

Bröckelt das sportliche Fundament?

Anders als bei Unternehmen, sind Vereine sehr abhängig davon, was auf dem Platz läuft: „Am Ende ist der Sport der Treiber für alles. Selbst wenn man 90 Prozent der Spiele gewinnt; wenn man innerhalb von drei Wochen alle Spiele verliert, ist gerade in Bayern mit dem Qualitäts- und Führungsanspruch die Krise greifbar“, sagt Ex-Fußballprofi Christoph Metzelder. In München würde zwar mantramäßig wiederholt, dass man wieder frühzeitig Meister geworden sei und wieder eine herausragende Saison gespielt habe, aber Bayern habe eben den Anspruch, die Champions League zu spielen und zu gewinnen. Insofern müsste man die Saison aus Bayern-Sicht eher als Misserfolg werten, so Metzelder. Aber auch wenn die Champions League das Maß aller Dinge, und der FC Bayern hier unvollendet ist: Das Triple, das muss auch gesagt werden, ist nicht immer möglich.

Guardiola gehört zu den weltbesten Trainern und wird noch ein Jahr bleiben. Und auch in München ist man sehr zufrieden mit dem Katalanen. Auch von fachlich unverdächtiger Seite bekommt der Trainer Unterstützung: „Ich schätze Guardiola sehr.

Das Konzept des Dominanzfußballs mit dem Ballbesitz auf jeder Position halte ich für eine gute fußballerische Idee. Zudem ist Pep ein akribischer Arbeiter, der immer auf der Suche nach Perfektion ist und eine Idee verfolgt“, sagt Metzelder. Insofern ist er ein Fußballphilosoph, der viel in eine Mannschaft investiert und wirklich unermüdlich arbeitet. So viel, dass der Top-Trainer nach drei Jahren in Bayern vielleicht wieder eine Pause machen könnte. Auch nach drei Jahren in Barcelona, seiner vorherigen Station, die ihn ironischerweise gerade aus dem Wettbewerb um die Champions League geworfen hat, hat er erst einmal Kraft schöpfen wollen. Dass Guardiola unmittelbar aufgehört, halten Experten mittlerweile für unwahrscheinlich. Der Perfektionist will die Vollendung. **Lesen Sie weiter auf Seite 32** ▶

Thomas Müller steht mit seinem konsequenten Siegeswillen für die Markenwerte des FC Bayern



Polarisierende Markengene

Kaum eine Mannschaft spaltet die deutsche Nation so wie der FC Bayern München. Die enorme Polarisierung des Vereins ist Teil des Markenimages. Hier gilt: Viel Feind, viel Ehr. Aber was macht die Marke aus?

1. Klare Haltung: Mia san mia!

Der FC Bayern München steht für eine klare Haltung: „Mia san mia.“, zu Deutsch: „Wir sind wir.“, ist das Credo des Vereins. Es reflektiert das Selbstverständnis des Vereins, aber auch des Sich-selbst-Bewusstseins. Es ist der Glaube an die eigene Kraft und an die eigenen Stärken. Es ist aber auch die konsequente Verfolgung des eigenen Wegs, ohne sich durch äußere Einflüsse davon abbringen zu lassen. Der Club hat in dieser Hinsicht vielen Unternehmen etwas voraus, denen es an einem solchen Selbstverständnis mangelt. Die Haltung kommt aus einer Position der Stärke heraus. Man nimmt bewusst in Kauf, dass genau deshalb manche Fußballbegeisterte den Verein nicht mögen. In einer Zeit, in der immer mehr Marken versuchen, anderen zu gefallen und durch ständige Anpassungen zunehmend ihr Profil verlieren, sollte einem dies zu denken geben. Marken brauchen eine klare Position.

2. Klare Werte zur Orientierung

Insgesamt betont der Verein elf Werte, die das Handeln bestimmen sollen. Ob es sich hierbei um Grundsätze, um echte identitätsstiftende Markenwerte oder um Beschreibungen handelt, ist nicht ganz eindeutig. Hier wäre mehr Klarheit angebracht. Dennoch stellen sie ein Gerüst dar. Ohne Frage sind es zu viele Werte, die sich meiner Meinung nach allerdings sehr gut auf wenige „Werte“ verdichten lassen: Hinter Verantwortung und Respekt verbirgt sich das Handeln des ehrbaren Kaufmanns: Es geht um seriöses Wirtschaften, die Verantwortung gegenüber anderen sowie die Art des Umgangs miteinander, der geprägt ist von Toleranz, Integration und Fair Play. Der Wert Familie kennzeichnet den Zusammenhalt des Clubs. Kein Club hat so viele ehemalige Spieler in verantwortlichen Positionen wie der FC Bayern. Selbstvertrauen rekurriert auf das Selbstverständnis, Vorbild zielt hingegen darauf ab, dass Fußball ein Spiegel des Lebens ist und Erfolg nur der hat, der Charakter, Disziplin und Teamgeist aufweist. Der Club verbindet Tradition und Innovation. Er lebt und entwickelt die Wurzeln des Vereins nachhaltig weiter. Und schließlich wird noch der Aspekt der Freude hervorgehoben – am Spiel und am Gewinnen. Vergleicht man den Bayern München mit einem Club wie Borussia Dortmund, wird schnell klar, dass sie sich durch das definieren, was sie sind und was sie an Erfolgen einheimen.

3. Konsequentes Leben der Werte

Ich kenne viele Unternehmen, die zwar Markenwerte definiert haben, die aber weder den Mitarbeitern bewusst sind, noch wirklich gelebt und bei der täglichen Arbeit berücksichtigt werden. Der FC Bayern München hebt sich hier deutlich ab. Es gilt das Motto: Walk your Talk. Der FC Bayern München hat vielen Vereinen und ehemaligen Spielern geholfen. Das Benefizspiel im Rahmen der Retterinitiative für den FC St. Pauli IST ein Beispiel. Es wurde sogar die FC Bayern Hilfe eV gegründet.

