualität in diesem Fall auch in den Werten des Vereins verankert? Sind Beständigkeit, Tradition und ein langwierig erarbeitetes Image hier ausreichende Indikatoren? Oder wird das Bekenntnis zu einem Fußballverein in der Familie und vom Freundes- und Bekanntenkreis übernommen ohne dies gründlich zu hinterfragen? Oder sind die Emotionen, die man mit dem Verein dann schon im Kindesalter verbindet und erlebt bereits ausreichend um auch im Erwachsenenalter dem Verein „treu zu bleiben“? Ist es auch ein Zeichen von Schwäche und zu wenig Kampfbereitschaft, dass einem davon abhält einem anderen Club zu folgen? „In guten wie in schlechten Zeiten“ sind schließlich grundlegende Werte, die es einzuhalten gilt in unserer Gesellschaft. Welche Werte und Eigenschaften tragen letztlich dazu bei, dass man Fan eines Fußballclubs wird oder bleibt?

Aus Sicht der Vereine muss zunächst eine möglichst eindeutige Abgrenzung zu anderen Anbietern erfolgen. Die Wahrnehmung in eine „wir“ und „die anderen“ Perspektive hilft ungemein beim Aufbau eines klaren Markenimages. Einschränkungen in der Positionierung gibt es allerdings schon in der meist gegebenen Regionalität. Der Standort des Vereins trägt bereits zum Image bei und umso wichtiger ist es daher in der Sportbranche eine langfristig angelegte Markenstrategie zu entwickeln. Hat man sich eine Strategie zurechtgelegt und ist eine Abgrenzung gegeben, müssen diese natürlich auch ausreichend und unmissverständlich an die AnhängerInnen und Sponsoren kommuniziert werden. Mit gewinnbringenden Einnahmen ist also erst zu rechnen, wenn sich die Sportmarke in

den Köpfen der Nachfrager festgesetzt und etabliert hat und als beständige Größe wahrgenommen wird. Erst damit ist gewährleistet, dass nicht nur Einnahmen durch sportliche Erfolge zu Buche geschrieben werden können, sondern auch Einnahmen aus dem Vertrieb von Fanartikeln, dem Ticketverkauf und aus Sponsorengeldern. Eine starke Positionierung ist also vor allem deswegen, gerade bei Sportmarken so wichtig, da sie sich dadurch vom meist nur teilweise und sehr vage planbaren, sportlichen Erfolgen, unabhängig finanzieren können. (Vgl. Ströbel, 2012: 80)

## **6.6 (SPORT-)MARKENFÜHRUNG**

Die identitätsorientierten Markenführung sei dabei besonders für das Markenmanagement im Sport geeignet, da sie sich nicht nur mit der internen Sichtweise, sondern auch mit der Außenperspektive befasst. Dies bietet sich natürlich für Vereine im Ligamodus an, da diese zu großen Teilen vom Konstrukt um sich abhängig sind und auch die AnhängerInnen einen großen Einflussbereich einnehmen. (Vgl. Welling, 2005: 500)

Beim identitätsorientierten Ansatz der Markenführung findet sich einerseits die Identität der Marke als Grundlage für die weiteren Überlegungen und Strategien, sie spiegelt auch die interne Sichtweise wieder. Dem Gegenüber findet man andererseits das Markenimage, welches der Wahrnehmung der Marke aus Sicht der KundInnen darstellt. Auf der Unternehmensseite versucht man somit die Identität aktiv nach den eigenen Wünschen und Interessen zu gestalten, ob diese Identität dann auch bei den KonsumentInnen in gewünschter Form ankommt, kann kaum gesteuert werden. Die Wechselwirkung zwischen Fremd- und Selbstbild wird im Folgenden grafisch zusammengefasst. (Vgl. Burmann / Meffert, 2005a: 49ff)

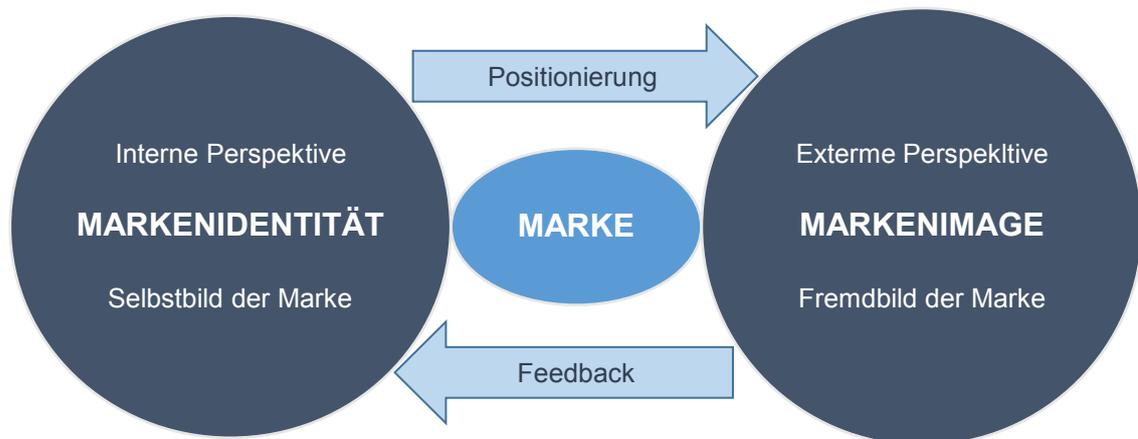


Abbildung 4: Identitätsorientiertes Markenmanagement (Quelle: in Anlehnung an Burmann et al., 2003: 5)

#### 6.6.1 Kriterien zur Bildung der Markenidentität:

- Herkunft, Ursprung (sind auf einzelne Gesichtspunkte der Markengeschichte bezogen)
- Historie (umfasst die gesamte Geschichte der Marke)
- Langfristig angelegte Markenwerte- und –vision (diese sind auch für die MitarbeiterInnen relevant und sollten für ein konsistentes Konzept übernommen werden)
- Ressourceneinsatz des Anbieters für die Marke
- Persönlichkeit der Marke, welche die Eigenschaften darstellt, die mit der Marke verbunden werden sollen
- Markenleistung, die für die KundInnen sichtbar wird

(Vgl. Esch, 2008: 80f)

#### 6.6.2 Kriterien zur Prägung des Markenimages:

- Markenbekanntheit
  - Erinnerung an die Marke oder das Zeichen wird dabei als brand recall bezeichnet

- Wiedererkennung der Marke aufgrund von optischen oder akustischen Merkmale wird als brand recognition benannt

- Markenimage, also die Assoziationen, die man mit einer Marke verbindet

Diese beiden Faktoren sind die Grundlage für das Markenwissen. Wobei das Markenimage der entscheidende Faktor für die Entscheidung zugunsten oder eben gegen eine Marke ist. Je einzigartiger, intensiver und positiver die Verknüpfungen mit einer Marke sind, desto leichter fällt die Wahl auf eine Marke. Diese drei Faktoren werden auch als Uniqueness, Strength und Favorability bezeichnet. (Vgl. Keller, 1993: 3ff)

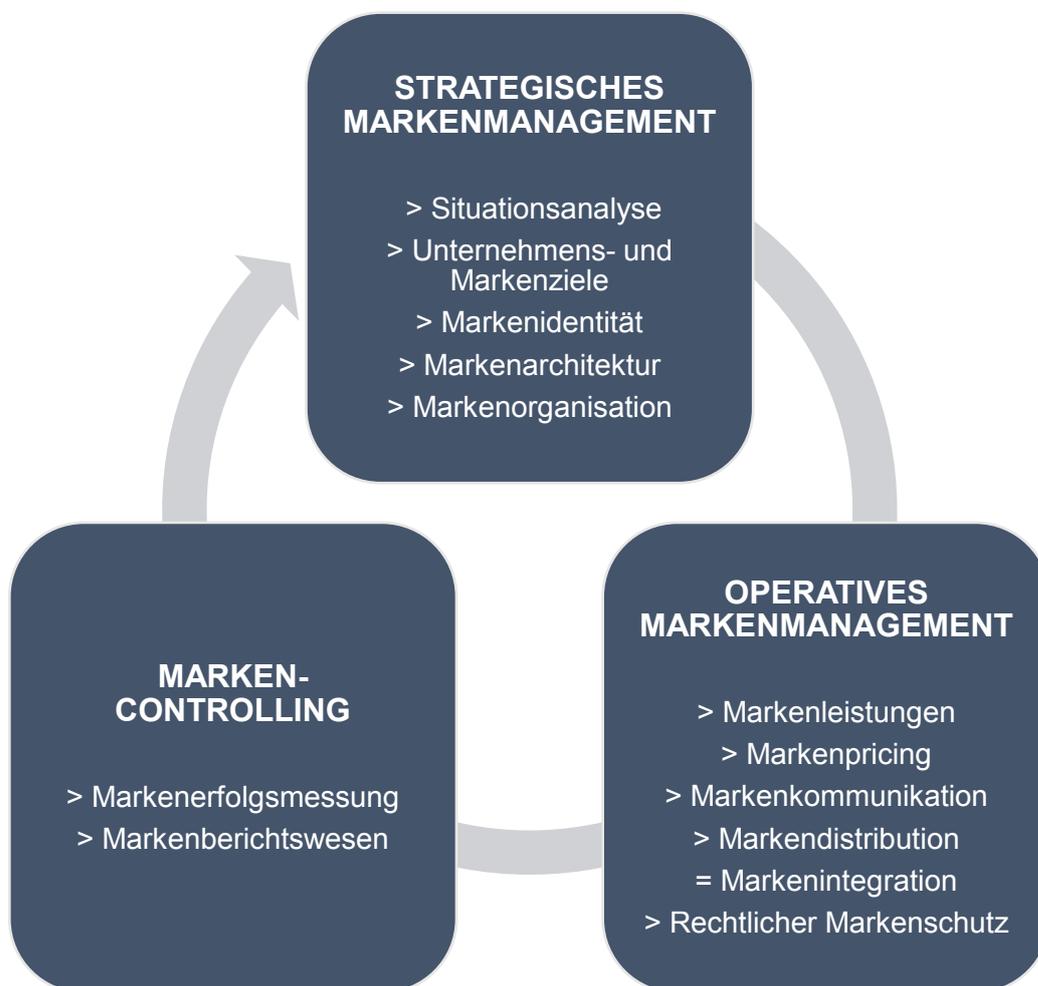


Abbildung 5: Prozess der identitätsorientierten Markenführung (Quelle: in Anlehnung an Burmann et al., 2003: 10)

Das strategische Markenmanagement wird dabei einerseits von der aktuellen Situation, den internen Faktoren, einer Umwelt- und Umfeldanalyse, sowie der Zielgruppenanalyse gebildet. Dies in Kombination mit der Festlegung der Ziele –

sowohl der wirtschaftlichen als auch handlungsorientierten - sind die Basis für die Markenidentität. Bei einer Mehrmarkenstrategie empfiehlt es sich zudem, einen genauen Blick auf die Architektur der Marken zu legen und diese aneinander anzugleichen. Die Organisation setzt letztlich fest, auf welcher Ebene des Managements die Markenführung und damit zusammenhängende Überlegungen beschlossen werden. (Vgl. Burmann et al., 2003: 10ff)

Auf den Grundlagen des strategischen Markenmanagements wird nun der operative Prozess- die Positionierung – aufgebaut. Dabei spielen vor allem die Faktoren Product oder Markenleistung, Price, Place und Promotion, also die Kommunikation, eine große Rolle. (Vgl. Stauss, 2004: 111ff)

Wobei die Markenleistung an sich vor allem auch das Branding der Marke, also die Corporate Identity beinhaltet. Zusammen bilden all diese Größen, die in sich weitestgehend widerspruchsfrei sein sollten, die Markenintegration. Mit der Überprüfung der Konsistenz zwischen der Markenidentität und des Markenimages wird idealerweise ein möglichst neutrales Amt im Unternehmen beauftragt. Zudem darf der rechtliche Markenschutz aufgrund von immer wieder auftauchenden Fälschungen und Plagiaten nicht außer Acht gelassen werden. (Vgl. Burmann et al., 2003: 39ff)

Das Markencontrolling sorgt letztendlich dafür, dass Informationen gesammelt werden und zum einen das Erreichen der Unternehmens- und Markenzielen erfasst wird und zum anderen dadurch Handlungsanleitungen und Informationen so eingesetzt werden können, dass diese durch die Zuständigen des Markenmanagements, in einem ständigen Kreislauf, wiederum zur Situationsanalyse beitragen. (Vgl. Burmann / Meffert, 2005b: 101ff)

## **7 DER MARKENWERT IM SPORT**

Der Wert der Marke ist nicht nur allgemein sehr wichtig zu beachten, sondern vor allem auch im Sport. So wirken sich der Wert einer Sportmarke und ein gut angelegtes strategisches Markenmanagement auch auf den wirtschaftlichen Erfolg aus, wie auch die untenstehende Grafik veranschaulicht. (Vgl. Ströbel, 2012: 81f)

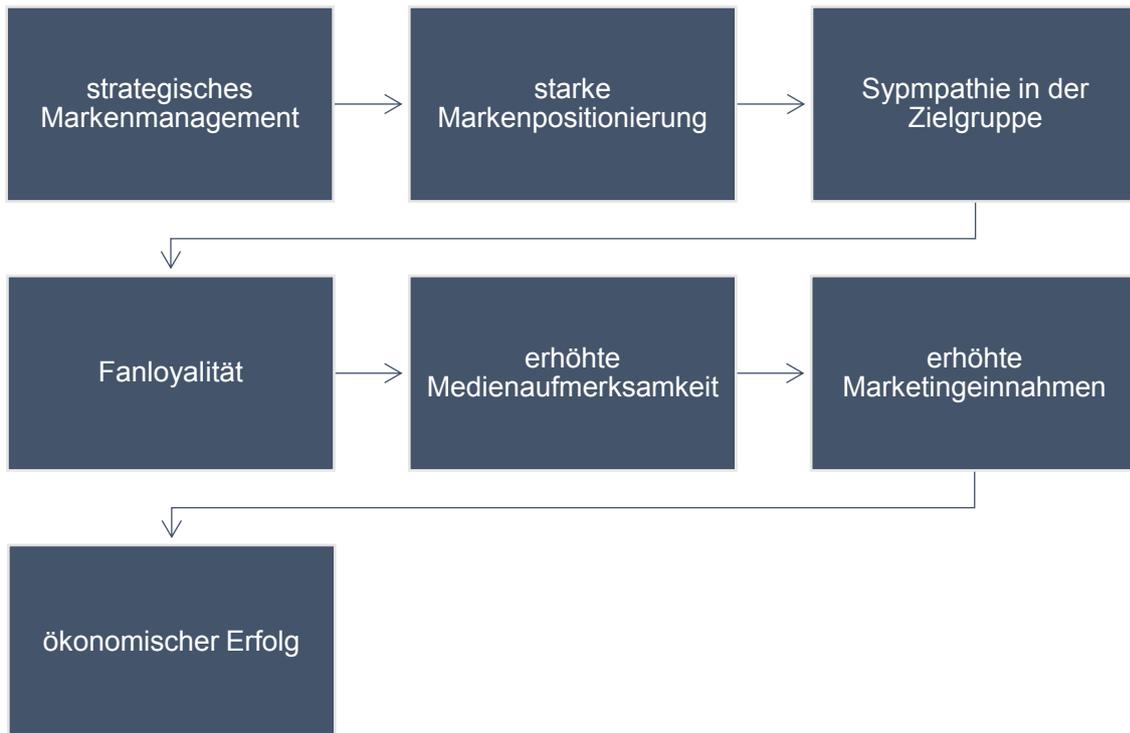


Abbildung 6: Relevanz des Markenwerts im Sport (Quelle: in Anlehnung an Ströbel, 2012: 81)

Ob eine Marke als „stark“ bewertet wird, hängt dabei von der Bewertungsmethode ab und welche Paradigmen miteinbezogen werden, sowie in welcher Gewichtung die einzelnen Faktoren in die Berechnungen miteingehen. Viele Unternehmensberatungen haben hierzu eigene Modelle entwickelt. Das Problem daran zeigt sich aber spätestens an den stark voneinander abweichenden Ergebnissen und wirft die Frage auf, ob die Modelle und Messinstrumente tatsächlich valide Ergebnisse liefern an denen man sich orientieren kann. (Vgl. Ströbel, 2012: 82f)

## 7.1 EINFLÜSSE AUF DIE MARKENSTÄRKE



Abbildung 7: Einflussfaktoren auf die Marke (Quelle: in Anlehnung an Brand Finance, 2019: 63)

## 7.2 GRÜNDE ZUR BEWERTUNG VON SPORTMARKEN

Die konkrete Ermittlung des Werts einer Sportmarke kann aus internen und externen Anlässen heraus erfolgen. Eine Aufzählung findet sich im Folgenden.

