

DEUTSCHES  
INSTITUT FÜR  
SPORT  
MARKETING

Gerd Nufer

Warum Thomas Müller für den  
FC Bayern München unverzichtbar ist

*NACHSPIELZEIT*

*die Schriftenreihe des Deutschen Instituts für Sportmarketing*

*herausgegeben von  
Gerd Nufer & André Bühler*

*Nr. 2017 – 4*

## Autor



**Prof. Dr. Gerd Nufer**

Direktor Deutsches Institut für Sportmarketing

Alteburgstr. 150

72762 Reutlingen

Telefon: 07121 / 1363702

Telefax: 07121 / 271906011

E-Mail: [gerd.nufer@sportmarketing-institut.de](mailto:gerd.nufer@sportmarketing-institut.de)

Gerd Nufer ist Professor für Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Marketing und Sportmanagement an der ESB Business School der Hochschule Reutlingen. Er erhielt bereits mehrere Auszeichnungen für seine Forschung und Lehre.

Gerd Nufer und André Bühler leiten gemeinsam das Deutsche Institut für Sportmarketing. Das DISM bietet auf wissenschaftlicher, unabhängiger und professioneller Basis Beratungs- und Weiterbildungsangebote für Sportvereine, Sportverbände, Sportsponsoren sowie sonstige Stakeholder des Sportbusiness zu allen Themenbereichen des Sportmarketing:  
[www.sportmarketing-institut.de](http://www.sportmarketing-institut.de)

## **Abstract**

Im diesem Beitrag wird auf Basis des identitätsorientierten Markenmanagements anhand der sechs Komponenten der Markenidentität die Rolle von Thomas Müller für die Marke FC Bayern München untersucht. Das Ergebnis lautet: Für die Marke FC Bayern ist die Identitätsfigur Thomas Müller von unbezahlbarem Wert.

# Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	I
<b>1. Einleitung .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Grundlagen des identitätsorientierten Markenmanagements .....</b>	<b>1</b>
<b>3. Analyse der Komponenten der Markenidentität für die Marke</b>	
<b>FC Bayern München .....</b>	<b>2</b>
3.1. Markenherkunft.....	2
3.2. Markenkompetenz.....	3
3.3. Markenleistungen.....	4
3.4. Markenvision .....	4
3.5. Markenwerte .....	5
3.6. Markenpersönlichkeit.....	6
<b>4. Fazit .....</b>	<b>6</b>
Literaturverzeichnis.....	7

## 1. Einleitung

Spielt er oder spielt er nicht? Nein, dieser Beitrag ist kein Plädoyer dafür, dass Thomas Müller unbedingt in die Stammformation des FC Bayern München gehört. Die folgenden Ausführungen haben auch nicht zum Ziel, für "Freigeist" und "Raumdeuter" Müller die ideale Position im Starensemble des FC Bayern zu finden. Ich möchte vielmehr aus der Marketing-Perspektive, konkret mit Argumenten des identitätsorientierten Markenmanagements, zeigen, dass Thomas Müller für die Marke FC Bayern München unverzichtbar ist.

## 2. Grundlagen des identitätsorientierten Markenmanagements

Das **identitätsorientierte Markenmanagement** analysiert die Wechselwirkung zwischen den marktbezogenen Handlungen des Markeneigners und der Wahrnehmung dieser Aktivitäten durch die Marktpartner.<sup>1</sup>

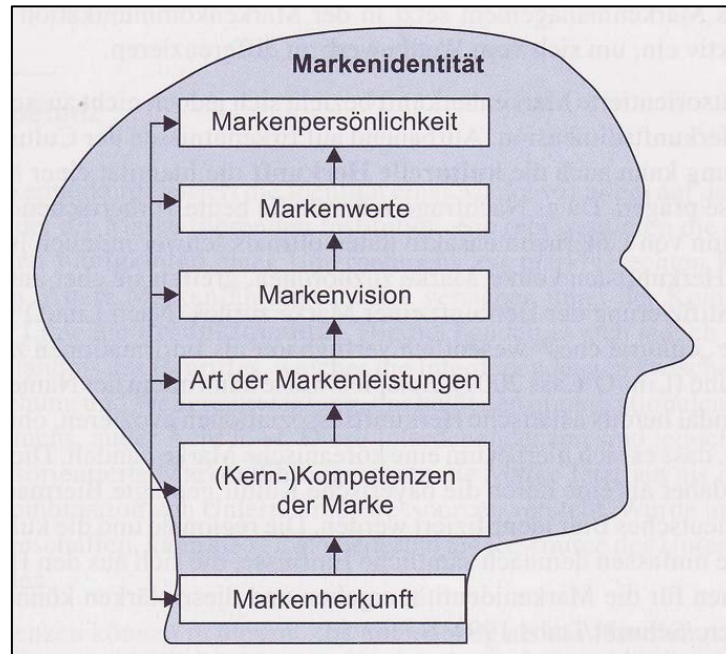
Voraussetzung für die Entstehung von Markenwert ist **Markenstärke**. Starke Marken stellen im Ligasport einen Mehrwert dar. Vereinen bietet sich dadurch eine besondere Chance: Durch starke Marken können sich Clubs zumindest ein Stück weit vom im Sport untrennbaren Zusammenhang von sportlichem und wirtschaftlichem Erfolg abkoppeln und die damit verbundene inhärente Erlösunsicherheit reduzieren.<sup>2</sup>