Die Liste ehemaliger Spieler, die für den FC Bayern arbeiten, ist ein weiterer Beleg dafür, dass man Familie ernst nimmt. Das seriöse Wirtschaften zeigt sich in der einnahmeorientierten Ausgabenpolitik: Man gibt nur das aus, was man vorher verdient hat. Davon können andere Vereine nur träumen. Nicht zuletzt deshalb wurde das wirtschaftliche Grundprinzip des FC Bayern von der UEFA auch zum Maßstab für den europäischen Clubfußball erkoren. Vorbild also auch in finanziellen Aspekten. Was allerdings den stärksten Zusammenhalt prägt, ist der unbedingte Erfolgswille und das konsequente Arbeiten am Erfolg.

4. Vorbilder zur Orientierung

Kein anderer Verein hat so viele Lichtgestalten wie der FC Bayern, die den Nachwuchstalenten und den Fans als Vorbild dienen können – ob dies Franz Beckenbauer, Karl-Heinz Rummenigge, Gerd Müller oder Philipp Lahm ist. Diese Vorbilder leben den Spirit des FC Bayern und geben in ihrem Verhalten die Werte an die Nachwuchsgeneration weiter. An ihnen kann man sich orientieren, Halt suchen und aufrichten. Es werden aber auch konsequent immer wieder neue Lichtgestalten gesucht, wie der Erfolgstrainer Pep Guardiola, oder aufgebaut, wie etwa Thomas Müller, der durch seinen Erfolg, seine Natürlichkeit, Unbekümmertheit und seinen Biss wiederum zum Vorbild wird.

5. Konsequente Führung

Keinem zweiten deutschen Fußballverein ist es bislang so wie Bayern München gelungen, dauerhaft eine Spitzenposition einzunehmen. Dies hat ohne Frage etwas mit der Führung zu tun.

Hinter dem Erfolgsmodell stehen eine hohe Kontinuität im Management, eine klare Aufgabenverteilung und hohe Disziplin. Wenn ich an die Regeln erfolgreicher Umsetzungen im Sinne von „make things work“ denke und mir Erfolgsregeln vor mein inneres Auge rufe, die aus guten wirklich brillante Unternehmen machen, sind die Erfolgsfaktoren immer ähnlich: Es braucht eine klare Zielsetzung, die richtigen Leute in den wichtigen Positionen, es erfordert hohe Disziplin bei der Umsetzung und Nachhaltigkeit in dem, was getan wird. Zudem müssen die Ziele von allen getragen und unterstützt werden.



Die Integration der alten Stars wird in keinem Verein so intensiv verfolgt wie beim FC Bayern München

6. Marktführerschaft leben

Ein Marktführer muss den Markt führen. Bayern München macht dies seit Jahren. Es war der erste Verein mit einer innovativen Vereinsstruktur, wo konsequent der Verwaltungsapparat von der Mannschaft getrennt wurde, damit die volle Konzentration auf den Fußball möglich war. Es war die erste Mannschaft mit einem hauptberuflichen Manager, der Verein, Sponsoring und Merchandising professionalisierte und Wegbereiter im Bereich Fernsehrechte und Club-Medien wurde. Der FC Bayern München ist Meinungsführer in Sachen Fußballentwicklung in Deutschland, hat schon früh den Weg in die Internationalität eingeschlagen und generalstabsmäßig Erfolgsfaktoren für die Internationalisierung abgeleitet: durch bessere Partneraktivierungsmöglichkeiten und mehr Merchandisingeinnahmen weltweit.

7. Zeichen setzen und öffentlich inszenieren

Der FC Bayern München setzt auch sichtbare Zeichen, vor allem mit der Allianzarena, die man als eine der wenigen Stadien direkt an ihrer Gestalt erkennen kann und die sich bei Heimspielen in das Bayern-Rot färbt.

Marketing- und Kommunikationsaktivitäten werden professionell eingesetzt, von der Erlebniswelt über die eigene Fan-Website bis zum Facebook-Auftritt ist die Marke überall erkennbar. Die einzelnen Maßnahmen sind aufeinander abgestimmt, die 360-Grad-Plattform zur Kommunikation ist gut umgesetzt. Die Bayern verstehen ihr Handwerkszeug, aber das können Clubs wie Dortmund oder Wolfsburg auch.

Machen andere Clubs mehr Fehler in der Markenführung als der FC Bayern München? Das glaube ich nicht. Borussia Dortmund ist zwischenzeitlich ähnlich professionell unterwegs in Sachen Markenführung und in manchen Dingen sogar voraus. Die kommunikative Umsetzung beim BVB überzeugt, die Bindung zu den Fans ist einzigartig, der Club emotionalisiert wie kein zweiter in Deutschland, und der Slogan „Echte Liebe“ könnte kaum passender sein. Der Weggang von Mario Götze und Robert Lewandowski zum FC Bayern München zeigt aber auch, dass Fußballprofis so vom Erfolg großer Vereine und deren Strahlkraft angezogen werden wie Hochschulabsolventen von starken Unternehmen. Die Bayern haben somit das Erfolgsgen. Folgerichtig bleibt abschließend nur eine Frage: Was wäre, wenn der Erfolg einmal über längere Zeit ausbliebe? Aber offen gestanden kann man sich das heute nicht vorstellen. **Ⓛ**

Unser Autor
Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch



Direktor, Institut für Marken- und Kommunikationsforschung, EBS Business School, Wiesbaden. Gründer, ESCH. The Brand Consultants, Saarlouis. Mehr dazu unter www.esch-brand.com