### 7.2.1 Externe Beweggründe zur Markenbewertung:

- Markenübernahmen und Bilanzerstellung

Die Beurteilung des Werts einer Marke ist aus buchhalterischer Sicht zunächst für die meisten Vereine eher uninteressant, da sie ein selbstgeschaffener Vermögenswert sind. Doch die Sportvereine entwickeln sich immer mehr zu ökonomisch ausgerichteten Unternehmen und wandeln sich in Kapitalgesellschaften um, dies weckt das Interesse von Investoren - wie etwa

Roman Abramowitsch, welcher den Chelsea Football Club im Jahr 2003 übernahm. Nach internationalen Rechnungslegungsstandards muss hier im Zuge der Wertermittlung auch der Markenwert miteinberechnet werden. (Vgl. Elter, 2004: 96ff)

- Finanzierung

Auch in der Finanzierung der Vereine schlägt sich die Kommerzialisierung nieder. Denn Die Clubs sind schon lange nicht mehr auf den Anteilen des Eigenkapitals angelegt, sondern auf Fremdkapital von Partner und Sponsoren angewiesen, die als Anteilshalter auftreten. Hier erweist sich der Markenwert als gutes Verkaufsargument um bessere Deals zu erzielen. (Vgl. Ströbel, 2012: 84f)

- Lizenzierung aus externer Sicht

Der Markenwert erweist sich auch bei der Vergabe von Lizenzen, beispielsweise im Bereich des Merchandisings, aber auch in Form von Sponsoring-Lizenzen bei Veranstaltungen und Events als gutes Argumentationsinstrument für die Preisgestaltung. (Vgl. Ströbel, 2012: 85)

- Markenrechtsverletzung

Auch der Missbrauch von Markenrechten kann durch die Wertbestimmung der Marke, dazu beitragen, dass der entstandene Schaden – etwa durch die Produktion von Plagiaten oder Ambush Marketing bei Events – nachvollziehbar berechnet und anschließend eingeklagt werden kann. (Vgl. Ströbel, 2012: 86)

## **7.2.2 Interne Beweggründe zur Markenbewertung**

- Markenmanagement

Die Bewertung der Stärke einer Marke kann als Indikator für den Erfolg von Strategien und Managemententscheidungen in Bezug auf das Marketing herangezogen werden. Dabei bietet es sich an, den Grad der Angleichung des Fremd- und Selbstbildes als Indikator für den Erfolg heranzuziehen. Um die Differenz der beiden Variablen zu evaluieren, eignet sich die GAP-Analyse, welche anschließend als Ausgangspunkt für eine verbesserte Markenführung dienen kann. (Vgl. Welling, 2005: 510f)

- Lizenzierung aus interner Sicht

Der Markenwert zum internen Gebrauch muss vor allem dann evaluiert werden, wenn es zu einer Umstrukturierung der Gesellschaftsform kommt,

beispielsweise wenn ein Mutterverein in eine Kapitalgesellschaft umgewandelt wird. (Vgl. Elter, 2004: 97f)



Abbildung 8: Brand Value / Markenwertebenen im Überblick (Quelle: in Anlehnung an Brand Finance, 2019: 62)

## 8 UNTERNEHMENSWERT DER EUROPÄISCHEN TOP-FUßBALLKLUBS NACH KPMG

Die Firma KPMG ist primär für ihre Tätigkeiten in der Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung und Unternehmensberatung bekannt. Einer ihrer Sparten ist dabei auch der Sport. Mit KPMG Football Benchmark werden dabei die Daten und Zahlen der Fußballclubs aufbereitet und bereitgestellt und folgende Services angeboten:

- **Finanzen und Performance:** Überprüfte Datenbank der finanziellen und operativen Leistungen von über 200 Fußballvereinen in Europa und Südamerika
- **Analyse der Social Media Aktivitäten:** Täglich aktualisiertes Tracking der Social-Media-Aktivitäten von hunderten Fußballvereinen und Spielern
- **Marktwertanalyse von Spielern:** Ein Algorithmus zur Errechnung des Marktwerts von 4.700 Fußballspielern aus neun europäischen und zwei südamerikanischen Ligen.

(Vgl. KPMG, 2019: 2)

## **8.1 ERMITTLUNGSMETHODE DES UNTERNEHMENSWERTS**

Im "club valuation report" werden jährlich die Firmenwerte der bekanntesten 32 Fußballclubs Europas (Stand 01.01.2019) errechnet. 2019 erschien der Report zum dritten Mal.

Bei der Erstellung des Berichts untersucht die KPMG zunächst die öffentlich zugänglichen Finanzdaten von 38 Profifußballvereinen, die den Auswahlkriterien entsprechen. Die Auswahlkriterien werden dabei einerseits unter der Berücksichtigung der 50 europäischen Klubs mit den höchsten Gesamterträgen und andererseits von den 50 besten Vereinen gemäß des Koeffizienten der UEFA-5-Jahreswertung gebildet. Eine Ausnahme stellen die Top 30 Klubs dar, welche die meisten Follower auf ihren Social Media Kanälen (mit Stichtag 01.01.2019 auf Facebook, Twitter, Instagram und YouTube zusammengenommen) vorweisen können. Der Sinn dahinter ist, dass Vereine, welche abseits der sportlichen Ergebnisse erfolgreich sind und internationale hohe Bekanntheit genießen, nicht ausgeschlossen werden. Die Top 32 - unter den somit verbleibenden 38 Vereinen – werden, gemessen am Unternehmenswert, anschließend zur näheren Betrachtung und Veröffentlichung ausgewählt. Die Geschäfts- und Sportergebnisse der Klubs aus der Saison 2018/19 werden in dieser Analyse jedoch nicht berücksichtigt, nur jene aus den Saisonen 2016/17 und 2017/18. Bei Vereinen, die das Geschäftsjahr saisonunabhängig beginnen und beenden, werden die letzten zwei veröffentlichten Finanzberichte herangezogen. Wenn zu wenig veröffentlichte Daten bei einzelnen Fußballclubs vorhanden sind, werden Partnerfirmen beauftragt, die notwendigen Daten bei den Clubs anzufragen. Auf die Einhaltung der nationalen Rechnungslegungsbestimmungen beziehungsweise die internationalen Vorschriften nach IFRS wird beim Auslesen der Daten großer Wert gelegt. (Vgl. KPMG, 2019:4ff)

Anschließend wird der „Revenue Multiple approach“ angewendet, der zur Bewertung der Unternehmensfinanzen dient und den Wert eines Unternehmens im Verhältnis zu den erzielten Einnahmen misst. Diese Methode ist aus drei Hauptgründen geeignet und wird häufig zur Ermittlung des Unternehmenswerts von Fußballclubs angewendet:

- Die Umsatzzahlen der Vereine sind relativ einfach abzurufen und zu vergleichen, da sie durch buchhalterische Anpassungen weniger verzerrt sind.

- Im Gegensatz zu den Gewinnen, welche für viele Vereine negativ ausfallen können, kann der Revenue Multiple approach auch für die am stärksten belasteten Vereine angewendet werden.
- Die Umsätze sind nicht volatil wie die Erträge.

Dieser Ansatz weist jedoch auch einige Schwächen auf. Erstens kann die Fokussierung auf Einnahmen zu einem hohen Unternehmenswert für Vereine führen, die zwar hohe Umsätze erzielen, während sie aber nicht in der Lage sind die Kosten zu kontrollieren und somit gleichzeitig erhebliche Verluste erleiden. Zweitens wird die Vermögenslage eines Vereins nicht vollständig wiedergespiegelt. (Vgl. KPMG, 2019: 26)

Um jedoch den zu simplen Ansatz der Verwendung von Einheitsmultiplikatoren zu vermeiden, haben KPMG-Experten einen proprietären Algorithmus angewendet, der dem in früheren Ausgaben verwendeten Algorithmus entspricht und die Unterschiede zwischen den Fußballvereinen, den Märkten und den Volkswirtschaften, in denen die einzelnen Klubs tätig sind, miteinbezieht. Die Formel berücksichtigt dabei fünf gewichtete Parameter - Rentabilität, Beliebtheit, sportliches Potential, Übertragungsrechte und Eigentum des Stadions - und berechnet Umsatzmultiplikatoren, die von Verein zu Verein variieren. (Vgl. KPMG, 2019: 4ff)

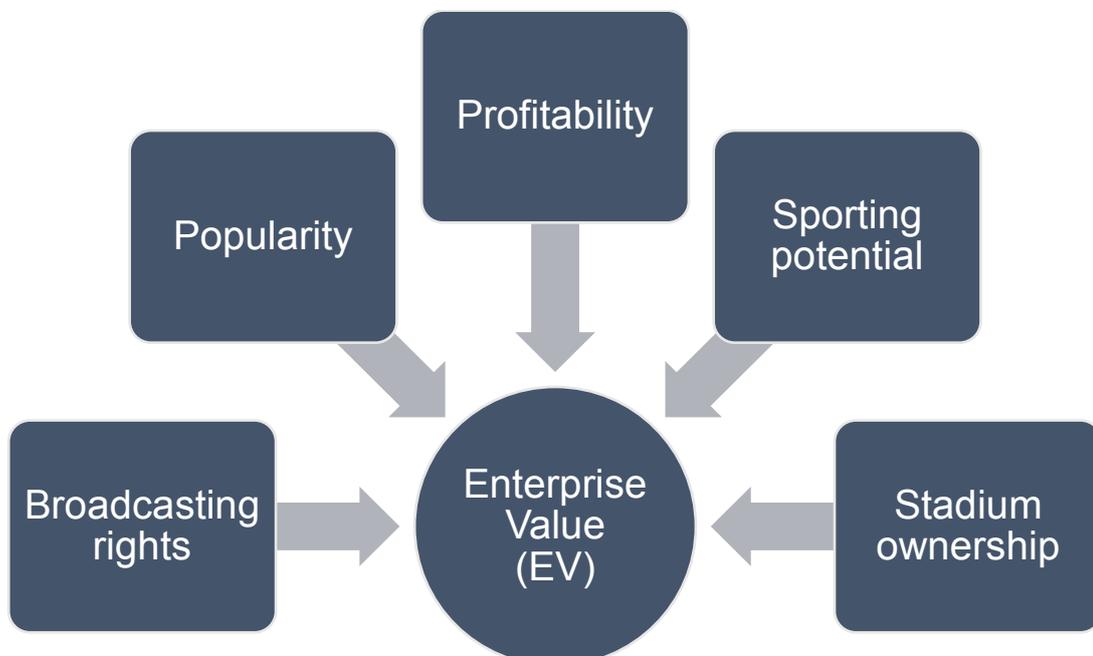


Abbildung 9: Faktoren zur Berechnung des Unternehmenswerts (Quelle: in Anlehnung an KPMG, 2019: 27)

### **8.1.1 Profitability**

Um die Rentabilität eines Fußballvereins zu berücksichtigen, wird in der Formel von KPMG das Verhältnis der Personalkosten zum Umsatz der letzten beiden Geschäftsjahre berücksichtigt. Die Löhne von Spielern und anderen Mitarbeitern machen bei weitem den größten Teil der Ausgaben aus. Eine hohe Quote wird dabei als negativ gewertet, da es so schwerer fällt, Gewinne zu erzielen. Bei einem geringeren Gewicht werden aufgrund der höheren Volatilität auch die Profis der Clubs vor dem Spielerhandel und das EBIT in unserem Algorithmus berücksichtigt. (Vgl. KPMG, 2019: 27)

### **8.1.2 Popularity**

Zweifelsohne besteht eine starke Korrelation zwischen dem sportlichen Erfolg auf dem Fußballfeld und dem Engagement in sozialen Medien, die sich unter anderem in der Anzahl der Facebook-, Twitter-, Instagram- und YouTube-Follower niederschlägt. Daher werden in diesem Berechnungsmodell die Social-Media-Follower eines Vereins als Indikator für Popularität und Fan-Engagement verwendet. (Vgl. KPMG, 2019: 27)

### **8.1.3 Sporting potential**

Um das Potenzial des sportlichen Erfolgs eines Teams zu berücksichtigen, wodurch sich wiederum bedeutende Einnahmen an Spieltagen, Werbung und Übertragungsgeldern generieren lassen, wird davon ausgegangen, dass die Klubs über einen wertvolleren Kader verfügen. Die einzelnen Spieler und der ausgewogene Wert des gesamten Teams, verleihen den Vereinen bessere Chancen auf dem Platz erfolgreich zu sein. Um diesen Effekt zu erfassen, wird der Marktwert des veröffentlichten Kaders im Algorithmus berücksichtigt. (Vgl. KPMG, 2019: 27)

### **8.1.4 Broadcasting rights**

Die Auswirkungen von Übertragungsrechten der TV- und Rundfunkunternehmen, die bereits auf Ligaebene für die nächsten Spielzeiten vereinbart wurden und die verwendete Verteilungsmethode fließen ebenfalls in den KPMG-Algorithmus ein, da diese Metrik eine grundlegende Rolle für das Umsatzpotenzial von Fußballclubs spielt.

