

Lehrstuhl für Marketing
TU Dresden



Sächsische Landesanstalt
für Landwirtschaft

Endbericht

zum Forschungsprojekt

„Gemeinsam zum Sponsoring-Erfolg“

Uta Johne
Anja Leuteritz
Stefan Wünschmann

Lehrstuhl für Marketing
Technische Universität Dresden
Prof. Dr. Stefan Müller

30. April 2004

Dieses Projekt wird unterstützt durch



Sächsisches Staatsministerium
für Umwelt und Landwirtschaft



Inhaltsverzeichnis

0	Ziele des Projektes	1
A	Sponsoring als Marketing-Instrument	4
1	Warum Sponsoring für Unternehmen wichtig ist	5
2	Was Sponsoring bedeutet	6
3	Wie sich Sponsoring in den Marketing-Mix integriert	9
4	Welche Arten von Sponsoring es gibt	11
5	Warum sich Unternehmen für Sponsoring entscheiden	18
6	Warum sich Unternehmen gegen Sponsoring entscheiden	22
B	Aktueller Stand der Forschung	26
1	Welche Studien vorliegen	27
2	Welche Erfolgskriterien in Frage kommen	31
3	Welche Größen die Erfolgskriterien beeinflussen	35
C	Steckbrief des Projektes	46
1	Welcher Zeitplan dem Projekt zugrunde liegt	47
2	Wie sich die Teilnehmer strukturieren lassen	51
D	Ergebnisse der Sponsor-Geber-Befragung	54
1	Welche Eigenschaften des Sponsors den Erfolg beeinflussen können	55
2	Wie bedeutsam Marketing in den teilnehmenden Unternehmen ist	56
3	Welche Sponsoring-Kultur die Unternehmen pflegen	60
4	Über wie viel Kompetenz der Sponsor-Verantwortliche verfügt	65
5	Wie die Sponsoring-Aktivität gestaltet ist	72
E	Ergebnisse der Sponsor-Nehmer-Befragung	82
1	Welche Merkmale des Sponsor-Nehmers den Erfolg beeinflussen können	83
2	Welche Bedeutung Sponsoring für die Sponsor-Nehmer hat	83
3	Wie professionell Sponsoring in den Vereinen betrieben wird	85
4	Wie die Sponsoring-Partnerschaft gestaltet wird	88
5	Wie sich die Unternehmen beim Sponsor-Nehmer präsentieren	95
F	Ergebnisse der Zielgruppenbefragung	104
1	Wie sich der Erfolg von Sponsoring-Maßnahmen messen lässt	105
2	Wie Sponsoring wirkt	111
3	Wie erfolgreich Sponsoring ist	117

G	Ergebnisse der Erfolgsfaktoren-Analyse	122
1	Wie sich Erfolgsfaktoren ermitteln lassen	123
2	Gesamter Sponsoring-Erfolg (= Erfolgs-Index)	125
3	Awareness als Sponsor	128
4	Image	130
5	Einzigartigkeit	132
6	Kundennähe	133
7	Sympathie	135
8	Nutzung	136
9	Imagemerkmal „engagiert“	138
10	Imagemerkmal „glaubwürdig“	140
11	Imagemerkmal „interessant“	141
H	Handlungsempfehlungen für erfolgreiches Sponsoring	143
1	Wie sich Handlungsempfehlungen ableiten lassen	144
2	Wie Marketing bei erfolgreichen Sponsoren ausgestaltet ist	144
3	Wie Sponsoring bei erfolgreichen Sponsoren integriert ist	146
4	Wie erfolgreiche Sponsoren beim Sponsor-Nehmer auftreten	148
5	Welche Sponsoring-Partnerschaft Erfolg verspricht	149

Literaturverzeichnis

Anhang (Tabellenband)

Teil 0

Ziele des Projektes

Gerade kleine und mittelständische Unternehmen sind häufig nicht in der Lage, durch klassische Werbung einen konkurrenzfähigen Werbedruck zu entfalten. Sponsoring bietet ihnen die Chance, die Zielgruppe zu erreichen, neue Produkte bekannt zu machen und das Image bisheriger Erzeugnisse zu verbessern. Sponsoring kann weniger finanzkräftigen Anbietern aber nur dann helfen, im **Kommunikations-Wettbewerb** zu bestehen, wenn es sich erstens effektiv und zweitens effizient einsetzen lässt. Zum einen gilt es also, die gesetzten Werbeziele zu erreichen (= Effektivität); zum anderen sollten die dazu investierten Mittel in angemessenem Verhältnis zum Erfolg stehen (= Effizienz). Vor diesem Hintergrund verwundert es kaum, dass zahlreiche Unternehmen der sächsischen Land- und Ernährungswirtschaft im Rahmen einer jährlichen Befragung der Sächsischen Landesanstalt für Landwirtschaft ihr **Interesse am Thema „Sponsoring“** bekundet haben. Deshalb und nicht zuletzt angeregt durch das Symposium „Marketing & Praxis“ zum Thema „Erfolgreiches Sponsoring“ im Oktober 2002 an der Technischen Universität Dresden hat sich die Sächsische Landesanstalt für Landwirtschaft entschieden, das Projekt „Gemeinsam zum Sponsoring-Erfolg“ ins Leben zu rufen. Unterstützt durch das Sächsische Staatsministerium für Umwelt und Landwirtschaft und die CMA Centrale Marketing-Gesellschaft der deutschen Agrarwirtschaft mbH erteilte sie den Auftrag nach einem Ausschreibungsverfahren dem Lehrstuhl für Marketing der Technischen Universität Dresden.

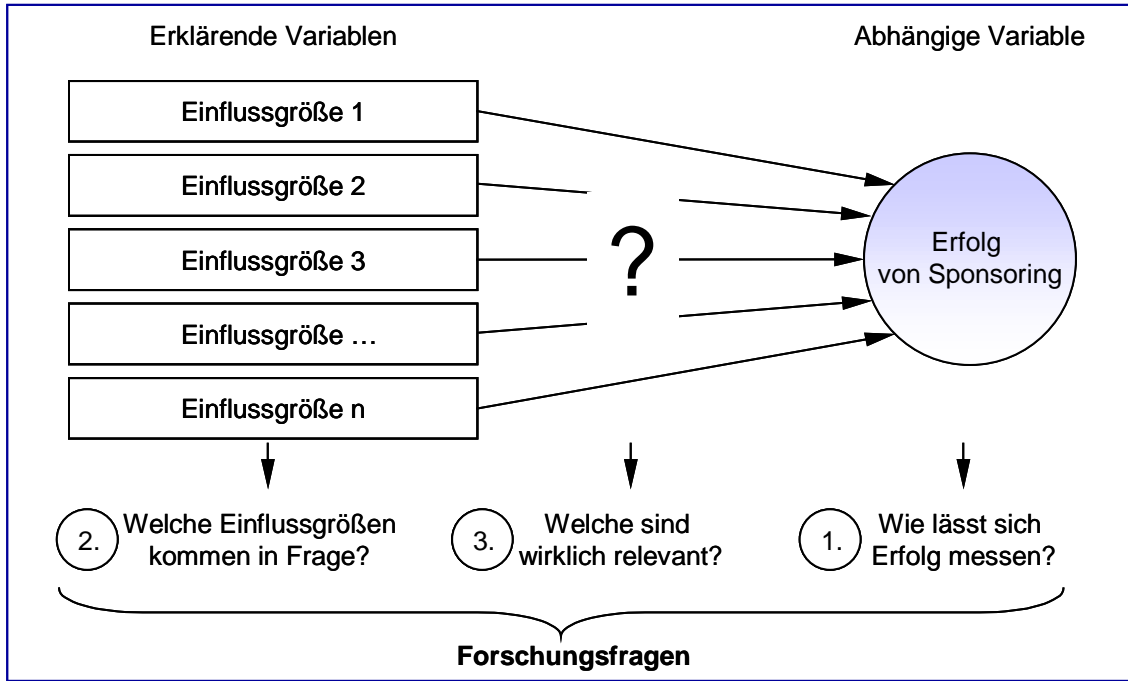
Nicht ohne Grund trägt das Projekt den Titel „Gemeinsam zum Sponsoring-Erfolg“; denn es hat zum Ziel, **Einflussgrößen** zu ermitteln, die **für den Erfolg von Sponsoring-Maßnahmen** verantwortlich sind. Hierfür ist es notwendig, konkrete Sponsoring-Engagements verschiedener Anbieter zu untersuchen. Schließlich werden allen Unternehmen der sächsischen Land- und Ernährungswirtschaft die Erfolgsfaktoren in Form von Checklisten zur Verfügung gestellt. Dadurch kommt die Sächsische Landesanstalt für Landwirtschaft ihrer Aufgabe nach, die Marketing-Kompetenz der sächsischen Land- und Ernährungswirtschaft zu verbessern und deren Marktposition zu stärken.

Der Bericht zum Forschungsprojekt ist in **acht Teile** gegliedert. Zunächst informiert Kapitel A über allgemeine Grundlagen des Sponsoring. Dort erfährt der Leser beispielsweise, wie häufig dieses Kommunikations-Instrument bisher eingesetzt wird, welche Ziele damit verfolgt werden und welche Argumente dafür und dagegen sprechen. Selbstverständlich finden sich in der einschlägigen Literatur zu einem derart bedeutenden Marketing-Instrument schon zahlreiche Wirkungsstudien. Welche Befunde die Autoren erzielt haben und wie sie methodisch vorgegangen sind, stellt Kapitel B dar. Kapitel C gibt schließlich einen Überblick über den Zeitplan des Projektes sowie die teilnehmenden Unternehmen.

Für eine umfassende Erfolgsfaktoren-Analyse benötigt man zwei Arten von Variablen: Erfolgskriterien (= abhängige Variable) und mögliche Einflussgrößen (= unabhängige Variable). Durch statistische Methoden lässt sich dann feststellen, welche Größen entscheiden, ob Sponsoring mehr oder weniger gelingt. Diese nennen sich Erfolgsfaktoren des Sponsoring (vgl. Abbildung 1, S. 3). Zunächst wurden potentielle Einflussgrößen identifiziert und operationalisiert, die für

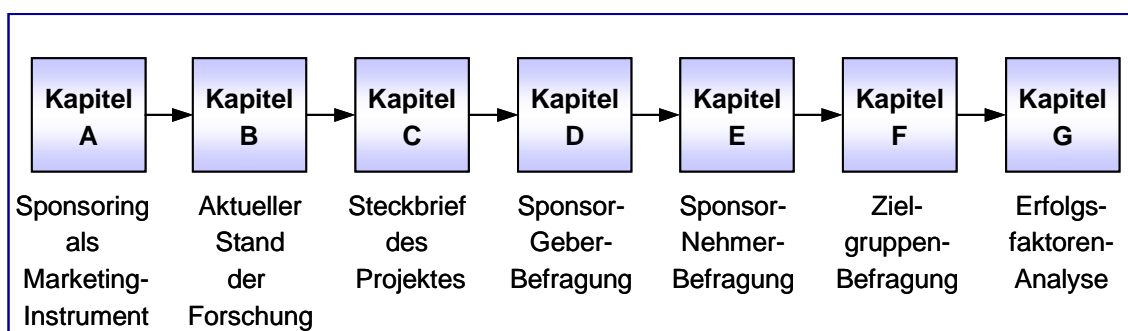
den Erfolg von Sponsoring verantwortlich sein können. Hierzu befragten Mitarbeiter des Lehrstuhls für Marketing die am Projekt teilnehmenden Sponsoren und ihre Sponsor-Nehmer mündlich bzw. telefonisch. Die Ergebnisse werden in Kapitel D und E diskutiert.

Abbildung 1: Ziele des Projektes



Das Projekt setzt voraus, dass sich der Erfolg von Sponsoring-Maßnahmen quantifizieren lässt. Das am Lehrstuhl Marketing der TU Dresden eigens hierfür entwickelte Messverfahren, der so genannte **Sponsoring-Navigator**, wird am Anfang von Kapitel F näher erläutert. Mit diesem Instrument wurden alle einbezogenen Sponsoring-Aktivitäten evaluiert. Hierzu befragte der Lehrstuhl die Zielgruppe des jeweiligen Sponsors. Es wurden Besucher der Sport- oder Kulturveranstaltung interviewt. Ein Vergleich der Antworten mit denen von ähnlichen Konsumenten, die dem Event aber nicht beigewohnt haben, ermöglichte es sodann, die Wirkung des Sponsoring zu ermitteln. Nun ließen sich unabhängige Größen, d.h. die potentiellen Erfolgsfaktoren und abhängige Variablen, d.h. die Erfolgskriterien, in Zusammenhang bringen (siehe Kapitel G). Aus der Vielzahl von Eigenschaften eines Sponsoring wurden diejenigen herausgefiltert, die erfolgswirksam sind. Abbildung 2 gibt die Struktur des Berichtes im Überblick wieder.

Abbildung 2: Aufbau des Berichtes



Teil A

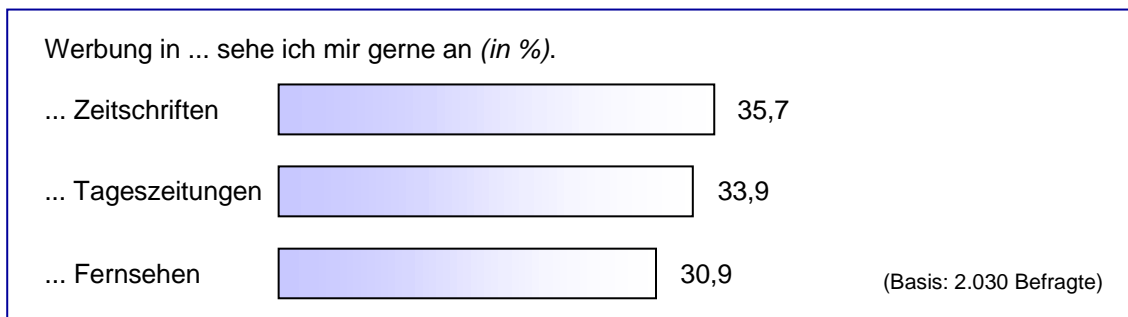
Sponsoring

als Marketing-Instrument

1 Warum Sponsoring für Unternehmen wichtig ist

Für Unternehmen wird es zunehmend schwieriger, sich kommunikativ von der Konkurrenz zu differenzieren: Produkte und werbliche Botschaften ähneln sich immer mehr, unzählige Anbieter konkurrieren im Kommunikations-Wettbewerb um Aufmerksamkeit, und Konsumenten werden von Informationen nahezu „überflutet“. So ist es kaum verwunderlich, dass nur noch etwas mehr als 30% der deutschen Bevölkerung Werbung in klassischen Medien positiv gegenüber stehen (vgl. Abbildung 3).

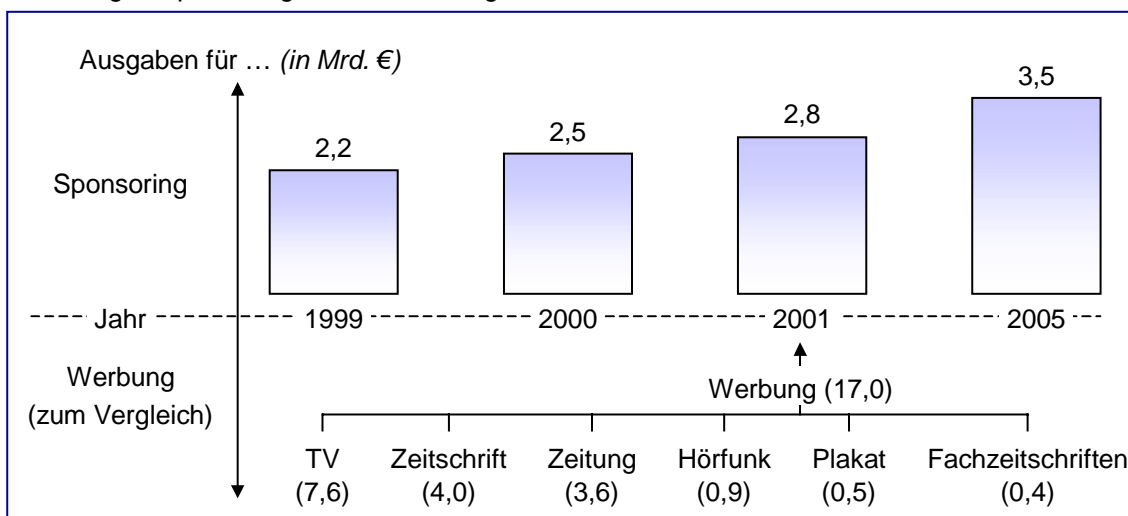
Abbildung 3: Geringe Akzeptanz klassischer Werbung



Quelle: TNS-Emnid (2002).

Wie später noch zu zeigen ist, weist Sponsoring im Vergleich zur klassischen Werbung und anderen Kommunikations-Instrumenten zahlreiche Vorteile auf. Unternehmen setzen vor diesem Hintergrund immer mehr finanzielle Mittel ein, um als Sponsor werblich in Erscheinung zu treten. Betragen die Aufwendungen für Sponsoring in Deutschland 1990 noch weniger als 500.000 € (vgl. Bruhn 1991, S. 46), gaben deutsche Firmen im Jahr 1999 schon rund 2,2 Mrd. € und 2001 sogar 2,5 Mrd. € dafür aus (vgl. Abbildung 4). Für das Jahr 2005 prognostizieren Experten einen Anstieg auf 3,5 Mrd. € (vgl. Angenendt 2000, S. 16). Dennoch fließt der Großteil des Budgets (17 Mrd. €) immer noch in klassische Werbemaßnahmen.

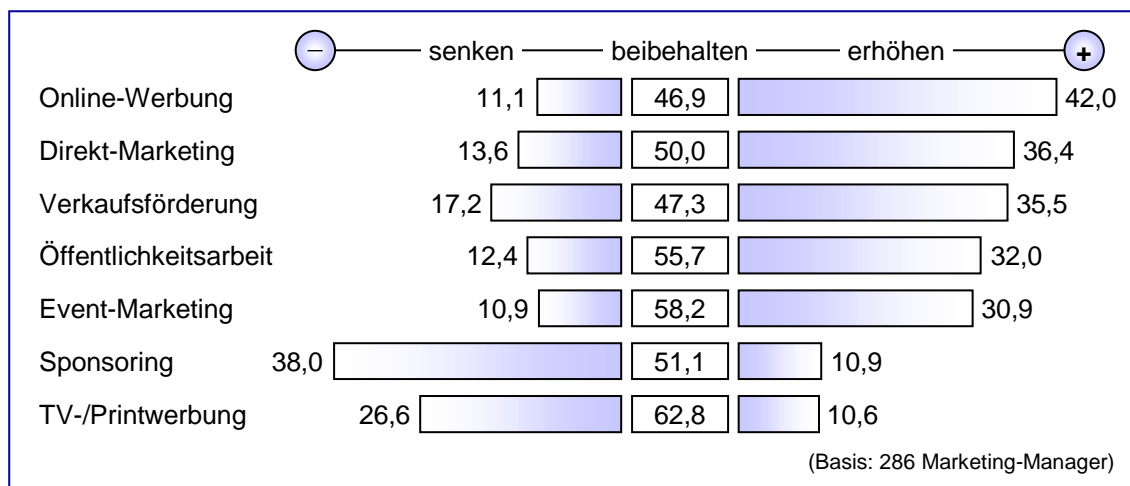
Abbildung 4: Sponsoring- und Werbeausgaben deutscher Unternehmen



Quelle: Horizont (2001 und 2002).

Oft werden Sponsoring-Aktivitäten nur unzureichend geplant. Zudem sind sich viele Sponsoren der Wirkung dieses Kommunikations-Instruments nicht sicher und versäumen es, dessen Erfolg zu kontrollieren. Nur mit dieser Unwissenheit lassen sich aktuelle Befunde erklären, wonach viele Marketing-Manager Kosten senken wollen, indem sie ihr Sponsoring-Budget reduzieren. Immerhin 38% von 286 Befragten planen Deinvestitionen (vgl. Abbildung 5). Dieses Verhalten ist aber durchaus rational; denn wenn Informationen über die Wirksamkeit von Kommunikations-Maßnahmen fehlen, der folgt sicherheitshalber dem allgemeinen Trend zur Online-Werbung und zum Direkt-Marketing. Aufgabe der Forschung sollte es daher sein, umfassend zu untersuchen, ob und wie Unternehmen Sponsoring einsetzen können, um ihre Werbeziele zu erreichen (z.B. Imageverbesserung und Absatzsteigerung).

Abbildung 5: Sponsoring- und Werbeausgaben deutscher Unternehmen



Quelle: Eventreport (2003).

2 Was Sponsoring bedeutet

Bereits im Römischen Reich finanzierten vermögende Privatpersonen oder Institutionen Kunst und Sport. Grund hierfür waren damals zumeist altruistische Motive. Bekannt aus dieser Zeit ist beispielsweise ein römischer Ritter mit dem Namen Gaius Maecenas (69 - 8 v. Chr.), ein Berater des Kaisers Augustus. Er förderte die Künste, indem er Talente wie Horaz, Vergil oder Properz finanziell unterstützte und in einem literarischen Kreis versammelte. Deshalb bezeichnet man noch heute einen vermögenden Kunstfreund, der Künstler ohne wirtschaftliche Interessen unterstützt, als **Mäzen**. Obwohl ein Empfänger derartiger Förderung tatsächlich keiner besonderen Leistung verpflichtet ist, zieht ein solcher Financier dennoch Nutzen aus seinem Handeln. Möglicherweise erfreut er sich an der jeweiligen Kunstrichtung oder Sportart (= hedonistischer Nutzen). Nicht zuletzt fördert das „uneigennütige“ Engagement die gesellschaftliche Anerkennung im Bekanntenkreis oder unter Geschäftsfreunden (vgl. Schmengler 1994, S. 14). Außerdem treffen Mäzene bei Vernissagen und in VIP-Lounges u.U. auf andere Geldgeber, potentielle Geschäftspartner sowie auf Pressevertreter.

Ist eine Gegenleistung des Geförderten allerdings näher spezifiziert und sogar vertraglich festgeschrieben, spricht man nicht von Mäzenatentum, sondern von **Sponsoring**. Eine einheitliche Definition dafür lässt sich in der Literatur allerdings nicht finden. Einmal stehen Aktivitäten von Planung bis Kontrolle im Vordergrund (= phasenorientierte Definition; vgl. Bruhn 1991, S. 21), einer anderes Mal hingegen die steuerrechtliche Problematik (vgl. Bundessteuerblatt 1998; S. 212) oder verschiedene Bestandteile bzw. Arten des Sponsoring (= explikative Definition; vgl. Astous/Bitz 1995, S. 6). Aus Sicht des Marketing definiert Hermanns (2001, S. 1587) Sponsoring als

- Zuwendung von Finanz-, Sach- und/oder Dienstleistungen
- von einem Unternehmen (= Sponsor)
- an Einzelpersonen, Personengruppen oder Institutionen aus dem gesellschaftlichen Umfeld gegen
- die Gewährung von Rechten zur kommunikativen Nutzung von
- Personen, Institutionen und/oder Aktivitäten des Sponsor-Nehmers
- auf Basis einer vertraglichen Vereinbarung.

Es handelt sich also um ein zwischen Sponsor-Partnern vertraglich geregeltes „Geben und Nehmen“ von Leistungen (vgl. Bruhn 1997, S. 241). Dabei ermöglicht es der Sponsor-Nehmer dem Sponsor, eine besondere Zielgruppe (z.B. Sport- oder Kulturbegeisterte) in einem emotional besetzten Umfeld anzusprechen. Zuweilen treten Sportler oder Künstler in der Öffentlichkeit auch werblich für ihren Sponsor in Erscheinung (= Leitbild-Werbung; vgl. Mathur u.a. 1997, S. 67ff.). Von Sponsoring-Aktivitäten sind eine Reihe häufig synonym benutzter Begriffe abzugrenzen:

(1) Spenden:

Im Gegensatz zum Sponsor erwartet ein Spender keine äquivalente Gegenleistung. Eine Spende ist freiwillig, einseitig (Spender → Empfänger) und nicht vertraglich geregelt. Aus diesem Grund spenden zumeist Privatpersonen und seltener, als häufig vermutet, Unternehmen. Spender erhalten gewöhnlich einen Nachweis für gezahltes Geld oder zur Verfügung gestellte Sachmittel. Damit können sie die Spende begrenzt steuerlich absetzen (§10b EStG). Nutzt eine gemeinnützige Institution Marketing-Methoden, um an Spenden zu gelangen, spricht man von **Fund-Raising (= Spenden-Marketing)**. Angewendet wird dies beispielsweise von Hilfswerken oder Parteien.

(2) Mäzenatentum:

Dahinter verbirgt sich eine vermögende Privatperson, welche Künstler oder Sportler bzw. Kunst oder Sport finanziell fördert, ohne eigene wirtschaftliche Interessen damit zu verbinden. Strenggenommen handelt es sich demnach ebenfalls um Spenden. Jedoch arbeiten Mäzene gewöhnlich weitaus enger und langfristiger mit Empfängern zusammen als Spender. Sowohl bei

Spenden als auch bei von Mäzenen gezahltem Geld handelt es sich steuerrechtlich nicht um Aufwendungen, welche dem Unternehmenszweck dienen (Erwerbsaufwendungen; §10b EStG).

(3) Gemeinnützige Stiftung:

Eine als Stiftung bezeichnete Institution wird von einer Privatperson oder einem Unternehmen (= Stifte) mit finanziellen Mitteln ausgestattet, um einen festgelegten gemeinnützigen Zweck zu verfolgen. Diese Mittel kann sie selbst einsetzen (= operative Stiftung) oder Dritten zur Verfügung stellen (= Förderstiftung).

(4) Sozio-Marketing:

Neben Sponsoring gehören auch andere Instrumente zum so genannten Sozio-Marketing eines Unternehmens (z.B. Öffentlichkeitsarbeit, Spenden, Selbstbeschränkungen; vgl. Wiedmann 2001, S. 1579f.). In Abgrenzung zum klassischen Konsumgüter-Marketing stehen hierbei nicht unmittelbar wirtschaftliche, sondern aktuelle soziale Ziele im Vordergrund (z.B. Umweltschutz, Schutz von Behinderten). Man unterscheidet verhaltens- und versorgungsorientiertes Sozio-Marketing. Ersteres dient dazu, soziale Probleme zu verringern, die im Verhalten von Gesellschaftsmitgliedern begründet liegen (z.B. Rassismus). Letzteres zielt darauf ab, unterversorgte Gesellschaftsmitglieder zu unterstützen (z.B. Obdachlose). Im Konzept des Sozio-Marketing spiegelt sich die zunehmende soziale Verantwortung der Unternehmen wider. Entsprechend der aktuellen Entwicklungsphase des Marketings, der „Umfeldorientierung“, versuchen Anbieter nicht mehr nur, die Bedürfnisse ihrer direkten Austauschpartner (Kunde, Lieferant, Handel) zu befriedigen, sondern auch die von indirekt bedeutsamen Anspruchsgruppen wie beispielsweise die Öffentlichkeit, die Medien oder soziale Interessensvereinigungen. Diese Bemühungen sind natürlich ebenfalls nicht uneigennützig, sondern zahlen sich langfristig aus, indem sich das Unternehmen in der öffentlichen Meinung einen gewissen „Goodwill“ verschafft.

(5) Public Private Partnership:

Als Public Private Partnership (PPP) bezeichnet man gemeinhin eine mehr oder weniger vertraglich geregelte, freiwillige Kooperation zwischen Vertretern der öffentlichen Hand und des privaten Sektors mit dem Ziel, speziell abgegrenzte Aufgaben in zumeist unternehmerischer Weise zu lösen. Die Partner teilen sich Chancen, vor allem aber Risiken und versprechen sich, die gemeinsamen Ziele zu fördern (vgl. Greiling 2002, S. 339). Seit Mitte der 80er Jahre hat sich dieser aus den USA stammende Trend auch in Deutschland durchgesetzt. Beispiele auf kommunaler Ebene sind privat unterstützte Projekte der Stadtentwicklung und des Stadt-Marketing. Auch für folgende öffentliche Aufgaben wird PPP zunehmend bedeutsam (vgl. Greiling 2002, S. 340):

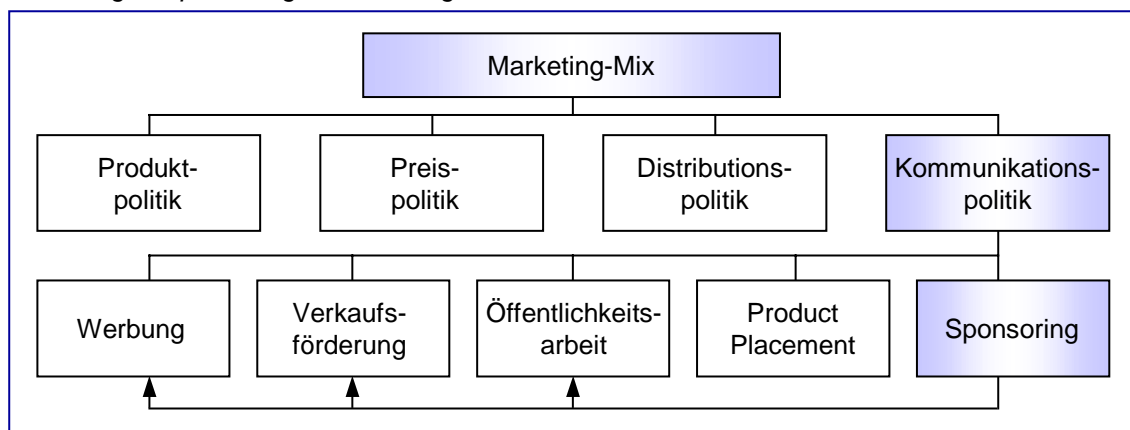
- Bildung,
- Forschung und Entwicklung,
- Öffentlicher Personennahverkehr und sonstige Infrastruktur sowie
- Fremdenverkehr.