Die **Komponenten der Markenidentität** sind in Abbildung 1 dargestellt:

---

<sup>1</sup> Vgl. Meffert/Burmann (2002), S. 36 ff.; Burmann/Meffert (2005), S. 39 ff.

<sup>2</sup> Vgl. Gladden/Irwin/Sutton (2001), S. 301; Burmann/Meffert/Koers (2005), S. 8 ff.



*Abbildung 1: Komponenten der Markenidentität*

*Quellen: Burmann/Meffert (2005), S. 57; Burmann/Blinda/Nitschke (2003), S. 7*

### **3. Analyse der Komponenten der Markenidentität für die Marke FC Bayern München**

Im Folgenden werden die sechs Komponenten der Markenidentität am Beispiel des **FC Bayern München** illustriert – und dabei die Relevanz von **Thomas Müller** analysiert.

#### **3.1. Markenherkunft**

Die Markenherkunft bildet das **Fundament** der Markenidentität. Die Historie einer Marke ist ein Fundus für ihre Gestaltung. Die Vermittlung der Markenherkunft verleiht allen weiteren Aktivitäten des Markenmanagements Glaubwürdigkeit und Authentizität.

Beim deutschen Rekordmeister ist die Herkunft besonders deutlich, ja sogar Bestandteil des Vereinsnamens: BAYERN München. Nicht nur zu Zeiten des Oktoberfests ist die Markenherkunft offensichtlich. Nach dem Weggang von Bastian Schweinsteiger und dem Karriere-

ende von Philipp Lahm verkörpert Thomas Müller als Ur-Bayer wie kein anderer im aktuellen Team die Markenherkunft der Münchener.



*Abbildung 2: Bastian Schweinsteiger und Thomas Müller auf dem Münchener Oktoberfest*

### 3.2. Markenkompetenz

Ein überlegener Kundennutzen basiert auf **Kernkompetenzen**. Bei der Markenkompetenz geht es um die Abgrenzung von der Konkurrenz, um die Sicherung des Wettbewerbsvorteils der Marke.

Zum Nachweis der Markenkompetenz des FC Bayern gehören sportliche Erfolge genauso wie Tradition. Auch an dieser Stelle kommt Thomas Müller sowohl sportlich ("Freigeist", "Raumdeuter") als auch außerhalb des Spielfelds (worauf ich noch zurückkommen werde) eine herausragende Rolle zu.

### 3.3. Markenleistungen

Im Marketing geht es hierbei üblicherweise um die Festlegung des funktionalen Nutzens, den eine Marke dem Nachfrager bieten soll. Anders als bei klassischen Produkten dominiert beim Markenmanagement im Ligasport der **symbolische Nutzen** einer Marke den funktionalen.

Mit seiner außergewöhnlichen Spielweise ist Thomas Müller wie kein anderer die Personifizierung des berühmt-berüchtigten "Mia san mia" des FC Bayern. Erinnern Sie sich noch an seine kuriose Finte mit Purzelbaum bei einem Freistoß im Trikot der Nationalmannschaft?



*Abbildung 3: Purzelbaum-Freistoß-Finte von Thomas Müller*

### 3.4. Markenvision

Damit gemeint sind mittel- bis langfristig realisierbare **Wunschvorstellungen**, die Motivations- und Identifikationskraft bei den Fans entfalten. Die Markenvision übernimmt eine Koordinationsfunktion und dient der Sicherstellung eines mit den Markenzielen konformen Handelns.

Der FC Bayern hat das Selbstverständnis, jedes Jahr deutscher Meister zu werden. Hinzu kommt die Vision, den europäischen bzw. den Weltfußball dauerhaft zu prägen, d.h. bei der Vergabe des Titels in der Champions League immer ein entscheidendes Wort mitzureden und sie idealerweise zu gewinnen. Die Umsetzung dieser Vision ist mit Thomas Müller (als



Weltmeister 2014 und WM-Torschützenkönig 2010) in den Augen der Fans ungleich glaubwürdiger als ohne ihn.