### **8.1.5 Stadium ownership**

Neben den Spielern, ist auch das Stadion eines Vereins einer der wichtigsten Vermögenswerte eines Fußballclubs. Ein Stadion, welches sich im Clubbesitz befindet, bietet in der Regel mehr Möglichkeiten, Einnahmen zu generieren. Daher wird auch dieser Faktor anteilig berücksichtigt. (Vgl. KPMG, 2019: 27)

### 8.1.6 Enterprise Value

*„The enterprise value (EV) of a company is calculated as the sum of the market value of the owners' equity, plus total debt, less cash and cash equivalents.“* (KPMG, 2019: 26)

Es gibt den Unternehmenswert unabhängig von der Kapitalstruktur an, mit der das Unternehmen seine Geschäftstätigkeit finanziert. Diese Kennzahl wird deswegen verwendet, weil der Unternehmenswert kapitalstrukturneutral ist und Unternehmen mit unterschiedlichen Fremd- und Eigenkapitalstrukturen verglichen werden können. (Vgl. KPMG, 2019: 27)

In der nachstehenden Tabelle werden die Top 10 der europäischen Fußballvereine nach den eben beschriebenen Kriterien aufgelistet, wobei die Übertragungsrechte hierbei nicht angeführt sind. Real Madrid CF führt die Kategorie bei den betrieblichen Einnahmen mit 743 Millionen Euro an, Tottenham Hotspur hat hingegen mit 39% die niedrigste Quote die Personalkosten betreffend und gleichzeitig das höchste EBIT (earning before interest and tax) mit 168 Millionen Euro. Den wertvollsten Kader besitzt Manchester City FC mit nahezu 1,2 Milliarden Euro und steht somit beim sportlichen Potential an oberster Stelle. Die Popularität – gemessen an Follower in den Social Media Kanälen – führen die spanischen Vertreter Real Madrid CF und der FC Barcelona mit jeweils über 220 Millionen an. Die Eigentumsverhältnisse des Stadions sind hingegen bei nahezu allen Vereinen der Top 10 fast bei 100%, lediglich der FC Barcelona (66%), Tottenham Hotspur FC (76%) und Real Madrid CF (81%) liegen deutlicher darunter. (Vgl. KPMG, 2012: 11)

## Top 10: Key performance indicators, 2017/18

Position	Top 10 Clubs	Operating revenues (EUR m)	Staff costs to revenue ratio	EBIT (EUR m)	Squad market value* (EUR m)	Social media followers* (in m)	Stadium utilisation rate
+1	Real Madrid CF	743	58%	42	958	230	81%
-1	Manchester United FC	666	50%	52	846	121	100%
+1	FC Bayern München	629	50%	47	749	71	100%
-1	FC Barcelona	689	81%	36	1,111	222	66%
=	Manchester City FC	568	52%	19	1,182	59	98%
+1	Chelsea FC	506	55%	49	842	78	99%
+1	Liverpool FC	514	58%	143	1,038	58	99%
-2	Arsenal FC	439	62%	83	624	66	99%
+1	Tottenham Hotspur FC	430	39%	168	876	17	76%
-1	Juventus FC	402	64%	-1	788	68	95%

\*Note: Figures as at 1 January 2019

Abbildung 10: Top 10 der europäischen Fußballklubs nach den fünf Kriterien zur Berechnung des EV (Quelle: KPMG, 2019: 11)

## 8.2 DIE TOP 32 FUßBALLVEREINE EUROPAS NACH EV

	Verein	Wachstum seit dem Vorjahr	Wert in Mio. EUR*
1	Real Madrid CF	+ 10%	3.224
2	Manchester United FC	- 1%	3.207
3	FC Bayern München	+ 6%	2.696
4	FC Barcelona	- 4%	2.676
5	Manchester City FC	+ 14%	2.460
6	Chelsea FC	+ 26%	2.227
7	Liverpool FC	+ 33%	2.095
8	Arsenal FC	- 4%	2.008
9	Tottenham Hotspur FC	+ 31%	1.679
10	Juventus FC	+ 19%	1.548

11	Paris Saint-Germain FC	+ 15%	1.315
12	Borussia Dortmund	+ 2%	1.085
13	Atlético de Madrid	+ 12%	1.004
14	FC Schalke 04	+ 14%	765
15	FC Inter Mailand	+ 41%	692
16	Leicester City FC	+ 6%	633
17	West Ham United	+ 9%	578
18	SSC Napoli	+ 10%	569
19	AC Milan	+ 8%	555
20	Everton FC	+ 6%	543
21	AS Roma	+ 13%	516
22	Olympique Lyon	+ 8%	463
23	Besiktas JK	+ 15%	383
24	Sevilla FC	+ 11%	352
25	Athletic Club Bilbao	+ 1%	336
26	SL Benfica	+ 1%	333
27	AFC Ajax	+ 12%	315
28	SS Lazio	+ 23%	297
29	AS Monaco FC	- 2%	255
30	Celtic FC	NEU	252
31	Villarreal CF	NEU	247
32	Galatasaray	- 26%	246
<b>GESAMT</b>			<b>35.554</b>

\*errechneter Mittelwert unter Berücksichtigung des Wechselkurses vom 2. Jänner 2019

*Tabelle 2: Unternehmenswert der Top 32 Fußballclubs Europas (Quelle: in Anlehnung an KPMG, 2019: 25)*

2019 hat Real Madrid CF demnach Manchester United FC von der Spitze verdrängt. Der FC Barcelona ist auf den vierten Platz zurückgerutscht und musste den FC Bayern München vorbeiziehen lassen. Auch Tottenham Hotspur konnte zugewinnen

und Juventus Turin vom neunten Platz verdrängen, kurz davor reiht sich der Arsenal FC ein, welcher durch den Chelsea FC und Liverpool FC gleich zwei Plätze verlor und nun nunmehr an achter Stelle steht. Aus der Wertung der 32 populärsten europäischen Vereine sind in diesem Jahr der spanische Vertreter Valencia CF und der türkische Club Fenerbahce gefallen, wohingegen der schottische Celtic FC und Villarreal CF in die Wertung aufsteigen konnten.

Natürlich haben vor allem die Champions League Finalisten aus 2018 enorm profitiert, der Liverpool FC konnte den jährlichen Unternehmenswert um 33% steigern und wurde somit nur von Inter Mailand mit 41% Zugewinn übertroffen. Tottenham Hotspur steht mit 31% an jährlichem Zuwachs an dritter Stelle.

Von den 32 populärsten Klubs Europas, kommen 27 aus den fünf größten Ligen und wiederum neun davon, sind der Premier League zugehörig. Diese neun Vereine generieren zusammen einen Gesamtwert von 43% des Gesamtvolumens der 32 miteinbezogenen Klubs. Die Dominanz der höchsten englischen Spielklasse innerhalb Europas ist demnach enorm. (Vgl. KPMG, 2019: 4)

Die nachstehende Grafik zeigt die Entwicklung des Unternehmenswerts der zehn besten europäischen Fußballclubs seit 2016. Dabei können der Tottenham Hotspur FC (+ 110%) und der Liverpool FC (+ 65%) den größten Anstieg verzeichnen. Ein Minus musste insgesamt gesehen nur der Arsenal FC mit 3% hinnehmen. (Vgl. KPMG, 2019: 11)

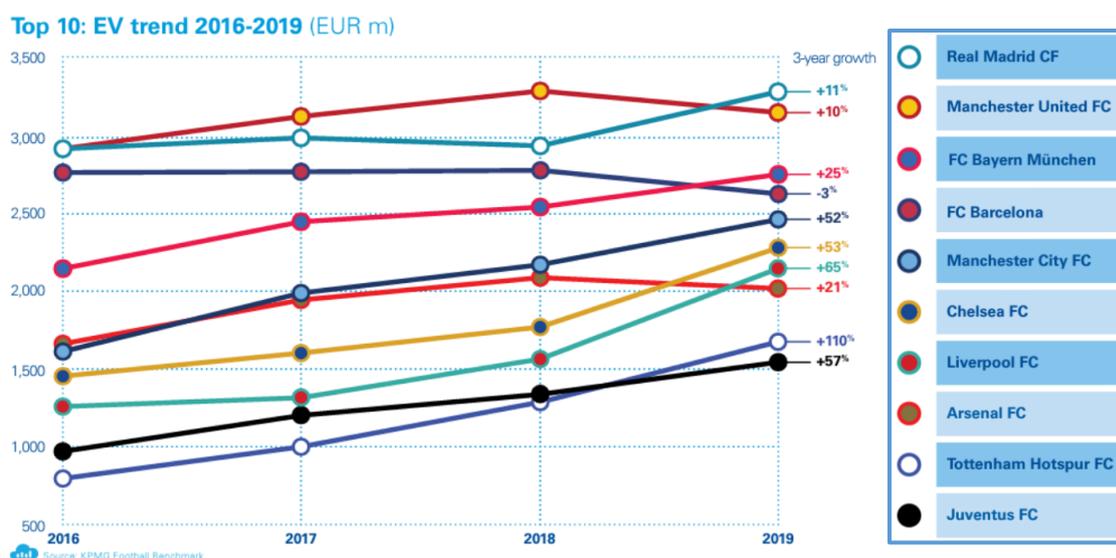


Abbildung 11: Entwicklung der Top 10 der europäischen Fußballklubs nach EV seit 2016 (Quelle: KPMG, 2019: 11)

Es ist damit zu rechnen, dass die „Reds“ aus Liverpool und die „Spurs“ aus London im nächsten Report wieder stark an Zuwachs gewinnen, da beide Vereine in der Saison 2018/19 im UEFA Champions League Finale standen und dadurch in nahezu allen relevanten Messkriterien zulegen werden. Tottenham Hotspur konnte zudem ihr neues Stadion eröffnen und werden zusätzlich davon profitieren.

Beim italienischen Klub Juventus FC ist zwar ein starker Zugewinn (57%) zu verzeichnen, aber es wurde dennoch eine Platzierung abgegeben, da die „Spurs“ eben noch stärker performt haben. Das Wachstum beim Klub aus Turin ist nicht zuletzt auf den Transfer von Superstar Cristiano Ronaldo zurückzuführen. „Juve“ konnte nicht nur bei den „commercial revenues“ (+ 21%) und den Social Media Followern (+ 42%) zulegen, sondern auch beim Marktwert des Kaders (+ 40%). (Vgl. KPMG, 2019: 12)

Damit zeigt sich, dass auch einzelne Akteure – wenn sie denn eine Sonderstellung im Klubfußball einnehmen und selbst schon einen enormen Markenwert mitbringen – einen nicht unbeträchtlichen Einfluss auf den gesamten Unternehmenswert ausüben können. Dies rechtfertigt aus Klubsicht vermutlich die horrenden Transfersummen dieser Tage.

Die Transfermärkte werden zwar durch das UEFA Financial Fair Play reguliert, dies hält die Clubs aber nicht davon ab, enorme Summen in neue Spieler zu investieren. So hat der Transfer des Brasilianers Neymar zu Paris Saint-Germain einen regelrechten Dominoeffekt ausgelöst. Barcelona ersetzte den Offensivmann durch Philippe Coutinho vom Liverpool FC, dieser konnte sich dadurch wiederum defensiv mit dem Torhüter Alisson Becker und dem Verteidiger Virgil van Dijk verstärken. PSG verkauft wiederum Lucas Moura, Blaise Matuidi, Serge Aurier und Javier Pastore und konnte dadurch Einnahmen generieren. Arsenal stieg ebenso in das Rennen mit ein und profitierte durch die Verkäufe von Alexis Sánchez und Alex Oxlade-Chamberlain. (Vgl. KPMG, 2019: 13)

Diese Transfers machen sich nicht nur auf dem Platz bemerkbar, sondern eben auch abseits davon und können sowohl kurz- als auch langfristige Auswirkungen auf den Unternehmens- und Markenwert eines Vereins haben.

Dies trägt nicht zuletzt dazu bei, dass das Volumen des Transfermarktes und die Fees in den letzten Jahren stetig zugenommen haben und einen beträchtlichen Teil der Ausgaben der Vereine einnehmen. Es wird aber nicht nur in Spieler und Talente auf dem Transfermarkt investiert und ausgiebig gescoutet, es werden auch Akademien

ausgebaut und versucht, eigene Talente hervorzubringen und die Talente aus anderen Reihen möglichst früh in den eigenen Verein zu integrieren. (Vgl. KPMG, 2019: 16)

Es kommt daher nicht überraschend, dass der Wert des Kaders einen enormen Einfluss auf den EV hat. Je besser die Spieler sind, desto eher ist der Club sportlich erfolgreich und generiert dadurch wiederum höhere Einnahmen, mehr Übertragungszeiten und eine höhere Bekanntheit – dies steigert in Folge den Unternehmenswert. Die Top-Fußballvereine lassen sich dabei grundsätzlich in drei Kategorien einteilen:

1. Top-Klubs die vorwiegend aus Starspielern bestehen, auf höchstem Level spielen, immer um nationale und internationale Titel kämpfen und hohe finanzielle Einnahmen vorweisen (z.B. Real Madrid CF, FC Barcelona, FC Bayern München)
2. Top-Vereine welche einige Fußballstars in ihren Reihen vorweisen können, Einkünfte vorweisen, von denen sie gut zehren können, um nationale Titel mitspielen und auch international zu den potentiellen Titelanwärtern zählen (beispielsweise Paris Saint-Germain FC, Juventus FC, Borussia Dortmund, Tottenham Hotspur FC)
3. Mittlere Fußballklubs die eine geringe Anzahl von Stars in ihren Reihen haben, meist vom Verkauf der Spieler leben um langfristige, finanzielle Stabilität zu erlangen, national einen gefestigten Platz einnehmen und regelmäßig in internationalen Wettbewerben mitspielen (unter anderem: SSC Napoli, Olympique Lyon, Sevilla FC)

(Vgl. KPMG, 2019: 17)

Diese Einteilung bezieht sich natürlich vorwiegend auf die Top-5 Ligen Europas (England, Spanien, Deutschland, Italien und Frankreich) und lässt kleinere Ligen wie etwa die schweizerische oder österreichische weitestgehend außen vor. Diese kleinen Ligen haben aber auch nicht denselben internationalen Anspruch und genießen nicht einmal annähernd dieselbe Aufmerksamkeit, bis auf wenige Ausnahmen, wenn beispielsweise ein Verein in einem internationalen Wettbewerb unerwartete Erfolge verbuchen kann oder ein internationaler Großklub ein Spielertalent verpflichtet. Ansonsten erscheinen hierbei eher die nationale Relevanz und der Unternehmenswert im inländischen Vergleich oder mit gleichgestellten Ligen sinnvoll.

## **9 MARKENWERT DER EUROPÄISCHEN TOP-FUßBALLKLUBS NACH BRAND FINANCE**

Brand Finance befasst sich jährlich mit den größten Klubmarken im Fußball und deren Entwicklung in Bezug auf eine Reihe finanzieller und nichtfinanzieller Kennzahlen und fasst dies in einem jährlichen Report zusammen.