Die Erscheinungsformen von Public Private Partnership reichen von informeller Natur über vertragliche Zusammenarbeit bis hin zu gemeinsamen Unternehmen (z.B. Wasserversorgung, Wasseraufbereitung). Jeder Partner erwartet von der Kooperation für sich eine bessere Lösung. Das privatwirtschaftliche Unternehmen versucht dabei weniger, politische Entscheidungen zu beeinflussen oder werbliche Ziele zu erreichen. Vielmehr unterstützt es die öffentliche Verwaltung mit seinen praktischen Erfahrungen und Kompetenzen (z.B. Marketing-Wissen). Weil so gemeinsame Projekte schneller und erfolgreicher beendet werden, können Unternehmen für sie wichtige wirtschaftliche Rahmenbedingungen verbessern (z.B. Infrastruktur, Image der Stadt). Auch eine Public Private Partnerschaft ist also nicht ausschließlich altruistisch motiviert.

3 Wie sich Sponsoring in den Marketing-Mix integriert

Zum Marketing-Mix eines Unternehmens gehören gewöhnlich die so genannten „Vier P’s“: Produktpolitik („product“), Preispolitik („price“), Distributionspolitik („place“) und Kommunikationspolitik („promotion“). Neuere Ansätze erweitern dieses Konzept um drei zusätzliche Komponenten: Personal („personnel“), Prozesse („process management“) und Ressourcen („physical facilities“). Sponsoring zählt zu den Instrumenten der **Kommunikationspolitik**. Einige Autoren bezeichnen Sponsoring als eigenständiges Instrument neben unter anderem Werbung, Verkaufsförderung (Sales Promotion) und Öffentlichkeitsarbeit (Public Relation) (vgl. Abbildung 6). Sponsoring wird dabei als ein so genanntes „Below-the-Line“-Instrument aufgefasst, d.h. als Sonderform der Kommunikation (vgl. Nufer 2002, S. 150).

Abbildung 6: Sponsoring im Marketing-Mix

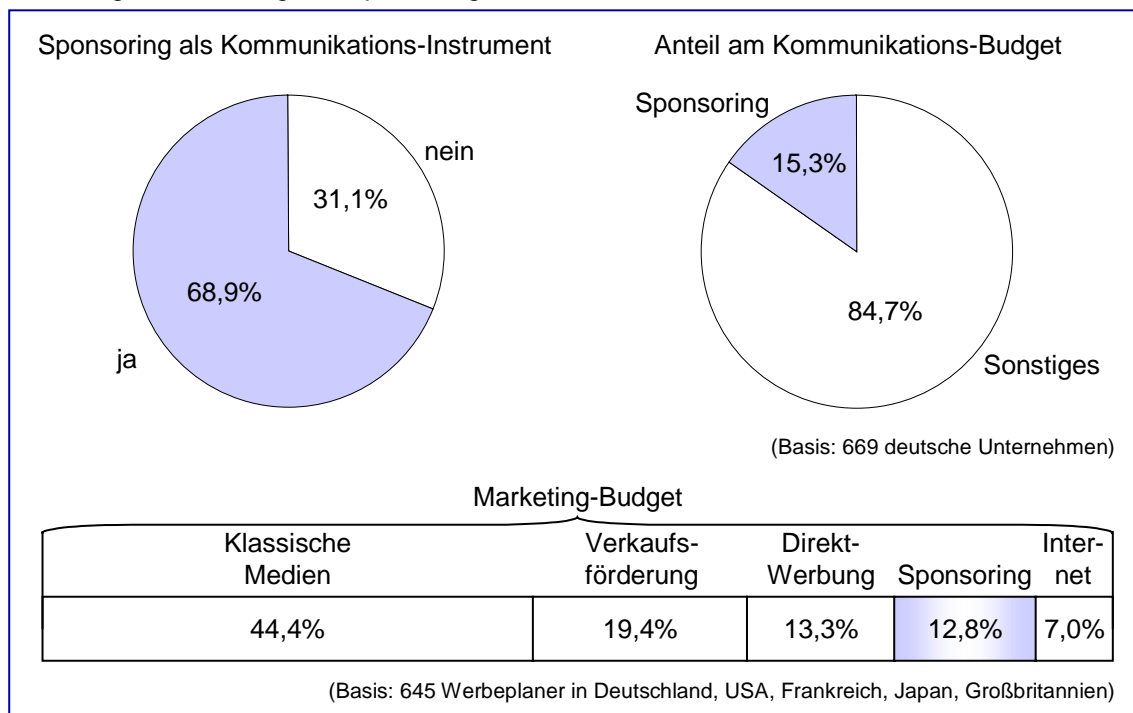


Andere Autoren wiederum verstehen unter Sponsoring eine Kombination aus Werbung, Verkaufsförderung und Öffentlichkeitsarbeit. Zwar lassen sich durch Sponsoring keine komplexen Inhalte wie beispielsweise durch **klassische Werbung** vermitteln, sondern zumeist nur der Name des Unternehmens bzw. die Marke. Häufig nutzen Sponsoren aber zusätzliche Werbeträger im Umfeld einer Veranstaltung (z.B. Plakate). Auch Funktionen der **Verkaufsförderung** kann Sponsoring übernehmen, indem ein Sponsor beispielsweise Produkte präsentiert, Proben

verschenkt oder Gewinnspiele veranstaltet. Letztlich erfüllen sich damit auch Ziele der **Öffentlichkeitsarbeit**: Durch die Präsenz vor Ort und mit Hilfe der Presse versuchen Sponsoren, Öffentlichkeit, Mitarbeitern und Kunden mitzuteilen, dass sie sich regional engagieren und somit gesellschaftlich verantwortungsvoll handeln (= Goodwill schaffen). Schmengler (1994, S. 16) bezeichnet Sponsoring deshalb auch als mehrdimensionales Kommunikations-Instrument.

Gemäß einer Umfrage betreiben 68,9% der umsatzstärksten deutschen Unternehmen Sponsoring. Bei diesen Firmen nimmt Sponsoring im Durchschnitt 15,3% des gesamten Budgets für Kommunikations-Maßnahmen ein (vgl. Abbildung 7). Andere, internationale Studien kommen zu dem Ergebnis, dass Anbieter in Deutschland, USA, Japan, Großbritannien und Frankreich im Jahr 2003 durchschnittlich ca. 13% der Werbeausgaben für Sponsoring und Öffentlichkeitsarbeit einsetzen (vgl. Abbildung 7).

Abbildung 7: Bedeutung von Sponsoring im Kommunikations-Mix



Quelle: *Sponsoring Trends (2002)*.

Beispielsweise gab *Adidas* bei der Fußball-Weltmeisterschaft 2002 nach eigenen Angaben „für jeden in Sport-Sponsoring eingesetzten Euro auch einen Euro für flankierende Kommunikations-Maßnahmen aus“ (Stamminger 2002, S. 14). Davon flossen 80% in Fernseh-Werbung und der verbleibende Teil unter anderem in Print-Anzeigen sowie Öffentlichkeitsarbeit.

4 Welche Arten von Sponsoring es gibt

Sponsoring-Aktivitäten lassen sich zum einen nach dem Ausmaß der Förderung und zum anderen nach der Art des Sponsor-Nehmers klassifizieren (vgl. Hermanns 1997, S. 157). Je nach **Anteil** eines Unternehmens **an den Sponsoring-Einnahmen** eines Sponsor-Nehmers unterscheidet man in:

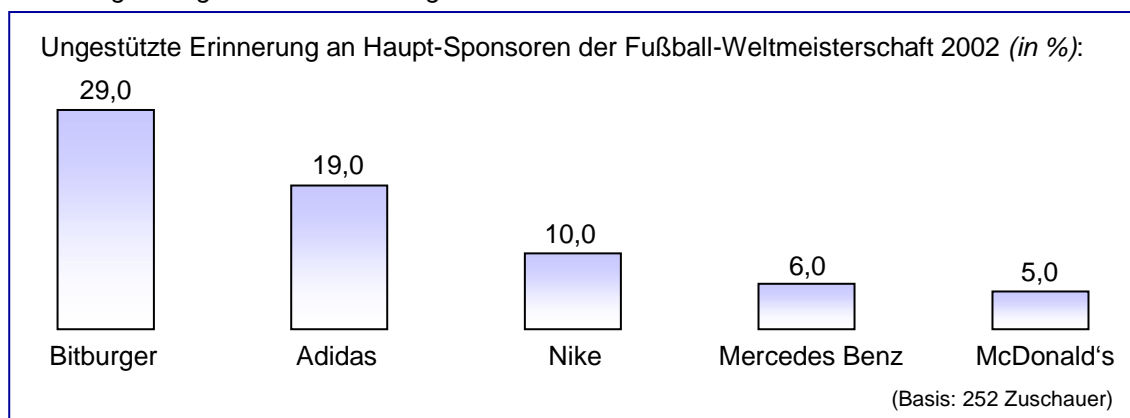
- „Full“-Sponsoring: Ein Sponsor-Nehmer lässt sich exklusiv von nur einem Sponsor unterstützen.
- Haupt-Sponsoring: Ein Sponsor-Nehmer verfügt über mehrere Partner, wobei er einigen wenigen besondere Rechte einräumt (= Haupt-Sponsoren).
- „Co“-Sponsoring: Alle Sponsor-Geber neben den Haupt-Sponsoren nennt man „Co“-Sponsoren.

Darüber hinaus kann man Sponsoring nach **Art des Sponsor-Nehmers** wie folgt segmentieren (vgl. Nufer 2002, S. 150):

(1) Sport-Sponsoring

Nach der Fußball-Weltmeisterschaft 2002 erinnern sich spontan 29% der Zuschauer an den Sponsor *Bitburger* (vgl. Abbildung 8). Die verbreitetste Form des Sponsorings - das Sport-Sponsoring - kann also durchaus messbaren Erfolg erzielen. Allerdings ist eine Werbewirkung in diesem Ausmaß nicht garantiert, wie man an den geringeren Erinnerungswerten von den Sponsoren *Adidas* und *Nike* erkennen kann.

Abbildung 8: Ungestützte Erinnerung



Quelle: *Sport und Markt* (2002).

Die möglichen Strategien im Rahmen des Sport-Sponsoring lassen sich am Beispiel von *Adidas* erläutern (vgl. Stamminger 2002, S. 8ff.). Das Unternehmen präsentierte sich bei nationalen und internationalen **Ereignissen** als Haupt-Sponsor (z.B. Fußball-Weltmeisterschaft). In Frankreich trug dies dazu bei, dass *Adidas* nach der dort stattfindenden Fußball-Weltmeisterschaft die Marktführerschaft übernahm. Neben diesem Engagement, welches man auch dem Event-Sponsoring zuordnen kann, unterstützt das Unternehmen **Vereine** wie den *1. FC Bayern Mün-*

chen. Ansonsten fördert *Adidas* bevorzugt **einzelne Sportler** (z.B. *David Beckham*, *Michael Ballack*), da diese im Vergleich zu einem Verein über ein konkreteres Image verfügen und eine gesamte Sportart symbolisieren. Außerdem versucht der Konzern, „Markt-Nischen“ im Sponsoring zu entdecken und damit dem Kommunikations-Wettbewerb zu entgehen. Beispielsweise zählt mit *Pierluigi Collina* auch ein Schiedsrichter zu den Sponsoring-Nehmern.

Innovative Ansätze des Sponsoring verfolgen auch *AWD* und *AOL*. Der Finanzdienstleister *AWD* unterstützt den Fußball-Verein *Hannover 96* finanziell. Im Gegenzug wurde das dortige **Stadion** mit Beginn der Saison 2002/03 auf „*AWD-Arena*“ getauft (vgl. o.V. 2002a). Auch die Hamburger Football-Mannschaft weist bereits im Namen ihrer „*AOL-Arena*“ auf den Haupt-Sponsor hin (vgl. o.V. 2002b). Dadurch hält der Sponsor unweigerlich Einzug in den Sprachgebrauch und das Gedächtnis der Fans. Indem Zuschauer Sport und Sponsor gemeinsam wahrnehmen, verbindet sich die Erlebniswelt der Veranstaltung mit der Marke. Wann immer ein derartig beeinflusster Konsument daraufhin die Marke erblickt, wird er sich an das Erlebnis erinnern und die Marke dementsprechend positiv bewerten.

(2) Kultur-Sponsoring

Unterstützt ein Unternehmen **kulturelle Aktivitäten**, spricht man von Kultur-Sponsoring. Dabei beabsichtigt der Sponsor, sich gegenüber Kunden, Mitarbeitern und Öffentlichkeit als gesellschaftlich verantwortungsvoll zu präsentieren. Zudem möchte er Kontakte zu Geschäftsfreunden, wichtigen Kunden, Politik, Presse und anderen Meinungsführern in einem nicht-wirtschaftlichen Umfeld pflegen. Diese als „Hospitality“ bezeichnete Strategie lässt sich beispielsweise durch Gespräche während einer Vernissage, in einer VIP-Lounge sowie im Rahmen einer Eröffnung oder Premiere umsetzen (vgl. Schmengler 1994, S. 15). Oftmals widersprechen sich beim Kultur-Sponsoring jedoch die Interessen von Sponsor und Sponsor-Nehmer: Während sich einige Unternehmen ohne Rücksicht auf den kulturellen Wert einer Veranstaltung möglichst publikumswirksam präsentieren wollen, verkennen einige Kulturschaffende Sponsoring als Spende und verweigern jegliche Gegenleistung. Nicht selten reagieren auch Besucher von kulturellen Ereignissen sensibel auf zu offensive Werbung eines Sponsors. Wesentlich weniger problembehaftet ist es, wenn beide Partner das Sponsoring durch ihre Öffentlichkeitsarbeit kommunizieren und auf diesem Weg die Zielgruppe erreichen, ohne das kulturelle Erlebnis zu schmälern (z.B. zurückhaltendes Engagement der Haupt-Sponsoren der *Documenta* in Kassel; vgl. o.V. 2002c, S. 19).

Auch zum Thema „Kultur-Sponsoring“ finden sich zahllose Beispiele. Um prophylaktisch für einen gesundheitsbewussten Lebensweg potentieller Kunden zu sorgen, fördert z.B. die *DKV* das Dresdner Hygienemuseum (vgl. Boetius 2002, S. 13). Das Unternehmen will von dem erstklassigen Image des Sponsor-Nehmers profitieren und dadurch öffentlich die Meinungsführerschaft in der Gesundheitspolitik übernehmen. Die *DKV* beeinflusst die inhaltliche Führung des Museums nicht. Allerdings bringt der Sponsor Ideen in gemeinsame Veranstaltungen ein, in denen er als Haupt-Sponsor auftritt. Aus Kultur-Sponsoring kann ein Sponsor-Nehmer mehr als

nur finanziellen Nutzen ziehen. So schreibt die *DKV* zusammen mit dem Museum den „*DKV* Medienpreis: Im Zentrum Mensch“ aus, was die Bekanntheit des Hygienemuseums vor allem bei Journalisten erheblich erhöhte. Für den Erfolg des Sponsor-Nehmers sprechen auch die über die letzten fünf Jahre um 40% gestiegenen Besucherzahlen.

Allerdings prophezeien aktuelle Studien, dass Investitionen in klassisches Kultur-Sponsoring zukünftig zurückgehen werden (vgl. Thomsen 2002). Mit **kreativen Ideen** lassen sich aber immer noch Sponsoring-Ziele erreichen. Beispielsweise stellte der Essener *Sutter Verlag* in seiner Werkshalle einen Käfig für Nachwuchskünstler auf, die vor den Augen von Mitarbeitern, Kunden und Presse künstlerisch als Stipendiaten arbeiteten. Obwohl dieses Projekt sowohl kulturell als auch aus ethischer Sicht zweifelhaft erscheint, erzielte das Unternehmen eine gewaltige Resonanz in der Presse (vgl. Thomsen 2002).

(3) Sozio-Sponsoring

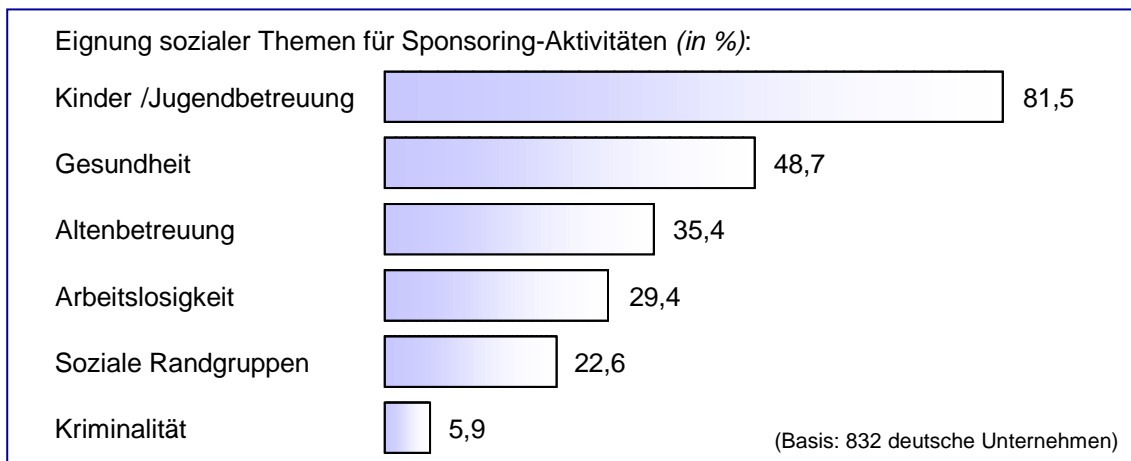
Gemäß der Vereinstatistik 2001 existieren in Deutschland insgesamt 544.701 eingetragene Vereine. Neben Sport (39,6%) und Freizeit (17,4%) widmen sich 13,3% davon sozial-karitativen Belangen (= 72.530; vgl. o.V. 2002d). Gerade letzterer Bereich ist stark auf finanzielle Unterstützung angewiesen. Auch hier engagieren sich Unternehmen als Sponsoren, wenn auch weniger häufig als bei sportlichen oder kulturellen Organisationen. Die Grenzen zwischen Sozio-Sponsoring und Spende verschwimmen, denn bei beiden treten altruistische Motive des Sponsors in den Vordergrund. Unternehmen wollen durch Sozio-Sponsoring gesellschaftliche Verantwortung demonstrieren und sich als „guter Bürger“ („**Good Corporate Citizen**“; vgl. Meixner 2000) präsentieren. Sozio-Sponsoring erfüllt folglich im Wesentlichen Funktionen der Öffentlichkeitsarbeit.

Aus Sicht von Unternehmen sind soziale Themen mehr oder weniger für Sponsoring geeignet: Engagements in Kinder- und Jugendbetreuung (81,5%) und Gesundheit (48,7%) erfüllen ihrer Meinung unternehmerische Ziele besser, als Themen wie Kriminalität (5,9%) und Förderung sozialer Randgruppen (22,6%; vgl. Abbildung 9, S. 14).

Wie folgende Beispiele belegen, lässt sich soziales Engagement mit der richtigen Struktur durchaus medienwirksam kommunizieren.

- Ein Verein in Wuppertal verleiht Sponsoren im sozialen Bereich den Titel eines „Sozial Sponsors in Wuppertal“. Das damit verbundene Logo können Unternehmen wie z.B. die *Wuppertaler Stadtwerke AG* in der Öffentlichkeit nutzen.
- Der Einzelhandels-Konzern *The Body Shop* erregte mit seinem umfassenden Sponsoring-Konzept unter dem Namen „Kosmetik mit gesellschaftlicher Verantwortung“ (Care Cosmetics) die Aufmerksamkeit der Presse, indem er unter anderem die Menschenrechts-Organisation *Amnesty International* förderte.

Abbildung 9: Potentielle Themen für Sozio-Sponsoring

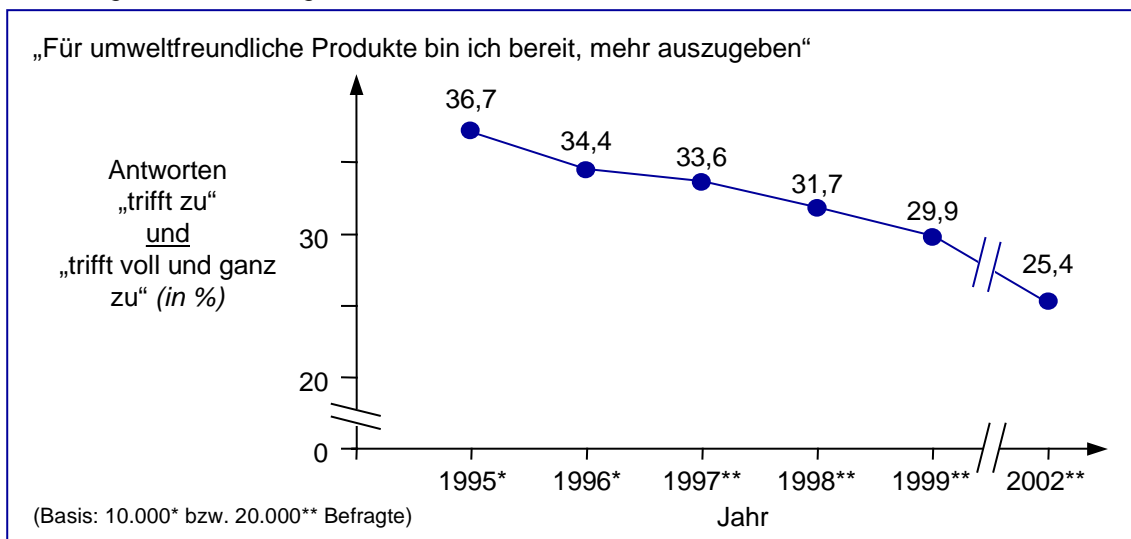


Quelle: Sponsor Partners (1998).

(4) Öko-Sponsoring

The Body Shop engagiert sich zudem im ökologischen Bereich und führt gemeinsame Aktionen mit der Umweltschutz-Organisation *Greenpeace* durch. Spätestens seit dem *Krombacher Regenwald-Projekt* hat sich Öko-Sponsoring als Option im Marketing-Mix etabliert. Gemeinsam mit dem *World Wide Fund for Nature (WWF)* und den Co-Sponsoren *Arcor* und *RTL* erwarb die Brauerei für jeden gekauften Kasten Bier einen Quadratmeter afrikanischen Regenwald. Durch den gewaltigen Werbedruck, den die Sponsoren gemeinsam entfachten, war das Projekt trotz wettbewerbsrechtlicher Probleme erstaunlich erfolgreich (Erwerb von 15 Mio. Quadratmetern Regenwald; vgl. o.V. 2002e). Dieses Beispiel dokumentiert außerdem eindrucksvoll, wie sich Sponsoring, Verkaufsförderung und Leitbild-Werbung (Leitbild *Günther Jauch*) sinnvoll verknüpfen lassen. Ergebnisse von repräsentativen Umfragen könnten allerdings das positive Bild vom Öko-Sponsoring trüben: Immer **weniger** Befragte stufen sich als **umweltbewusst** ein, 1995 waren noch 36,7% der Befragten bereit, für umweltfreundliche Produkte mehr Geld auszugeben, so antworteten 2002 nur noch 25,4% (vgl. Abbildung 10).

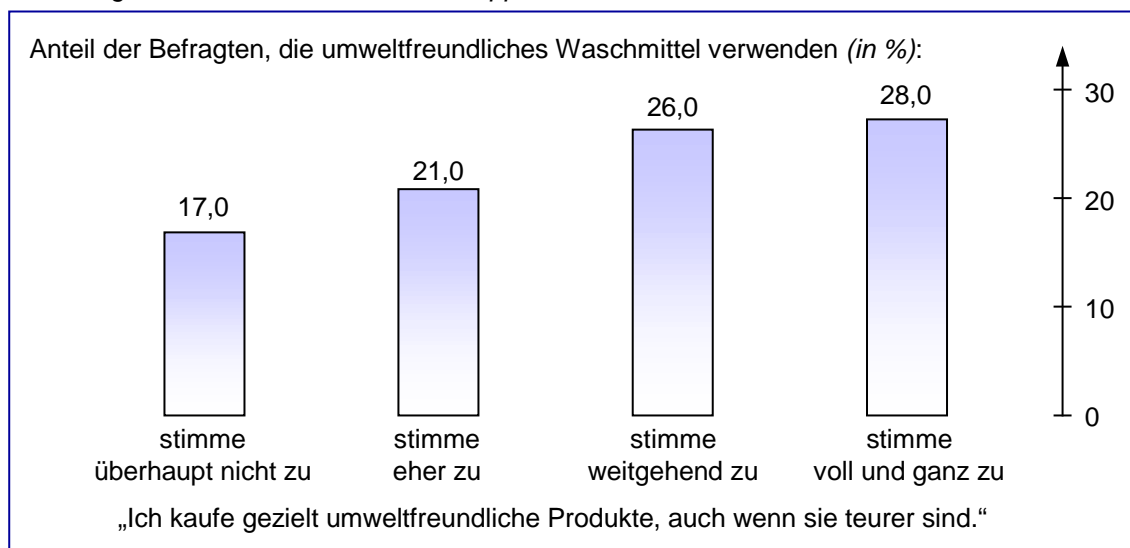
Abbildung 10: Entwicklung des Umweltbewusstseins



Quelle: Eigene Auswertung auf Basis des Datenmaterials der TdWI GmbH (1995 bis 2002).

Zudem äußert sich eine umweltbewusste Einstellung von Konsumenten nur tendenziell im Kaufverhalten (z.B. kaufen weniger als 30% aller Umweltbewussten umweltfreundliche Geschirrspülmittel; vgl. Abbildung 11). Offensichtlich verbergen sich hinter der umweltbewussten Einstellung von einem Teil der Bevölkerung nur **Lippenbekenntnisse** oder sozial erwünschte Antworten. Eine Studie des Lehrstuhls für Marketing (Technische Universität Dresden) ergab diesbezüglich, dass neben so genanntem „Geizigen Umweltbewussten“ dennoch „Wahrhaftig umweltbewusste Konsumenten“ existieren, die für ein Produkt eines umweltfreundlichen Unternehmens auch tatsächlich einen höheren Preis zahlen würden. Ähnlich wie Sozio-Sponsoring eignet sich somit auch Öko-Sponsoring nicht als Kommunikations-Instrument für den Massenmarkt, sondern für Markt-Nischen.

Abbildung 11: Umweltbewusstsein als „Lippenbekenntnis“



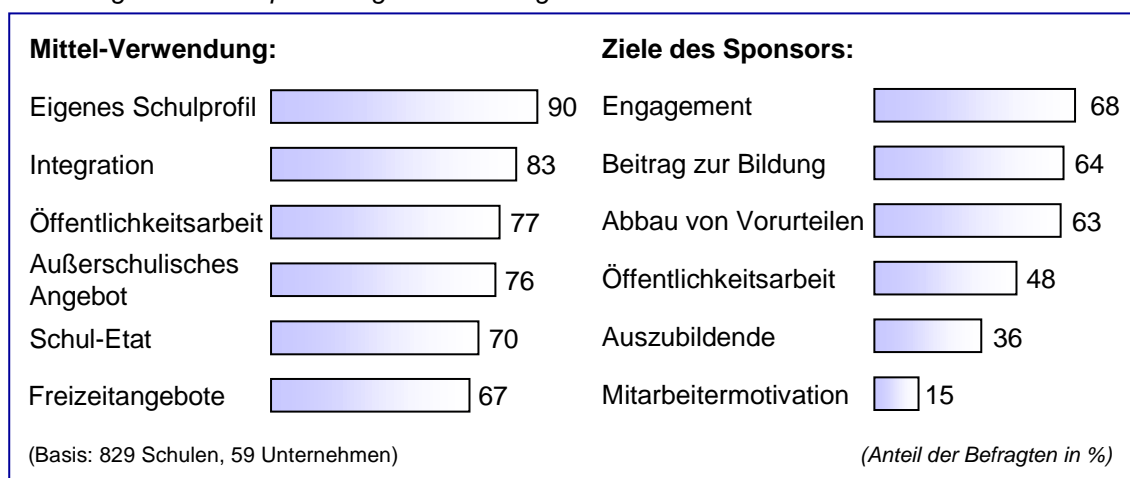
Quelle: Eigene Auswertung auf Basis der Verbraucheranalyse (2000).