### 3.5. Markenwerte

Markenwerte sind Grundüberzeugungen von Management und Mitarbeitern – es geht darum, woran die Marke glaubt. Es handelt sich hierbei um die **emotionale Komponente** der Markenidentität, die eine Marke emotional auflädt. Der versprochene (v.a. symbolische) Kundennutzen soll vorgelebt werden.

Zu den Werten des FC Bayern gehört u.a. die Vorbildfunktion seiner Spieler. Thomas Müller ist gegenwärtig zweifellos ein wichtiges Vorbild – aufgrund seiner direkten Art und seines trockenen Humors in Interviews sogar ein besonders herausragendes. An seinem Verhalten auf und außerhalb des Platzes orientiert sich die Jugend.



*Abbildung 4: Thomas Müller als Vorbild für die Jugend*

### 3.6. Markenpersönlichkeit

Marken haben auch **menschliche Merkmale**, denn Menschen neigen dazu, Artefakte durch die Verleihung menschlicher Fähigkeiten zu "beseelen". Die Markenpersönlichkeit des FC Bayern wird geprägt durch typische, langjährige Repräsentanten der Marke: Vereins-Ikonen wie früher z.B. Franz Beckenbauer und Gerd Müller, heute insbesondere Uli Hoeneß und Karl-Heinz-Rummenigge.

Den aktuellen Spielern kommt dieselbe Bedeutung zu, insbesondere, wenn sie aus der eigenen Jugendabteilung stammen und dem Verein damit schon seit vielen Jahren angehören. Erneut trifft diese Charakterisierung bestmöglich auf Thomas Müller zu.

## 4. Fazit

Nicht dass wir uns missverstehen: Jeder ist ersetzbar. Auch der FC Bayern würde an einem Weggang von Thomas Müller keinesfalls zu Grunde gehen. Die Intention dieses Beitrags ist deshalb keine Heiligsprechung von Müller.

Aber gemäß dem Verständnis des identitätsorientierten Markenmanagements ist beispielsweise Trainer Carlo Ancelotti austausch- und damit verzichtbar für die Marke FC Bayern, während Identitätsfigur Thomas Müller von unbezahlbarem Wert für sie ist.

## Literaturverzeichnis

- Bühler, André / Nufer, Gerd (2010):** Relationship Marketing in Sports, London.
- Bühler, André / Nufer, Gerd (Hrsg.) (2014):** International Sports Marketing. Principles and Perspectives, Berlin.
- Burmann, Christoph / Blinda, Lars / Nitschke, Axel (2003):** Konzeptionelle Grundlagen des identitätsbasierten Markenmanagements, Arbeitspapier Nr. 1 des Lehrstuhls für innovatives Markenmanagement (LiM), Universität Bremen.
- Burmann, Christoph / Meffert, Heribert (2005):** Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung, in: Meffert, Heribert / Burmann, Christoph / Koers, Martin (Hrsg.): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 37-72.
- Burmann, Christoph / Meffert, Heribert / Koers, Martin (2005):** Stellenwert und Gegenstand des Markenmanagements, in: Meffert, Heribert / Burmann, Christoph / Koers, Martin (Hrsg.): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 3-17.
- Gladden, James M. / Irwin, Richard L. / Sutton, William L. (2001):** Managing North American Major Professional Sports Teams in the new Millenium. A Focus on Building Brand Equity, in: Journal of Sports Management, Vol. 15, No. 4, pp 297-317.
- Meffert, Heribert / Burmann, Christoph (2002):** Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung, in: Meffert, Heribert / Burmann, Christoph / Koers, Martin (Hrsg.): Markenmanagement. Grundlagen der identitätsorientierte Markenführung. Mit Best-Practice-Fallstudien, Wiesbaden, S. 35-72.
- Nufer, Gerd (2002):** Wirkungen von Sportsponsoring. Empirische Analyse am Beispiel der Fußball-Weltmeisterschaft 1998 in Frankreich unter besonderer Berücksichtigung von Erinnerungswirkungen bei jugendlichen Rezipienten, Berlin.
- Nufer, Gerd (2010):** Ambush Marketing im Sport. Grundlagen – Strategien – Wirkungen, Berlin.
- Nufer, Gerd (2012):** Event-Marketing und -Management. Grundlagen – Planung – Wirkungen – Weiterentwicklungen, 4. Aufl., Wiesbaden.