Mit Hilfe der Firma BurroHappold, welche sich für das Engineering des neuen Stadions von Tottenham Hotspur sowie für verschiedene andere Weltklasse-Arenen verantwortlich zeichnet, hat Brand Finance zudem die Auswirkungen von Stadien auf die Markenstärke eines Vereins genauer unter die Lupe genommen. (Vgl. Brand Finance, 2019: 6)

Brand Finance hat in diesem Jahr auch die Unternehmenswerte für die Top 50-Fußballclubs in Europa berechnet und die Markenbewertung um einen zusätzlichen Faktor ergänzt und veranschaulicht, dass die Marke bei der Wertschöpfung für die Interessengruppen des Clubs, insbesondere für die Investoren, eine große Rolle spielt. Real Madrid ist gemessen am Unternehmenswert der wertvollste Verein der Welt, dicht gefolgt vom FC Barcelona und Manchester United FC. Letztendlich haben diese 3 Clubs die stärksten Marken in der Studie und nutzen diese Marken, um nicht nur Jahr für Jahr höhere Einkünfte zu erzielen, sondern vor allem auch, um einen Gewinn für ihre Aktionäre zu erreichen. (Vgl. Brand Finance, 2019: 6)

### **9.1 BEWERTUNGSMODELL ZUR FESTSTELLUNG DES MARKENWERTS**

Zur Berechnung der Bewertung der Marken wird im Report von Brand Finance der Royalty Relief-Ansatz herangezogen. Dieser stellt eine Markenbewertungsmethode dar, die den in ISO 10668 festgelegten Industriestandards entspricht. Dabei werden die wahrscheinlichen zukünftig eintreffenden Einnahmen, die einer Marke zuzurechnen sind, durch Berechnung einer Lizenzgebühr geschätzt. Dieser Wert würde demnach für die Verwendung der Marke und der damit verbundenen Recht in Rechnung gestellt werden. Diese Kosten müssten auf sich genommen werden, um einen „Markenwert“ zu erzielen, den der Lizenzgeber auf dem freien Markt für den Nettonutzen der Marke bekommen würde. Um diese Berechnung durchzuführen, bedarf es ein paar Schritten:

1. Berechnung der Markenstärke durch eine „Balanced Scorecard“ mit Kennzahlen zur Beurteilung von Marketinginvestitionen, Eigenkapital der

- Stakeholder und Geschäftsleistung. Die Markenstärke wird als BSI-Wert (Brand Strength Index) auf einer Skala von 0 bis 100 ausgedrückt.
2. Bestimmung des Lizenzgebührenbereichs für jede Branche und Festlegung der Bedeutung der Marke für Kaufentscheidungen. Im Luxussegment ist dieser Wert sehr hoch und wichtig, in der Erdölindustrie ist er niedriger und die Marke trägt kaum zu Kaufentscheidungen bei. Um diesen Wert pro Sparte zu bestimmen, werden vergleichbare Lizenzvereinbarungen geprüft, die aus Datenbanken entnommen werden können.
  3. Berechnung der Lizenzgebühr: Der BSI-Score wird auf den Lizenzgebührenbereich angewendet, um eine Lizenzgebühr zu ermitteln. Wenn zum Beispiel die Lizenzgebühr in einem Sektor zwischen 0 und 5% liegt und eine Marke einen BSI-Wert von 80 von 100 aufweist, beträgt die angemessene Lizenzgebühr für die Verwendung dieser Marke in dem betreffenden Sektor 4%.
  4. Ermittlung von markenspezifischen Umsätzen, indem man den Anteil der Umsätze der Muttergesellschaft schätzt, der der betreffenden Marke zuzuordnen ist. Gibt es keine Muttergesellschaft, entfällt dieser Teil.
  5. Bestimmung der zu erwartenden Einnahmen anhand vergangener Einnahmen.
  6. Anwendung der Lizenzgebühr auf die prognostizierten Einnahmen, um die Markeneinnahmen abzuleiten
  7. Markenumsätze werden nach Steuern auf einen Wert abgezinst, der dem Markenwert entspricht

(Vgl. Brand Finance, 2019: 20)

## 9.2 DIE TOP 10 FUßBALLVEREINE EUROPAS NACH MARKENWERT

Top 10 Most Valuable Brands				Top 10 Strongest Brands			
	<b>1</b> ↑ 2		2019: €1,646m 2018: €1,297m <b>+26.9%</b>		<b>1</b> ↑ 2		2019: 95.5 AAA+ 2018: 96.2 AAA+ <b>-0.7</b>
	<b>2</b> ↓ 1		2019: €1,472m 2018: €1,562m <b>-5.8%</b>		<b>2</b> ↓ 1		2019: 95.4 AAA+ 2018: 96.7 AAA+ <b>-1.3</b>
	<b>3</b> ← 3		2019: €1,393m 2018: €1,246m <b>+11.8%</b>		<b>3</b> ↑ 4		2019: 93.5 AAA+ 2018: 93.1 AAA+ <b>+0.4</b>
	<b>4</b> ← 4		2019: €1,314m 2018: €1,159m <b>+13.3%</b>		<b>4</b> ↓ 3		2019: 92.1 AAA+ 2018: 94.6 AAA+ <b>-2.5</b>
	<b>5</b> ← 5		2019: €1,255m 2018: €1,097m <b>+14.4%</b>		<b>5</b> ← 5		2019: 91.0 AAA+ 2018: 92.2 AAA+ <b>-1.2</b>
	<b>6</b> ← 6		2019: €1,191m 2018: €992m <b>+20.0%</b>		<b>6</b> ↑ 9		2019: 88.7 AAA 2018: 88.6 AAA <b>+0.1</b>
	<b>7</b> ← 7		2019: €968m 2018: €985m <b>-1.8%</b>		<b>7</b> ↓ 6		2019: 88.0 AAA 2018: 90.4 AAA+ <b>-2.3</b>
	<b>8</b> ↑ 9		2019: €914m 2018: €753m <b>+21.3%</b>		<b>8</b> ↓ 7		2019: 87.3 AAA 2018: 89.5 AAA+ <b>-2.3</b>
	<b>9</b> ↓ 8		2019: €885m 2018: €893m <b>-0.8%</b>		<b>9</b> ↓ 8		2019: 86.8 AAA 2018: 88.9 AAA <b>-2.1</b>
	<b>10</b> ← 10		2019: €758m 2018: €630m <b>+20.4%</b>		<b>10</b> ← 10		2019: 85.5 AAA 2018: 84.3 AAA- <b>+1.2</b>

Abbildung 12: Top 10 Most Valuable Brands vs. Top 10 Strongest Brands (Quelle: Brand Finance, 2019: 9)

Real Madrid hat dieses Jahr Manchester United überholt und sich zur wertvollsten Fußballvereinsmarke der Welt entwickelt. Real Madrid beansprucht zudem auch den Titel als die stärkste Marke der Welt für sich und setzt sich somit gegen Barcelona durch. (Vgl. Brand Finance, 2019: 6) Mit einem Markenwert von 1,646 Milliarden Euro liegt der Club vor Manchester United (1,472 Milliarden Euro), Barcelona (1,393 Milliarden Euro), Bayern München (1,314 Milliarden Euro), Manchester City (1,255 Milliarden Euro) und Liverpool (1,191 Milliarden). Die sechs Clubs machen über 40% des gesamten Markenwerts im Brand Finance Football 50-Ranking der wertvollsten Marken aus. Dies zeigt die Konzentration des Reichtums und die Entstehung und Etablierung einer Reihe von „Superclubs“ auf. Real Madrid steht nach fast einem Jahrzehnt - seit seinem letzten Titelgewinn im Jahr 2010 – nun wieder an der Spitze der wertvollsten Fußballmarken. Der Markenwert des Vereins ist seit letztem Jahr um 27% gestiegen, was zum Teil auf den Gewinn des vierten UEFA Champions League Titels innerhalb von fünf Jahren zurückzuführen ist. Der Club war der erste der Welt, der in den Jahren 2017/18 die Umsatzgrenze von 750 Millionen Euro durchbrach. Damit sind sie der höchste Geldgeber aus dieser Einnahmequelle. Real Madrid ist zudem die stärkste Fußballvereinsmarke mit einem Brand Strength Index (BSI) von 95,5 von 100 Punkten und liegt damit knapp vor dem FC Barcelona (BSI 95,4). (Vgl. Brand Finance, 2019: 8)

Über die größten Zugewinne bei der Markenstärke, konnte sich Manchester City freuen, was nicht verwunderlich ist, da sie sich den Titel in der Premier League sichern konnten. (Vgl. Brand Finance, 2019: 6) Die europäischen Ligen sind im globalen Klubfußball nach wie vor das Maß aller Dinge und die Konkurrenz innerhalb der meisten Ligen ist größer als je zuvor. Die Sponsoring-Deals steigen weiter, die Premier League hat an Ärmelsponsoren gewonnen, die einen weiteren Weg zu Sponsoring-Einnahmen für die Vereine eröffnen. Die englische Premier League ist zudem mit 17 Vereinen in den Top-50 und 43% des gesamten Markenwerts, die wertvollste Fußballliga der Welt. Dahinter folgt die deutsche Bundesliga mit 13 Vertretern, welche allerdings bezogen auf den Markenwert nicht mit der spanischen LaLiga mithalten können (Vgl. Brand Finance, 2019: 6f)

### Brand Value Over Time

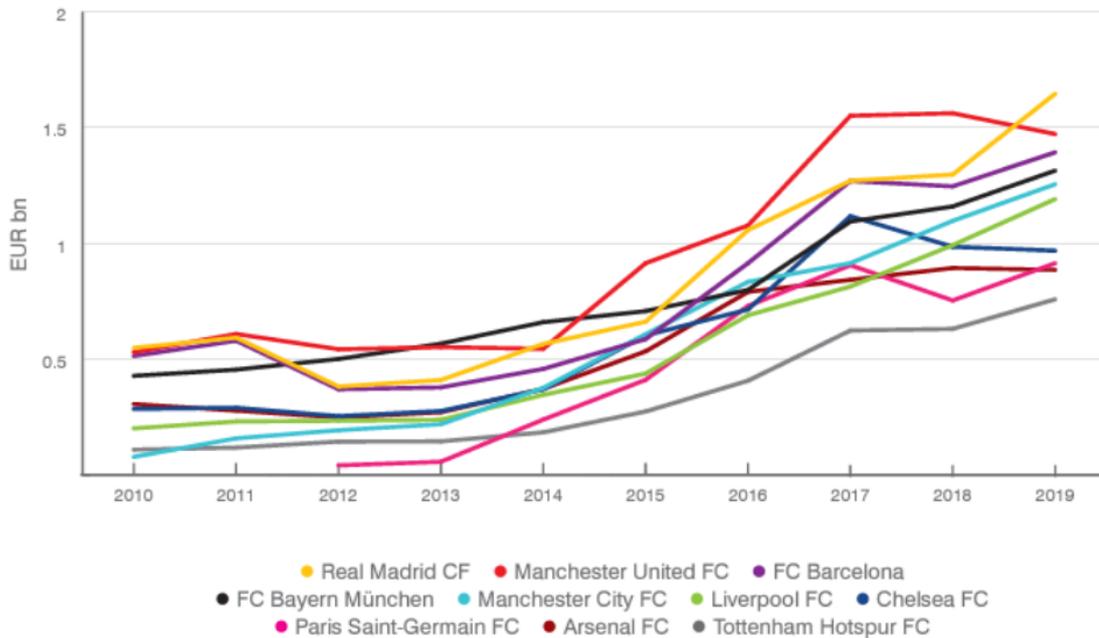


Abbildung 13: Entwicklung des Markenwerts der europäischen Top-Fußballklubs (Quelle: Brand Finance, 2019: 10)

Nach jüngsten Maßstäben hat Real Madrid in der Saison 2018/19 keine großen Erfolge gefeiert, sie konnten den Champions League Titel nicht verteidigen und konnten ihren Starstürmer Cristiano Ronaldo nicht ersetzen, dieser wechselte zum italienischen Klub Juventus. Positiv ist jedoch anzumerken, dass sie ein ehrgeiziges Sanierungsprogramm für ihr Stadion angekündigt haben und das obwohl das Santiago Bernabéu Stadion bereits die Nummer 1 unter den Stadien der 50 besten Fußballvereinsmarken der Welt ist (nach dem BuroHappold Venue Performance Rating). Dieses Ranking wird im Brand Strength Index (BSI) von Brand Finance ebenso erfasst. Der Markenwert von Manchester United ist zum ersten Mal seit 2016 von 1,562 Milliarden Euro im Vorjahr auf 1,472 Milliarden Euro gesunken (ein Rückgang um 6%). Manchester United hat in den letzten Jahren sowohl in der Premier League als auch in der UEFA Champions League sportlich enttäuscht. Die Wahrnehmung der Marke in der Öffentlichkeit hat sich dadurch verschlechtert und der Verein liegt in Bezug auf attraktivem Fußball unter den Top-Clubs der Welt nur auf Platz 18, wie die ursprüngliche Fananalyse von Brand Finance zeigt. Sie konnten sich außerdem zum dritten Mal in sieben Jahren nicht für die UEFA Champions League im Jahr 2019/20 qualifizieren. Einen solchen Rückgang der Performance für einen Club, der in den Jahren unter der Leitung von Sir Alex Ferguson an den dauerhaften Erfolg gewöhnt war, merkt man natürlich auch in der finanziellen Performance und drückt

sich im Umsatzrückgang aus. Obwohl die Gesamteinnahmen weiterhin zu den höchsten gehören, haben sich die Einnahmen aus Werbetätigkeiten, an Spieltagen und die TV-Einnahmen reduziert. Manchester United wurde zum Teil von ihren Nachbarn und Stadtrivalen Manchester City, die 2018 und 2019 die Premier League gewinnen konnten, in den Schatten gestellt. (Vgl. Brand Finance, 2019: 10)

Der Liverpool FC und Tottenham Hotspur haben in der vergangenen Saison zudem zusätzlich zur Aufwertung der Premier League beigetragen indem sie das Finale der UEFA Champions League erreicht haben. Beide Clubs verbesserten ihren Markenwert um 20% auf 1,191 Milliarden bzw. 758 Millionen Euro. Dies waren die höchsten Wachstumsraten in der Top 10 Fußballclubs nach Real Madrid (27%) und Paris Saint-Germain (21%). Bei Tottenham wird dabei vor allem die fortschrittliche Fußball- und Jugendförderung gelobt. Ein weiteres Kriterium hierbei ist auch die Errichtung ihres neuen Stadions mit 62.000 Sitzplätzen. In der Zwischenzeit trug Tottenham die Spiele im Wembley Stadion aus, was die Einnahmen an Spieltagen steigerte. (Vgl. Brand Finance, 2019: 11)

Während bei den Top-Fußballvereinen im Ranking bis 2018 kaum Veränderungen zu verzeichnen sind, sind beispielsweise die Wolverhampton Wanderers einer der Aufsteiger in der Rangliste. Der Verein ist 2018 - nach sechs Saisonen – wieder in die Premier League aufgestiegen. Der traditionsreiche Verein belegt mit einer Markenbewertung von 187 Millionen den 28. Platz im aktuellen Ranking. Die beeindruckende Leistung in den Jahren 2018/19 und die Möglichkeiten der Premier League haben zu dem positiven Wachstum geführt. Die Wolves haben ihre Beziehungen genutzt, um ein starkes, angriffsorientiertes Team talentierter Spieler aufzubauen. Sie haben zudem ihr Franchising Projekt mit Clubs in China erweitert und einen Fokus auf eSports entwickelt. Die TV-Einnahmen der Premier League übertreffen alle anderen großen europäischen Ligen - 2,9 Milliarden Euro gegenüber 1,2 Milliarden Euro in der spanischen La Liga im Jahr 2017. Die kommerziellen Einnahmen sind mehr als doppelt so hoch wie die Einnahmen aus der italienischen Serie A oder der französischen Ligue 1. Die Premier League ist auch die meistbesuchte Fußballliga – der Fanforschung von Brand Finance nach zu urteilen. So herrschen dort eine überlegene Atmosphäre und eine größere Wettbewerbsfähigkeit als in anderen nationalen Ligen. Dennoch zähle die La Liga nach wie vor mehr „Star-Spieler“ und „Weltklasse-Clubs“ als die Premier League. (Vgl. Brand Finance, 2019: 11)

### **9.3 ERRECHNUNG DES UNTERNEHMENSWERTS NACH BRAND FINANCE**

Brand Finance verwendet bei der Berechnung des Enterprise Value einen relativen Bewertungsansatz. Der Unternehmenswert ist dabei ein guter Maßstab für alle Anleger um den Wert des Kerngeschäfts des Unternehmens zu bestimmen und dazu unabhängig davon, wie sich das Unternehmen finanziert. Dies ist insbesondere in der Fußballbranche von Bedeutung, da die Vereine oftmals auf sehr unterschiedlichem Weg finanziert werden. Der relative Wert kommt deswegen zu Stande, weil die unterschiedlichen Faktoren, die zum Erfolg eines Fußballvereins beitragen, zunächst standardisiert werden und unterschiedlich gewichtet in die Bemessung miteinfließen. Die relative Bewertung spiegelt dabei die Wahrnehmung des Marktes in der Fußballbranche stärker wider als der sonst verwendete Cashflow. Die Stimmungsentwicklung bei den AnhängerInnen spielt in dieser Branche eine größere Rolle als anderswo und muss dementsprechend auch erfasst werden. (Vgl. Brand Finance, 2019: 22)

Brand Finance erstellt dabei einen ligaspezifischen Multiplikator der Einnahmen, basierend auf den Daten von 16 börsennotierten Fußballclubs in verschiedenen europäischen Ligen. Sobald ein grundsätzlicher Multiplikator innerhalb der Liga festgelegt wurde, wird dieser auf der Grundlage von sieben, den Unternehmenswert beeinflussenden Faktoren, angepasst. (Vgl. Brand Finance, 2019: 22) Diese decken sich zum Teil mit jenen von KPMG.