(5) Schul-Sponsoring

Zunehmend rückt auch Lehre an **Schulen** in das Blickfeld von Sponsoren. Häufig zählt man diese Form des Sponsoring zum Sozio-Sponsoring. Bereits jede zweite Schule wird durch Unternehmen unterstützt, wobei zumeist Sachleistungen (z.B. Computer, Sportgeräte, Mobiliar, Lehrmaterial) zur Verfügung gestellt werden (vgl. iwd 2002, S. 8). Im geringen Ausmaß (ca. 500 – 2.500 Euro pro geförderter Schule) fließt zudem Geld in die Kassen der Schulen. Die Bildungsanstalten sind aufgrund der desolaten Haushaltslage und der Konkurrenz um sinkende Schülerzahlen vielerorts dazu gezwungen, neue Wege zu gehen, um sich zu finanzieren. Mit Zuflüssen aus Sponsoring wollen sich Schulen durch zusätzliche Leistungen gegenüber anderen profilieren, in das soziale Umfeld der Schüler integrieren sowie außerschulische Angebote unterbreiten (vgl. Abbildung 12, S. 16). 70% von ihnen beabsichtigt, einen Teil der Zuflüsse aus Sponsoring nicht zweckgebunden zu nutzen, sondern in den Schul-Etat einzubeziehen.

Sponsoren möchten sich durch Schul-Sponsoring einerseits regional engagieren (68%) und die Bildung fördern (64%), andererseits wollen sie dadurch auch ihr Image in der Region verbessern (63%) und Öffentlichkeitsarbeit betreiben (48%). 36% aller Unternehmen unterstützen Schulen, um potentielle Auszubildende/Mitarbeiter kennen zu lernen. Trotzdem sind immer noch 70% der Schulen davon überzeugt, dass Sponsoren **keine explizite Gegenleistung** erwarten bzw. erwarten können. Tatsächlich nennt aber der größte Teil von ihnen ihre Geldgeber bei öffentlichen Anlässen und in Pressemitteilungen und/oder revanchiert sich durch kostenlose bzw. günstige Anzeigen in der Schulzeitung. Letztlich wären sogar 50% aller Schulen grundsätzlich dazu bereit, Plakate der Sponsoren in ihren Räumen anzubringen.

Abbildung 12: Schul-Sponsoring: Verwendung und Motivation



Quelle: *iwd* (2002, S. 8).

(6) Hochschul-Sponsoring

Ähnlich wie Schulen avancieren auch Hochschulen zu Sponsor-Nehmern. Diese Art des Sponsoring ist allerdings vergleichsweise unterentwickelt. Hochschulen zögern, den Interessen der Wirtschaft entgegenzukommen, da sie die **Freiheit der Wissenschaft** bedroht sehen. Diese Angst wäre berechtigt, wenn die Gegenleistung beim Hochschul-Sponsoring darin bestünde, jegliche Rechte an einem gemeinsamen Forschungsprojekt auf den Sponsor zu übertragen (z.B. kommunikative Verwertung) oder dem Geldgeber bedeutsamen Einfluss auf Forschung oder gar Lehre zu gewähren.

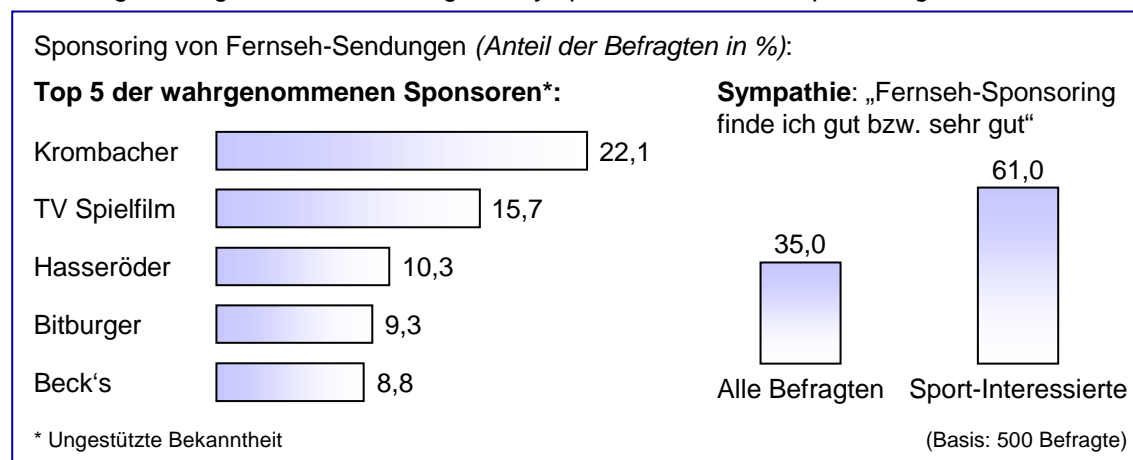
Vielmals verbinden Unternehmen mit dem Sponsoring jedoch eher die Hoffnung, talentierte Nachwuchskräfte kennen zu lernen sowie die studentische und akademische Zielgruppe werblich anzusprechen. Inwieweit es vertretbar ist, Sponsoren auf Skripten zu nennen, ihnen namentlich Räume oder Gebäude zu widmen u.ä., muss im Einzelfall geklärt werden. Problematisch erscheint den Hochschulen weiterhin, dass nicht alle Fakultäten im selben Ausmaß attraktiv für Sponsoren sind und somit möglicherweise einige Fachrichtungen übervorteilt werden könnten. Vorreiter in Sachen Hochschul-Sponsoring sind wirtschaftswissenschaftliche und medizinische Studiengänge.

(7) Medien-/Programm-Sponsoring

Unternehmen unterstützen Beiträge in verschiedenen Medien finanziell (z.B. Präsentation von Spielfilmen durch *Radeberger Pils*, Sponsoring eines Internet-Auftritts) oder durch Sachleistungen (z.B. Produkte in der Sendung *Glücksrad*). Dabei fällt es schwer, Medien-/Programm-Sponsoring von klassischer Werbung oder Product Placement abzugrenzen. Wenn Sponsoren eine Sendung durch einen Trailer zu Beginn und/oder nach jeder Werbeunterbrechung präsentieren, besetzen sie nicht nur einen besonders attraktiven Sendeplatz, sondern sie werden von Zuschauern eher dem redaktionellem Teil als der Werbung zugeordnet und damit als besonders glaubwürdig eingeschätzt.

Zudem suggeriert Medien-/Programm-Sponsoring, dass eine Sendung ohne den Sponsor nicht finanzierbar wäre. Möglicherweise trifft dies für Spartenkanäle und Zeitungen/Zeitschriften mit kleiner Auflage zu, wohl kaum aber für die marktführenden Medien. Häufig verbirgt sich demnach hinter Medien-/Programm-Sponsoring eine raffinierte, besonders wirksame und deshalb auch kostenintensivere Art der medialen Werbung. Eine empirische Studie belegt am Beispiel von Fernseh-Sponsoring, dass diese Form der Kommunikation bei Konsumenten wirkt und von vielen auch als sympathisch beurteilt wird (vgl. Abbildung 13).

Abbildung 13: Ungestützte Erinnerung und Sympathie von Medien-Sponsoring



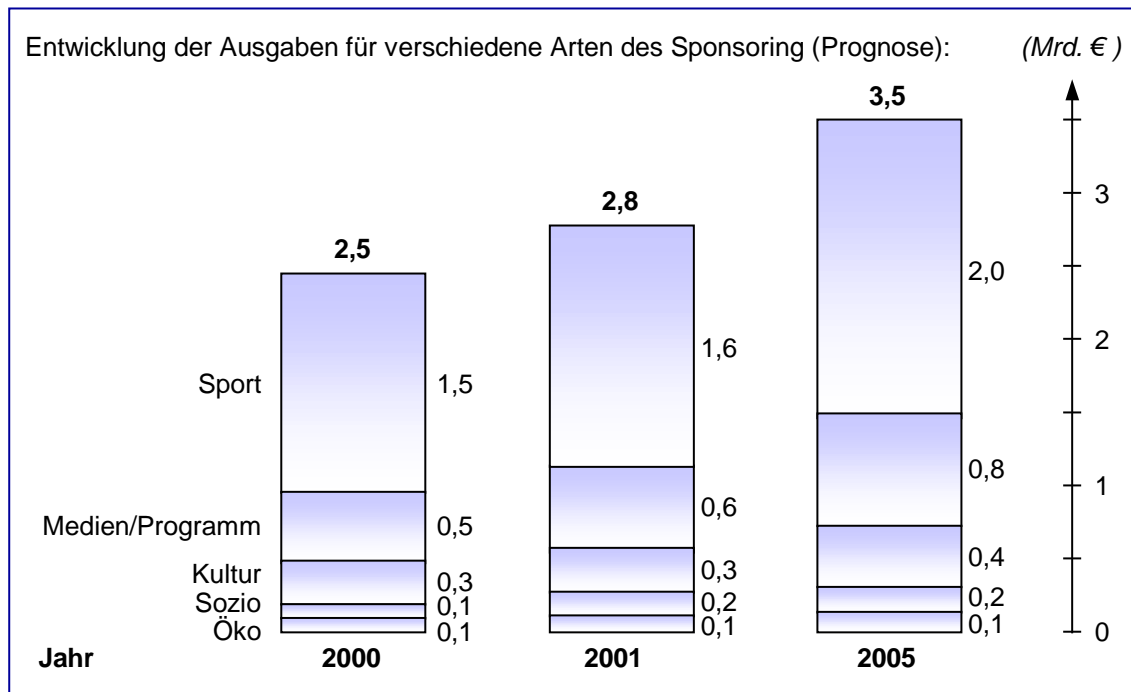
Quelle: Gfm-Getas WBA-GmbH (1997).

(8) Event-Sponsoring

Unterstützt ein Unternehmen nicht Personen oder Gruppierungen, sondern Veranstaltungen, bezeichnet man dies als Event-Sponsoring (z.B. *Real* und *Berlin Marathon 2002*). Besonders wirksam ist hierbei vor allem Full-Sponsoring, da dann der Name des Unternehmens mit dem Ereignis direkt verbunden ist (z.B. *MAHAG-Gameday* der American Football-Mannschaft *Dresden Monarchs*). Event-Sponsoring kann andere Sponsoring-Arten sinnvoll ergänzen. Ein „normaler“ Sponsor kann sich beispielsweise durch das exklusive Sponsoring einer einzelnen Veranstaltung dem Publikum als solcher vorstellen bzw. sich in Abständen in Erinnerung rufen.

Abbildung 14 gibt abschließend einen Überblick über die Bedeutung einzelner Sponsoring-Arten. In Sport-Sponsoring fließt der größte Teil der Mittel. Aber auch Medien- und Kultur-Sponsoring sind nicht zu vernachlässigen.

Abbildung 14: Ausgaben für die verschiedenen Sponsoring-Arten



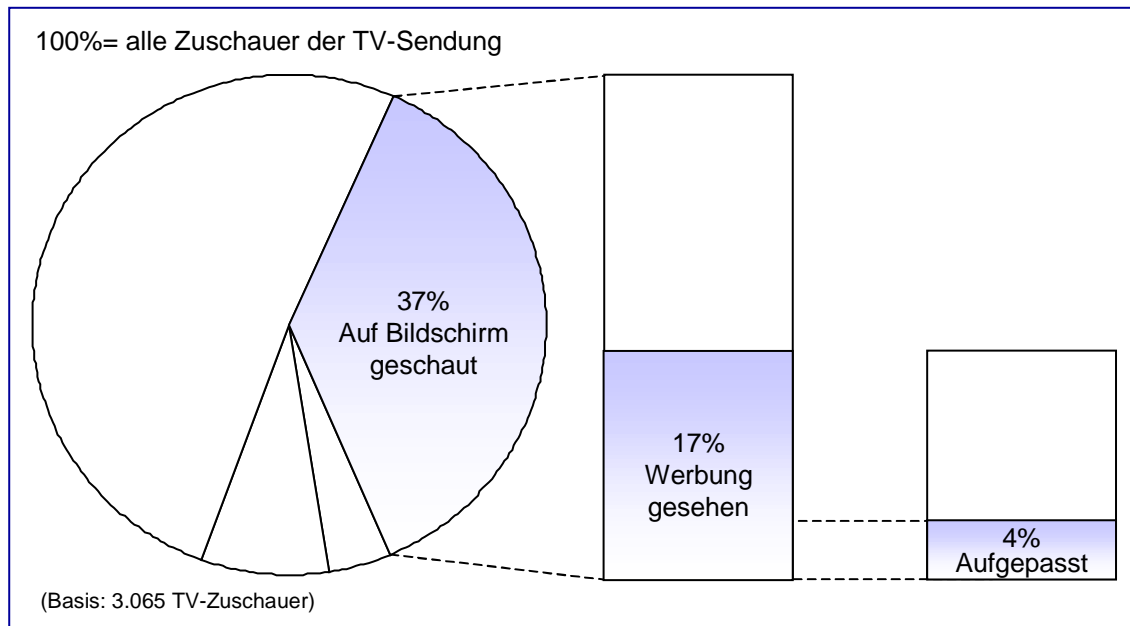
Quelle: Horizont (2000).

5 Warum sich Unternehmen für Sponsoring entscheiden

Sponsoring sollte aus folgenden Gründen zum Marketing-Mix vieler Unternehmen gehören:

- Unternehmen erreichen die anvisierte Zielgruppe mit Sponsoring besser als mit klassischen Medien. Besucher von Veranstaltungen können der Werbebotschaft kaum entgehen, wie es beispielsweise im Fernsehen durch „Zapping“ und in Printmedien durch „Weiterblättern“ leicht möglich ist (vgl. Crowley 1991, S. 11). Eine Untersuchung zeigt, dass nur ein Bruchteil, nämlich 4%, der Zuschauer einer Fernsehsendung auch die dazwischen ausgestrahlte Werbung aufmerksam verfolgen (vgl. Abbildung 15, S. 19).

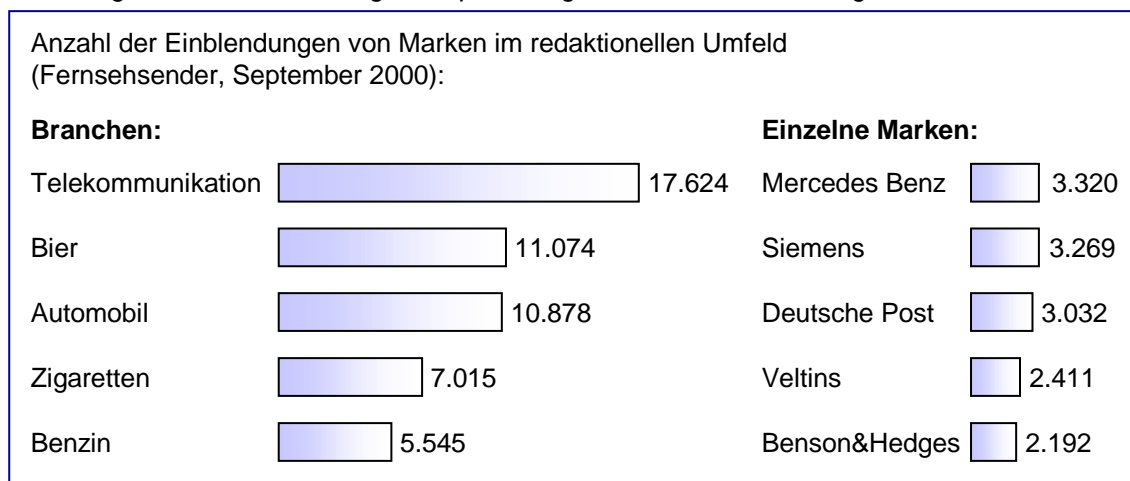
Abbildung 15: Einschränkung der Werbewirkung durch selektive Wahrnehmung



Quelle: Studie Seherqualität (1991).

- Falls ein Unternehmen einen zur Zielgruppe passenden Sponsor-Nehmer auswählt, ist der Anteil der Zielgruppe unter den beworbenen Personen und damit die **qualitative Reichweite** besonders hoch (weniger Streuverluste). Zudem erhöht sich die Zahl der Kontakte, indem Medien, die über den Sponsor-Nehmer berichten, den Sponsor im redaktionellen Umfeld erwähnen (vgl. Abbildung 16).

Abbildung 16: Indirekte Wirkung von Sponsoring: Redaktionelle Werbung im Fernsehen



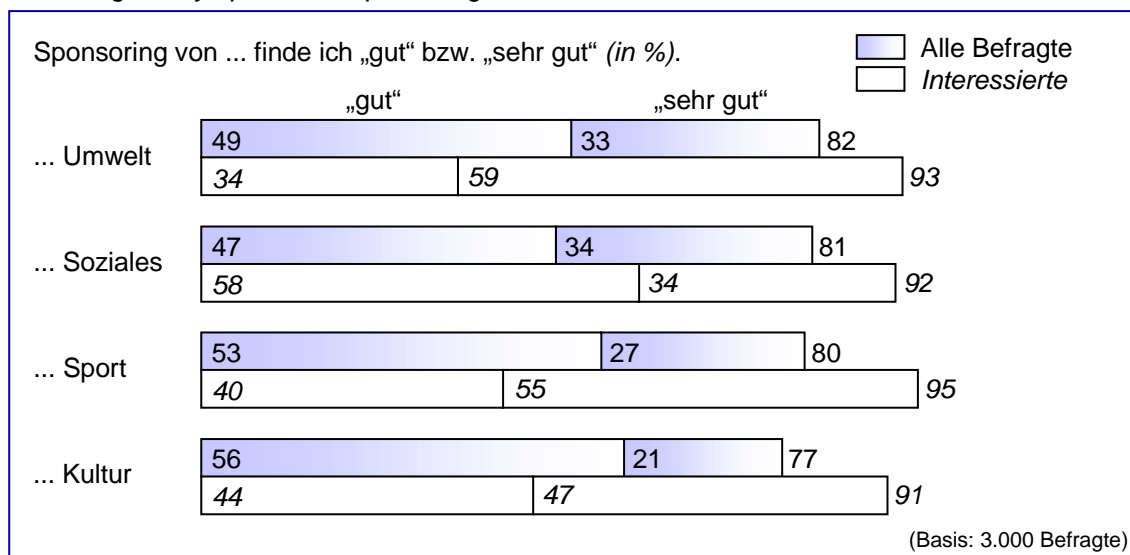
Quelle: IFM (2000).

- Sponsoring ist wirksamer als klassische Werbung. Beispielsweise konzentrieren sich Zuschauer gewöhnlich auf das Sport-Ereignis. Sie nehmen den Haupt-Sponsor unbewusst wahr und empfinden ihn nicht als störend. Demzufolge ist das aus der Psychologie bekannte Phänomen der **Reaktanz**, d.h. der Ablehnung des Werbebotschaft, **unwahrscheinlich**. Wird hingegen in klassischen Medien besonders aufmerksamkeitsstark versucht, die Rezi-

ipienten zu beeinflussen, löst dies nicht selten den so genannten Bumerang-Effekt aus: Fühlen sich Menschen in ihrer Entscheidungsfreiheit zu weit eingeschränkt, werden sie den Sender der Botschaft bestrafen, die Marke also abwerten.

- Mit Hilfe der verschiedenen Arten des Sponsoring können Unternehmen auch nur schwer **erreichbare und wertvolle Zielgruppen** ansprechen (z.B. Meinungsführer aus Politik und Wirtschaft, Multiplikatoren; vgl. Hermann/Püttmann 1992, S. 187). So nutzen Firmen unter anderem regionales Sponsoring dazu, um persönliche Netzwerke aufzubauen und zu pflegen (vgl. Amstad 1994, S. 40).
- Sponsoren sprechen ihre Zielgruppe einerseits direkt (z.B. im Stadion) und andererseits indirekt (z.B. redaktionelle Berichte in der Presse) an. In beiden Fällen ist die Werbebotschaft - zumindest aus dem Blickwinkel der Besucher - in ein nicht-kommerzielles und damit **glaubwürdiges Umfeld** eingebettet (vgl. Westerbeek 2000, S. 55).
- Die Mehrzahl der Konsumenten ist **positiv gegenüber Sponsoring eingestellt** (vgl. Abbildung 17). Noch mehr Sympathien gewinnt Sponsoring unter Personen, die sich für das gesponserte Thema interessieren (z.B. Sport-Sponsoring bei sportlich Interessierten). Gemäß Schmengler (1994, S. 15) erachten 66% der Konsumenten Sponsoring im Rahmen von Sportsendungen als „normal“ und sogar 92% schätzen es als weniger störend ein als Werbung.

Abbildung 17: Sympathie für Sponsoring

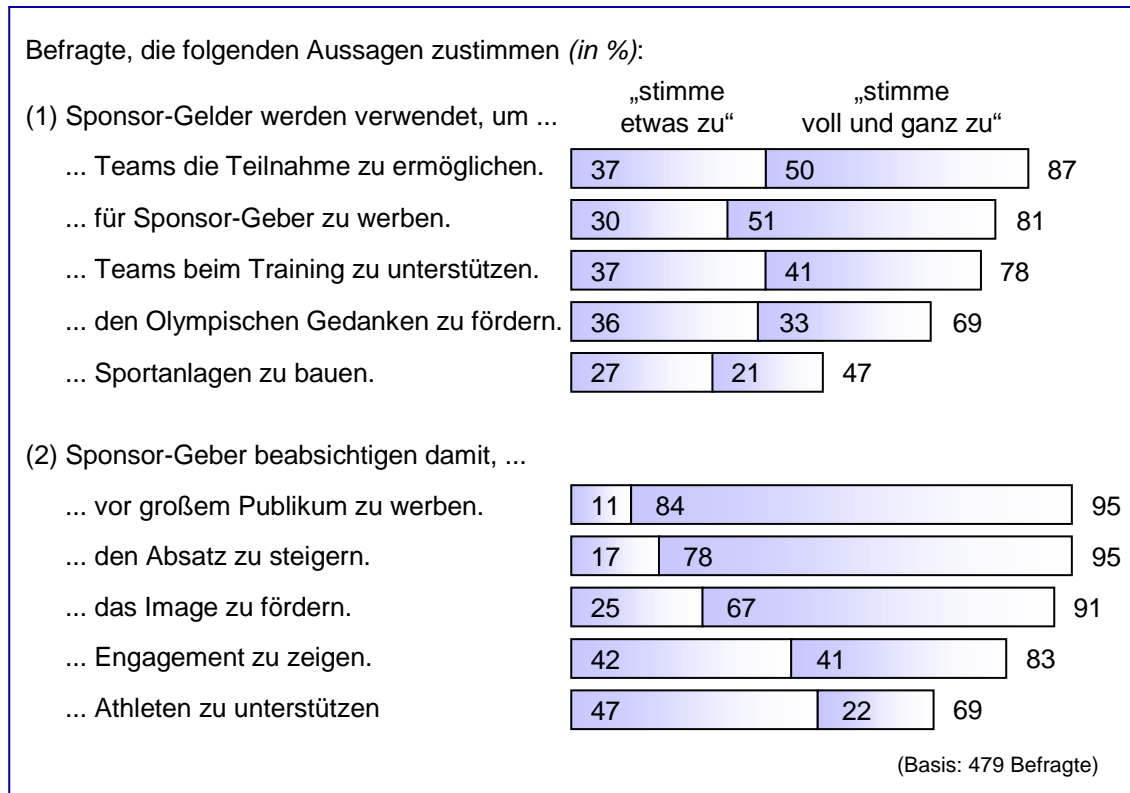


Quelle: Inra (2000).

Auch Stripp/Schiavone (1996, S. 23f.) belegen die positive Einstellung gegenüber Sponsoring anhand einer Befragung von 479 TV-Zuschauern der Olympischen Spiele: 87% der Befragten meinen, dass Sponsoren einigen Mannschaften erst ermöglichen, an den Spie-

len teilzunehmen. Die Mehrzahl des Publikums hält daher Sponsoring für sinnvoll und notwendig, obwohl 95% durchaus die wirtschaftlichen Absichten der Sponsoren durchschauen (Absatz steigern und werben; vgl. Abbildung 18).

Abbildung 18: Wahrgenommene Mittelverwendung und Ziele von Sponsoring (Olympische Spiele 1992)



Quelle: in Anlehnung an Stripp/Schiavone (1996, S. 24).

- Sponsor-Nehmer bieten Unternehmen die Chance, Marken in einer **emotionalen Erlebniswelt** zu präsentieren (vgl. Brockes 1998, S. 7). Dadurch können Sponsoren sich von der Konkurrenz differenzieren, was bei zunehmend ähnlicher werdenden Produkten eine Grundvoraussetzung für Markterfolg ist. Eine solche unverwechselbare Positionierung bezeichnet man als einzigartigen Verkaufsvorteil (Unique Selling Proposition = USP). Heute verbirgt sich dahinter zumeist kein wahrhafter Vorteil in den Produkteigenschaften, sondern „nur“ ein von der Kommunikationspolitik geschaffenes besonderes Image (Unique Advertising Proposition = UAP). Beispielsweise verbinden Konsumenten mit einer Automobilmarke nicht nur Merkmale wie „Höchstgeschwindigkeit“ oder „Hubraum“, sondern vielmehr Begriffe wie „exklusiv“, „jung“, „sportlich“ oder „glaubwürdig“.

Aufgrund der Erlebnisatmosphäre, die beispielsweise bei Sportveranstaltungen herrscht, eignet sich Sponsoring im Vergleich zu anderen kommunikativen Maßnahmen besonders gut dazu, Imagemerkmale des Events oder des Sponsor-Nehmers auf die eigene Marke bzw. das Unternehmen zu übertragen. Dieser **Imagetransfer** lässt sich mit der Theorie der **Klassischen Konditionierung** erklären (vgl. Walliser 1995, S. 101f.). Die Lerntheorie der

Klassischen Konditionierung besagt, dass Menschen zwei Objekte, die sie wiederholt zur gleichen Zeit, an gleicher Stelle wahrnehmen (Prinzip der Kontiguität), emotional und gedanklich mit einander verbinden. So wird ein vorerst neutraler Reiz (z.B. die Marke des Sponsor-Gebers) mit einer angenehmen, gefühlvollen Botschaft verknüpft bzw. konditioniert (z.B. exklusive Atmosphäre bei einer kulturellen Veranstaltung). Jetzt ist auch die Marke ohne das Event in der Lage, die angenehme Emotion hervorzurufen (vgl. Kroeber-Riel/Weinberg 1996, S. 130).

Zudem kommt dem Sponsor-Geber auch zugute, dass Rezipienten einem Stimulus gegenüber fast „automatisch“ positive Gefühle entwickeln, wenn sie ihm wiederholt unbewusst ausgesetzt sind bzw. ihn bewusst mehrfach wahrnehmen (vgl. Felser 1997, S. 128ff.). Zajonc (1968) bezeichnet dies als **Mere-Exposure-Effekt**. Hat die Zielgruppe also häufig mit der Sponsoring-Botschaft (z.B. einem Logo auf Trikots) Kontakt, erscheint der Sponsor ihr bald vertraut und sympathisch (vgl. Walliser 1995, S. 106).

6 Warum sich Unternehmen gegen Sponsoring entscheiden

Dennoch sprechen folgende Argumente aus Sicht mancher Unternehmen gegen den Einsatz von Sponsoring:

- Zwar bieten Sponsor-Nehmer - insbesondere Sportvereine - Sponsoren zahlreiche Möglichkeiten, sich werblich zu präsentieren, der **Inhalt** der Botschaft ist aber zumeist **begrenzt**. Einige Sponsor-Nehmer reglementieren zudem den werblichen Auftritt von Unternehmen, beispielsweise die Platzierung, Farbe, Größe und Inhalt der Botschaft. Insbesondere im Kultur-Sponsoring ist dies mitunter notwendig, da Sponsoren andernfalls aus „Unwissenheit“ zu stark in den Vordergrund treten, den kulturellen Wert der Veranstaltung schmälern und damit bei Besuchern auf Ablehnung stoßen (Bumerang-Effekt; vgl. Lönneker 1994, S. 34).
- Herkömmliche Methoden des Sponsoring sind **nur eingeschränkt** für erklärungsbedürftige und/oder unbekannte Produkte/Marken (z.B. Elektronik-Geräte, Finanzdienstleistungen) **anwendbar**. Wirbt beispielsweise ein neuer Versicherungsanbieter auf einer Sport-Veranstaltung nur mit Logo und Unternehmensnamen (z.B. Bandenwerbung), wird er keine neuen Kunden gewinnen können. Denn selbst wenn Besucher Namen und Logo mit positiven Gefühlen der Veranstaltung verbinden, wissen sie weder welche Produkte das Unternehmen anbietet, noch wo sie es finden können.
- Auch wenn es einem unbekanntem Unternehmen gelingt, Zuschauern seine Branche/Produktart zu „erklären“ (z.B. durch Produktpräsentationen, Verkostung, Preisverlo-

sung), ist es noch nicht sicher, dass die Zielgruppe damit auch tatsächlich die betreffende Marke verbindet. Konsumenten erinnern sich häufig nur noch an die erwähnte Produktart und nicht mehr an den Hersteller. Gedanklich schreiben sie das Sponsoring dann zumeist dem Marktführer (Unternehmen mit dem größten Marktanteil der Branche) zu (**Dominanz- oder Prominenz-Effekt**). Einerseits trauen sie ihm das Engagement unter finanziellen Gesichtspunkten am ehesten zu, andererseits ist dieses Unternehmen auch der Mehrzahl bekannt. Wenn sich „kleine“ Marken nicht deutlich von branchenüblichen Botschaften differenzieren, werben sie letztlich für den Marktführer und stärken damit dessen Position.

Ein Beispiel dafür, wie häufig Zuschauer ein Sponsoring-Engagement einem falschen Unternehmen zuschreiben, liefert eine Untersuchung von Johar/Pham (1999): Die Befragten identifizierten 20 Marken als Sponsoren der Winter-Olympiade 1998, tatsächlich waren es nur neun. Der Prominenz-Effekt kann allerdings nicht nur beim Sponsoring, sondern auch bei klassischer Werbung auftreten.