**Nufer, Gerd (2013):** Ambush Marketing in Sports. Theory and Practice, London/New York.

**Nufer, Gerd (2017):** Markenidentität des FC Bayern: Warum Thomas Müller für den Rekordmeister unbezahlbar ist, in: Focus online, 18.09.2017,  
[http://www.focus.de/sport/experten/nufer/markenidentitaet-des-fc-bayern-warum-thomas-mueller-fuer-den-rekordmeister-unbezahlbar-ist\\_id\\_7608149.html](http://www.focus.de/sport/experten/nufer/markenidentitaet-des-fc-bayern-warum-thomas-mueller-fuer-den-rekordmeister-unbezahlbar-ist_id_7608149.html)  
(Verfügbarkeitsdatum: 18.09.2017, Zugriffsdatum: 19.09.2017).

**Nufer, Gerd / Bühler, André (Hrsg.) (2012):** Management im Sport. Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Anwendungen der modernen Sportökonomie, 3. Aufl., Berlin.

**Nufer, Gerd / Bühler, André (Hrsg.) (2013a):** Marketing im Sport. Grundlagen und Trends des modernen Sportmarketing, 3. Aufl., Berlin.

**Nufer, Gerd / Bühler, André (2013b):** Sponsoring im Sport, in: Nufer, Gerd / Bühler, André (Hrsg.): Marketing im Sport. Grundlagen und Trends des modernen Sportmarketing, 3. Aufl., Berlin, S. 263-291.

**Nufer, Gerd / Bühler, André (2015):** Event-Marketing in Sport und Kultur. Konzepte – Fallbeispiele – Trends, Berlin.

## Impressum

# DEUTSCHES INSTITUT FÜR SPORT MARKETING

**NACHSPIELZEIT –  
die Schriftenreihe des Deutschen Instituts für Sportmarketing**

herausgegeben von  
Gerd Nufer & André Bühler

### Verlag:

Deutsches Institut für Sportmarketing  
Alteburgstr. 150  
72762 Reutlingen  
Telefon: 07121 / 1363702  
E-mail: publikationen@sportmarketing-institut.de

Website: <http://www.sportmarketing-institut.de>  
Facebook: <http://www.facebook.com/sportmarketinginstitut>  
Twitter: [http://www.twitter.com/\\_sportmarketing](http://www.twitter.com/_sportmarketing)  
XING: <http://www.xing.com/net/sportmarketing>

### Herausgeber:

Prof. Dr. Gerd Nufer  
Hochschule Reutlingen  
ESB Business School  
Alteburgstr. 150  
72762 Reutlingen  
Telefon: 07121 / 271-6011  
E-mail: gerd.nufer@sportmarketing-institut.de

Prof. Dr. André Bühler  
Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen  
Neckarsteige 6-10  
72622 Nürtingen  
Telefon: 07022 / 201329  
E-mail: andre.buehler@sportmarketing-institut.de

### **NACHSPIELZEIT – die Schriftenreihe des Deutschen Instituts für Sportmarketing:**

Die Schriftenreihe fasst Arbeiten zum Sportmarketing und Sportmanagement zusammen, um den Dialog zwischen Wissenschaft und Praxis zu intensivieren. Sie steht sowohl dem wissenschaftlichen Nachwuchs als auch etablierten Forschern und Praktikern offen, die innovative Beiträge zum Sportmarketing und Sportmanagement veröffentlichen möchten. Wenn Sie Interesse an der Veröffentlichung eines eigenen Beitrages haben, können Sie über die oben angegebene Adresse Kontakt mit uns aufnehmen.

ISSN (print): 2195-8793  
ISSN (online): 2196-0372

## Bisher in dieser Reihe erschienen

- 2013 – 1**    *Gerd Nufer, Katrin Mangold & André Bühler:*  
Die Olympischen Trittblettfahrer –  
Ergebnisse einer empirischen Untersuchung zum Ambush Marketing  
bei den Olympischen Sommerspielen 2012
- 2013 – 2**    *André Bühler, Jens Uwe Balzer & Marco Thomas Leibbrand:*  
Social Media im Profisport –  
Ein empirischer Vergleich der Social-Media-Auftritte von professionellen und  
semiprofessionellen Fußball-Vereinen während der Endphase der Saison  
2012/2013
- 2013 – 3**    *André Bühler, Thorsten Scheuermann & Gerd Nufer:*  
Markentypen im deutschen Profisport –  
Ergebnisse eines empirischen Forschungsprojekts zur Markenwahrnehmung  
in den deutschen Teamsportligen
- 2014 – 1**    *Gerd Nufer & Maximilian Vogt:*  
Marketing mit Facebook
- 2014 – 2**    *Gerd Nufer:*  
Bruno Banani: Olympiaheld in Sotchi durch Ambush Marketing
- 2014 – 3**    *Gerd Nufer:*  
Der Fall Uli Hoeneß – Ergebnisse einer Online-Befragung
- 2014 – 4**    *Gerd Nufer:*  
Vom Kult zur Masse: Wie Red Bull sein Image wechselt
- 2014 – 5**    *Gerd Nufer:*  
Adidas gegen Nike: Die Materialschlacht der WM-Ausrüster
- 2014 – 6**    *Gerd Nufer:*  
Deutschland ist Fußball-Weltmeister – und adidas erst Recht
- 2014 – 7**    *Gerd Nufer:*  
Die Megatrends und Sport und Gesundheit