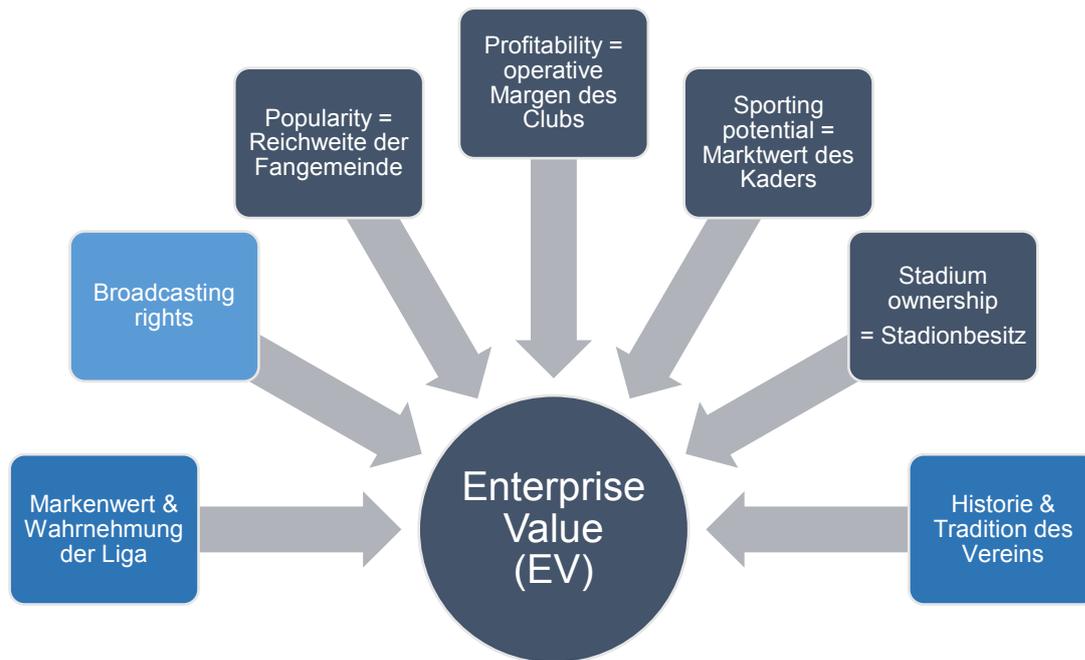


Abbildung 14: Einflussfaktoren auf den EV (Quelle: in Anlehnung an Brand Finance, 2019: 22 und KPMG, 2019: 27)

1. Wahrnehmung der Liga in welcher ein Verein agiert und der Wert dieser (z.B. in Form des Werts der Übertragungsrechte).
2. Besitz eines eigenen Stadions als wertvolles Kapital für einen Fußballverein, nicht nur als Vermögenswert an sich, sondern auch durch die zusammenhängenden Einnahmen, sei es in Form von Tickets oder Konzessionsgegenständen.
3. Wert des Kaders und Transfermarktwerte der einzelnen Akteure und damit zusammenhängende Einnahmen und Ausgaben durch den Kauf und Verkauf der hochkarätigen Fußballer bilden einen großen Teil des Geschäfts eines Klubs ab.
4. Markenstärke eines Fußballclubs, welche zusätzliche Einnahmen und Gewinne bringt, da AnhängerInnen und Sponsoren gleichermaßen angezogen werden.
5. Reichweite der Fangemeinde des Fußballklubs über die Grenzen hinaus und damit verbundene Einnahmen von globalen Sponsoren und höhere Sendeeinnahmen.
6. Tradition eines Vereins spielt für viele Sponsoren und AnhängerInnen eine große Rolle. Man kann mit einer erfolgreichen Geschichte hinter dem Vereinsnamen punkten und die Wahrnehmung der Fans - sowohl auf den heimischen als auch auf den ausländischen Märkten – wird positiv beeinflusst.
7. Rentabilität eines Vereins unter der Berücksichtigung der Regeln des Financial Fairplay. Man kann nicht nur auf die Eigentumsinvestitionen bauen, sondern

muss um die steigenden Kosten für Spielerlöhne, technisches Personal und andere Ausgaben im modernen Spiel zu decken, ökonomisch klug wirtschaften.

(Vgl. Brand Finance, 2019: 22)

Die Faktoren der Popularität, Rentabilität, des sportlichen Potentials und des Stadionbesitzes werden bei beiden Reporten in die Errechnung des EV miteinbezogen. Brand Finance betont zusätzlich noch die Tradition des Vereins und den Markenwert und die Wahrnehmung der Liga stärker, als dies KPMG tut. Wobei sich dies bei KPMG teilweise in den Übertragungsrechten ausdrückt.

### **9.3.1 Markenstärke**

Die Markenstärke oder auch Brand Strength Index (BSI) wird dabei durch drei Kernfaktoren berechnet: Investitionen, Markenwert und der Einfluss dieser Bereich auf die Unternehmensperformance. Dabei werden unter anderem folgende Eigenschaften berücksichtigt: Stadionkapazität, Kadergröße und –wert, Social Media Präsenz, sportlicher Erfolg, Fanzufriedenheit, Fair-Play-Wertung, Stadionauslastung und Einkünfte. Die Ergebnisse aus dieser Analyse werden dann in Form des BSI angegeben, ein Wert der maximal 100 betragen kann und anschließend in die Markenwertberechnung miteinbezogen wird. Der BSI wird dann in Form von AAA+ bis D (ähnlich dem Ranking der Bonität) jedem Verein in der Liga zugeordnet und so die Markenstärke ausgedrückt. (Vgl. Brand Finance, 2019: 63)

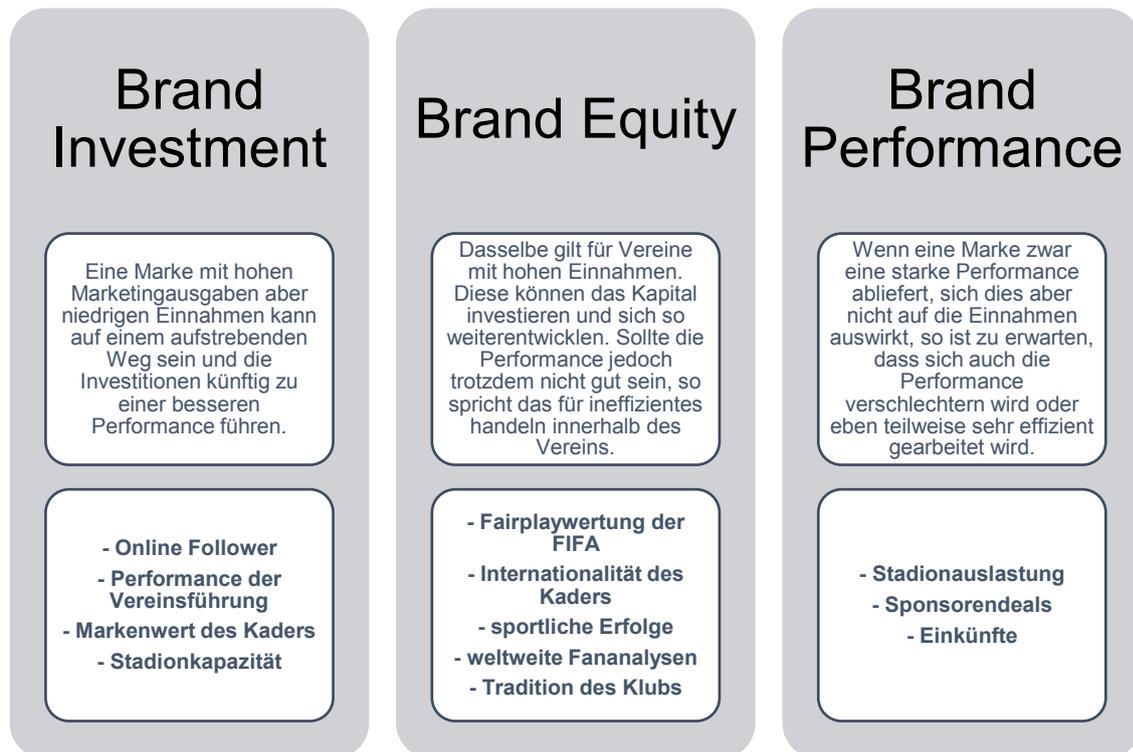


Abbildung 15: Faktoren für die Markenstärke nach BSI (Quelle: in Anlehnung an Brand Finance, 2019: 23)

### 9.3.2 Das Stadion als Bewertungsfaktor

Neben den Faktoren der Einkünfte aus den Bereichen Commercial, Broadcasting und Matchday, der Markenstärke im eigenen und fremden Märkten, den Wert der Sponsorendeals und der Höhe der TV-Übertragungsrechte, wird im Report von Brand Finance auch die Rolle des Stadions in die Berechnungen des Markenwerts miteinbezogen.

Laut der Bewertung der Stadien der Top-50 Fußballklubs Europas von BuroHappold belegt das Stadion von Real Madrid mit 74,3 von 100 Punkten den ersten Platz in der Rangliste. Das Santiago Bernabéu steht auch in der Kategorie des „Match Impact“ an oberster Stelle, da es sich dabei um ein kompaktes Amphitheater mit hoher Kapazität handle, dass die Fans gleichzeitig anspricht und einschüchtert. Der Signal Iduna Park von Borussia Dortmund belegt den 1. Platz in der Kategorie „Matchday Experience“. Faktoren für dieses Ergebnis waren unter anderem die Sicht auf das Spielfeld, der durchschnittliche Abstand zum Spielfeld sowie die Art und Weise der Konstruktion des Stadions und der Tribünen, welche den erzeugten Schall verstärken. Bayern München belegt den ersten Platz bei „Broadcaster & Partner Appeal“. Die Auslastung und das UEFA-Rating der Allianz Arena sind durchwegs gut und werden durch das Design und den Wiedererkennungswert des Münchner Stadions verstärkt. Neue Stadien werden

zudem oft so errichtet, dass sich auch andere Sportarten (beispielsweise Football) und Events dort austragen lassen, dies erhöht die Einnahmen zusätzlich. Eine angemessene Arena kann auch Einfluss auf die Leistung auf dem Spielfeld nehmen und die Sponsoring-Möglichkeiten erweitern. Dies beeinflusst wiederum die Markenstärke und den Markenwert. (Vgl. Brand Finance, 2019: 14f)

### **9.3.3 Einnahmen aus Spieltagen**

Diese Einnahmen beinhalten nicht nur die Ticketverkäufe und Hospitality Einkünfte, sondern auch alle anderen damit verbundenen Verkäufe. Die Höhe des Umsatzes wird dabei maßgeblich von der Stadionkapazität, der Auslastung und der ZuseherInnenzahl bestimmt. Einnahmen aus Merchandising, Sponsoren-Deals - beispielsweise in Form des Kit- oder Trikotsponsoring - und andere relevante Einkünfte kommen hier noch hinzu. Diese Faktoren und das Ausmaß dieser Einnahmen, sind eng mit dem sportlichen Erfolg verbunden, aber auch mit Werten wie Tradition – und demnach oftmals einer treuen Anhängerschaft – und auch der Reihweite des Clubs, also ob die Anhängerschaft international oder sogar global ist. (Vgl. Brand Finance, 2019: 21)

### **9.3.4 Einnahmen aus Übertragungsrechten**

Die Rundfunkerlöse der einzelnen Vereine kommen durch den Verkauf der Übertragungsrechte zu Stande. Die Höhe wird dabei davon bestimmt, in welchen Wettbewerben man teilnimmt. Nationale Ligen, Cupbewerbe und internationale Wettbewerbe spielen hierbei eine Rolle und natürlich auch, wie erfolgreich man hier in sportlicher Hinsicht agieren kann, dies wirkt sich natürlich stark auf die Erträge aus. (Vgl. Brand Finance, 2019: 21)

### **9.3.5 Tradition und Fanbase als Bewertungsfaktor**

Nimmt man die Bewertung der Tradition der Top-50 Fußballvereine Europas unter die Lupe, so finden sich hier in den Top-10 einige Vertreter, die auch beim Markenwert ganz vorne liegen, wie etwa Real Madrid, der FC Barcelona, Manchester United, Bayern München oder der Liverpool FC. Neu in diesem Ranking – im Vergleich zum Markenwert - sind die französischen Clubs Olympique Marseille und Saint Etienne – PSG fällt hierbei raus – sowie die deutschen Vertreter Borussia Dortmund und der 1. FC Nürnberg. Aus England kommt Newcastle hinzu, wohingegen Arsenal, Tottenham und vor allem Manchester City mit weniger Tradition verbunden werden und nicht in den Top-10 vertreten sind. Ebenso weichen muss Juventus Turin. Diese Vereine, die sich hierbei nicht in den Top-10 befinden, beim Gesamtmarkenwert jedoch schon,

verstehen sich eher darauf, durch die geschäftlichen Tätigkeiten, ihren Kadermarktwert oder sportliche Erfolge zu punkten.