- Obwohl die **periphere Rolle des Sponsors** neben dem eigentlichen Ereignis durchaus förderlich sein kann, birgt sie die Gefahr, dass die Botschaft gänzlich übersehen wird. Der Erfolg bzw. Misserfolg entscheidet sich demzufolge bereits dann, wenn das Sponsoring-Konzept geplant und die Werbeträger platziert werden. Hier gilt es zwei konkrete Ziele miteinander zu vereinbaren: Zum einen Werben, um aufzufallen, zum anderen dezent Auftreten, um keine Reaktanz auszulösen.
- Krisen um den Sponsor-Nehmer können Sponsoren erheblich schaden. Da es sich bei ersterem zumeist um Personen oder Vereine handelt, welche öffentlich außerordentlich beachtet werden, löst ein Skandal ein enormes Presse-Echo aus (**Skandalisierung**). So wie der Sponsor vorher von positiven Meldungen profitiert hat, leidet er dann unter den negativen Schlagzeilen (z.B. Doping-Skandal um *Jan Ullrich* und *Deutsche Telekom AG*).

Auch wenn sich das Unternehmen unverzüglich dazu entschließt, den Sponsoring-Vertrag zu lösen, ist der negative Imagetransfer unvermeidbar (vgl. Braunschweig u.a. 2002, S. 26f.); denn der Sponsor bleibt in den Köpfen der Konsumenten mit dem Skandal-Opfer auch weiterhin verbunden (vgl. Leiblein/Krüger 1994, S. 49). Der bisherige Erfolg des Sponsoring (= Bekanntheit als Sponsor) erwächst somit zum Nachteil. Wie der Finanz-Skandal um die *Kirch Media AG* zeigt, können negative Nachrichten über den Sponsor auch das Image des Sponsor-Nehmers beeinträchtigen, in diesem Fall das der *Deutschen Fußball-Bundesliga*.

- Sponsoring-Partnerschaften sind zumeist langfristig angelegt. Dies erwartet unter Umständen auch die Zielgruppe. Sollte sich also ein Sponsor kurzfristig dazu entschließen, das Engagement abzubrechen, könnte ihn ein „Sturm der Entrüstung“ entgegen wehen. Ein negativer Image-Effekt wäre dann unvermeidbar. Dies bekam beispielsweise die *Wicküler*

Brauerei zu spüren, als sie den Sponsoring-Vertrag mit dem *Wuppertaler SV* kurzfristig kündigte und der Verein im gleichen Jahr aus der Bundesliga abstieg. Fans machten die Brauerei für den Misserfolg verantwortlich (vgl. Lönneker 1994, S. 34). Insofern ist Sponsoring und insbesondere Haupt-Sponsoring **weniger flexibel** als andere Kommunikations-Instrumente.

- Ein Sponsoring-Vertrag schützt zwar unter Umständen davor, dass Unternehmen der gleichen Branche legal bei dem Sponsor-Nehmer werben (Exklusivitäts-Klausel), allerdings ist unethisches Verhalten der Konkurrenz nicht ausgeschlossen. Häufig treten andere Unternehmen während einer Veranstaltung in Erscheinung, obwohl sie nicht zu deren Sponsoren zählen. Auch indem sie in ihrer Werbung Bezug auf das sportliche oder kulturelle Ereignis nehmen, erwecken sie beim Betrachter den Anschein, dass sie die Veranstaltung finanzieren. Nicht selten zählt in diesen Fällen der Haupt-Konkurrent zu den tatsächlichen Sponsoren.

Dieses als **Ambush-Marketing** bezeichnete Vorgehen lässt sich häufig rechtlich nicht oder erst nachträglich untersagen (vgl. Sandler/Shani 1989, S. 9). Konkurrenten könnten parallel z.B. (vgl. Meenaghan 1994, S. 80ff.):

- Programm-Sponsoring betreiben,
- als Sponsoren einer Subkategorie auftreten (z.B. Mannschaft bei der Weltmeisterschaft),
- in klassischen Medien mit Bezug auf die Veranstaltung werben,
- die anteilige Präsenz in den Medien erhöhen (ohne inhaltlichen Bezug),
- eine eigene Unterkategorie entwickeln (z.B. offizieller Kaffee der Weltmeisterschaft),
- einen Sportler als Leitbild bzw. Testimonial nutzen.

Bei der Fußball-Weltmeisterschaft 1998 trat *Bitburger* beispielsweise nicht als Haupt-Sponsor auf. Den Erfolg der offiziellen Geldgeber gemessen in Erinnerungswerten konnte die Biermarke allerdings durch gleichzeitiges Programm-Sponsoring größtenteils übertreffen (vgl. Ehm 1998, S. 73). Um Ambush-Marketing vorzubeugen, engagierte sich beispielsweise *Adidas* als Haupt-Sponsor der Fußball-Weltmeisterschaft verstärkt auch in anderen Werbeträgern (z.B. Fernsehen, Print-Medien).

Gefahr droht einem Sponsor auch durch **Guerilla-Marketing**. Diese häufig von kleinen und mittelständigen Unternehmen verfolgte Strategie der „kleinen Nadelstiche“ zielt darauf ab, dominante Konkurrenten zu schwächen. Zumeist handelt es sich dabei um kurze, überraschende Aktionen an der Grenze zur Legalität. Selbst große Unternehmen schrecken vor derartigen Maßnahmen nicht zurück: Beispielsweise unterstützte der Mobilfunk-Konzern *Vodafone* zumindest indirekt zwei Personen, die ein Spiel in der australischen Rugby-Liga störten, in dem sie entblößt und mit dem Logo von *Vodafone* auf dem Rücken durch das Stadion liefen. „Rein

zufällig“ trug das Stadion den Namen des regionalen Haupt-Konkurrenten von *Vodafone*. Ähnlich wie beim Ambush-Marketing kann ein Unternehmen die Wirkung von drohendem Guerilla-Marketing schmälern, indem es sich stärker beim Sponsor-Nehmer präsentiert und/oder in integrierte Kommunikation investiert.

Teil B

Aktueller Stand der Forschung

1 Welche Studien vorliegen

Um einen Überblick über den aktuellen Stand der Forschung zur Wirkung von Sponsoring zu geben, wurden insgesamt **28 einschlägige empirische Studien** ausgewählt (vgl. Abbildung 19, S. 28). Die Daten von mehr als der Hälfte dieser Untersuchungen entstammen Feldstudien, d.h. Befragungen der Zielgruppen am Ort des Geschehens (z.B. vor, während oder nach der Veranstaltung des Sponsor-Nehmers). Der Vorteil dieser Methode besteht darin, dass annähernd realistische Bedingungen herrschen und somit bei ausreichend großer Stichprobe tendenziell repräsentative Aussagen möglich sind. Die Antworten der Zielgruppen sind kaum durch so genannte Artefakte verzerrt, die beispielsweise entstehen, wenn Probanden einer unnatürlichen Umgebung ausgesetzt sind. Diesen Nachteil nehmen elf Autoren zwar in Kauf, indem sie Laborstudien mit experimentellem Design durchführen. Im Ausgleich dazu können sie aber den Einfluss von Störgrößen weitgehend ausschließen (z.B. Wetter). Zudem kann man im Labor einen Teil der Probanden mit einem so genannten Treatment konfrontieren, andere hingegen nicht (z.B. TV-Sendung mit und ohne Auftritt des Sponsors). Erstere fungieren dann als Experimentgruppe und letztere als Kontrollgruppe.

Des Weiteren lassen sich folgende Forschungsdesigns voneinander abgrenzen:

- Mit Hilfe von **Ex-ante-Messungen oder Pretests** versuchen einige Forscher, den Erfolg vor dem eigentlichen Sponsoring zu prognostizieren. Es wird geprüft, ob eine Botschaft in gewünschter Weise wirkt bzw. welche Variante die effektivste ist.
- Am häufigsten untersuchen Wissenschaftler die Wirkung erst nach dem Sponsoring (**Ex-post-Kontrolle**) und
- nur verhältnismäßig selten sowohl nachher als auch vorher (**Ex-ante-/Ex-post-Kontrolle**). Durch dieses Verfahren lässt sich feststellen, ob sich durch Sponsoring Erfolgskriterien verändern (z.B. Erinnerung, Image).
- Darüber hinaus werden auch **Inbetween-Messung bzw. Tracking-Studien** angewandt. Dabei messen Forscher die Erfolgskriterien vor, während und nach dem Sponsoring (vgl. Walliser 1997, S. 124).

Steckbrief-Abbildung Seite 1

Steckbrief-Abbildung Seite 2

Steckbrief-Abbildung Seite 3

2 Welche Erfolgskriterien in Frage kommen

Die Autoren der 28 Studien beurteilen den Erfolg von Sponsoring anhand unterschiedlicher Kriterien. Welche Indikatoren hierfür in Frage kommen und wie sich diese messen lassen, wird im Folgenden ausführlich dargestellt.

a) Wahrnehmung der Botschaft bzw. des Engagements

In der bisherigen Forschung weitgehend vernachlässigt wurde, ob die Zielgruppe die Botschaft des Sponsors überhaupt wahrgenommen hat (vgl. Abbildung 20). Nur ein Auftritt der Aufmerksamkeit erregt, kann auch anderweitig wirksam sein.

Abbildung 20: Wahrnehmung der Botschaft bzw. des Engagements als Erfolgskriterium

Autor (Jahr)	Erfolgskriterium	Operationalisierung
Hermanns u.a. (1986)	Wahrnehmung	Blickregistrierung

b) Erinnerung an den Sponsor bzw. die Botschaft

Die Mehrzahl der einbezogenen Studien (17 Stück) misst die Wirkung von Sponsoring mit Hilfe von Erinnerungswerten (vgl. Abbildung 21, S. 32). Die Autoren nutzen hierbei sowohl das Recall- als auch das Recognition-Verfahren. Beim Recall-Test soll sich der Proband an eine zuvor präsentierte Botschaft erinnern. Dabei kann der Forscher die Antwort beispielsweise durch eine Liste mit möglichen Sponsoren unterstützen (= Aided Recall) oder darauf verzichten (= Unaided Recall). Letzteres Vorgehen resultiert natürlich in geringeren Erinnerungswerten. Mittels Recognition-Verfahren überprüft man, ob Personen die Botschaft bzw. den Sponsor wieder erkennen. Die Versuchspersonen bekommen die betreffenden Botschaften bzw. das Logo des Sponsors hierzu noch einmal gezeigt (vgl. Koschnick 1995, S. 237f.).

Abbildung 21: Erinnerung und Wieder erkennen als Erfolgskriterien

Autor (Jahr)	Erfolgskriterium	Operationalisierung
<ul style="list-style-type: none"> Rodgers (2003) Bennett (1999) Deimel (1993) Reiter/Serr (1991) Drees (1987) Hermanns u.a. (1986) 	Erinnerung	Recall-Test (Aided und Unaided)
Troll (1983)		Aided Recall
<ul style="list-style-type: none"> Pham/Johar (2001) Johar/Pham (1999) 		Aided Recall (Probanden müssen aus zwei möglichen Sponsoren den richtigen erkennen)
Nufer (2002)		Unaided Recall
McDaniel/Kinney (1999)		Aided Recall und 'Top-of-Mind'-Awareness
Hoek u.a. (1999)		Recall (keine genauere Angaben)
Pham (1992)	Wieder erkennen	Recognition-Test
<ul style="list-style-type: none"> Cornwell u.a. (2000) Pope/Voges (1997) Walliser (1997) Shilbury/Berrimann (1996) 	Erinnerung und Wieder erkennen	Recall- und Recognition-Test

c) Einstellung gegenüber dem Sponsor und dem Produkt

Weniger zahlreich sind Studien, die sich damit auseinandersetzen, inwieweit Sponsoring auf die Einstellung gegenüber dem Sponsor-Geber und seinen Marken wirkt (vgl. Abbildung 22, S. 33). Wie andere Kommunikations-Instrumente können auch Sponsoring-Aktivitäten die Einstellung der Zielgruppe verbessern und die Akzeptanz des Sponsors erhöhen.

Abbildung 22: Einstellung gegenüber dem Sponsor und dem Produkt als Erfolgskriterium

Autor (Jahr)	Erfolgskriterium	Operationalisierung
Rodgers (2003)	Einstellung gegenüber Sponsor-Geber	Fünfstufiges semantisches Differential
Lardinoit/Quester (2001)		Globalwert als Ergebnis eines semantischen Differentials (zehn Items)
McCarville u.a. (1998)		Siebenstufiges semantisches Differential
	Einstellung gegenüber Produkt bzw. Produktbeurteilung	Siebenstufige Rating-Skalen und Konstantsummen-Skala (z.B. Qualität, Geschmack, Konsistenz, Kaufabsicht)

d) Imagetransfer

Wie in Kapitel A erläutert, verfolgen viele Sponsoren das Ziel, das Image des Sponsor-Nehmers auf ihren eigenen Auftritt zu übertragen (vgl. Walliser 1997). Wer diesen Imagetransfer analysieren möchte, muss das Konstrukt „Image“ operationalisieren, d.h. messbar machen. Viele Autoren verzichten darauf, den Transfer, also die Veränderung der Messwerte in Richtung des Sponsor-Nehmers, zu beobachten. Sie begnügen sich damit, das Markenimage bzw. das Corporate Image (= Unternehmensimage) zu untersuchen (vgl. Abbildung 23).

Abbildung 23: Imagetransfer, Markenimage und Corporate Image als Erfolgskriterien

Autor (Jahr)	Erfolgskriterium	Operationalisierung
Gierl/Kirchner (1999)	Stärke des Imagetransfers	Semantisches Differential
Gwinner/Eaton (1999)		Siebenstufige Rating-Skalen (Vergleich zwischen Marken- und Event-Image)
McDaniel/Kinney (1999)	Markenimage	Keine genauen Aussagen
Pope/Voges (1999)	Corporate Image	Fünfstufige Rating-Skalen
Stipp (1998)		Zustimmung und Ablehnung
D'Astous/Bitz (1995)		Neunstufige Rating-Skala und offene Fragen
Javalgi u.a. (1994)		Fünfstufige Rating-Skalen (sechs Imagedimensionen)

e) Kaufverhalten

Sechs Studien beschäftigen sich damit, wie stark sich das Kaufverhalten durch Sponsoring verändern lässt (vgl. Abbildung 24). Viele Befunde belegen, dass Probanden, die eine Sponsoring-Botschaft wahrgenommen haben bzw. wissen, dass sich ein Unternehmen als Sponsor engagiert, eher bereit sind, die Produkte des Sponsors zu erwerben (z.B. Chebat/Daoud 2003; Irwin u.a. 2003; Pope/Voges 2000). Hoek u.a. (1999) konnten in ihrer Untersuchung allerdings nicht belegen, dass sich die Kaufwahrscheinlichkeit erhöht.

Abbildung 24: Kaufverhalten als Erfolgskriterium

Autor (Jahr)	Erfolgskriterium	Operationalisierung
Chebat/Daoud (2003)	Produktnutzung	Nominalskala (ja/nein)
Irwin u.a. (2003)	Kaufabsicht	Fünfstufige Likert-Skala
Rodgers (2003)		Fünfstufige semantische Differentiale
Pope/Voges (2000)		Fünfstufige Likert-Skala
Hoek u.a. (1999)		Fünfstufige Likert-Skala
McCarville u.a. (1998)	Kaufwahrscheinlichkeit	Elfstufige Skala

f) Kundenbindung

Eine Studie prüft, ob Kultur-Sponsoring Kunden langfristig an den Sponsor binden kann (vgl. Abbildung 25). Die Autoren belegen, dass Probanden, die das Sponsoring-Engagement kennen, eine signifikant höhere Kundenbindung aufweisen. Als Indikatoren nutzen die Forscher die Kundenzufriedenheit, die Loyalität, das Vertrauen und das Commitment der Konsumenten zum Unternehmen. Allerdings beziehen sich die Ergebnisse nur auf die Branche „Finanzdienstleistungen“, weshalb es sich nicht empfiehlt, sie zu generalisieren.

Abbildung 25: Kundenbindung als Erfolgskriterium

Autor (Jahr)	Erfolgskriterium	Operationalisierung
Steiner-Kogrina/Schwaiger (2003)	Loyalität	Siebenstufige Rating-Skalen
	Global- und Einzelzufriedenheiten sowie die Wichtigkeit der Merkmale	
	Vertrauen	
	Commitment	

3 Welche Größen die Erfolgskriterien beeinflussen

In den Studien werden zahlreiche Variablen genannt, die möglicherweise den Erfolg von Sponsoring beeinflussen. Für einige konnte man die Wirkung bereits nachweisen, für andere zeigen sich hingegen keine Effekte. **Nicht immer** sind die Befunde **konsistent**, d.h. die einen Forscher decken einen Zusammenhang auf, die anderen können ihn jedoch nicht replizieren. Im Folgenden werden die wesentlichen Erfolgsfaktoren diskutiert.

a) Bekanntheit des Sponsors

Mehrere Autoren belegen empirisch, dass Botschaften von Unternehmen, die bereits vor der Sponsoring-Aktivität einen höheren Bekanntheitsgrad hatten, besser erinnert werden, als die von weniger bekannten Firmen (vgl. Abbildung 26). Die „Vertrautheit“ fördert offenbar, dass Rezipienten die werblichen Inhalte erlernen, wieder abrufen können bzw. wieder erkennen. Allerdings sind viele Marken heutzutage in der Bevölkerung sehr bekannt (Bekanntheitsgrad über 90%), sodass diese Einflussgröße häufig zu vernachlässigen ist.

Während bekannte Unternehmen bessere Erinnerungswerte erzielen, beeinflusst die Bekanntheit gemäß der Studie von Lardinoit/Quester (2001) die Wirkung des Sponsoring auf die Einstellung gegenüber dem Sponsor negativ. Die Forscher erklären den Befund damit, dass Verbraucher gegenüber diesen Firmen schon gefestigte, stabile Meinungen haben, die sich nur mühsam durch Werbung oder ähnliche Instrumente ändern lassen. Ein verhältnismäßig unbekannter Anbieter kann also mit einer aufmerksamkeitsstarken Sponsoring-Aktion überdurchschnittlich viel erreichen. Dies spricht dafür, dass Sponsoring gerade für kleine und mittelständische Unternehmen geeignet ist.

Abbildung 26: A-priori-Bekanntheit des Sponsors als Einflussgröße des Erfolges

Autor (Jahr)	Unabhängige Variable	Abhängige Variable	Einfluss
Lardinoit/ Quester (2001)	Markenbekanntheit (Recognition)	Einstellung zum Sponsor	Negativ
Pham/Johar (2001)	Aktive Markenbekanntheit (Rating-Skala)	Sponsor-Identifikation	Positiv
Johar/Pham (1999)	Markenbekanntheit (Recall und Recognition)		
Walliser (1997)		Erinnerung und Wieder erkennen	Positiv
Deimel (1993)		Erinnerung	Positiv
Drees (1987)			
Hermanns u.a. (1986)			

b) Affinität zwischen Sponsor und Sponsor-Nehmer

Mit dem Begriff „Affinität“ wird beschrieben, ob der Sponsor und die unterstützte Veranstaltung aus Sicht der Konsumenten zueinander passen. Häufig nennt man diese Einflussgröße auch „Fit“, Verwandtschaft oder Nähe der Sponsoring-Partner. Der Zusammenhang zwischen Affinität und Erfolg beruht auf einem einfachen psychologischen Prinzip: Menschen übertragen Eigenschaften von einem Objekt auf ein anderes, wenn sie diese als ähnlich empfinden. Die Affinität beeinflusst alle getesteten Erfolgskriterien (vgl. Abbildung 27). In jeweils vier Studien belegen Experten einen positiven Einfluss auf die Erinnerung und auf den Imagetransfer bzw. das Image des Sponsors. Dies weist darauf hin, dass der „Fit“ eine notwendige Bedingung für den Erfolg von Sponsoring darstellt.

Abbildung 27: Affinität als Einflussgröße des Erfolges

Autor (Jahr)	Unabhängige Variable	Abhängige Variable	Einfluss
Rodgers (2003)	Affinität (semantisches Differential)	Erinnerung	Positiv
		Einstellung zum Sponsor	Positiv
		Kaufabsicht	Positiv
Pham/Johar (2001)	Glaubwürdigkeit der Aktivität (Rating-Skala)	Sponsor-Identifikation	Positiv
Johar/Pham (1999)	Affinität zwischen Produkt des Sponsors und Sponsor- Nehmer (Rating-Skala)		
Gwinner/Eaton (1999)	Affinität (Rating-Skala)	Imagetransfer	Positiv
Stipp (1998)	Affinität (Nominalskalen)	Image des Sponsors	Positiv
D'Astous/ Bitz (1995)	Affinität (offene Fragen)		
Drees (1987)	Künstlich hergestellte oder unmittelbare Beziehung von Unternehmen/Produkt und Sport	Erinnerung	Positiv

c) Integration in den Marketing-Mix

Wollen Sponsoren ihrer Zielgruppe ein schlüssiges Bild von sich und ihrer Produktpalette vermitteln, sollten sie Sponsoring in den restlichen Marketing-Mix integrieren. Das bedeutet, dass sie alle genutzten Kommunikationskanäle (z.B. Werbung in den Massenmedien oder Verpackungsgestaltung) koordinieren und auf ein gemeinsames Ziel abstimmen (vgl. Kotler u.a. 2003, S. 843ff.). Kündigen Sponsoren ihre Aktivitäten an, können sie nicht nur ihre Verkaufszahlen erhöhen (vgl. Miyazaki/Morgan 2001), sondern auch schon vor der eigentlichen Veranstaltung

das Interesse und die Aufmerksamkeit der potentiellen Zielgruppe wecken. Auf die Wirkung der Integration lassen sich jedoch in den begutachteten Studien keine Hinweise finden.

d) Kontinuität des Sponsoring

Nur ein langfristig und kontinuierlich angelegtes Engagement ist geeignet, Ziele wie einen höheren Bekanntheitsgrad oder ein besseres Image zu erreichen (vgl. Abbildung 28). Je häufiger Rezipienten mit der Botschaft in Kontakt kommen, desto wahrscheinlicher ist es, dass sich die Informationen einprägen. Dieses Phänomen wurde in Kapitel A bereits als 'Mere-Exposure'-Effekt erläutert.

Abbildung 28: Dauer bzw. Kontinuität des Sponsoring als Einflussgröße des Erfolges

Autor (Jahr)	Unabhängige Variable	Abhängige Variable	Einfluss
D'Astous/Bitz (1995)	Kontinuität (Dauer des Engagements, neunstufige Skala und offene Fragen)	Image des Sponsors	Positiv
Deimel (1993)	Kontinuität	Erinnerung	Positiv

e) Art des Sponsoring

In den untersuchten Studien prüfen nur Javalgi u.a. (1994) den Einfluss der Sponsoring-Art. Sie finden keine unterschiedlich starke Wirkung auf das Image von Kultur- und Sport-Sponsoren (vgl. Abbildung 29).

Abbildung 29: Art des Sponsoring als Einflussgröße des Erfolges

Autor (Jahr)	Unabhängige Variable	Abhängige Variable	Einfluss
Javalgi u.a. (1994)	Sport- vs. Kultur-Sponsoring	Image des Sponsors	Nein

f) Erfolg des Sponsor-Nehmers

Je erfolgreicher eine Mannschaft oder ein Sportler ist, desto häufiger und ausführlicher berichten Fernsehen, Presse und/oder Hörfunk über den Sponsor-Nehmer und damit oft auch zwangsläufig über den Sponsor. Es lässt sich demzufolge vermuten, dass Sponsoren erfolgreicher Vereine eher ihre Ziele erreichen als Unternehmen, die erfolglose Mannschaften unterstützen. Die Studie von Arthur u.a. (1998) liefert dafür nur einen indirekten Nachweis. Die Forscher belegen, dass Motorrad-Sportler, die im Rennen führen, häufiger in der TV-Übertragung erscheinen. Diese selbst erfüllende Prophezeiung lässt allerdings noch keinen Rückschluss auf die Wirksamkeit der Einblendungen zu (vgl. Abbildung 30, S. 38). Der Erfolg des Sponsor-

Nehmers als potentieller Einflussfaktor kommt außerdem nicht für alle Sponsoring-Arten in Frage, sondern vorwiegend für Sport-Sponsoring.

Abbildung 30: Erfolg des Sponsor-Nehmers als Einflussgröße des Erfolges

Autor (Jahr)	Unabhängige Variable	Abhängige Variable	Einfluss
Arthur u.a. (1998)	Erfolg des Sponsor-Nehmers (Position in einem Motorrad-Rennen)	Einblendungsdauer	Positiv

g) Platzierung und Gestaltung der Botschaft

Unternehmen stehen eine Vielzahl von Platzierungsmöglichkeiten für die Präsentation ihrer Botschaft zur Verfügung (z.B. Bande, Trikot, Spielfeld und Eintrittskarten). Hermanns u.a. (1986) gelingt es mit Hilfe der Blickregistrierung nachzuweisen, dass der Ort der Botschaft die Wahrnehmung beeinflusst. Betrachter eines Testfilms über Rennsport fixierten werbliche Informationen länger, die in unmittelbarer Nähe der Fahrer angebracht waren. Drees (1987) stellt fest, dass Banden, welche bei der Übertragung nur kurz eingeblendet werden, ausschließlich für bekannte Unternehmen wirken. Unbekannte Firmen sollten demnach Werbeträger wählen, die sich von der herkömmlichen Bandenwerbung abheben (z.B. Sonderbauten, Platzierung des Logos auf der Fahrbahn).

Insgesamt drei Arbeiten bescheinigen der Platzierung eine positive Wirkung auf die Erinnerung und eine weitere auf die Produktbeurteilung und die Kaufabsicht (vgl. Abbildung 31, S. 39). Zusätzlich kann auch die Gestaltung der Botschaft dazu führen, dass sich Beobachter besser oder schlechter an das Wahrgenommene erinnern.

Abbildung 31: Platzierung und Gestaltung der Botschaft als Einflussgrößen des Erfolges

Autor (Jahr)	Unabhängige Variable	Abhängige Variable	Einfluss	
McCarville u.a. (1998)	Platzierung	Einstellung zum Sponsor	Nein	
		Produktbeurteilung	Positiv	
		Kaufabsicht	Positiv	
Pope/Voges (1997)		Erinnerung	Positiv	
Drees (1987)				
Hermanns u.a. (1986)				
Deimel (1993)				Nein
Reiter/Serr (1991)				Positiv
Drees (1987)		Gestaltung der Botschaft	Wahrnehmung (Dauer der Fixation)	Positiv
Hermanns u.a. (1986)				

g) Werbedruck

Der Einfluss der Anzahl der Botschaften, die Einblendedauer und die Zahl der besuchten Veranstaltungen lässt sich wiederum mit Hilfe des 'Mere-Exposure'-Effekts erklären: Menschen bewerten ein Objekt umso positiver, je öfter sie es bewusst oder unbewusst wahrnehmen. Dinge mit denen man öfter Kontakt hatte, empfindet man als bekannt und sympathisch. Zu eindeutigen Ergebnissen kommen die Studien in Bezug auf die Anzahl der Botschaften, die ein Sponsor bei einer Veranstaltung platziert (vgl. Abbildung 32, S. 40). Generell erinnern sich Besucher besser an Sponsoren, wenn diese nicht nur einmal vertreten sind. Pope/Voges (1997) zeigen in ihrer Arbeit, dass Sport-Sponsoren mit drei bis vier Botschaften im Stadion die höchsten Erinnerungswerte erreichen. Bei mehr als vier Botschaften tritt nach ihren Aussagen wahrscheinlich der 'Wear-Out'-Effekt ein, d.h. die Werbewirkung steigt nur noch unterproportional bzw. sinkt sogar.

Auch der Faktor „Dauer und Frequenz“ der Botschaft beeinflusst den Erfolg: Je häufiger und länger der Name eines Sponsors bei einer Übertragung zu sehen ist, desto mehr Zuschauer erinnern sich an ihn. Diesen Zusammenhang bestätigten vier Analysen (vgl. Abbildung 32, S. 40).

Abbildung 32: Werbedruck als Einflussgröße des Erfolges

Autor (Jahr)	Unabhängige Variable	Abhängige Variable	Einfluss
Pope/Voges (1997)	Zahl der Botschaften	Erinnerung	Positiv
Reiter/Serr (1991)			
Drees (1987)			
Walliser (1997)	Einblendedauer bzw. Einblende Häufigkeit	Erinnerung und Wieder erkennen	Teilweise positiv
Deimel (1993)		Erinnerung	Positiv
Drees (1987)			
Hermanns u.a. (1986)			

h) Involvement der Rezipienten

Der Erfolg hängt des Weiteren von Merkmalen der potentiellen Empfänger der Botschaft ab. Unter Involvement versteht man dabei einen Zustand der Motivation, der Erregung oder des Interesses, der das Verhalten beeinflusst. Zuschauer einer Veranstaltung können auf vier Arten involviert sein: (1) Interessiert sich eine Person z.B. generell für Sport, so spricht man von sportartspezifischem Involvement. (2) Ist für den Gast aber nur die spezielle Veranstaltung relevant, liegt eventspezifisches Involvement vor (vgl. Walliser 1995, S. 87f.). (3) Des Weiteren kann er sich für das beworbene Produkt interessieren (= Produkt-Involvement). (4) Letztlich ist es auch möglich, dass dem Rezipienten Sponsoring als Werbeform gefällt (= Sponsoring-Involvement).