- 2015 – 1**    *Gerd Nufer:*  
Warum der FIFA bisherige Sponsoren weg- und neue zulaufen
- 2015 – 2**    *Gerd Nufer:*  
Wie Erfolg in der Formel 1 die Marke Mercedes pusht
- 2015 – 3**    *Sarah Jürgens & Gerd Nufer:*  
Erfolgsfaktoren der identitätsorientierten Markenführung  
am Beispiel von Borussia Dortmund
- 2015 – 4**    *Gerd Nufer:*  
Der FIFA-Skandal und die Rolle der Sponsoren
- 2015 – 5**    *Gerd Nufer & Luiz Zuch:*  
Connected Stadium: Der Nutzen vernetzter Sport-Arenen
- 2016 – 1**    *Gerd Nufer:*  
Besonderheiten von Sportkonsumenten aus Marketing-Sicht
- 2016 – 2**    *Gerd Nufer & Fabian Rützel:*  
Guerilla Marketing im Sport
- 2016 – 3**    *Gerd Nufer:*  
Fan-Proteste gegen überhöhte Ticketpreise in Fußball-Stadien
- 2016 – 4**    *Gerd Nufer & André Bühler:*  
Markenmanagement im Profi-Fußball
- 2016 – 5**    *Gerd Nufer:*  
Ambush Marketing im Rahmen der Fußball-Europameisterschaft 2016
- 2016 – 6**    *Gerd Nufer & Laura Engels:*  
Aktuelle Trends im Sportsponsoring
- 2016 – 7**    *Gerd Nufer & Fabian Rützel:*  
Best Practices im Sportsponsoring

- 2017 – 1**    *Gerd Nufer:*  
Die Macht der Sportsponsoren: Einflussnahme, Korruption, Doping
- 2017 – 2**    *Gerd Nufer:*  
Maskenball mit Aubameyang
- 2017 – 3**    *Gerd Nufer:*  
Atemloses Pfeifkonzert: Warum Helene Fischer beim DFB-Pokalfinale gnadenlos ausgepiffen wurde
- 2017 – 4**    *Gerd Nufer:*  
Warum Thomas Müller für den FC Bayern München unverzichtbar ist



ISSN (print): 2195-8793  
ISSN (online): 2196-0372

# DEUTSCHES INSTITUT FÜR SPORT MARKETING

*Wissenschaftlich – Unabhängig – Professionell*

Das Ziel des Deutschen Instituts für Sportmarketing (DISM) ist die professionelle Weiterentwicklung und Stärkung des Fachs Sportmarketing in Wissenschaft und Praxis. Das DISM verfolgt dabei konsequent die Absicht eines „doppelten Brückenschlags“: zwischen Sport und Wirtschaft auf der einen Seite und zwischen Theorie und Praxis auf der anderen.

Das DISM bietet für Sportvereine, Sportverbände, Sportsponsoren, Dienstleistungs- und Medienunternehmen wissenschaftliche **Beratung** zu allen Themenbereichen des Sportmarketing sowie **Schulungen und Weiterbildungsveranstaltungen** zum Sportmarketing für Entscheidungsträger und Mitarbeiter an. Darüber hinaus bietet das DISM **Unterstützung** bei der Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft und Sport sowie wissenschaftlich fundierte Problemfeld-, Potential- und Imageanalysen im Bereich des Sportmarketing an.

## **Direktoren des Deutschen Instituts für Sportmarketing:**



Prof. Dr. Gerd Nufer  
ESB Business School  
Reutlingen University



Prof. Dr. André Bühler  
Hochschule für Wirtschaft und Umwelt  
Nürtingen-Geislingen

## **Weiterführende Informationen unter:**

<http://www.sportmarketing-institut.de>

## **Kontakt:**

Deutsches Institut für Sportmarketing  
c/o Prof. Dr. Gerd Nufer  
Alteburgstraße 150  
D-72762 Reutlingen  
info@sportmarketing-institut.de