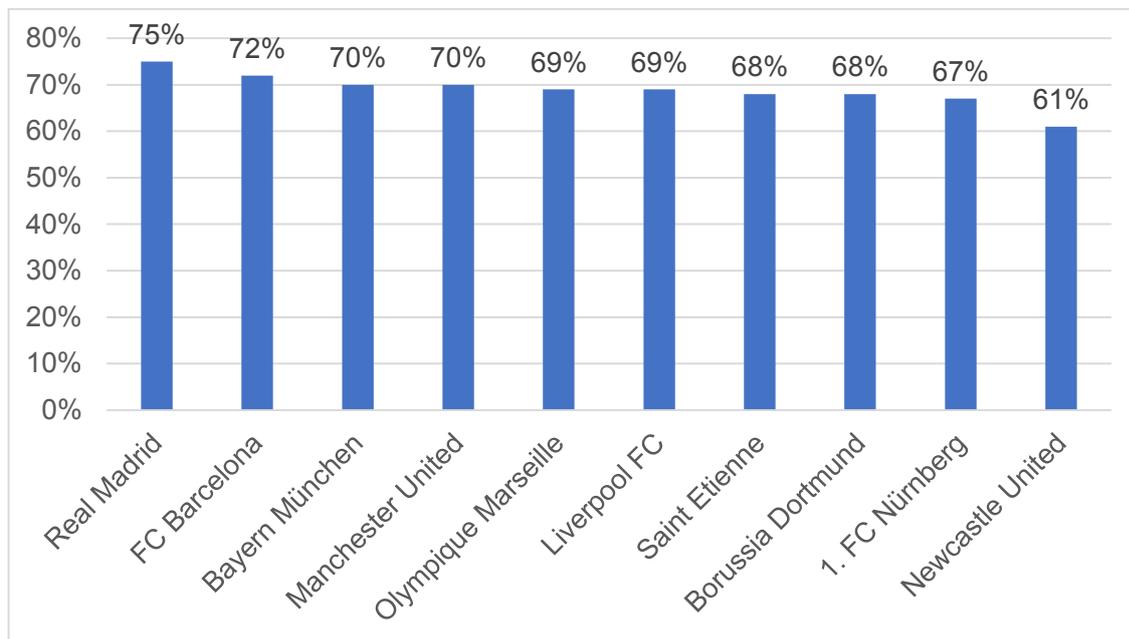


Abbildung 16: Top-10 der europäischen Fußballclubs nach Tradition (Quelle: in Anlehnung an Brand Finance, 2019: 48)

Für den Markenwert von Fußballvereinen ist es insbesondere relevant wie kommuniziert wird und wie man seine Fans am besten erreicht. Dabei kann man zwischen owned media und earned media unterscheiden. Owned media obliegen der eigenen Kontrolle und werden vom Verein selbst verwaltet beziehungsweise kosten dem Verein somit auch Geld, wie etwa die Website, Social Media Kanäle des Verein, eigene Fanzines und eigene TV-Sender, die Sportveranstaltungen und Matches selbst, Diskussionsrunden, sowie die eignen Fanshops und Anlaufstellen für Fans. Unter earned fallen demnach alle Zeitungen, TV-Sender, Rundfunkanstalten, externe Events und Merchandising-Vertriebswege, die Social Media Kanäle von Medien, Fans usw. die die Informationen rund um den Verein gewissermaßen freiwillig und kostenlos zur Verfügung stellen. Dabei interagieren die Fans vorwiegend über Zeitungen und online Zeitungen mit ihrem Verein oder sehen sich die Spiele im Fernsehen oder in Lokalen an, etwas weniger via Live-Streaming. Viele Fans bevorzugen es zudem, direkt ins Stadion ihres Herzensclubs zu gehen oder nehmen an (Online-)Diskussion teil um sich auszutauschen. Auch das Folgen des Vereins und der einzelnen Spieler in den Social Media Kanälen ist sehr beliebt um Informationen zu erlangen. Etwa 40% haben zudem bereits Merchandisingartikel gekauft oder Inhalte in Bezug auf den Verein mit Freunden und der Familie geteilt. Etwa 25% besuchen die Website ihres Fußballvereins und registrieren sich. Mit fußballassoziierte Produkte haben etwa 25%

schon einmal gekauft und lokale Fanevents haben 20% der Befragten schon mindestens einmal besucht. Die E-Sports-Team der der Vereine werden derzeit noch nicht so intensiv verfolgt (10%). (Vgl. Brand Finance, 2019: 53)

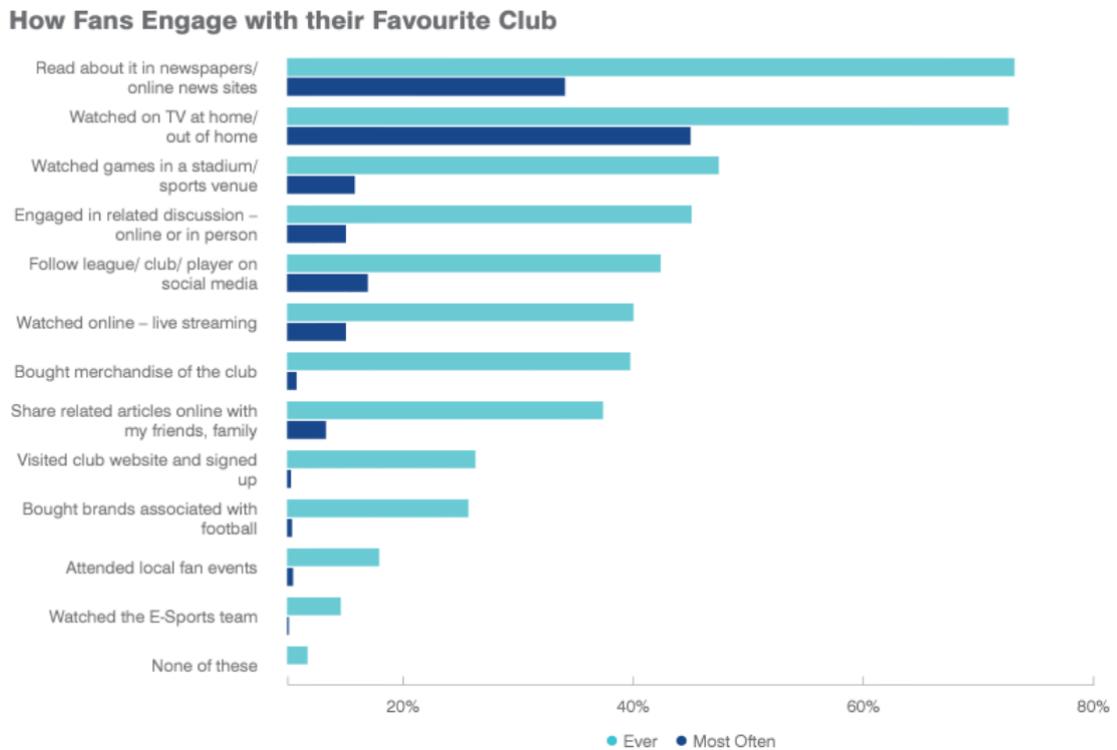


Abbildung 17: Kommunikation der Fans mit den Vereinen (Quelle: Brand Finance, 2019: 53)

Die Informations- und Interaktionskanäle sind hierbei also durchwegs eher klassisch gepolt, wobei die Social Media und Online Kanäle – welche in den letzten Jahrzehnten als neuer Kanal hinzugekommen sind – sehr rege genutzt werden und vor allem für Diskussionen und den Austausch mit andere Fans von enormer Bedeutung sind und somit auch einen entscheidenden Beitrag zum Markenwert liefern. Obgleich die Kommunikation der Fans hierbei meist nicht kontrolliert werden kann und den Markenwert unter Umständen auch sehr negativ beeinflussen kann, wenn es zu einem „Shitstorm“ kommt.

#### 9.4 DIE TOP 10 FUßBALLVEREINE EUROPAS NACH EV

	Verein	Wachstum seit dem Vorjahr	Wert in Mio. EUR*
1	Real Madrid CF	+ 2,3%	4.179
2	FC Barcelona	+ 3,0%	4.125

3	Manchester United FC	+ 0,1%	4.044
4	FC Bayern München	- 3,3%	3.189
5	Liverpool FC	+ 4,9%	3.186
6	Paris Saint-Germain	+ 14,8%	2.850
7	Chelsea FC	+ 5,0%	2.762
8	Manchester City FC	+ 7,4%	2.342
9	Juventus FC	+ 10,2%	2.332
10	Arsenal FC	+3,8%	2.281

*Tabelle 3: Unternehmenswert der Top-10 Fußballvereine Europas (Quelle: in Anlehnung an Brand Finance, 2019: 15)*

Dass der Fußballmarkt stetig wächst, zeigt sich auch in der Erhöhung des Enterprise Value der Vereine wieder. Die Eigentümer werden häufiger gewechselt und das Geschäft teilweise von Milliardären an der Spitze der Klubs bestimmt. Diese investieren viel in den Erfolg der Vereine und bewirken eine Steigerung des Unternehmenswerts. Real Madrid weist dabei den höchsten Wert auf (4,2 Milliarden Euro), gefolgt vom FC Barcelona (4,1 Milliarden Euro) und Manchester United (4,0 Milliarden Euro). Wobei nicht zuletzt der Besitz einer eigenen Spielstätte zur Bestimmung des EV beiträgt. In der Premier League können nur 11 von 20 Vereinen ein Stadion vorweisen, das sich in ihrem Besitz befindet (Saison 2017/18). Vergleichsweise dazu befinden sich in Italien die Gründe zumeist oder zu großen Teilen im staatlichen Besitz. Juventus Turin bildet dabei eine Ausnahme und kann auch in Sachen Unternehmenswert (von 2,3 Milliarden Euro) einen großen Vorsprung zur Konkurrenz vorweisen. Der nächste Verfolger – Inter Mailand – erreicht gerademal ein Drittel des EV vom führenden Serie A Club „Juve“. Ähnlich gestaltet sich die Struktur in der Ligue 1, wo Paris Saint-Germain mit einem EV von 2,8 Milliarden Euro, alle weiteren Clubs weit hinter sich lässt. Diese teilweise sehr ungleichmäßige Verteilung führt zu kritischen Wettbewerbsungleichgewichten welche das Vergnügen an einige Ligen schmälern könnten. Doch die Fußballindustrie scheint dennoch nicht an Strahlkraft auf ZuschauerInnen, Unternehmen, Sponsoren, Investoren und TV-sowie Medienanstalten zu verlieren – zumindest vorerst. (Vgl. Brand Finance, 2019: 14f)

Vergleicht man die beschriebenen Unternehmenswerte von Brand Finance nun mit jenen von KPMG - welche bereits früher ausgeführt wurden – so lässt sich relativ

schnell erkennen, dass es hier zu erheblichen Schwankungen kommt. Verglichen wurden dabei jeweils die Werte aus dem Jahr 2018.

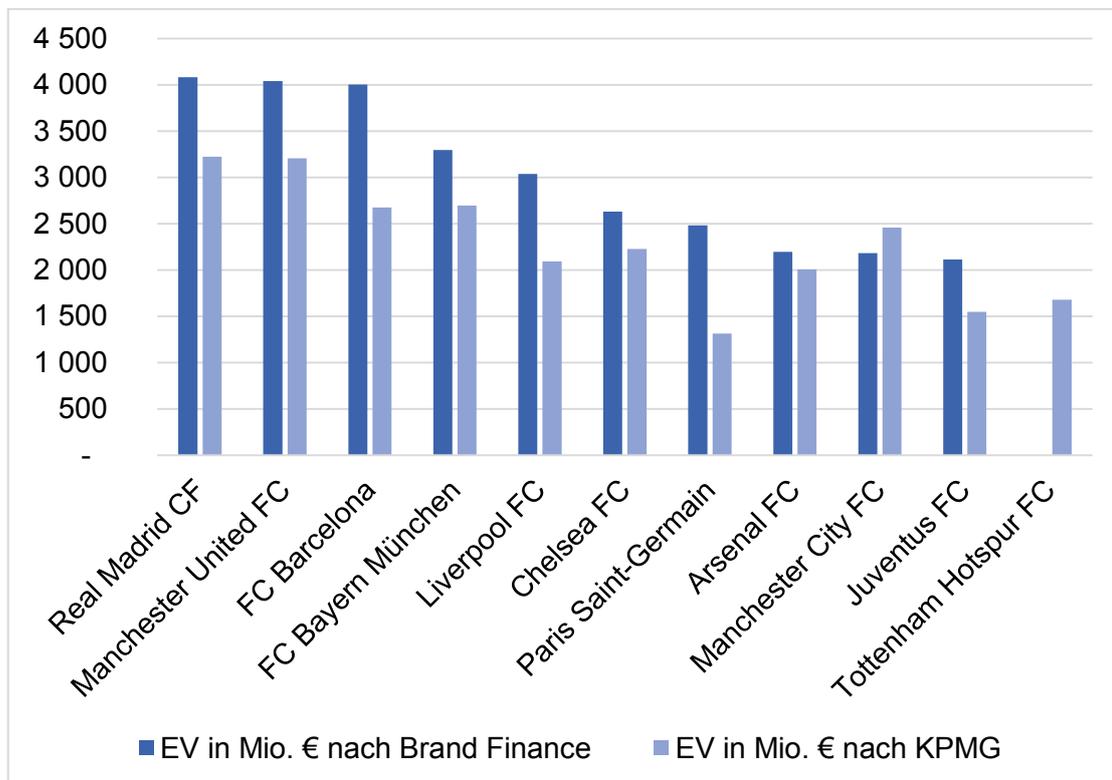


Abbildung 18: Vergleich des Unternehmenswerts (EV) 2018 zwischen KPMG und Brand Finance (Quelle: in Anlehnung an KPMG, 2019: 25 und Brand Finance, 2019: 15)

Die Platzierungen der einzelnen Vereine nach EV variieren dabei nur teilweise, etwa bei Paris Saint-Germain, dem Liverpool FC oder Tottenham Hotspur – welche sich beim Report von KPMG in den Top-10 wiederfinden, bei Brand Finance jedoch nicht. Die absoluten Zahlen weisen jedoch eklatante Abweichungen auf obwohl beide Unternehmen die jeweils öffentlich zugänglichen Umsatzzahlen der Vereine zur Grundberechnung herangezogen haben. Unterschiede kann es so in der Gewichtung der einzelnen Faktoren zur Berechnung geben. Es lässt sich etwa der Eindruck gewinnen, dass Brand Finance vermehrt Fokus auf den Stadionbesitz legt und auch die Faktoren in Bezug auf die Tradition des Vereins werden stärker berücksichtigt. Ein Vergleich der Zahlen aus der älteren Historie wäre hierbei interessant um zu sehen, ob sich die absoluten Zahlen in den Vorjahren ebenso unterscheiden. Brand Finance hat den EV jedoch in dieser Form 2019 das erste Mal in ihrem Bericht veröffentlicht und arbeitet in der Datengewinnung unter anderem mit KPMG, Bloomberg, der UEFA, transfermarkt, Deloitte, Alligator, Burohappold Engineering zusammen.

# 10 SCHLUSSBETRACHTUNG

## **Welche Faktoren fließen in die Berechnung des Markenwerts von professionellen Fußballvereinen mit ein?**

Einen großen Teil des Markenwerts nimmt die Markenstärke ein, diese wird in Form des BSI-Werts (Brand Strength Index) dargestellt. Der BSI bezieht dabei folgende Faktoren mit ein: Stadionkapazität, Kadergröße und –wert, Social Media Präsenz, sportlicher Erfolg, Fanzufriedenheit, Fair-Play-Wertung, Stadionauslastung und Einkünfte.