Den Einfluss von Sportart-Involvement untersuchen mehrere Studien. Dabei ist die Richtung der Wirkung umstritten (vgl. Abbildung 33, S. 41). Während Deimel (1993) zeigt, dass sich Zuschauer, die sich stark für die Sportart interessieren, schlechter an Bandenwerbung erinnern können; belegen andere Forscher einen umgekehrten Zusammenhang. Einige Analysen offenbaren keinen signifikanten Effekt. Auch für die weiteren Arten des Involvement liegen keine einheitlichen Ergebnisse vor. Tendenziell scheinen sie jedoch die Erinnerung zu fördern. Interessant ist der Befund von D'Astous/Bitz (1995), wonach Besucher, denen die Veranstaltung gefällt, auch das Image des Sponsors besser bewerten.

Abbildung 33: Involvement der Rezipienten als Einflussgröße des Erfolges

Autor (Jahr)	Unabhängige Variable	Abhängige Variable	Einfluss
Nufer (2002); Cornwell u.a. (2000); Troll (1983); Cornwell u.a. (2000)	Sportart-Involvement	Erinnerung	Positiv
Deimel (1993)			Negativ
Reiter/Serr (1991); Pham (1992)			Nein
Hermanns (1986)		Wahrnehmung	Nein
McDaniel/ Kinney (1999)		Markenbekanntheit Markenimage	Nein
Gierl/Kirchner (1999)	Event-Involvement	Imagetransfer	Nein
McDaniel/ Kinney (1999)		Markenbekanntheit Markenimage	Nein
D'Astous/Bitz (1995)		Image des Sponsors	Positiv
Pham (1992)		Wieder erkennen	Ja (nicht linear)
Nufer (2002)	Produkt-Involvement	Erinnerung	Teilweise
Deimel (1993)			Positiv
Hoeck u.a. (1999)		Wahrnehmung	Nein
Nufer (2002)	Sponsoring-Involvement	Erinnerung	Teilweise
Deimel (1993)			Positiv

i) Soziodemographische Merkmale der Rezipienten

Hinsichtlich des Alters der Rezipienten zeigt sich die Tendenz, dass die Erinnerungsleistung mit zunehmendem Alter sinkt. Jüngere Zuschauer erinnern sich also tendenziell besser an Sponsoren und ihre Marken. Dennoch findet sich dieser Zusammenhang nur in drei Arbeiten (vgl. Abbildung 34, S. 42). In der Studie von Nufer (2002) übt das Alter keinen signifikanten Einfluss auf die Erinnerungsleistung aus. Dies ist auch nicht verwunderlich, da die Interviewer nur 13- bis 20-Jährige befragten. Shilbury/Berrimann (1996) können nur einen Unterschied bei einem

von drei untersuchten Sponsoren feststellen. Zu ähnlichen Ergebnissen gelangen Reiter/Seer (1991): Bei ihnen wirkt das Alter bei vier von fünf Marken signifikant.

Abbildung 34: Alter der Rezipienten als Einflussgröße des Erfolges

Autor (Jahr)	Unabhängige Variable	Abhängige Variable	Einfluss
Deimel (1993)	Alter	Erinnerung	Negativ
Troll (1983)			
Reiter/Serr (1991)			Teilweise Negativ
Irwin u.a. (2003)		Nein	
Nufer (2002)			
Bennett (1999)			
Shilbury/Berrimann (1996)			
McDaniel/Kinney (1999)			Markenbekanntheit
	Markenimage		

Den Einfluss der Variable „**Geschlecht**“ auf die Erinnerung untersuchen ebenfalls mehrere Forscher. Vier der Studien weisen nach, dass sich Männer besser an Sponsoren erinnern können (vgl. Abbildung 35, S. 43). Deimel (1993) stellt jedoch fest, dass Frauen höhere Erinnerungswerte aufweisen. Er erklärt sich dies folgendermaßen: Männer interessieren sich stärkerer für Fußball, sie konzentrieren sich daher auf das Spiel und nicht auf die Werbemaßnahmen im Umfeld. Shillbury/Berriman (1996) und Walliser (1995) finden zwar keine signifikanten Ergebnisse, erklären aber, dass sich in ihren Untersuchungen - bedingt durch das sportartspezifische Involvement - mehr Frauen an Sponsoren erinnern bzw. sie wieder erkennen. Gerade bei Sportarten, wie z.B. Fußball, Rennsport, Rugby etc., weisen Männer ein höheres Involvement auf. Das Spielgeschehen „lenkt“ sie daher von den Botschaften der Sponsoren ab.

Abbildung 35: Geschlecht der Rezipienten als Einflussgröße des Erfolges

Autor (Jahr)	Unabhängige Variable	Abhängige Variable	Einfluss	
Nufer (2002)	Alter	Erinnerung	Ja (Männer)	
Troll (1983)			Nein	
Deimel (1993)				Ja (Frauen)
Walliser (1997)				
Shilbury/ Berrimann (1996)				
Reiter/Serr (1991)				
Walliser (1997)		Wieder erkennen		Ja
Pham (1992)			Nein	
Irwin u.a. (2003)		Kaufabsicht	Ja (Männer)	
Hermanns u.a. (1986)		Wahrnehmung	Nein	
McDaniel/ Kinney (1999)		Markenbekanntheit	Ja (Männer)	
		Markenimage	Teilweise	

Ein eindeutiges Ergebnis liefern die Analysen der Variable „**Bildung**“. In der Studie von Nufers (2002) zeigen Gymnasiasten die höchsten Erinnerungsleistungen, gefolgt von Realschülern. Hauptschüler nennen deutlich weniger Sponsoren. Je höher der Rezipient also gebildet ist, desto besser ist seine Erinnerung. Diese Ergebnisse stützen auch McDaniel/Kinney (1999). Das **Einkommen** der Probanden wirkt in den untersuchten Studien weder auf die Erinnerung (vgl. Shilbury/Berrimann 1996), noch auf die Kaufabsicht (vgl. Irwin u.a. 2003).

j) Weitere Einflussgrößen

- Hoeck u.a. (1999) stellen deskriptiv fest, dass die **Exposition** einen positiven Einfluss auf die Erinnerung ausübt, nicht jedoch auf die Kaufwahrscheinlichkeit.
- **Wissen** oder **glauben** Personen, dass ein Unternehmen einen bestimmten Sponsor-Nehmer unterstützt, schätzen sie das Image des (möglicherweise nur vermeintlichen) Sponsors besser ein (vgl. Javalgi u.a. 1994) und sind eher bereit, von ihm Produkte zu kaufen (vgl. Pope/Voges 2000).
- Nahezu selbstverständlich erscheint der Befund, wonach sich Probanden, die eine Veranstaltung **häufiger besucht** haben, besser an die Sponsoren erinnern (Cornwell u.a. 2000;

Bennett 1999; Reiter/Serr 1991; Troll 1983). Überraschenderweise können Shilbury/Berriman (1996) und McDaniel/Kinney (1999) dieses Ergebnis aber nicht bestätigen.

- **Zu viele Botschaften** wirken sich negativ aus. Werden Zuschauer mit einer Vielzahl von Sponsoren konfrontiert, sinkt die Erinnerungsleistung. Dies belegen Cornwell u.a. (2000) in einer Feldstudie.
- Stipp (1998) untersucht die Wirkung von Sponsoring der Olympischen Spiele. Zwar nehmen die Besucher den wirtschaftlichen Nutzen wahr, den ein Unternehmen durch seine Aktivität als Sponsor der Spiele hat, viele von ihnen erkennen aber auch das gemeinnützige Engagement. Diese positive **Einstellung gegenüber Sponsoring** (70% der Befragten) wirkt sich förderlich auf das Image des Sponsors aus.

Abbildung 36 (S. 45) gibt die Zusammenhänge zwischen Erfolgskriterien und den diskutierten Einflussgrößen und damit den aktuellen Stand der Forschung im Überblick wieder. Pro Variablen-Paar sind sowohl bestätigte als auch nicht-bestätigte Hypothesen verzeichnet. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die begutachteten Studien jeweils einen Teil der Zielkriterien (häufig sogar nur eines oder wenige) und nur ausgewählte Erfolgsfaktoren simultan untersuchen. Im Vordergrund stehen dabei häufig Merkmale der Zielgruppe und psychologische Konstrukte wie beispielsweise Involvement und Einstellung gegenüber Sponsoring. Diese theoretischen Größen sind selbstverständlich aus Perspektive der Forschung höchst interessant, für das einzelne Unternehmen stellen sie aber **exogene Variablen** dar, die niemand beeinflussen kann. Für erfolgreiches Sponsoring benötigen Praktiker vielmehr eindeutige Aussagen darüber, welcher Auftritt und welche Sponsoring-Strategien Erfolg versprechen. Darüber liefern die Studien **zu wenige Informationen**, zumal die untersuchten Merkmale der Botschaft und der Platzierung häufig nicht transparent sind.

Abbildung „Aktueller Stand der Forschung“

Teil C

Steckbrief des Projektes

1 Welcher Zeitplan dem Projekt zugrunde liegt

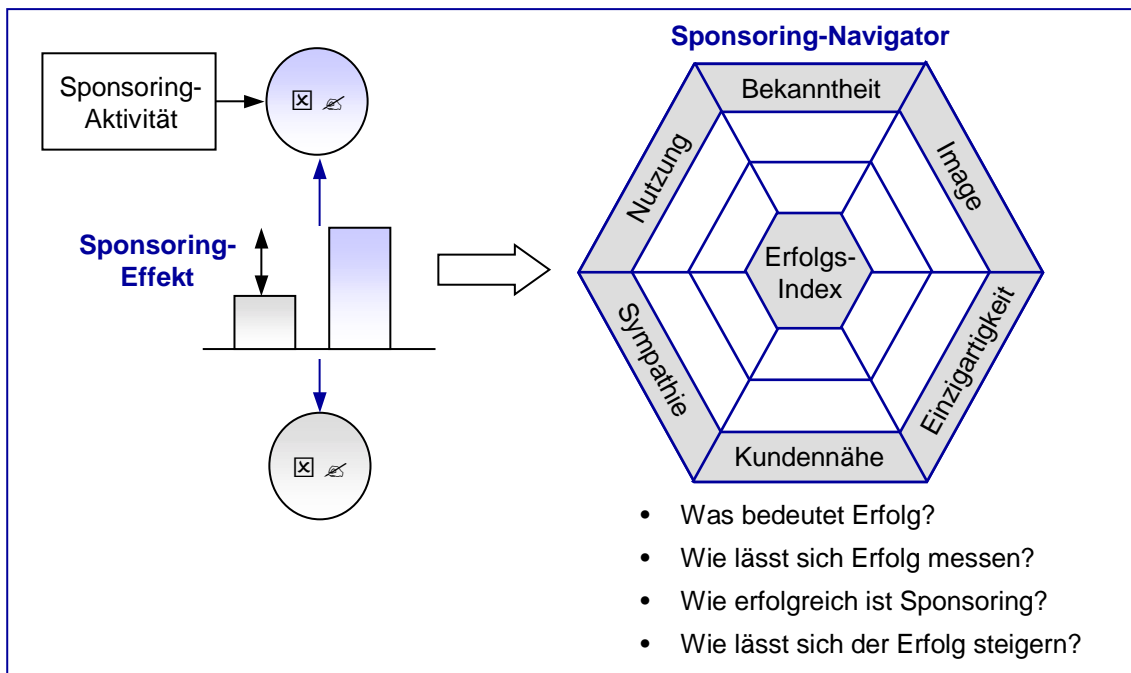
Das Projekt setzte voraus, dass mindestens 8 und maximal 30 Unternehmen daran teilnehmen. In einem ersten Schritt wurden 121 Anbieter der sächsischen Land- und Ernährungswirtschaft durch die Sächsische Landesanstalt für Landwirtschaft auf dem Postweg angeschrieben und zur **Auftaktveranstaltung des Projektes** am 22. Mai 2003 an die TU Dresden eingeladen. Im Rahmen der Veranstaltung informierten Vertreter der Sächsischen Landesanstalt für Landwirtschaft, des Sächsischen Staatsministeriums für Umwelt und Landwirtschaft, der CMA sowie die Projektleiter des Lehrstuhls für Marketing der TU Dresden zwölf interessierte Unternehmen über Vorgehen und Ziele des Projektes. Der Abend klang in geselliger Runde bei Sekt und Wein angenehm aus (vgl. Abbildung 37). Obwohl nur 10% der angeschriebenen Unternehmen an der Eröffnung teilgenommen hatten, waren die Reaktionen ausgesprochen positiv. Bereits am selben Abend erklärten viele Unternehmen ihre Teilnahme bzw. stellten diese in Aussicht. Zudem zeigte sich, dass die Vertreter der sächsischen Land- und Ernährungswirtschaft äußerst interessiert daran sind, miteinander, aber gerade auch mit Vertretern der Marketing-Forschung, Erfahrungen und Wissen auszutauschen.

Abbildung 37: Ablauf der Auftaktveranstaltung

17.00	Grußwort und Vorstellung der Projektpartner F. Ortmann, Sächsisches Staatsministerium für Umwelt und Landwirtschaft
17:15	Sponsoring als Marketing-Instrument: Eine kurze Einführung A. Leuteritz, Lehrstuhl für Marketing, TU Dresden
17.30	Konzeption des Projektes: Gemeinsam zum Sponsoring-Erfolg A. Leuteritz, S. Wünschmann, Lehrstuhl für Marketing, TU Dresden
18.15	Möglichkeiten der Teilnahme und weiteres Vorgehen S. Wünschmann, Lehrstuhl für Marketing, TU Dresden
18.45	Ausklang bei Sekt und Imbiss

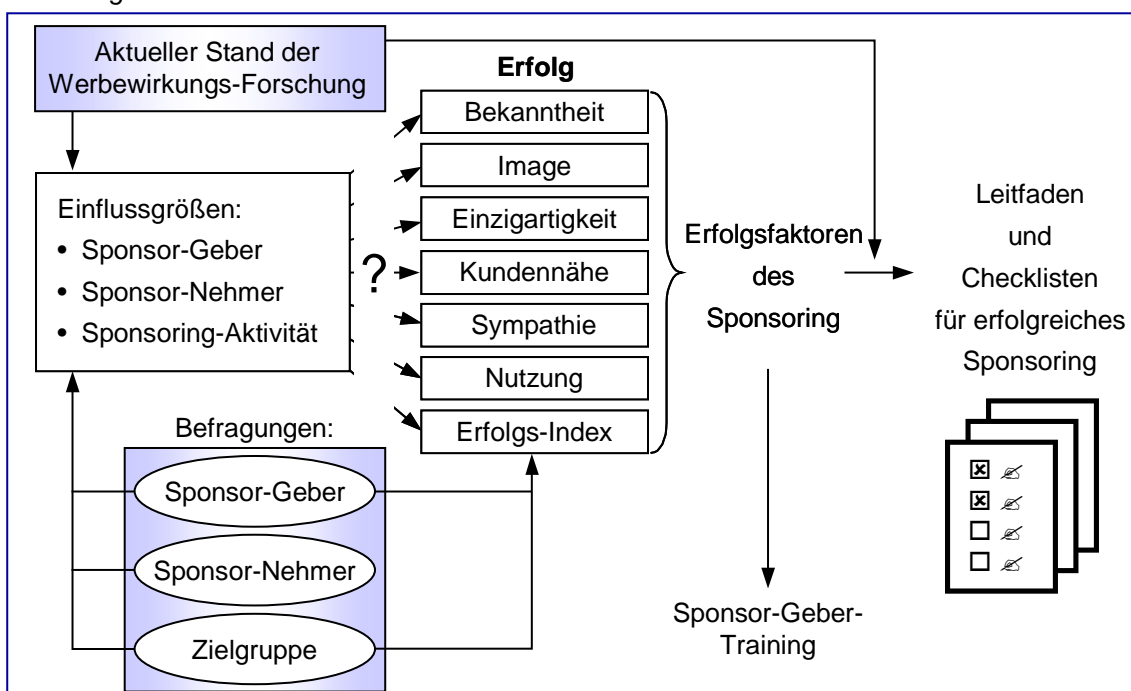
Im letzten Teil der Veranstaltung („Möglichkeiten der Teilnahme und weiteres Vorgehen“) standen Argumente im Vordergrund der Diskussion, um die Besucher von einer Teilnahme am Projekt zu überzeugen. Zunächst wurden die Vorteile aufgezeigt, die jedem Teilnehmer individuell entstehen (vgl. Abbildung 38, S. 48). Wer sich dem Projekt anschließt, der bekommt detaillierte Informationen über eine seiner Sponsoring-Aktivitäten, d.h. er erhält Antworten auf die Fragen, ob und wie sein Sponsoring wirkt. Zudem wurden die Teilnehmer dazu motiviert, über ihre jetzigen und zukünftigen Aktivitäten nachzudenken, sie systematisch zu planen und zu kontrollieren. Wie dies funktioniert, erfahren die Teilnehmer während des Forschungsprojektes.

Abbildung 38: Individuelle Vorteile für die Teilnehmer



Die Ergebnisse der einzelnen Evaluierungen fließen - wie bereits diskutiert - in eine Erfolgsfaktoren-Analyse ein. Deren Befunde werden auf der Abschlussveranstaltung präsentiert und kommen folglich allen Projektteilnehmern zu Gute. Besonders das darauf aufbauende Sponsor-Geber-Training durch die Projektleiter der TU Dresden sowie die prägnanten Checklisten, die sich ebenfalls aus der Erfolgsfaktoren-Analyse ergeben, überzeugten viele Besucher davon, am Projekt teilzunehmen. Damit wurde unmissverständlich deutlich, dass die Befunde in konkrete Handlungsempfehlungen münden (vgl. Abbildung 39).

Abbildung 39: Gemeinschaftliche Vorteile für die Teilnehmer



Anhand der Abbildung 40 zeigten die Projektleiter den Besuchern der Auftaktveranstaltung die Vorteile der Teilnahme im Überblick. Hier wurde zudem die Möglichkeit eingeräumt, sich auch passiv zu beteiligen. Selbst Unternehmen, die zurzeit noch über keine geeignete Sponsoring-Maßnahme verfügen, waren demnach im Forschungsprojekt willkommen. Während sie auf die individuellen Vorteile verzichten müssen, können sie von den gemeinschaftlichen profitieren. Ferner wurden die Teilnehmer darüber informiert, welcher Aufwand ihnen entstehen würde. Im Verhältnis zum Nutzen des Projektes erschienen den Zuschauern die kurzen Interviews und die Befragung der Zielgruppe als durchaus angemessene Investition.

Abbildung 40: Nutzen des Projektes im Überblick

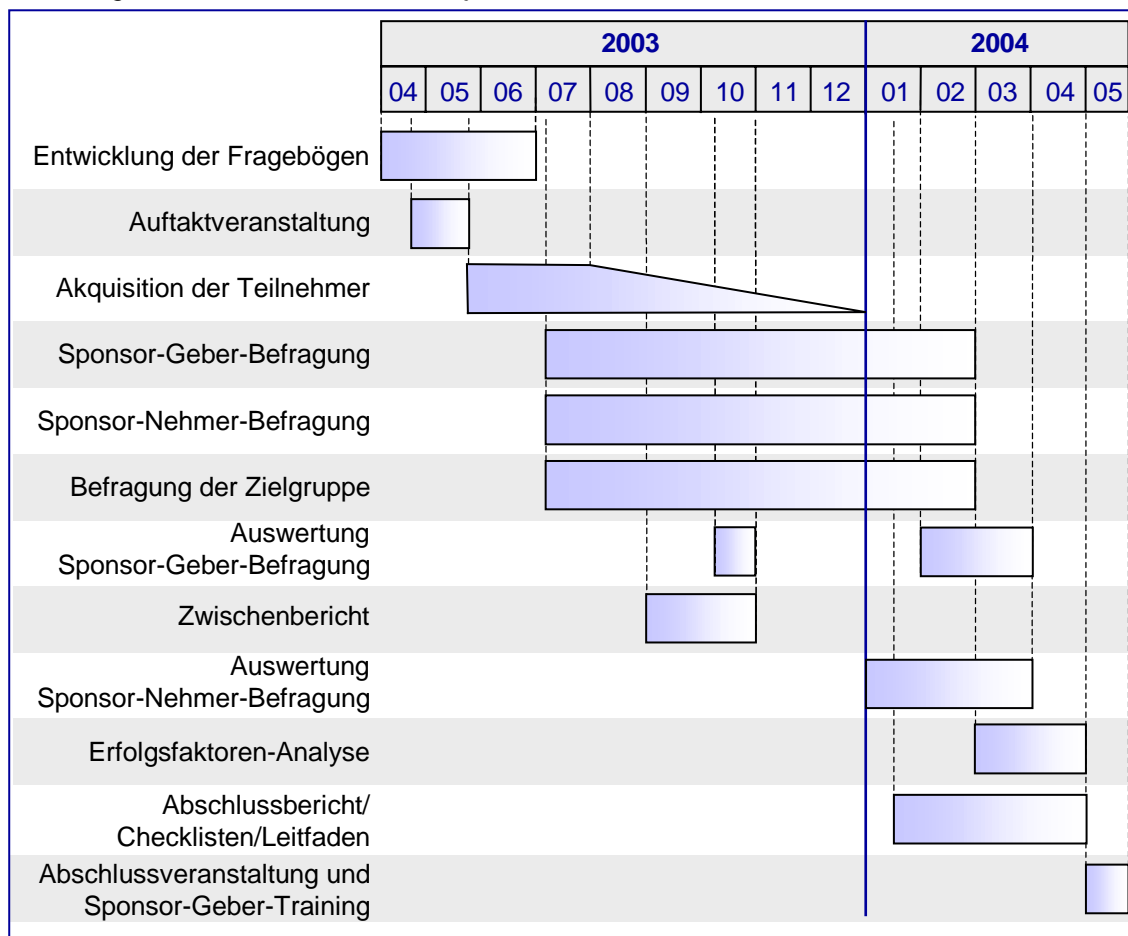
Welche Leistungen wir Ihnen bieten:	Passive Teilnehmer	Aktive Teilnehmer
• Sponsoring-Know-How & Erfahrungsaustausch	✓	✓
• Erfolgsfaktoren des Sponsoring	✓	✓
• Checklisten für erfolgreiches Sponsoring	✓	✓
• Relevanz von Sponsoring für das eigene Unternehmen	✓	✓
• Evaluation einer Sponsoring-Aktivität		✓
• Stärken und Schwächen der eigenen Sponsoring-Aktivität		✓
• Sponsor-Geber-Training als Workshop	✓	✓
• Absoluter Datenschutz und keine Kosten	✓	✓
Was dafür notwendig ist:		
• Kurzes Interview über Meinung, Erfahrungen und Ziele	✓	✓
• Kurzes Interview mit dem Sponsor-Nehmer		✓
• Befragung der Zielgruppe (Messung des Erfolges)		✓

Im Anschluss daran standen noch folgende Themen zur Diskussion:

- **Ort und Zeit:** Den potentiellen Teilnehmern wurde erklärt, in welchem Zeitraum sich das Projekt bewegt und wo die Befragungen durchgeführt werden.
- **Anonymität:** Die Projektleiter sicherten jedem Teilnehmer einen vertraulichen Umgang mit ihren Informationen zu. Die anderen Teilnehmer erhalten nur die anonymen Ergebnisse der Erfolgsfaktoren-Analyse.
- **Schnelligkeit:** Falls es ein Teilnehmer wünscht, bekommt er die Ergebnisse der Evaluation kurzfristig nach der unterstützten Veranstaltung.
- **Individualität:** Jedes Unternehmen erhält die Chance, eigene Zielkriterien (vor allem individuelle Imagemerkmale) in die Befragung einzubringen.
- **Kontinuität:** Der Sponsoring-Navigator steht selbstverständlich auch nach Abschluss des Forschungsprojektes für Evaluationen von weiteren Maßnahmen zur Verfügung. Das Vorgehen und die Kosten müssen mit dem Lehrstuhl für Marketing der Technischen Universität Dresden besprochen werden.

Zahlreiche Unternehmen konnten es aus terminlichen Gründen nicht ermöglichen, an der Auftaktveranstaltung teilzunehmen. Da sie aber vorab ihr Interesse bekundet hatten, folgte in einem nächsten Schritt eine intensive Nachfass-Aktion: Im Zeitraum von Mai bis Juli wurden interessierte Unternehmen nochmals angeschrieben, auf telefonischem Wege kontaktiert und in persönlichen Gesprächen, die meist bei den Unternehmen vor Ort stattgefunden haben, über das Projekt informiert. Bis Ende Juli 2003 konnten schließlich **30 Unternehmen** als Teilnehmer gewonnen werden. Das Projekt belegt, dass die Unternehmen der sächsischen Land- und Ernährungswirtschaft zwar durchaus interessiert an Themen wie Sponsoring und Marketing sind. Es zeigt aber auch, dass sie nur schwer davon zu überzeugen sind, gemeinsam an einem Projekt zu arbeiten, sowie anonyme Informationen zum Allgemeinwohl preis zu geben. Selbst nachdem die 30 Unternehmen formal zugestimmt hatten, mussten viele von ihnen noch häufig kontaktiert werden, bis sich schließlich eine geeignete Sponsoring-Maßnahme zur Evaluation fand. Da bisher alle Aktivitäten zur Zufriedenheit der Teilnehmer abgeschlossen wurden, dürfte dieses Projekt als „**vertrauensschaffende Maßnahme**“ weiteren Kooperationen den Weg ebnen können. Den zeitlichen Ablauf des Projektes stellt Abbildung 41 zusammenfassend dar.

Abbildung 41: Zeitlicher Ablauf des Projektes



Die **Befragungen** des Großteils der **Sponsor-Geber** wurden im Zeitraum von Juni bis Oktober mündlich durchgeführt und anschließend ausgewertet. Einen detaillierten Überblick über Inhalte

und Ergebnisse der Sponsor-Geber-Befragung bot daher bereits der Zwischenbericht. Einige Unternehmen konnten jedoch erst später befragt werden. Über die aktualisierten und erweiterten Ergebnisse der Befragung informiert Kapitel D. Mit den **Sponsor-Nehmer-Befragungen** wurde ebenfalls im Juni 2003 begonnen. Die Befunde dieser Erhebung sind in Kapitel E dokumentiert. Parallel zu den Interviews mit den Sponsor-Gebern und Sponsor-Nehmern wurden von Juni 2003 bis Februar 2004 die **Befragungen der Zielgruppe**, d.h. der Besucher bei den einzelnen Sponsoring-Maßnahmen, durchgeführt.

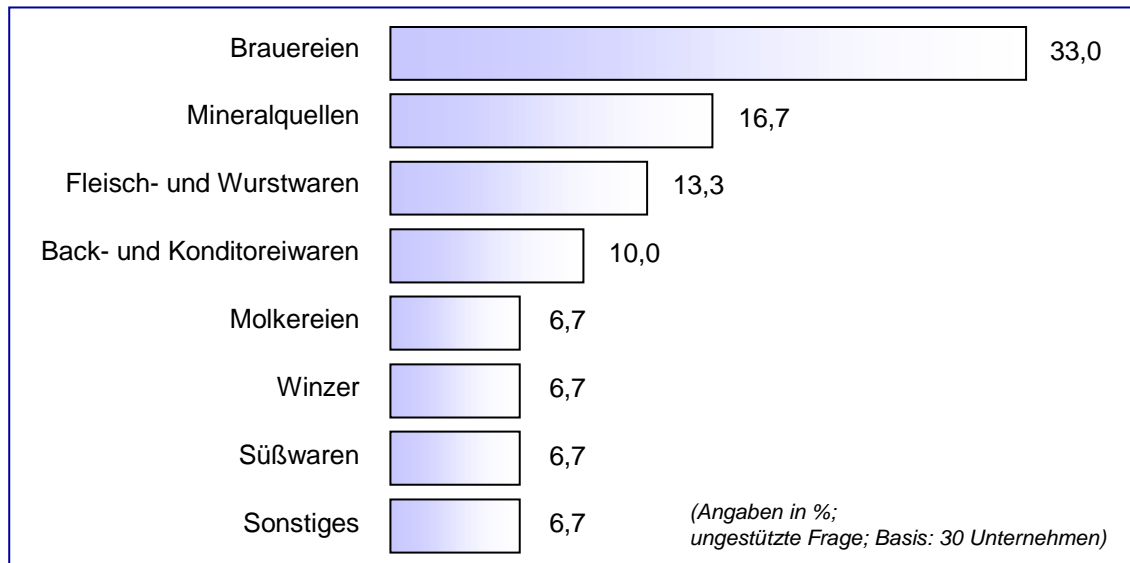
Im Anschluss an die Auswertung der Zielgruppen-Befragungen fließen die Untersuchungsergebnisse in anonymer Form in die **Erfolgsfaktoren-Analyse** ein. Die Erfolgsfaktoren des Sponsoring wurden in der Zeit von März 2004 bis April 2004 ermittelt. In diesem Zeitraum erarbeiteten die Projektleiter den vorliegenden Endbericht inklusive eines leichtverständlichen Leitfadens und den Checklisten für ein erfolgreiches Sponsoring. Den Abschluss des Projektes bilden die Präsentation der Ergebnisse sowie ein Sponsor-Geber-Training im Mai 2004. In einem Workshop treffen alle Projektteilnehmer zusammen und erhalten praktische Hinweise, wie sie ihre Sponsoring-Maßnahmen erfolgreich(er) ausgestalten können.

2 Wie sich die Teilnehmer strukturieren lassen

Die 30 teilnehmenden Unternehmen lassen sich anhand der Merkmale „Branchenzugehörigkeit“, „Mitarbeiterzahl“, „Marktgebiet“ und „Jahresumsatz“ charakterisieren. Die Projektteilnehmer kommen aus den verschiedensten **Bereichen** der Land- und Ernährungswirtschaft, wobei Brauereien und Mineralquellen besonders stark vertreten sind (vgl. Abbildung 42, S. 52). Offenbar interessieren sich gerade Hersteller aus diesen Branchen für Sponsoring und Marketing. Dafür lassen sich mehrere Gründe anführen:

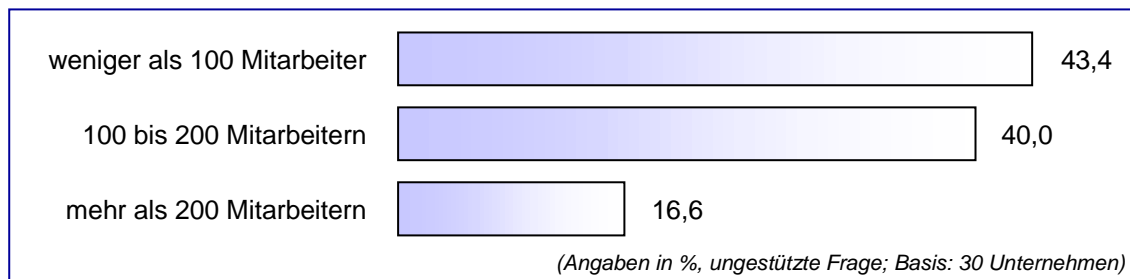
- Brauereien und Brunnen sind zum Teil überregional tätig. Sie konkurrieren demnach mit vielen Wettbewerbern. Dies zwingt dazu, neben der Produktion, auch das Marketing zu optimieren und wirksam zu gestalten.
- Diese Anbieter gehören zumeist größeren Konzernen an (z.B. *Brau- und Brunnen AG* und *Radeberger-Gruppe*). Aufgrund der professionellen Muttergesellschaft ist der Stellenwert von Marketing in solchen Unternehmensbereichen naturgemäß höher als bei Einzelanbietern.
- Gerade Brauereien stehen zurzeit einem wachsenden Konkurrenzdruck gegenüber, da globale Anbieter auf den Markt drängen (z.B. *Interbrew*) und die Nachfrage zurück geht (sinkende Verkaufszahlen).
- Die Brunnen haben hingegen 2003 eines ihrer besten Jahre erlebt. Der Jahrhundertssommer sowie der Wellness-Trend ließen die Absatzzahlen stark ansteigen. In solchen Zeiten wird natürlich der Wunsch nach Expansion und Wachstum wach, womit wiederum das Marketing in den Mittelpunkt des Interesses rückt.

Abbildung 42: Branchenzugehörigkeit der Projektteilnehmer



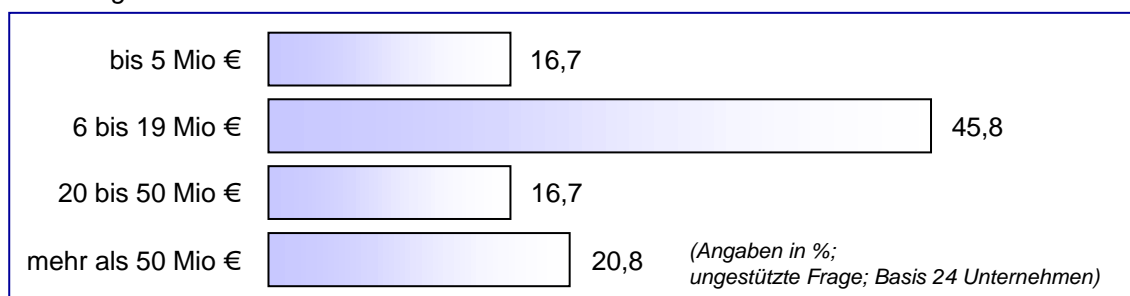
Die **Beschäftigungszahlen** belegen die klein- und mittelständische Struktur der Teilnehmer. 43,4% der Unternehmen beschäftigen bis zu 100 Mitarbeiter, davon haben fünf Unternehmen weniger als 50 Mitarbeiter. Bei 40,0% der Firmen liegt die Beschäftigtenzahl zwischen 100 und 200. In lediglich 16,6% der Unternehmen sind mehr als 200 Mitarbeiter tätig (vgl. Abbildung 43).

Abbildung 43: Mitarbeiterzahl



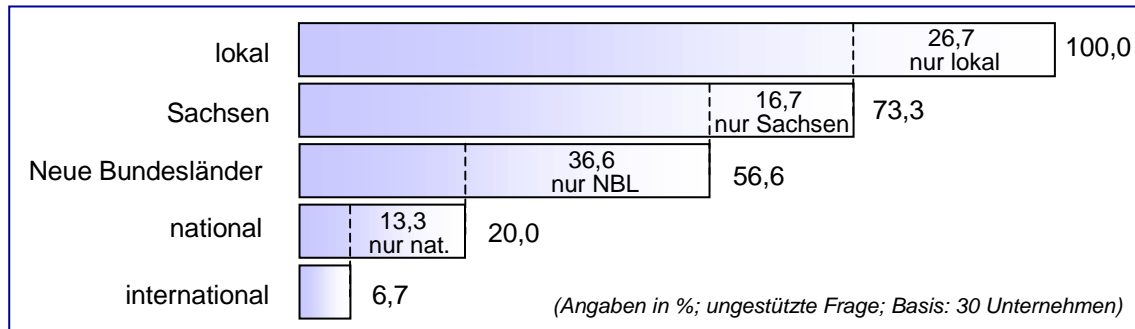
Eng im Zusammenhang damit steht der Umsatz. 16,7% der Befragten sind kleinere Anbieter mit einem Jahresumsatz von maximal 5 Mio €. Etwa die Hälfte der Unternehmen erzielt einen **Umsatz** zwischen 6 und 19 Mio €, bei 16,7% liegt der Umsatz zwischen 20 und 50 Mio €. Mehr als 50 Mio € Umsatz verzeichnen 20,8% der Unternehmen (vgl. Abbildung 44).

Abbildung 44: Umsatz



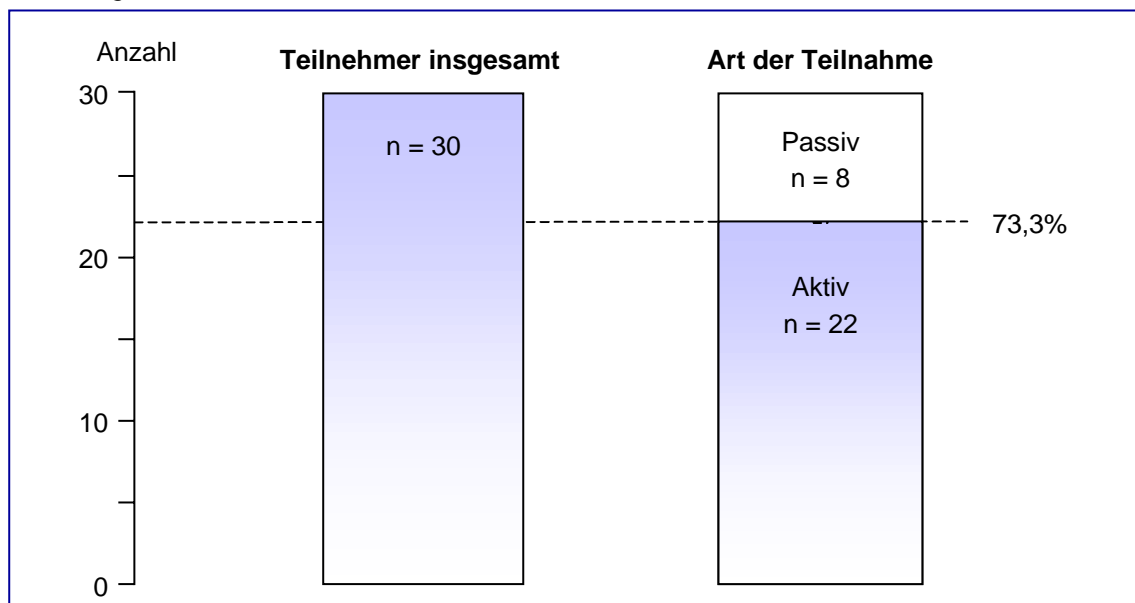
Knapp die Hälfte der teilnehmenden Unternehmen setzen ihre Produkte nur lokal oder in Sachsen ab. 36,6% der Firmen sind mit ihren Produkten in den neuen Bundesländern vertreten und 20,0% sind bundesweit bzw. sogar international tätig (vgl. Abbildung 45).

Abbildung 45: Absatzgebiet



Von den insgesamt 30 Unternehmen haben sich 22 entschieden, **aktiv am Projekt teilzunehmen**. Sie haben eine konkrete Sponsoring-Maßnahme bewerten lassen (vgl. Abbildung 46). Acht Firmen sponsern bisher noch nicht bzw. nur in geringem Maße und nehmen passiv an dem Projekt teil. Sie mussten nur die Fragen der Sponsor-Geber-Interviews beantworten.

Abbildung 46: Teilnahmestatus der Unternehmen



Teil D

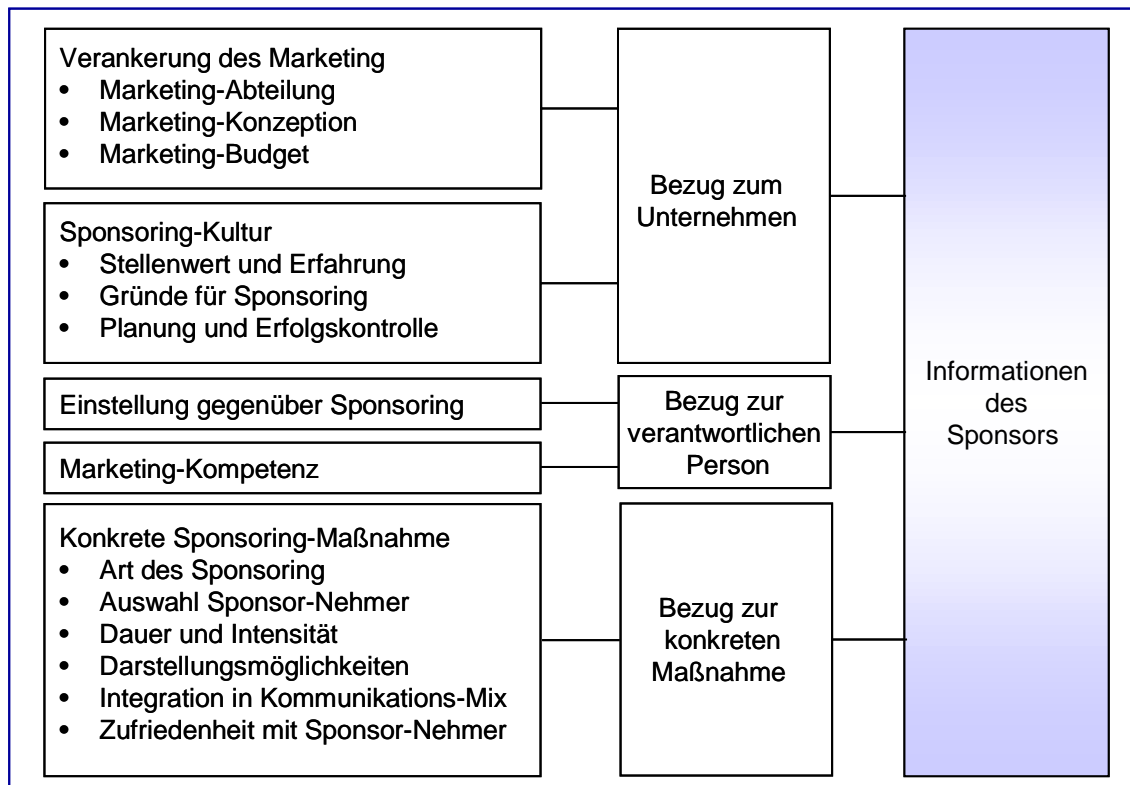
Ergebnisse der

Sponsor-Geber-Befragung

1 Welche Eigenschaften des Sponsors den Erfolg beeinflussen können

Ob Sponsoring wirkt, hängt in erster Linie davon ab, wie der **Auftritt des Unternehmens** beim Sponsor-Nehmer gestaltet ist. Es lässt sich darüber hinaus vermuten, dass auch die Professionalität, mit der die Firma Marketing und insbesondere Sponsoring betreibt, den Erfolg bedingt. Um diese und andere mögliche Einflussgrößen auf der Seite des Sponsor-Gebers zu ermitteln, wurden die Projekt-Teilnehmer bzw. die für das Sponsoring verantwortliche Person mündlich befragt. Die Interviews nahmen jeweils ca. zwei Stunden in Anspruch. Einige quantitative Fragen konnten die Probanden auf Wunsch auch schriftlich nachreichen. Abbildung 47 gibt einen Überblick über die Inhalte der Sponsor-Geber-Befragung (z.B. die Ziele des Sponsorings und die Höhe des Budgets).

Abbildung 47: Inhalte der Sponsor-Geber-Befragung



Die möglichen Bestimmungsgrößen des Erfolgs werden zumeist in Form von **offenen Fragen** erhoben. Dies dient zum einen dazu, das spontane Wissen der Befragten zu testen, was unter anderem auch auf die Marketing-Kompetenz des Gesprächspartners schließen lässt. So lässt beispielsweise die offene Frage nach den Inhalten des Marketing-Konzeptes erkennen, inwieweit es aktiv im Unternehmen umgesetzt wird. Zum anderen werden offene Fragen eingesetzt, um möglichst detaillierte Informationen über die Gestaltung des Sponsorings zu gewinnen. Dazu zählen zum Beispiel Merkmale der Zielgruppe, der Botschaft, Kriterien zur Auswahl des Sponsor-Nehmers oder die Leistungen und Gegenleistungen, die im Rahmen der Sponsoring-Maßnahme erbracht werden.

Bei einem Großteil der in den Interviews verwendeten **geschlossenen Fragen** kamen nominale Skalen zum Einsatz. Die Befragten antworteten darauf, indem sie zwischen „gleich“/„ungleich“, „ja“/„nein“, „wichtig“/„unwichtig“, „größer“/ „kleiner“ oder „besser“/„schlechter“ unterschieden. Ein Beispiel für eine nominalskalierte Variable ist die Frage, ob die Unternehmen den Erfolg ihrer Sponsoring-Maßnahmen kontrollieren („ja“/„nein“). Um globale Einstellungs- sowie Zufriedenheitsurteile zu messen, wurden hingegen siebenstufige Rating-Skalen eingesetzt („stimme überhaupt nicht zu“ bis „stimme vollkommen zu“ bzw. „sehr unzufrieden“ bis „sehr zufrieden“). Quantitative Merkmale wie die Höhe des Marketing- und Sponsoring-Budgets, die Zahl der erreichten Zuschauer oder die Sponsoring-Kosten sind metrisch skaliert und wurden unter anderem in Geldeinheiten oder Prozentangaben erfasst.

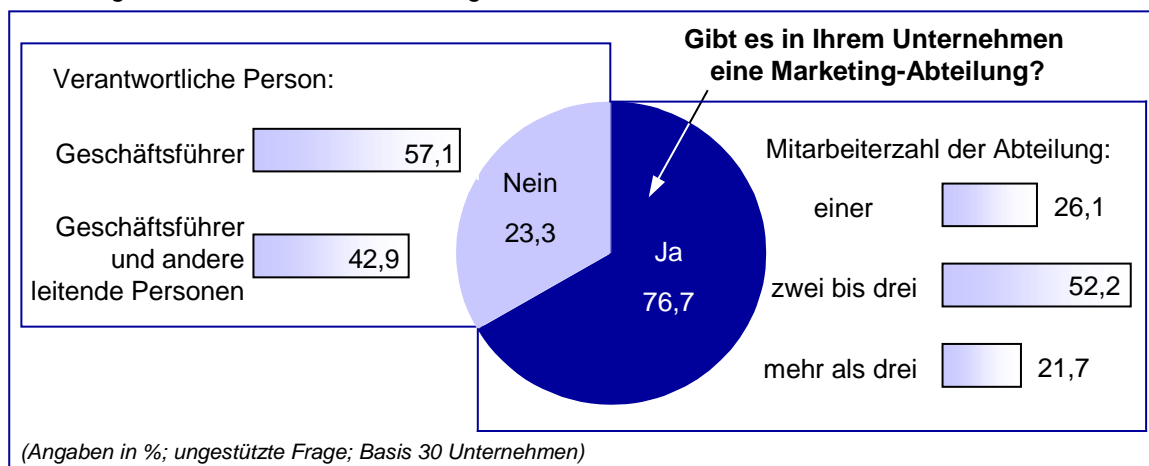
2 Wie bedeutsam Marketing in den teilnehmenden Unternehmen ist

Sponsoring gehört zu den kommunikationspolitischen Instrumenten des Marketing-Mix. Je mehr Bedeutung Unternehmen dem Marketing beimessen, desto eher werden sie Marketing-Instrumente und damit auch Sponsoring planen und dafür personelle und finanzielle Ressourcen einzusetzen. Ein Sponsoring-Engagement ist daher vermutlich erfolgreicher, wenn der Sponsor **Marketing systematisch und professionell** betreibt. Bekanntermaßen ist bei vielen Unternehmen in der Region „Sachsen“ bisher weder der Stellenwert von Marketing, noch die Erfahrung mit grundlegenden Marketing-Prinzipien ausreichend stark ausgeprägt. Wer über wenig Kompetenz in Fragen des Marketing verfügt, der wird sich auch schwer tun, Ziele für Sponsoring zu definieren und daraus eine erfolgsversprechende Strategie abzuleiten. Der besondere Reiz, der dem Erfolgsfaktor „Marketing-Professionalität“ inne wohnt, liegt darin, dass sich diese Kompetenz durch Maßnahmen der Personalentwicklung (z.B. Schulungen) bzw. die Personalauswahl leicht und verhältnismäßig kostengünstig aufbauen lässt.

Die Marketing-Professionalität eines Unternehmens kann man zum einen daran messen, ob Unternehmen eine **Marketing-Abteilung** eingerichtet haben und über **wie viele Mitarbeiter** diese verfügt. Besonders in kleinen und mittelständischen Unternehmen ist das Marketing häufig nicht institutionalisiert. Diese Firmen versuchen vordergründig ein erfolgreiches Vertriebsnetz aufzubauen und vernachlässigen die eher langfristig wirksamen Instrumente des Marketing. Die Ergebnisse der Sponsor-Geber-Befragung zeigen, dass 76,7% der teilnehmenden Unternehmen über eine Marketing-Abteilung verfügen (vgl. Abbildung 48, S. 57). In 26,1% der Fälle besteht diese jedoch nur aus einem Mitarbeiter. Mehr als drei Angestellte sind nur in 21,7% der Firmen für Marketing zuständig. In Unternehmen ohne Marketing-Abteilung ist zu 57,1% der Geschäftsführer dafür allein verantwortlich. 42,9% dieser Firmen verteilen die Verantwortung auf den Geschäftsführer und weitere leitende Mitarbeiter. Hierbei ist zu beachten, dass die Teilnahmeerklärung an dem Projekt eine Art **Selbstselektion** darstellt. Wahrscheinlich haben gerade Unternehmen, in denen Marketing schon jetzt eine entscheidende Rolle spielt, der Auftaktveranstaltung beigewohnt, z.B. solche, die einen Marketing-Manager entsenden

können. Zudem verfügen vermutlich auch nur diese Anbieter über personelle Ressourcen, um an dem Projekt teilzunehmen. Dieses Ergebnis gibt also keinen repräsentativen Einblick in den Stellenwert des Marketing bei allen Unternehmen der sächsischen Land- und Ernährungswirtschaft. Vielmehr ist zu erwarten, dass die Marketing-Kompetenz durchschnittlich noch niedriger ausfällt.

Abbildung 48: Stellenwert des Marketing im Unternehmen

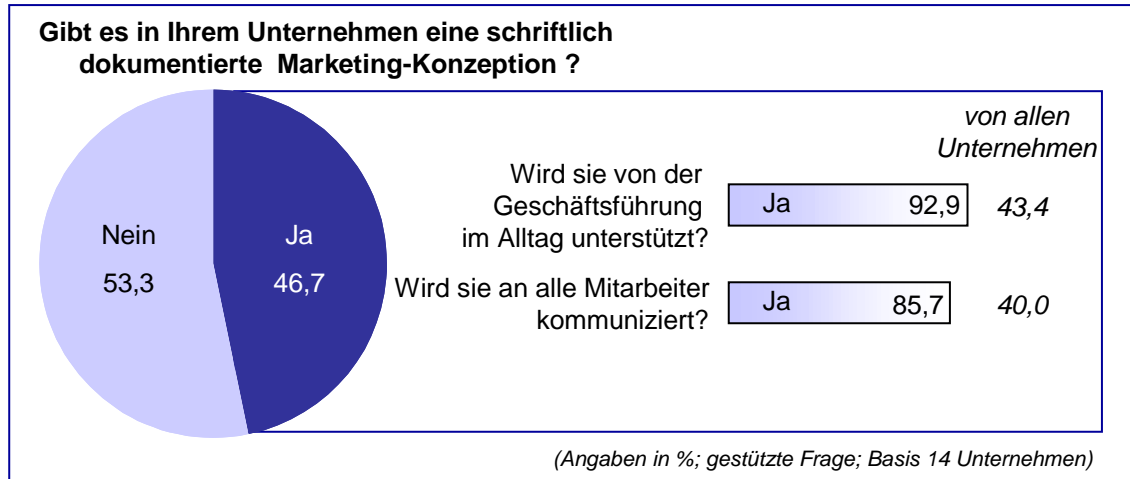


Selbst Unternehmen mit einer Marketing-Abteilung mangelt es häufig an einer **strategischen Marketing-Planung**. Jede Maßnahme, ob produkt-, preis-, distributions- oder kommunikationspolitischer Art, sollte sich an gewissen Leitlinien orientieren. So wie Menschen entsprechend ihrer Werte und Lebensziele handeln, sollten auch Marketing-Manager über einen Orientierungsrahmen verfügen. Andernfalls würden sie nur einzelne Aktivitäten ergreifen, die weder aufeinander abgestimmt sind, noch ein gemeinsames Ziel verfolgen. Diese Lenkungsfunktion erfüllt die so genannte **Marketing-Konzeption**. Sie setzt sich aus den Marketing-Zielen, der Marketing-Strategie und den Marketing-Instrumenten zusammen. Die Ziele geben an, wohin die Maßnahmen führen sollen (z.B. Marktanteil steigern oder Image verbessern). Die einzuschlagende „Route“ wird längerfristig in der Marketing-Strategie festgelegt. Dort kann sich der Manager informieren, wie er die im Tagesgeschäft gesteckten Ziele erreichen soll. Hierfür stehen ihm verschiedene operative Instrumente zur Verfügung, der so genannte Marketing-Mix. Welche Maßnahmen in Frage kommen, regelt ebenfalls die Marketing-Konzeption. Orientieren sich Unternehmen beim Sponsoring an den Inhalten des Konzeptes, dürften sie mehr Erfolg verzeichnen als solche Sponsoren, die losgelöst von einem Ziel handeln.

Eine Marketing-Konzeption liegt schriftlich fixiert in nur **46,7% der Unternehmen** vor (vgl. Abbildung 49, S. 58). Davon geben 92,9% an, dass die Geschäftsführung das Marketing-Konzept im Alltag unterstützt, die Leitlinien dem Unternehmen also aktiv vorlebt. In 85,7% der Firmen wird die strategische Marketing-Planung zudem an die Mitarbeiter kommuniziert. Dies geschieht beispielsweise über Betriebsversammlungen, Aushänge oder regelmäßige Marke-

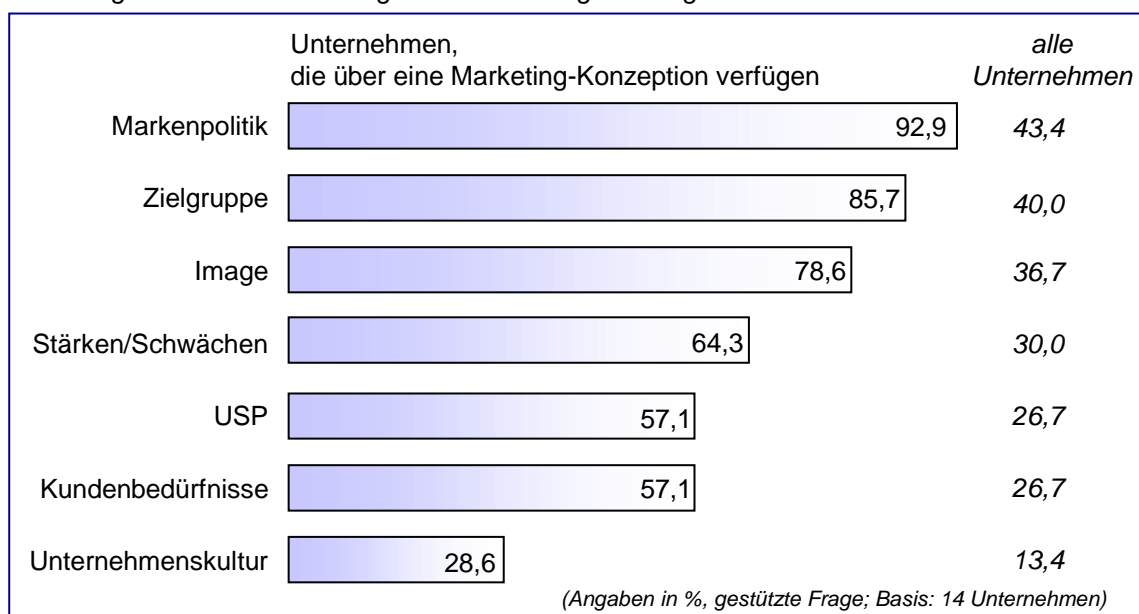
ting-Fachveranstaltungen. Von allen befragten Unternehmen kommunizieren jedoch nur 40,0% ihre Ziele und nur 43,4% aller Geschäftsleitungen identifizieren sich öffentlich damit.

Abbildung 49: Marketing-Konzeption



Interessant ist weiterhin, welche **Inhalte in der Marketing-Konzeption** festgeschrieben sind. Die Positionierung der Marke erfassen nahezu alle Unternehmen, nämlich 92,9% (vgl. Abbildung 50). Dies entspricht aber nur 43,4% aller Unternehmen. Auch die Definition der Zielgruppe sowie das Image sind bei einem Großteil der Unternehmen fester Bestandteil der strategischen Planung. Im Gegensatz dazu lassen nur 57,1% eine Analyse der Kundenbedürfnisse einfließen. Ebenso viele bzw. wenige haben definiert, durch welche Merkmale sie sich von der Konkurrenz abheben möchten (= USP). Die Unternehmenskultur planen nur knapp zwei Drittel der Firmen langfristig voraus.

Abbildung 50: Inhalte der strategischen Marketing-Planung

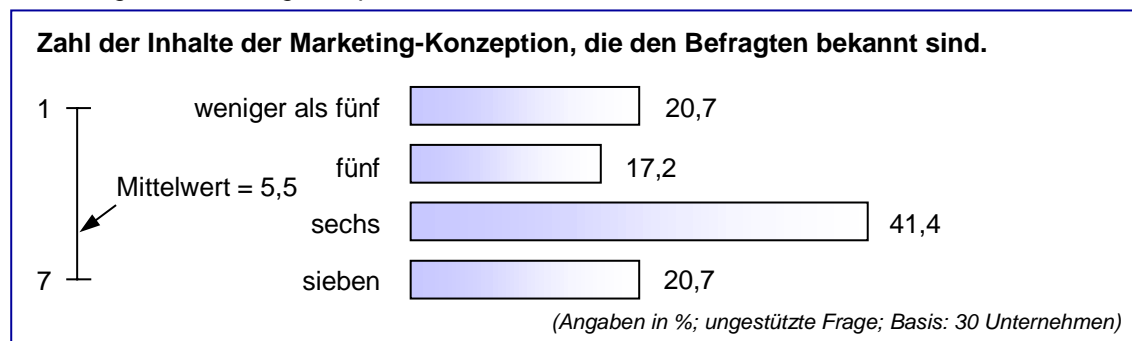


Um die **Qualität der Marketing-Kompetenz** des Sponsor-Gebers genauer zu bewerten, wurden die Gesprächspartner gefragt, ob sie die folgenden Inhalte ihrer strategischen Marketing-Planung kennen und wie diese im Unternehmen ausgestaltet sind:

- Definition der Zielgruppe,
- Analyse der Kundenbedürfnisse,
- Stärken und Schwächen des Unternehmens,
- Einzigartiger Verkaufsvorteil des Unternehmens (USP = Unique Selling Proposition),
- Unternehmenskultur,
- Image und
- Positionierung der Marke.