Zur Bestimmung des Markenwerts wird auch der Umstand miteinbezogen, wie wichtig die Marke an sich für die „Kaufentscheidung“, also die Auswahl eines Fußballvereins ist. In der Fußballbranche ist dies natürlich sehr wichtig, schließlich ist es unter Fans nicht Usus, ständig den Verein den man unterstützt, zu wechseln und man bleibt meist sein ganzes Leben einem Verein treu beziehungsweise hegt über einen langen Zeitraum am meisten Sympathien für diesen. Aus diesem Grund ist die „Kaufentscheidung“ entweder sehr gut überlegt oder oftmals auch bereits vorgegeben beziehungsweise stark beeinflusst durch Verwandte, Bekannte, Freunde oder allgemein das eigene Umfeld und die Region in der man lebt. In den meisten Fällen erfolgt die Wahl eines Fußballclubs dabei nicht rational, sondern auf Emotionen und positiven Assoziationen basierend. Umso wichtiger sind daher die Markenstärke und die vermittelten Werte und das Image der Marke.

Ist eine Fußballmarke einem Konzern untergeordnet, so wie dies beispielsweise bei Red Bull Salzburg, Red Bull Leipzig oder den New York Red Bulls der Fall ist, färbt die Marke des Mutterkonzerns natürlich auf die einzelnen Fußballmarken ab und werden – im Gegensatz zu anderen Fußballvereinen, die eher für sich Einzelnen und vor allem als Konkurrenten untereinander wahrgenommen werden – eher als eine Einheit gesehen und mit ähnlichen Assoziationen belegt. Dies kann sich einerseits positiv auswirken und sowohl den individuellen Wert der einzelnen Marken, als auch den Gesamtwert der Konzernmarke steigern, andererseits kann diese Entwicklung auch eine gänzlich entgegengesetzte Richtung einschlagen. Wenn eine Einzelmarke mit negativen Assoziationen behaftet ist, wirkt sich dies natürlich auch auf die anderen Einzelmarken dieser Branche aus und im schlimmsten Fall auch auf die dahinterstehende Dachmarke.

Zudem werden Tradition und die Historie – auch in Bezug auf vergangene sportliche Erfolge – im Fußball meist als sehr wichtig erachtet, somit werden Übernahmen oder

der Kauf eines Fußballklubs durch einen Konzern oder Investor oftmals als sehr kritisch betrachtet. Dies ist vor allem dann der Fall, wenn die AnhängerInnen wahrnehmen, dass die Identität des Vereins damit verändert wird. Dies kann durch äußerlich sichtliche Veränderungen von Merkmalen sein, wie die Modifizierung der Vereinsfarben oder des Logos. Oder auch eine Stadionumbenennung beziehungsweise der Neubau - auch unabhängig von einer „Fremd“-Übernahme – können Unmut unter den Fans auslösen und den Markenwert stark beeinflussen.

Ein weiteres Kriterium, welches den Markenwert eines Fußballclubs mitbestimmt, sind die Einnahmen, dabei gilt es sowohl vergangene, als auch die Berechnung der zu erwartenden Einkünfte zu berücksichtigen. Hierbei muss wiederum beachtet werden, wie stark die Marke ist und welcher Teil der Einnahmen dieser Markenstärke zuzurechnen ist. Bei Fußballvereinen ist dieser Anteil sehr hoch, da die Kaufentscheidung – wie bereits ausgeführt wurde – zu großen Teilen von der Marke an sich und den Assoziationen damit beeinflusst wird.

### **Inwiefern können einzelne Akteure Einfluss auf den Markenwert von Fußballvereinen nehmen?**

Wenn einzelne Akteure und Spieler eine Sonderstellung im Fußball einnehmen und als Starspieler gelten, bringen diese selbst bereits einen enormen Markenwert mit. Dies kann einen nicht unwichtigen Einfluss auf den gesamten Unternehmens- und Markenwert bedeuten. Die Transfers von Fußballstars machen sich nicht nur in Form von sportlichen Erfolgen bemerkbar, sondern eben auch abseits davon und können sowohl kurz- als auch langfristige Auswirkungen auf den Unternehmens- und Markenwert eines Vereins haben. Alleine der Absatz der Merchandisingartikel und die Tatsache, dass einzelne Akteure teilweise bereits eigene Marken hervorbringen, bestärkt dies.

### **Welchen Einfluss haben die Faktoren Tradition und Vertrautheit bei der Berechnung des Markenwerts von Fußballvereinen?**

Der Faktor Tradition lässt sich teilweise in Zusammenhang mit dem allgemeinen Markenwert von Fußballvereinen bringen und trägt zu gewissen Anteilen zu einem erhöhten Markenwert. So ist etwa die Hälfte der Klubs in den Top-10 nach Markenwert, auch in den Top-10 mit der höchsten wahrgenommenen Tradition zu finden.

Das Vertrauen oder besser gesagt die Bindung an eine Fußballmarke, wird über Jahre hinweg gestärkt, sodass Tradition hierbei eine große Rolle spielt. Dies kommt auch daher, dass Erlebnisse die man mit einem Fußballklub hat, noch enger mit der

dahinterstehenden Marke und dem Verein verbunden werden können. Ist man Anhänger eines Vereins, wird das Fußballspiel – also die Leistung der Akteure auf dem Spielfeld - dadurch objektiv gesehen nicht schlechter oder besser. Dennoch wird bei schlechten Leistungen nicht gleich auf einen besseren Verein zurückgegriffen und die Markenloyalität somit quasi durch Tradition verstärkt.

### **Wie lassen sich die beiden Größen Markenwert und Markenstärke miteinander in Relation setzen?**

Der Markenwert hängt untrennbar mit der Markenstärke zusammen. Die Miteinbeziehung der finanziellen Kennzahlen sind dabei deswegen essentiell, da sie zur Steigerung des Markenwerts führen können, was aber wiederum – zumindest teilweise von der Markenstärke abhängt beziehungsweise eine gegenseitige Abhängigkeit vorliegt. Ist eine Marke als stark zu bewerten, kann auch mit höheren Einnahmen gerechnet werden. Sind die Einkünfte wiederum höher, kann in die Faktoren der Markenstärke – wie etwa Spielermaterial, das Stadion, Kommunikationsmaßnahmen zur Erweiterung der Reichweite und Steigerung der Fanbindung – investiert werden und somit im Gegenzug wieder die Markenstärke erhöht werden. Durch mehr finanzielle Mittel und den damit zur Verfügung stehenden Kader, können sportliche Erfolge leichter erreicht werden und somit mehr Sponsoren und Investoren akquiriert werden, was die Einkünfte weiter erhöht.

Hat ein Fußballverein verhältnismäßig weniger finanzielle Mittel zur Verfügung und kann unter anderem dadurch weniger sportliche Erfolge erzielen, ist es umso wichtiger, sich hierbei auf die Markenstärke zu konzentrieren. Die Fans nehmen hier eine zentrale Rolle ein und die Marketingaktivitäten müssen darauf abzielen, dass die Faktoren der Loyalität, Vertrautheit und des Images der Marke im Zentrum stehen und fokussiert werden. Kann es erreicht werden, dass die AnhängerInnen dadurch – auch unabhängig der sportlichen Leistungen – an den Fußballverein gebunden werden, so sind auch die Einnahmen durch Sponsoren in den meisten Fällen weitestgehend abgedeckt.

### **Welche Kommunikationswege sind für die Stärkung des Markenwerts von Fußballvereinen relevant?**

Fußballfans bevorzugen in Sachen der Kommunikations- und Informationskanäle eher die klassischen Medien – wie Zeitungen oder auch Online-Zeitungen – sind aber vor allem auch für Diskussionen und dem Austausch mit anderen Fans in den Social Media Kanälen sehr aktiv. Diese sind somit von enormer Bedeutung und können einen entscheidenden Beitrag zum Markenwert liefern.

## **11 FAZIT**

Die Untersuchungen und Ermittlung des Unternehmenswerts, der Markenstärke und des Markenwertes basieren auf Modellen, die kausale Zusammenhänge zwischen den einzelnen Faktoren voraussetzen und versuchen, die vorliegenden „hard facts“ und Zahlen in den Analysen mit subjektiven Faktoren – die versucht werden messbar zu machen – zu verbinden. Dies gelingt teilweise auch – eine endgültige Validität der Ergebnisse kann jedoch nicht vorausgesetzt werden. Die verschiedenen Messmodelle bringen unterschiedliche Erkenntnisse hervor und können nicht als letztgültig betrachtet werden. Dennoch ähneln sich die Ergebnisse zu großen Teilen auch und überschneiden sich, sodass sie als guter Richtwert dienen können. Dieser Richtwert kann für Vereine als Ausgangspunkt genommen werden, um die Strategien und Faktoren, welche die Markenstärke beeinflussen, anzupassen und auch ihre Kommunikationshandlungen danach auszurichten. Dabei ist es von höchster Bedeutung, die Perspektive der Stakeholder und vor allen Dingen Fans zu kennen und auf diese Wahrnehmung einzugehen.

## **12 AUSBLICK**

Die Ergebnisse der Analysen und der Markenbewertungsmodelle der Fußballvereine können als Ausgangspunkt für weitere Studien und Ableitungen dienen.

Wie lassen sich (kurzfristige) sportliche Misserfolge / Erfolge mit der langfristigen Markenstrategie in Einklang bringen? Was wenn keine sportliche Zielerreichung im Sinn der strategischen Markenmanagementüberlegungen eintreten? Es stellt sich beispielsweise die Frage wie lange ein Verein erfolglos bleiben kann, ohne die Loyalität der Fans zu verlieren? Werden dann kleine Erfolge höher bewertet? Und wenn der große Erfolg einmal eintritt, hat dies letztlich negative Auswirkungen weil die Erwartungen erhöht wurden und die Fans nun nach mehr streben wollen, das Gefühl des großen Erfolges wieder erleben möchten oder sogar noch größere Erfolge feiern wollen? Können die kleinen Erfolge nun nicht mehr dieselbe Befriedigung bewirken? Demnach braucht es vielleicht Misserfolge.

Es wäre beispielsweise auch interessant herauszufinden, welche Kommunikationsmaßnahmen von Profi-Fußballvereinen getroffen werden können, um den Markenwert positiv zu beeinflussen und ob hierbei überhaupt eine valide kausale Verbindung hergestellt werden kann. Experteninterviews oder ausführliche inhaltliche Analysen der Kommunikation von Fußballvereinen in einer große angelegten Studie

könnten hier Aufschluss geben und zeigen, welche Maßnahmen konkret getroffen werden, um die Fans an den Verein zu binden und ein konkretes Image und somit auch eine Corporate Identity in den Köpfen der Menschen und vor allem der angestrebten Zielgruppe aufzubauen. Dabei ist es von besonderem Interesse, wie die Vereine es schaffen möchten eine Emotionalisierung aufzubauen und die Identität eines Clubs gezielt entwickeln möchten. In diesem Zusammenhang ist es auch wichtig herauszufinden, was getan wird wenn die gewünschte nicht mit der tatsächlichen Wahrnehmung übereinstimmt und es hier Diskrepanzen gibt.

Auch die Untersuchung der Unterschiede in der Kommunikation unterschiedlicher Fußballclubs in den unterschiedlichen Stadien ab der Gründung könnten in diesem Zusammenhang Aufschluss geben und etwa zeigen, wie lange es dauert, bis sich eine neu kreierte Corporate Identity und damit in Verbindung stehende Markenstärke festgesetzt hat.

# 13 ABSTRACT

## 13.1 DEUTSCH

Diese Arbeit befasst sich mit dem Markenwert von Fußballvereinen. Ziel ist es, Modelle zur Markenbewertung im Fußball zu untersuchen und die Faktoren, die zum Markenwert und der Markenstärke bei Fußballvereinen beitragen herauszufiltern und herauszufinden, inwiefern hier Validität der Modelle gewährleistet werden kann. Dazu wird folgende forschungsleitende Frage gestellt: Inwiefern sind die Modelle zur Berechnung des Markenwerts bei Fußballvereinen als Grundlage für die Entwicklung von Kommunikationsstrategien als valide zu betrachten?

Um die Forschungsfrage zu beantworten, wurde bereits bestehende Literatur analysiert und die Markenbewertungsmodelle und –ergebnisse unterschiedlicher Institute untersucht und miteinander verglichen. Kern der Analyse waren dabei der European Elite 2019 Report der KPMG – welcher unter anderem die Unternehmenswerte der größten Fußballclubs Europas berechnet - und der Football 50 2019 Report von Brand Finance – dieser geht vor allem auf den Markenwert der Top-50 unter den europäischen Fußballvereinen ein.

Die Analyse zeigt, dass die Methoden zur Ermittlung des allgemeinen Unternehmenswerts, Markenwerts und der Markenstärke im Fußball teilweise zu unterschiedlichen Ergebnissen kommen. Die zugrundeliegenden Faktoren für die Untersuchungen ähneln sich jedoch und werden in unterschiedlicher Gewichtung berücksichtigt, nämlich: sportlicher Erfolg und Zusammensetzung des Kaders, Popularität, Fangemeinde und Wahrnehmung, Rentabilität, Einkünfte und Sponsoring, Übertragungsrechte und Vermarktung, Tradition, Stadioneigentum –kapazität und –auslastung, sowie Vereinsführung.

Die Kausalität der verschiedenen Einflussfaktoren auf den Unternehmens- und Markenwert bei Fußballvereinen kann letztlich nicht ganz eindeutig geklärt werden. Die Ergebnisse einer Markenwertanalyse können jedoch als guter Richtwert dienen und Ableitungen für künftige Strategien hervorbringen. Die Miteinbeziehung der Fans und Stakeholder ist dabei essentiell, um auch das Fremdbild und die Außenwahrnehmung der Marke zu kennen und die Marketing- und Kommunikationsstrategien danach auszurichten.

## 13.2 ENGLISH

This work deals with the brand value of football clubs. The aim is to examine models for brand valuation in football and to filter out the factors that contribute to the brand value and brand strength of football clubs and to find out how the validity of the models can be guaranteed here. The following research-related question is asked: To what extent are the models for calculating the brand value of football clubs - as a basis for the development of communication strategies - to be considered as valid?

In order to answer the research question, existing literature was analyzed and the brand evaluation models and results of different institutes were examined and compared. At the core of the analysis were KPMG's European Elite 2019 report - which among other things calculates the enterprise values of the 32 largest football clubs in Europe - and the Football 50 2019 report from Brand Finance - which focuses on the brand value of the top 50 European football clubs.

The analysis shows that the methods used to determine the general value of the company, brand value and brand strength in football sometimes yield different results. However, the underlying factors for the investigations are similar and are taken into account with varying degrees of weighting: athletic success and value of the squad, popularity, fan base and perception, profitability, revenues and sponsorship, broadcasting rights and marketing, tradition, stadium ownership capacity and utilization, as well as club management.

The causality of the various influencing factors on the corporate and brand value of football clubs cannot be clearly clarified. However, the results of a brand value analysis can serve as a good guideline and lead to future strategies. The involvement of the fans and stakeholders is essential to know the image of the brand and the external perception of the brand and to align the marketing and communication strategies accordingly to that.

# 14 LITERATURVERZEICHNIS

Aaker, David A. (1991): *Managing Brand Equity – Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York / London / Toronto / Sydney: The Free Press.