Im Durchschnitt konnten die befragten Sponsor-Geber zu 5,5 der sieben Fragen mehr oder weniger ausführliche Informationen geben. Nur 20,7% der Befragten machten Angaben zu allen sieben Gebieten und verfügen also über detailliertes Wissen. Ebenfalls 20,7% haben lediglich zu maximal vier der aufgeführten Inhalte eine konkrete Vorstellung. Obwohl die Projektteilnehmer also auf die gestützte Frage noch recht optimistische Antworten gaben, ist die Marketing-Kompetenz bei genauerer Betrachtung weiter zu relativieren (vgl. Abbildung 51).

Abbildung 51: Marketing-Kompetenz des Unternehmens

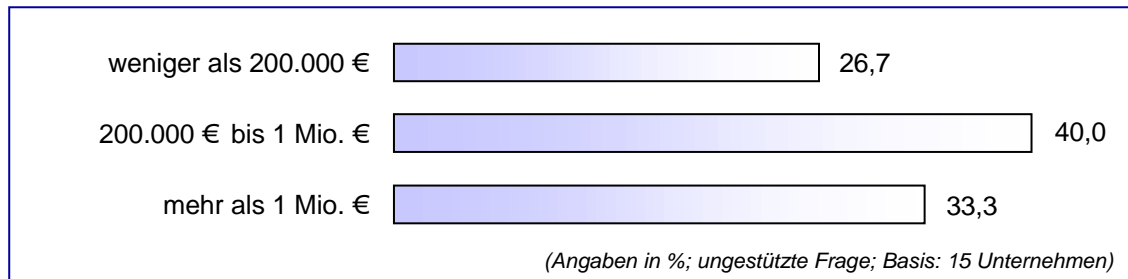


Die beste Marketing-Konzeption und die ausgeklügeltsten Instrumente versagen, wenn das Unternehmen nicht über ausreichend **Budget** verfügt. Erkenntnisse der Werbewirkungsforschung besagen, dass eine Kampagne erst dann beginnt zu wirken, wenn ein Minimum an Werbedruck ausgeübt wird. Insofern kann Sponsoring nur bei ausreichendem Marketing-Budget erfolgreich sein.

Nur 50,0% der Unternehmen waren bereit, Angaben über die Höhe des zur Verfügung stehenden Budgets zu machen. Dies liegt zum einem daran, dass es häufig Anweisungen der Geschäftsführung verbieten, diese sensiblen Informationen zu veröffentlichen. Erschwerend kommt zum anderem hinzu, dass die Projekt-Teilnehmer zum Teil aus den gleichen Bereichen der Ernährungswirtschaft kommen, weshalb sie trotz Datenschutzerklärung Vorsicht bei der Herausgabe des Marketing-Budgets walten lassen. Im Durchschnitt beträgt das Budget der

antwortenden Unternehmen 1.878.800 €. Da unter den Teilnehmern sowohl Unternehmen mit sehr geringen als auch mit sehr hohen Geldbeträge vertreten sind, ist der Mittelwert nicht sonderlich aussagekräftig. So schwankt die Höhe des zur Verfügung stehenden Budgets zwischen 12.000 € und 15 Mio. € (vgl. Abbildung 52).

Abbildung 52: Zur Verfügung stehendes Marketing-Budget

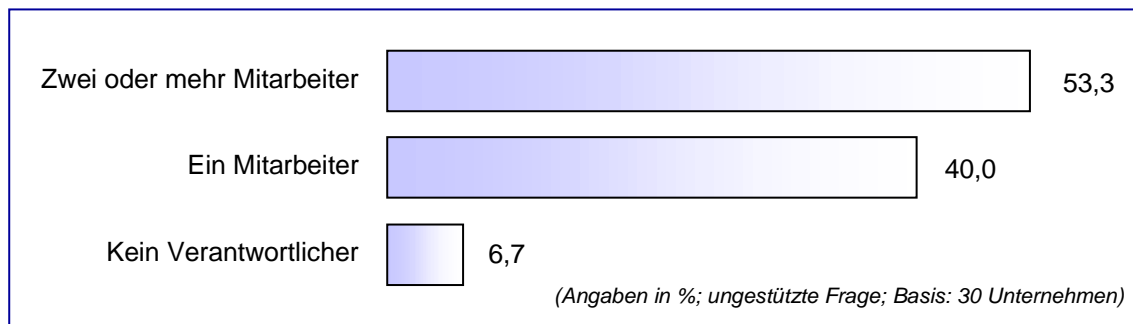


3 Welche Sponsoring-Kultur die Unternehmen pflegen

Bisher liegen nur Informationen über Marketing im Allgemeinen vor. Der Erfolg von Sponsoring kann des Weiteren insbesondere davon beeinflusst werden, welchen **Stellenwert** die teilnehmenden Unternehmen dem **Sponsoring** als Kommunikations-Instrument beimessen. Kapitel A zeigt bereits, dass Sponsoring vor dem Hintergrund des immer stärker werdenden Kommunikations-Wettbewerbes und der Informationsüberlastung der Umworbene(n) an Bedeutung gewinnt. Es hat sich in den letzten zehn Jahren zu einem festen Bestandteil des Kommunikations-Mix deutscher Unternehmen entwickelt. Von der Sponsoring-Kultur des Unternehmens hängt es ab, ob Sponsoring dabei lediglich als begleitendes Instrument zur klassischen Werbung oder der Verkaufsförderung degradiert wird oder aber eine führende Rolle im Kommunikations-Mix einnimmt.

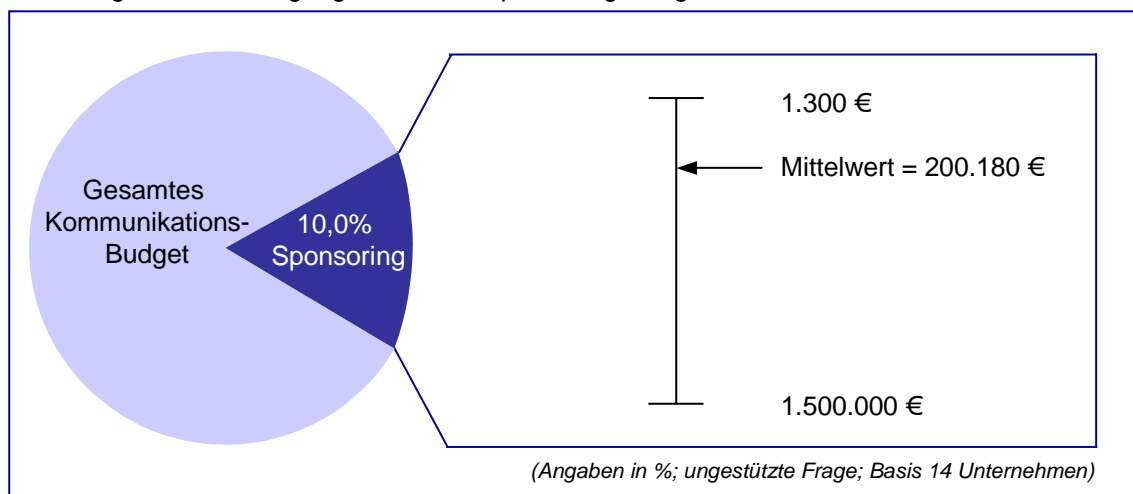
Wie die Firmen Sponsoring beurteilen, lässt sich zunächst daran messen, **welche Person** und **wie viele Mitarbeiter für Sponsoring-Aktivitäten** zuständig sind. Während in vielen kleinen Unternehmen das Marketing in den Händen der Geschäftsführung liegt, haben größere Unternehmen zum Teil eigene Abteilungen für Events und Sponsoring eingerichtet. In mehr als der Hälfte der befragten Firmen sind zwei oder mehr Mitarbeiter für die Planung und Koordination von Sponsoring zuständig (vgl. Abbildung 53, S. 61). 40,0% haben nur einen Sponsoring-Verantwortlichen und 6,7% keinen direkten Ansprechpartner für Sponsoring. Hier sei einschränkend erneut auf den Prozess der Selbstselektion hingewiesen: An einem Forschungsprojekt zum Thema „Sponsoring“ nehmen natürlich auch vordergründig solche Firmen teil, die bereits intensiv Sponsoring betreiben. Abbildung 53 (S. 61) gibt somit nur die Struktur der Stichprobe und nicht die aller Unternehmen in Sachsen wieder.

Abbildung 53: Anzahl der Mitarbeiter mit Verantwortung für Sponsoring



In den letzten Jahren sind die Sponsoring-Ausgaben deutscher Unternehmen fortwährend gestiegen. Studienergebnissen zufolge entfallen bereits durchschnittlich 15,0% des Kommunikations-Budgets auf Sponsoring. Der Betrag, den die Unternehmen investieren, bietet ebenfalls einen Anhaltspunkt, um die Qualität der Sponsoring-Kultur im Unternehmen zu messen. Im Durchschnitt geben die befragten Unternehmen 10,0% ihres Kommunikations-Budgets für Sponsoring-Maßnahmen aus. Unter Kommunikations-Budget versteht man dabei den Teil des Marketing-Budgets, der für kommunikative Maßnahmen wie Werbung, Verkaufsförderung, Öffentlichkeitsarbeit etc. verwendet wird. Zur absoluten Höhe des zur Verfügung stehenden **Sponsoring-Budgets** lassen sich hingegen keine präzisen Angaben machen. Ebenso wie beim Marketing-Budget durfte oder konnte nur die Hälfte der Unternehmen nennen, welche Mittel sie in Sponsoring investieren. Die Höhe schwankt zwischen 1.300 € und 1.500.000 € Im Durchschnitt geben die Unternehmen 200.180 € im Jahr für Sponsoring aus (vgl. Abbildung 54). Auch dieser Mittelwert ist wieder stark von Extremwerten verzerrt.

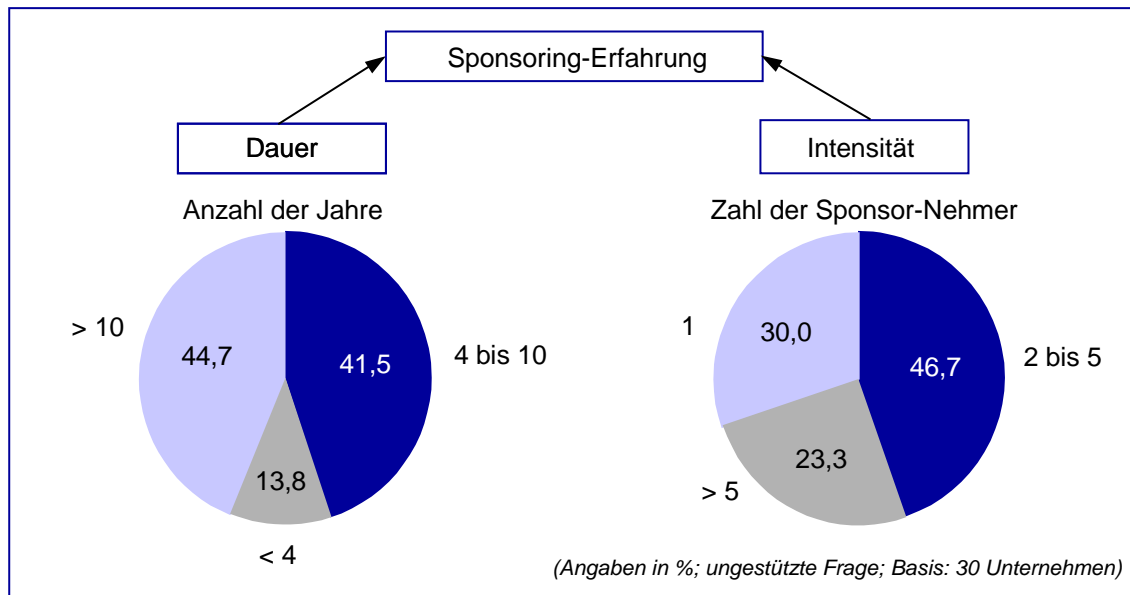
Abbildung 54: Zur Verfügung stehendes Sponsoring-Budget



Die Sponsoring-Kultur kommt zudem darin zum Ausdruck, wie umfangreich die **Sponsoring-Erfahrungen** der Unternehmen sind. Hinweise darauf geben die Anzahl der Jahre, die das Unternehmen bereits sponsert, sowie die Zahl der bisherigen Sponsoring-Engagements. Ein Großteil der Unternehmen kann auf langjährige Erfahrungen mit Sponsoring zurückblicken. Im Durchschnitt sponsern die Unternehmen seit neun Jahren. 44,7% geben an, dass sie schon seit

mehr als zehn Jahren als Sponsor tätig sind. Bei weiteren 41,5% reicht die Sponsoring-Erfahrung vier bis zehn Jahre zurück. 13,8% der Projekt-Teilnehmer sponsern erst seit maximal drei Jahren (vgl. Abbildung 55). Die Mehrzahl der befragten Sponsor-Geber engagieren sich zudem nicht nur bei einem, sondern bei mehreren Vereinen bzw. Kulturveranstaltungen. So hatten 46,7% der Befragten im Jahr 2003 zwei bis fünf größere Sponsoring-Partner. 23,3% unterstützen in diesem Zeitraum sogar mehr als fünf Sponsor-Nehmer (vgl. Abbildung 55).

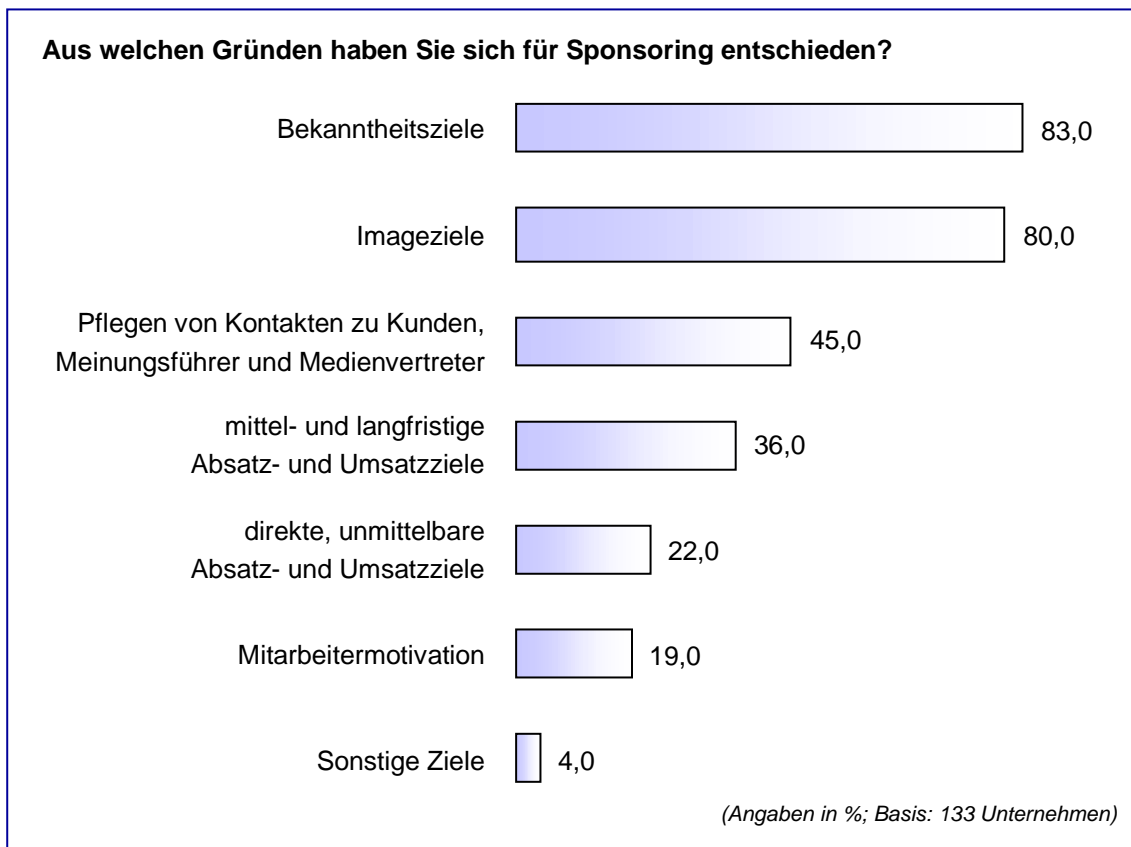
Abbildung 55: Sponsoring-Erfahrung der Teilnehmer



Sponsoring gewinnt zwar als Kommunikations-Instrument an Bedeutung, dennoch betreiben es viele Unternehmen zum Teil noch wenig professionell. Dies äußert sich zum Beispiel in den **Gründen**, aus denen sich Unternehmen **für Sponsoring** entscheiden. Vor allem kleinere Firmen verwechseln Sponsoring zum Teil mit dem Spendenwesen und vergessen, dass es im Gegensatz dazu auf dem Prinzip „Geben und Nehmen“ beruht. Auch kommen Sponsoring-Engagements nicht selten über eine **persönliche Beziehung** zum Sponsor-Nehmer zustande. Oftmals beachten Unternehmen dabei nicht, ob das Image des Sponsor-Nehmers zum eigenen Auftritt passt, d.h. ob sie durch das Engagement überhaupt profitieren können oder möglicherweise sogar eine Imageschaden droht. Die Motive, die eine Firma dazu veranlassen, als Sponsor aufzutreten, können also auch entscheidend für den Erfolg sein.

Einer Untersuchung von Angenendt (2002, S. 20) zufolge sponsern **deutsche Unternehmen** vor allen, um Bekanntheits- und Imageziele zu verwirklichen. Erst nachrangig scheinen sie daran zu glauben, dass sich damit Kundenkontakte pflegen oder gar der Absatz steigern lässt. Immerhin 19,0% sehen auch die Mitarbeiter als mögliche Zielgruppe (vgl. Abbildung 56, S. 63).

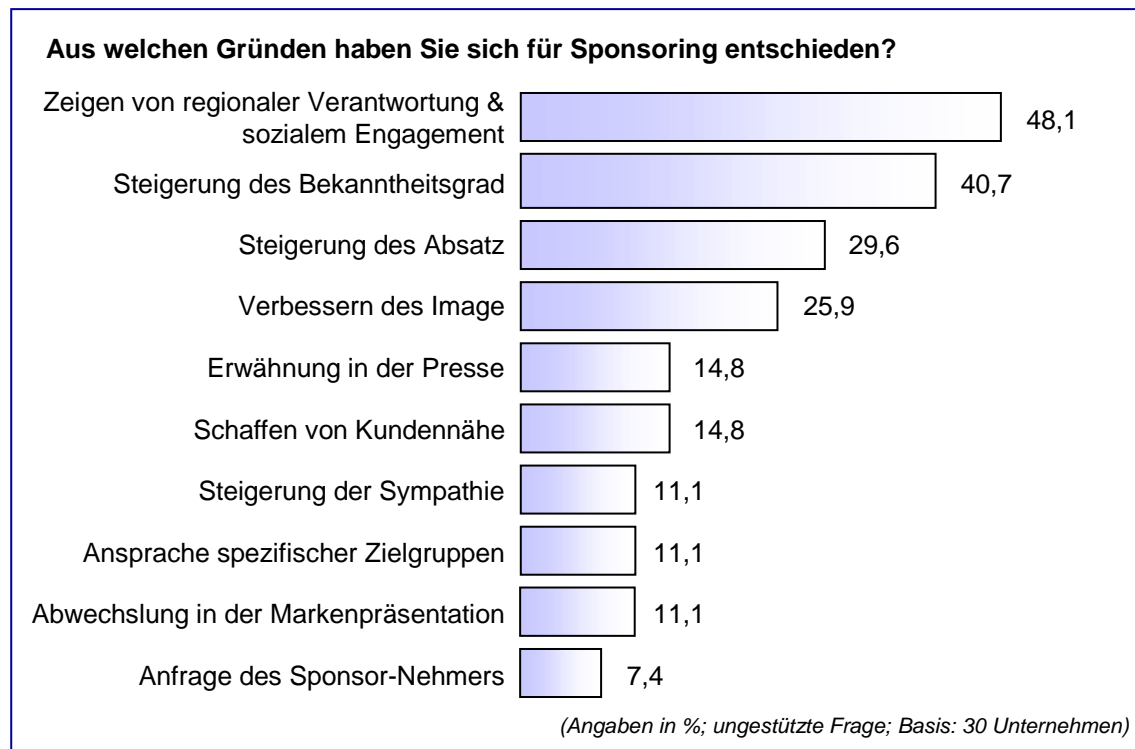
Abbildung 56: Allgemeine Gründe für Sponsoring



Quelle: in Anlehnung an Angenendt (2002, S. 20).

Die Ergebnisse der eigenen Studie zeigen, dass knapp die Hälfte der **Befragten aus der sächsischen Land- und Ernährungswirtschaft** sponsert, um damit gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen und soziales Engagement in der Region zu zeigen (vgl. Abbildung 57, S. 64). Weitere 40,7% möchten ihren Bekanntheitsgrad erhöhen. Noch wichtiger als die Profilierung des Unternehmens- bzw. Markenimages (25,9%) ist es für die Unternehmen, ihren Absatz zu steigern (29,6%). Das Potential von Sponsoring zum Schaffen von Kundennähe und der Ansprache spezieller Zielgruppen wird von den Befragten hingegen noch unterschätzt. Immerhin 7,4% geben an, dass sie den Verein deshalb unterstützen, weil er eine Anfrage an des Unternehmen gerichtet hat. Offenbar wird Sponsoring dort wenig systematisch betrieben und mit dem Spendenwesen gleichgesetzt.

Abbildung 57: Gründe für Sponsoring



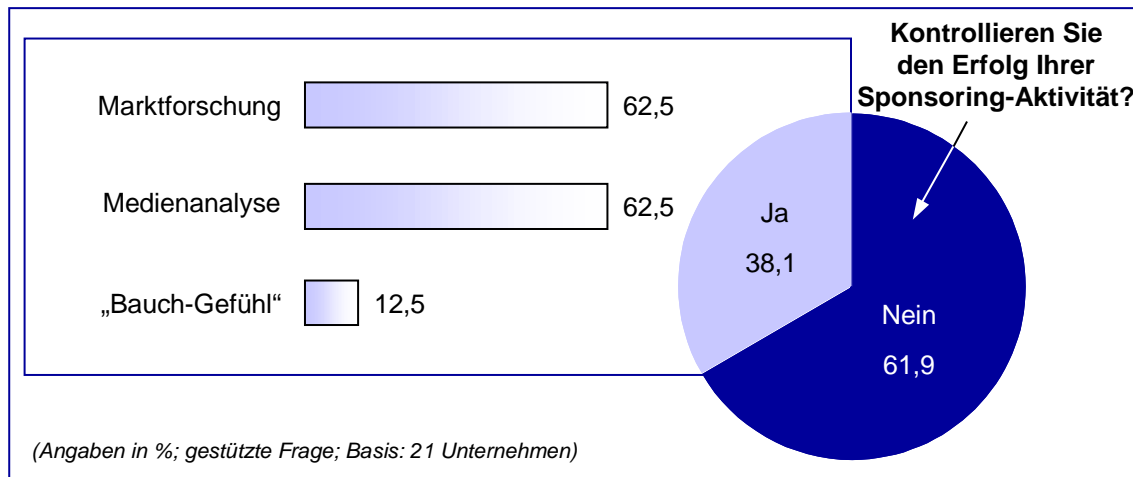
Zu einer Erfolg versprechenden Sponsoring-Kultur eines Unternehmens gehört auch, dass jemand Sponsoring **systematisch plant** und **kontrolliert**. Um den Erfolg beurteilen zu können, sollten zunächst die Ziele bestimmt werden, die man mit Sponsoring erreichen will. Denn ohne konkrete Angaben hinsichtlich Inhalt, Ausmaß und Zielgruppenbezug von Sponsoring lässt sich auch der Erfolg, d.h. die Zielerreichung, nicht sachgerecht beurteilen. Während es in der klassischen Werbung durchaus üblich ist, den Erfolg nachträglich zu messen, ist dies beim Sponsoring bisher kaum der Fall. Trotz hoher Summen, die Unternehmen für Sponsoring ausgeben, evaluieren sie die Maßnahmen häufig nur anhand **subjektiver Kriterien** wie beispielsweise dem „guten Gefühl“ des Sponsoring-Verantwortlichen (vgl. Hermanns/Glogger 1995, S. 65).

Viele Unternehmen ziehen auch die Zahl der Berichte in den Medien als Erfolgsindikator heran. Im Rahmen der so genannten **Medienanalyse** erfasst der Sponsor sämtliche Veröffentlichungen, die im Zusammenhang mit dem Sponsoring in den Medien erscheinen, und bewertet diese nach zumeist quantitativen Kriterien wie der Auflage und der Reichweite. Die Zahl der erzielten Kontakte ist zwar ein wichtiges Erfolgskriterium, sie sagt jedoch nichts darüber aus, ob mit dem Sponsoring die Unternehmensziele (z.B. Imageverbesserung) erreicht wurden.

Die Ergebnisse der Sponsor-Geber-Befragung machen deutlich, dass im Hinblick auf die Planung und Erfolgskontrolle von Sponsoring bei den teilnehmenden Unternehmen **Nachholbedarf** besteht. So planen nur 51,7% der Sponsor-Geber systematisch, welche Sponsor-Nehmer sie wählen und wie sie dort auftreten wollen. Obwohl die Kontrolle des Sponsoring-Erfolgs unerlässlich ist, um Konsequenzen für künftige Maßnahmen ableiten zu können, führen nur

38,1% der Unternehmen solche Untersuchungen durch (vgl. Abbildung 58). Je knapp zwei Drittel von ihnen (also 23,8% aller Befragten) ziehen Medienauswertungen heran oder/und führen Marktforschungs-Studien durch. Allerdings lassen sich aus der Befragung keine Rückschlüsse darauf ziehen, wie qualitativ hochwertig diese Erfolgskontrolle umgesetzt wird. 12,5% der Unternehmen beurteilen den Sponsoring-Erfolg nur unsystematisch („Aus dem Bauch heraus“).

Abbildung 58: Erfolgskontrolle von Sponsoring-Maßnahmen



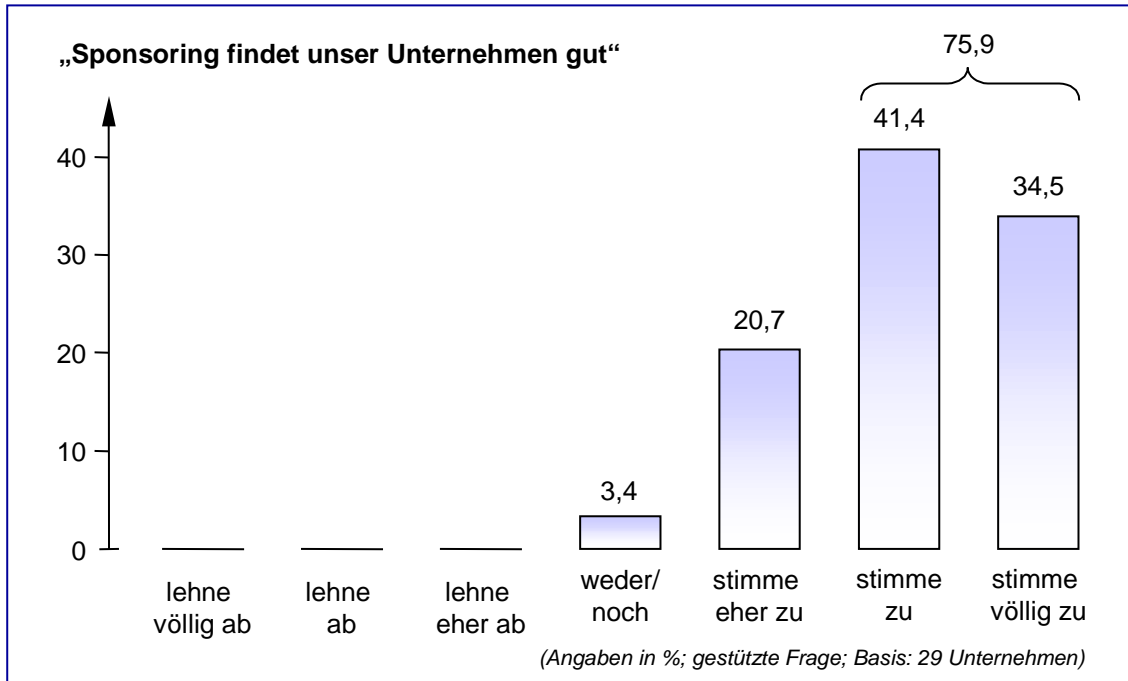
4 Über wie viel Kompetenz der Sponsor-Verantwortliche verfügt

Ein besonderer kritischer Erfolgsfaktor ist die Qualität der Person, die im Unternehmen für Sponsoring verantwortlich ist. Sie nimmt eine Gatekeeper-Rolle ein, da ohne ihr Mitwirken auch eine gute Marketing- und Sponsoring-Konzeption erfolglos bleibt. Ist ein Sponsoring-Verantwortlicher positiv gegenüber Sponsoring eingestellt, wird er sich wahrscheinlich stärker für die Sponsoring-Aktivitäten des Unternehmens sowie die langfristige Pflege von Sponsoring-Partnerschaften engagieren. Die **Einstellung gegenüber Sponsoring** lässt sich zum einen global erfassen, indem der Befragte die Aussage „Sponsoring findet unser Unternehmen gut“ anhand einer siebenstufigen Rating-Skala (von „stimme überhaupt nicht zu“ bis „stimme völlig zu“) bewertet. Zum anderem erlaubt auch die Meinung zur künftigen Entwicklung von Sponsoring allgemein sowie im eigenen Unternehmen Rückschlüsse auf die Einstellung. Interessant ist weiterhin, ob die Probanden Sponsoring als geeignet empfinden, die Verkaufszahlen zu steigern, das Image zu verbessern sowie bestimmte Zielgruppen zu erreichen. Hier empfiehlt es sich, Sponsoring mit der Leistung anderer Kommunikations-Instrumente vergleichen zu lassen.