Adjouri, Nicholas & Stastny, Petr (2006): *Sport-Branding – Mit Sport-Sponsoring zum Markenerfolg*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Arnold, Klaus / Behmer, Markus / Semrad, Bernd (Hrsg.) (2008): *Kommunikationsgeschichte. Positionen und Werkzeuge. Ein diskursives Hand- und Lehrbuch*. Berlin: LIT Verlag.

Birkigt, Klaus / Stadler, Marinus M. (2002): *Corporate Identity-Grundlagen*. In: Birkigt, Klaus / Stadler, Marinus M. / Funck, Hans Joachim (Hrsg.): *Corporate Identity. Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele*. München: Verlag Moderne Industrie. 11., überarb. und aktualisierte Auflage. S. 13–61.

Birkigt, Klaus / Stadler, Marinus M.; Funck, Hans Joachim (Hrsg.) (2002): *Corporate Identity. Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele*. München: Verlag Moderne Industrie. 11., überarb. und aktualisierte Auflage.

Brand Finance (2019): *Football 50 2019. The annual report on the most valuable and strongest football brands*. [www.brandfinance.com](http://www.brandfinance.com).

Brehm, Walter (2005): *Von der Veranstaltungsorganisation zum Eventmanagement im Sport*. In: Brehm, Walter / Heermann, Peter W. / Woratschek, Herbert (Hrsg.): *Sportökonomie – Das Bayreuther Konzept in zehn exemplarischen Lektionen*. Bayreuth: Sportökonomie Uni Bayreuth. S. 91-109.

Brehm, Walter / Heermann, Peter W. / Woratschek, Herbert (Hrsg.) (2005): *Sportökonomie – Das Bayreuther Konzept in zehn exemplarischen Lektionen*. Bayreuth: Sportökonomie Uni Bayreuth.

Bruhn, Manfred (Hrsg.) (1994): *Handbuch Markenartikel – Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Bruhn, Manfred (1994): *Begriffsabgrenzungen und Erscheinungsformen von Marken*. In: Bruhn, Manfred (Hrsg.): *Handbuch Markenartikel – Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis*. Stuttgart: Schäffer Poeschel. Bd. 1. S. 4-43.

Bruhn, Manfred (2001): Die zunehmende Bedeutung von Dienstleistungsmarken. In: Köhler, Richard et al. (Hrsg.): Erfolgsfaktor Marke – Neue Strategien des Markenmanagements. München: Franz Vahlen Verlag. S. 213-225.

Bruhn, Manfred (Hrsg.) (2004): Handbuch Markenführung. Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement. Strategien – Instrumente – Erfahrungen. Wiesbaden: Gabler Verlag. Band 1. 2. Auflage.

Burmann, Christoph / Blinda, Lars / Nitschke, Axel (2003): Konzeptionelle Grundlagen des identitätsbasierten Markenmanagements. Arbeitspapier Nr. 1 des Lehrstuhls für innovatives Markenmanagement (LiM). Bremen: Universität Bremen.

Burmann, Christoph / Meffert, Heribert / Koers, Martin (Hrsg.) (2005): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung. Wiesbaden: Gabler Verlag. 2. Auflage.

Burmann Christoph / Meffert, Heribert (2005a): Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung. In: Burmann, Christoph / Meffert, Heribert / Koers, Martin (Hrsg.): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung. Wiesbaden: Gabler Verlag. S. 37-72.

Burmann, Christoph / Meffert, Heribert (2005b): Managementkonzept der identitätsorientierten Markenführung. In: Burmann, Christoph / Meffert, Heribert / Koers, Martin (Hrsg.): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung. Wiesbaden: Gabler Verlag. S. 74-114.

Burmann, Christoph / Piehler, Rico (2007): Identitätsbasiertes Markenmanagement in der 1. Basketball Bundesliga - dargestellt am Beispiel der Eisbären Bremerhaven. Berlin: LIT Verlag.

Chadwick, Simon (2007): Not just a pretty face? Assessing the brands of football's leading players. In: Sport Marketing Europe. Autumn 2007. S. 8-15.

Couvelaere, Vincent & Richelieu, Andre (2005): Brand Strategy in Professional Sports: The Case of French Soccer Teams. In: European Sport Management Quarterly. Vol. 5, Nr. 1. S. 23-46.

De Chernatony, Leslie & McDonald, Malcolm (1992): Creating powerful brands – The strategic route to success. In: consumer, industrial and service markets. Oxford: Butterworth-Heinemann.

- Elter, Vera-Carina (2004): Die Marke als Vermögenswert? In: WGZ-Bank, KPMG Deutsche Treuhand-Gesellschaft (Hrsg.): FC Euro AG - Fußball und Finanzen. S. 94-103.
- Esch, Franz-Rudolf (2008): Strategie und Technik der Markenführung. München: Franz Vahlen Verlag. 5.Auflage.
- Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.) (2001): Moderne Markenführung – Grundlagen, Innovative Ansätze, Praktische Umsetzungen. Wiesbaden: Gabler Verlag. 3. Auflage.
- Esch, Franz-Rudolf & Wicke, Andreas (2001): Herausforderungen und Aufgaben des Markenmanagements. In: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.): Moderne Markenführung – Grundlagen, Innovative Ansätze, Praktische Umsetzungen. Wiesbaden: Gabler Verlag. 3. Auflage. S. 3-55.
- Farquhar, Peter H. (1990): Managing Brand Equity. In: Journal of Advertising Research. Vol. 30, Nr. 4. Research Currents. S. 7-12.
- Feldmann, Sandra (2007): Bewertung von Sportmarken. Messung und Wirkungen der Markenstärke von Fußballbundesligavereinen. Frankfurt: Peter Lang.
- Flick, Uwe / von Kardorff, Ernst / Steinke, Ines (Hrsg.) (2007): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbek: Rowohlt Taschenbuch Verlag. 5.Auflage.
- Frick, Bernd & Wagner, Gert (1998): Sport als Forschungsgegenstand der Institutionen-Ökonomik. In: Sportwissenschaft. Vol. 28. Nr. 3-4. S. 328-343.
- Gladden, James M. / Irwin, Richard L. / Sutton, William A. (2001): Managing North American Major Professional Sport Teams in the New Millenium. A Focus on Building Brand Equity. In: Journal of Sport Management. Vol. 15. S. 297-317.
- Hammann, Peter / Schmidt, Lars / Welling, Michael (Hrsg.) (2004): Ökonomie des Fußballs. Grundlegungen aus volks- und betriebswirtschaftlicher Perspektive. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hansen, Renée / Schmidt, Stephanie (2006): Konzeptionspraxis. Eine Einführung für PR- und Kommunikationsfachleute. Mit einleuchtenden Betrachtungen über den Gartenzwerg. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch. 3., aktualisierte Auflage.
- Heller, Stephan (1998): Handbuch der Unternehmenskommunikation. München: Bruckmann Verlag.
- Hintermeier, Dieter / Rettberg, Udo (2006): Geld schießt Tore. Fußball als globales Business – und wie wir im Spiel bleiben. München / Wien: Hanser.

Keller, Kevin L. (1993): Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. In: Journal of Marketing. Vol. 57, S. 1-22.

Köhler, Richard et al. (Hrsg.) (2001): Erfolgsfaktor Marke – Neue Strategien des Markenmanagements. München: Franz Vahlen Verlag.

Köhler, Richard / Küpper, Hans-Ulrich / Pfingsten, Andreas (Hrsg.) (2007): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. Stuttgart: Schäffer-Poeschl Verlag. 6. Auflage.

KPMG (2019): The European Elite 2019. Football Clubs' Valuation. KPMG Sports Advisory Practice. Footballbenchmark.com.

Kroeber-Riel, Werner / Weinberg, Peter / Gröppel-Klein, Andrea (2009): Konsumentenverhalten. München: Franz Vahlen Verlag. 9. Auflage.

Löblich, Maria (2008): Ein Weg zur Kommunikationsgeschichte. Kategoriengeleitetes Vorgehen am Beispiel Fachgeschichte. In: Arnold, Klaus / Behmer, Markus / Semrad, Bernd (Hrsg.): Kommunikationsgeschichte. Positionen und Werkzeuge. Ein diskursives Hand- und Lehrbuch. Berlin: LIT Verlag. S. 433–454.

Markengesetz (2019): Ausfertigungsdatum: 25.10.1994 (BGBl. I S. 3082; 1995 I S. 156; 1996 I S. 682). Letzte Änderung: Durch Artikel 1 des Gesetzes vom 11. Dezember 2018 (BGBl. I S. 2357). <http://www.markengesetz.de>. Zugriff vom 18.03.2019.

Mayring, Philipp (2007): Qualitative Inhaltsanalyse. In: Flick, Uwe / von Kardorff, Ernst / Steinke, Ines (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbek: Rowohlt Taschenbuch Verlag. 5. Aufl. S. 468–475.

Meffert, Heribert / Bruhn, Manfred (1995): Dienstleistungsmarketing. Grundlagen, Konzepte, Methoden. Wiesbaden: Springer Gabler.

Meffert, Heribert / Bruhn, Manfred / Hadwich, Karsten (2015): Dienstleistungsmarketing. Grundlagen, Konzepte, Methoden. Wiesbaden: Springer Gabler.

Meffert, Heribert / Burmann, Christoph / Koers, Martin (2002): Stellenwert und Gegenstand des Markenmanagement. In: Meffert, Heribert / Burmann, Christoph / Koers, Martin (Hrsg.): Markenmanagement – Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung. Wiesbaden: Gabler Verlag. S. 3-15.

Meffert, Heribert & Burmann, Christoph (2002): Wandel in der Markenführung – vom instrumentellen zum identitätsorientierten Markenverständnis. In: Meffert, Heribert /

Burmann, Christoph / Koers, Martin (Hrsg.): Markenmanagement – Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung. Wiesbaden: Gabler Verlag. S. 17-33.

Meffert, Heribert / Burmann, Christoph / Koers, Martin (Hrsg.) (2002): Markenmanagement – Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Mellerowicz, Konrad (1963): Markenartikel – Die ökonomischen Gesetze ihrer Preisbildung und Preisbindung. München / Berlin: C.H. Beck Verlag. 2. Auflage.

Melzer-Lena, Brigitte (1995): Frühe Markenpositionierung. Erkenntnisse aus der Praxis der Kinderforschung. In: Jahrbuch Markentechnik. S. 13-20.

Melzer-Lena, Brigitte & Barlovic, Ingo (1999): Starke Jugendmarken leben ihre eigene Welt vor. In: Markenartikel - die Zeitschrift für Markenführung. Nr. 5, S. 24-35.

Merz, Michael A. / He, Yi / Vargo, Stephan L. (2009): The evolving brand logic: a service-dominant logic perspective. In: Journal of the Academy of Marketing Science. Vol. 37. S. 328-344.

Meyen, Michael et. al. (2011): Qualitative Forschung in der Kommunikationswissenschaft. Eine praxisorientierte Einführung. Wiesbaden: Springer VS.

Pätzmann, Jens (1993): Unternehmensinszenierung. Kreatives Abweichen von Erwartungen als Selbstinszenierungstechnik integrierter Unternehmenskommunikation. Berlin.

Regenthal, Gerhard (2003): Ganzheitliche Corporate Identity. Form, Verhalten und Kommunikation erfolgreich gestalten. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Repenn, Wolfgang & Weidenhiller, Gabriele (2005): Markenbewertung und Markenverwertung – Kauf und Verkauf, Pfändung und Sicherungsübereignung von Marken, Markenlizenz, Bilanzierung von Markenwerten, Markenwert-Tabelle. München: C.H. Beck Verlag. 2. Auflage.

Schlögl, Gerhard (2003): Integrierte Unternehmenskommunikation. Vom einzelnen Werbemittel zur vernetzten Kommunikation. Wien: Facultas.

SK Rapid (2019): [skrapid.at](https://www.skrapid.at). Verfügbar unter: <https://www.skrapid.at/de/startseite/verein/der-sk-rapid/eckdaten-erfolge/> (Zuletzt aufgerufen am: 20.06.2019).

- Stauss, Bernd (2004): Dienstleistungsmarken. In: Bruhn, Manfred (Hrsg.): Handbuch Markenführung. Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement. Strategien – Instrumente – Erfahrungen. Wiesbaden: Gabler Verlag. Band 1. 2. Auflage. S. 95-117.
- Ströbel, Tim (2012): Die Einflussfaktoren der Markenbewertung im Sport. Eine empirische Analyse der Zusammenhänge bei Klubmarken. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Tscheulin, Dieter K. / Helmig, Bernd (Hrsg.) (2001): Branchenspezifisches Marketing. Grundlagen – Besonderheiten – Gemeinsamkeiten. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Welling, Michael (2004): Die (Fußball-) Vereinsmarke – Konzeptionelle Grundlagen und ausgewählte Besonderheiten der Markenführung von Fußballvereinen. In: Hammann, Peter / Schmidt, Lars / Welling, Michael (Hrsg.): Ökonomie des Fußballs. Grundlegungen aus volks- und betriebswirtschaftlicher Perspektive. Wiesbaden: Springer Gabler. S. 391-418.
- Welling, Michael (2005): Markenführung im professionellen Ligasport. In: Meffert, Heribert / Burmann, Christoph / Koers, Martin (Hrsg.): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung. Wiesbaden: Gabler Verlag. 2. Auflage. S. 495-523.
- Welling, Michael (2006): Ökonomik der Marke – Ein Beitrag zum Theorienpluralismus in der Markenforschung. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Woratschek, Herbert (1998): Sportdienstleistungen aus ökonomischer Sicht. In: Sportwissenschaft. Vol. 28, Nr. 3-4. S. 344-357.
- Woratschek, Herbert / Beier, Klaus (2001): Sportmarketing. In: Tscheulin, Dieter K. / Helmig, Bernd (Hrsg.): Branchenspezifisches Marketing. Grundlagen – Besonderheiten – Gemeinsamkeiten. Wiesbaden: Gabler Verlag. S. 205-235.
- Woratschek, Herbert (2002): Theoretische Elemente einer ökonomischen Betrachtung von Sportdienstleistungen. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft. Nr. 4, S. 1-21.
- Woratschek, Herbert (2004): Kooperenz im Sportmanagement - Eine Konsequenz der Wertschöpfungslogik von Sportwettbewerben und Ligen. In: Zieschang, Klaus / Woratschek, Herbert / Beier, Klaus (Hrsg.): Kooperenz im Sportmanagement. Köln: Hofmann-Verlag. S. 9-29.
- Woratschek, Herbert (2007): Sportbetriebe. In: Köhler, Richard / Küpper, Hans-Ulrich / Pfingsten, Andreas (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. Stuttgart: Schäffer-Poeschl Verlag. 6. Auflage. S. 1641-1650.

Woratschek, Herbert / Horbel, Chris / Popp, Bastian (2010): Extending the Service-Profit Chain: The Role of Identification and Co-Creation. Rechts- und Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät der Universität Bayreuth: Wirtschaftswissenschaftliche Diskussionspapiere. Diskussionspapier 06-10.

Zieschang, Klaus / Woratschek, Herbert / Beier, Klaus (Hrsg.) (2004): Kooperation im Sportmanagement. Köln: Hofmann-Verlag.