Insgesamt sind die Befragten gegenüber Sponsoring **sehr positiv eingestellt**. 75,9% von ihnen stimmen der Aussage „Sponsoring findet unser Unternehmen gut“ zu bzw. sogar vollkommen zu (vgl. Abbildung 59, S. 66). Allerdings antworten 24,1% der Befragten eher zurück-

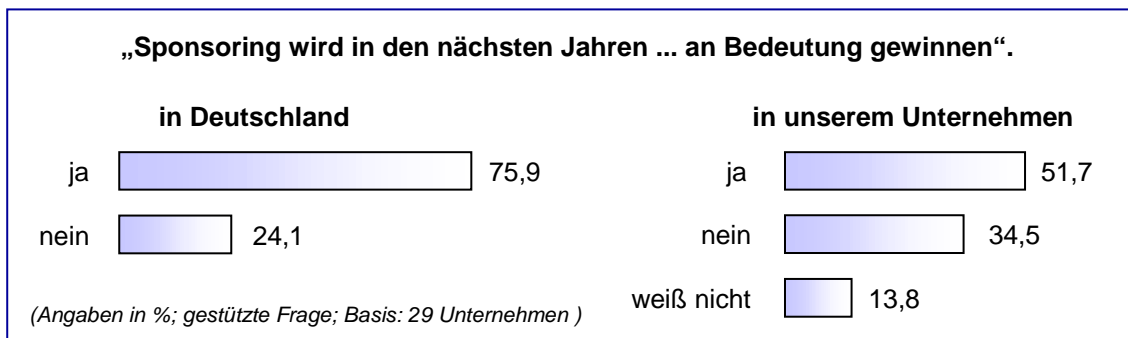
haltend, was darauf schließen lässt, dass Sponsoring bei ihnen im Vergleich zu anderen Kommunikations-Instrumenten eine untergeordnete Rolle spielt.

Abbildung 59: Einstellung gegenüber Sponsoring



Auch die **Zukunftserwartungen** belegen, dass der Großteil der Unternehmen Sponsoring positiv bewertet. 75,9% der Befragten sind der Meinung, dass Sponsoring in Deutschland in den nächsten Jahren an Bedeutung gewinnen wird (vgl. Abbildung 60). Hingegen halten nur 51,7% es für wahrscheinlich, dass dieses Kommunikations-Instrument auch für das eigene Unternehmen wichtiger wird. 13,8% sind sich im Hinblick auf die weitere Entwicklung unsicher. 34,5% der Befragten meinen, dass Sponsoring für die eigenen Zwecke in den nächsten Jahren weniger bedeutsam sein wird.

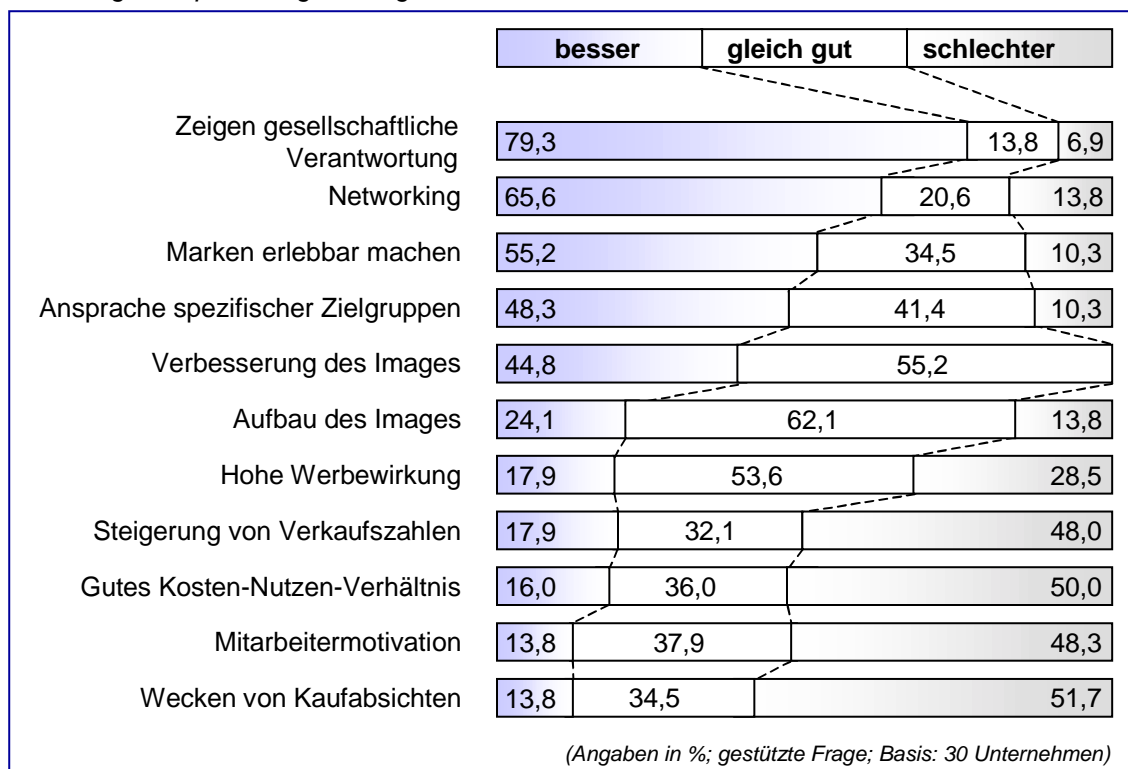
Abbildung 60: Zukünftige Entwicklung von Sponsoring



Was Sponsoring nach Meinung der Befragten wirklich **leisten kann**, offenbart sich erst, wenn sie dieses Kommunikations-Instrument mit anderen vergleichen müssen. So sehen sie in Sponsoring in erster Linie ein Mittel, mit dem qualitative Ziele erreicht werden können, die gemäß

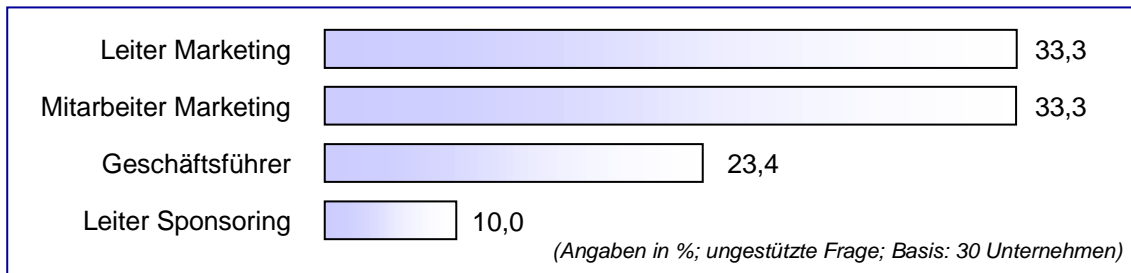
dem ursprünglichen Marketing-Verständnis nachrangiger Natur sind (vgl. Abbildung 61). Unschlagbar scheint Sponsoring vor allem, wenn es gilt, gesellschaftliche Verantwortung zu kommunizieren. Auch im Hinblick auf den Aufbau von Netzwerken und die Ansprache spezifischer Zielgruppen bewerten die Befragten Sponsoring besser als andere Instrumente. Im Gegensatz dazu sind nur 16,0% der interviewten Personen der Meinung, dass Sponsoring ein gutes Kosten-Nutzen-Verhältnis bietet. Auch Kaufabsichten lassen sich aus Sicht der Verantwortlichen mit Sponsoring-Maßnahmen weniger gut wecken.

Abbildung 61: Sponsoring im Vergleich zu anderen Instrumenten



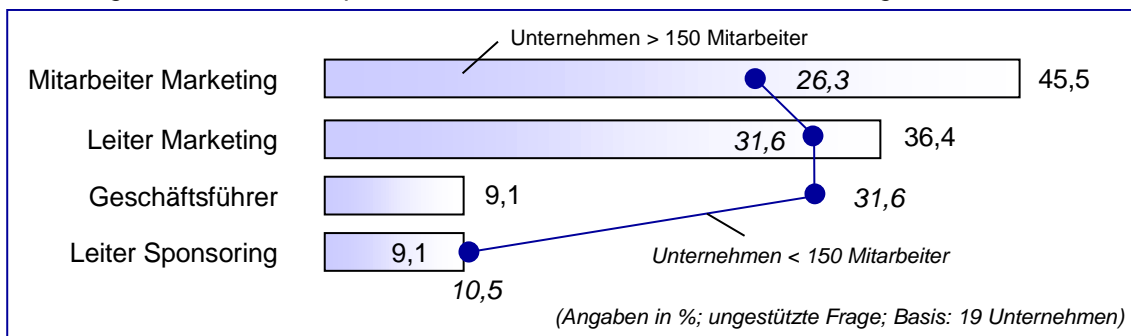
Weiterhin sollte nicht nur das Unternehmen über eine Marketing-Konzeption verfügen, sondern auch der Verantwortliche ausreichend Know-How besitzen. Rückschlüsse auf die Marketing-Kompetenz des Interviewten lässt seine **Ausbildung** zu. Die **Position des Ansprechpartners** sagt aus, inwieweit er über die nötige Weisungsbefugnis verfügt, um Ziele im Unternehmen umzusetzen. Alle Sponsor-Geber-Befragungen wurden mit dem Sponsoring-Verantwortlichen im Unternehmen geführt. Knapp 70% der befragten Personen arbeiten in der Führungsebene, d.h. als Geschäftsführer, Marketing-Leiter oder Sponsoring-Leiter und verfügen damit über Verantwortung und Entscheidungskompetenzen (vgl. Abbildung 62, S. 68). Bei einem Drittel der Unternehmen liegt die Sponsoring-Verantwortung in den Händen von Marketing-Mitarbeitern. Möglicherweise verfügen diese zwar über weniger Befugnisse, haben aber mehr Zeit, sich individuell um das Sponsoring-Engagement zu bemühen.

Abbildung 62: Position des Gesprächspartners



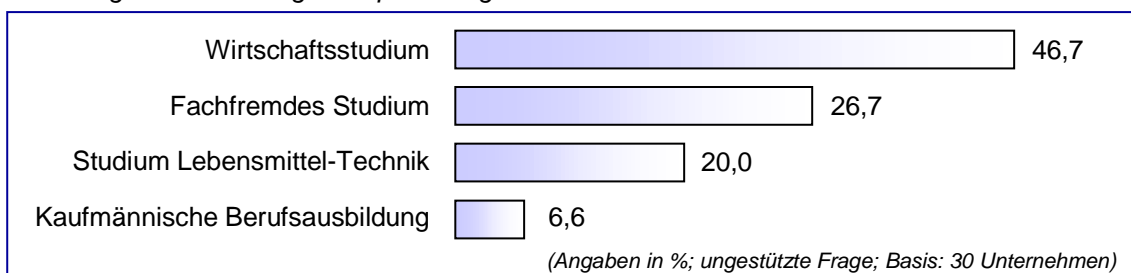
Diese Befunde sollte man in Relation zur Unternehmensgröße setzen. Schließlich haben Marketing-Mitarbeiter in größeren Unternehmen durchaus mehr Kompetenz als in kleineren, zentralistisch geführten Unternehmen. Die differenzierte Analyse bestätigt, dass in Firmen mit weniger als 150 Mitarbeitern kaum Mitarbeiter, sondern häufig der Geschäftsführer allein bzw. bestenfalls der Leiter Marketing die Aufgaben im Rahmen des Sponsoring erledigen muss (vgl. Abbildung 63).

Abbildung 63: Position des Sponsor-Verantwortlichen nach Unternehmensgröße



Nur 46,7% der Sponsoring-Verantwortlichen bringen Marketing-Erfahrung mit, die auf einem wirtschaftswissenschaftlichen Studium basiert (vgl. Abbildung 64). 20,0% der Befragten kommen aus der Nahrungsmittel-Branche und haben ein Studium in Lebensmittel-Technik absolviert. Mit einem Anteil von 26,7% sind außerdem eine beachtliche Anzahl an „Quereinsteigern“ unter den Sponsoring-Verantwortlichen, die weder über eine wirtschaftliche, noch über eine branchenspezifische Ausbildung verfügen. Bedenkt man, welcher fachlichen Kompetenz es bedarf, Sponsoring systematisch zu planen und zu kontrollieren, sind bei fachfremden Verantwortlichen beträchtliche Maßnahmen zur Personalentwicklung notwendig.

Abbildung 64: Ausbildung der Sponsoring-Verantwortlichen



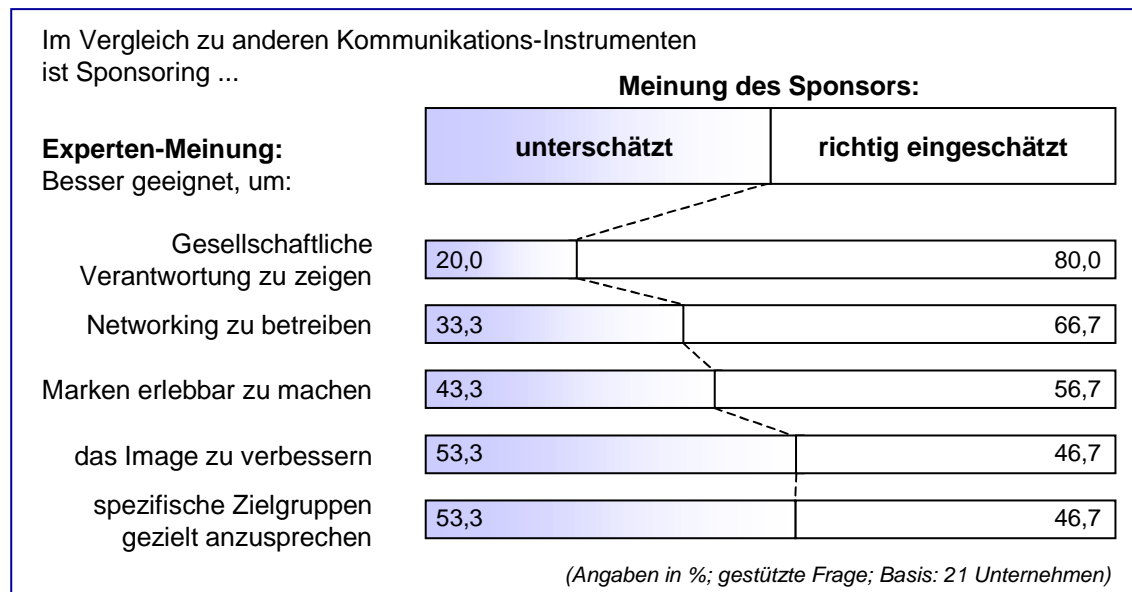
Die **Marketing-Kompetenz des Gesprächspartners** wurde weiterhin daran gemessen, wie gut er die Eignung von Sponsoring zur Erreichung von Marketing-Zielen beurteilen kann. Der Interview-Partner sollte einschätzen, ob Sponsoring besser, gleich gut oder schlechter als andere Kommunikations-Instrumente geeignet ist, um beispielsweise das Image zu verbessern oder Kaufabsichten zu wecken. Um bewerten zu können, ob die Antworten des Befragten richtig oder falsch sind, wurden seine Angaben mit einem **Experten-Urteil** verglichen, in welches Meinungen von fünf Forschern des Lehrstuhls für Marketing an der Technischen Universität Dresden eingeflossen sind (vgl. Abbildung 65).

Abbildung 65: Expertenurteil zur Wirkung von Sponsoring

Im Vergleich zu anderen Kommunikations-Instrumenten ist Sponsoring ...		
besser geeignet, um ...	genauso gut geeignet, um ...	weniger geeignet, um ...
<ul style="list-style-type: none"> • das Image zu verbessern • Marken erlebbar zu machen • Spezifische Zielgruppen anzusprechen • gesellschaftliche Verantwortung zu zeigen • Networking zu betreiben 	<ul style="list-style-type: none"> • das Image aufzubauen • eine hohe Werbewirkung zu erzielen • ein gutes Kosten-Nutzen-Verhältnis zu erzielen 	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiter zu motivieren • Kaufabsichten zu wecken • Verkaufs- und Absatzzahlen zu steigern

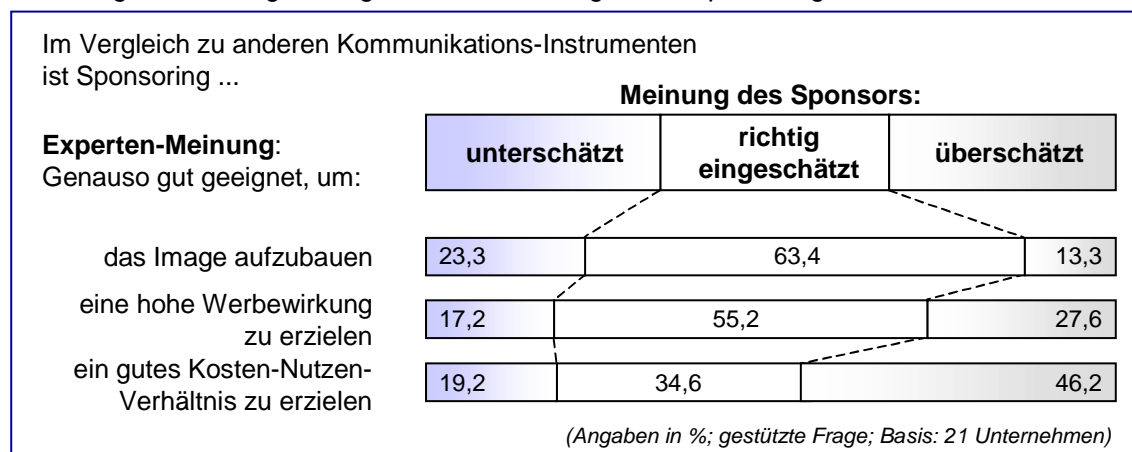
Wie auch die Experten, sieht die Mehrzahl der befragten Sponsor-Geber in Sponsoring ein Instrument, das besser als andere Kommunikations-Instrumente in der Lage ist, gesellschaftliche Verantwortung zu dokumentieren (80,0%), Kontakte zu Multiplikatoren zu knüpfen (66,7%) und die Marke erlebbar zu machen (56,7%; vgl. Abbildung 66, S. 70). Im Gegensatz zur Experten-Meinung sind jedoch nur 46,7% der Befragten der Überzeugung, dass sie mit Sponsoring spezielle Zielgruppen besser als mit anderen Marketing-Instrumenten ansprechen können. Darüber hinaus teilen auch nur 46,7% der Sponsoren die Ansicht, dass Sponsoring Vorteile hat, wenn es darum geht, das Unternehmens- bzw. Markenimage zu verbessern.

Abbildung 66: Meinung zu Vorteilen des Sponsoring im Marketing-Mix



63,4% der Befragten stimmen mit der Experten-Meinung dahingehend überein, dass der Aufbau eines passenden Images mit Sponsoring und kommunikativen Maßnahmen gleichermaßen möglich ist. 23,3% halten Sponsoring hier für besser und 13,3% für weniger geeignet. Während etwas mehr als die Hälfte der Befragten mit den Experten konform geht, dass Sponsoring eine hohe Werbewirkung erzielen kann, ist dies beim Kosten-Nutzen-Verhältnis nur bei 34,6% der Fall. 46,2% der Sponsoren sind stattdessen der Meinung, dass Sponsoring teurer als andere Kommunikations-Instrumente ist (vgl. Abbildung 67).

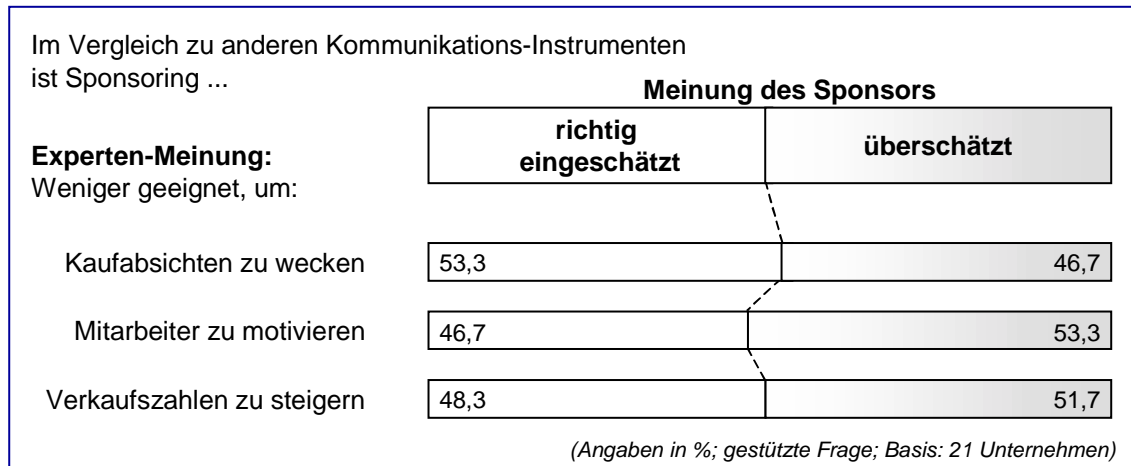
Abbildung 67: Meinung zu vergleichbaren Leistungen von Sponsoring



Gemäß dem Urteil der Experten hat Sponsoring Nachteile, wenn man Mitarbeiter motivieren, Kaufabsichten wecken sowie Verkaufs- und Absatzzahlen steigern möchte. 53,3% der Sponsoren sind im Gegensatz dazu jedoch der Ansicht, dass sie ihre Mitarbeiter mit Sponsoring genauso gut oder sogar besser als mit anderen Kommunikations-Instrumenten motivieren können, indem sie beispielsweise kostenlose Eintrittskarten für Veranstaltungen verteilen. Wie bereits dargestellt, koppelt ein Großteil der befragten Sponsor-Geber sein Sponsoring-Engagement mit

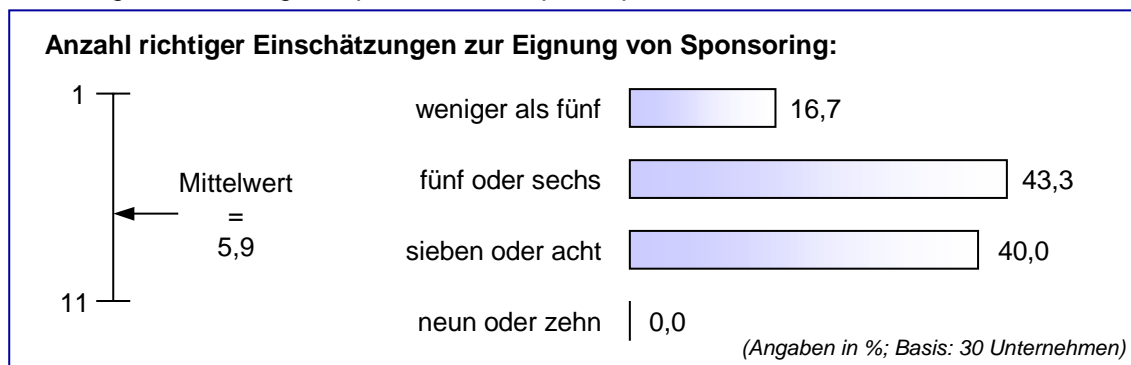
dem exklusiven Verkauf von Produkten und ist daher der Meinung, dass es mit Sponsoring mindestens genauso gut wie mit anderen Kommunikations-Instrumenten möglich ist, Verkaufszahlen zu steigern (vgl. Abbildung 68).

Abbildung 68: Meinung zu Nachteilen des Sponsoring im Marketing-Mix



Die bisherigen Ausführungen zeigen, dass die Befragten die Wirkung von Sponsoring zum Teil richtig einschätzen, in einigen Punkten, wie beispielsweise dem Kosten-Nutzen-Verhältnis, aber auch deutlich von der Experten-Meinung abweichen. Um nun Aussagen zur Marketing-Kompetenz der einzelnen Gesprächspartner machen zu können, wurden die mit dem Expertenurteil übereinstimmenden Antworten summiert. Im Durchschnitt haben die Befragten 5,9 der 11 Fragen zur Eignung von Sponsoring richtig beantwortet (vgl. Abbildung 69). Keiner der Befragten stimmt vollkommen mit der Experten-Meinung überein. 40,0% der Gesprächspartner erreichen jedoch sieben bzw. acht korrekte Antworten, was auf ein fundiertes Marketing-Wissen schließen lässt. Auf der anderen Seite haben 16,7% der Befragten weniger als fünf Vor- bzw. Nachteile korrekt eingeschätzt.

Abbildung 69: Marketing-Kompetenz des Gesprächspartners

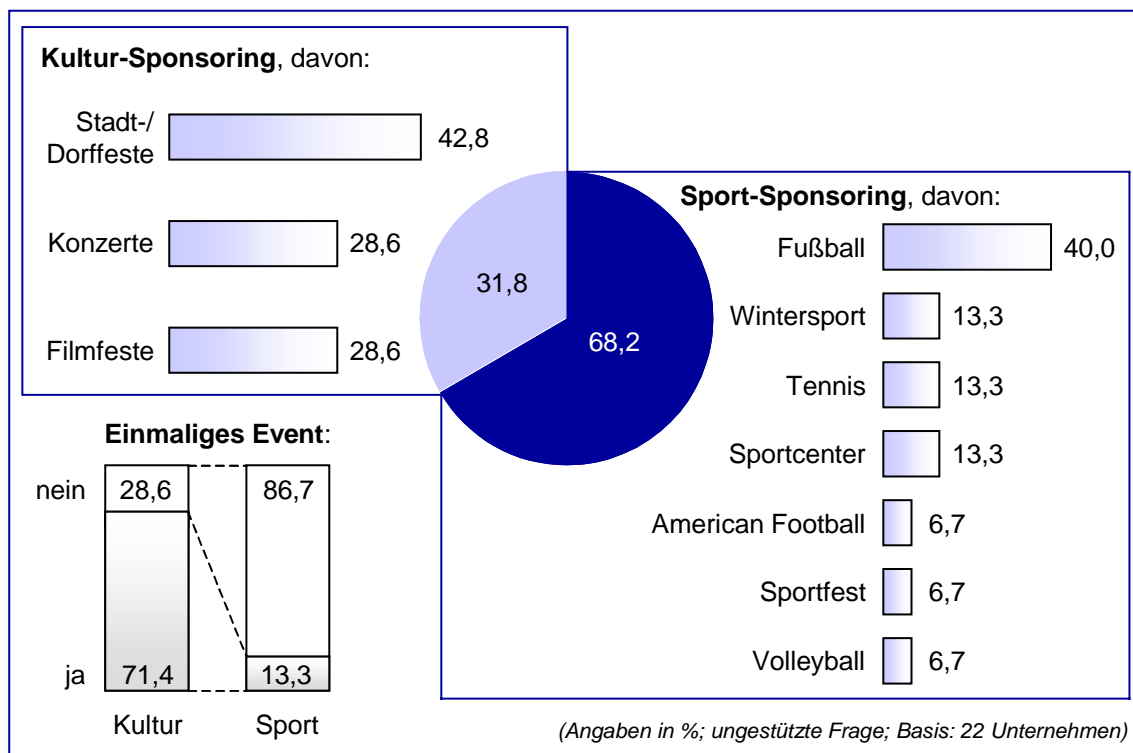


5 Wie die Sponsoring-Aktivität gestaltet ist

Neben der Marketing- und Sponsoring-Kultur im Unternehmen sowie der Qualität der verantwortlichen Person beeinflusst den Erfolg von Sponsoring, wie die Sponsoring-Aktion ausgestaltet ist. Entscheidet sich ein Unternehmen, Sponsoring zu betreiben, so stellt sich zunächst die Frage nach der **Art des Sponsoring**. Besonders verbreitet sind dabei das Sport- und das Kultur-Sponsoring, aber auch das Öko- und das Wissenschafts-Sponsoring gewinnen zunehmend Anhänger. Für welche Sponsoring-Art sich ein Unternehmen entscheidet, hängt davon ab, welche Ziele es erreichen möchte. Firmen, die sich im Kulturbereich engagieren, möchten damit häufig gesellschaftliche Verantwortung unter Beweis stellen und in einem angenehmen Ambiente Kontakte zu Multiplikatoren pflegen. Hegt ein Sponsor-Geber hingegen die Absicht, Imagemerkmale wie Dynamik und Sportlichkeit auf das Unternehmen bzw. die Marke zu übertragen, empfiehlt sich eher, einen Partner aus dem Sportbereich zu suchen.

Wie im Bundesdurchschnitt ist auch in dieser Stichprobe **Sport-Sponsoring** die beliebteste Sponsoring-Art. Mit 68,2 % der Unternehmen ist ein Großteil der Projekt-Teilnehmer in diesem Bereich aktiv, wobei vor allem Fußball-Vereine unterstützt werden (vgl. Abbildung 70). Aber auch neuere Sportarten wie American Football zählen zu den Sponsor-Nehmern. Im Kulturbereich fördern die Unternehmen Stadt- und Dorffeste, Konzerte und Filmveranstaltungen.

Abbildung 70: Sponsoring-Arten

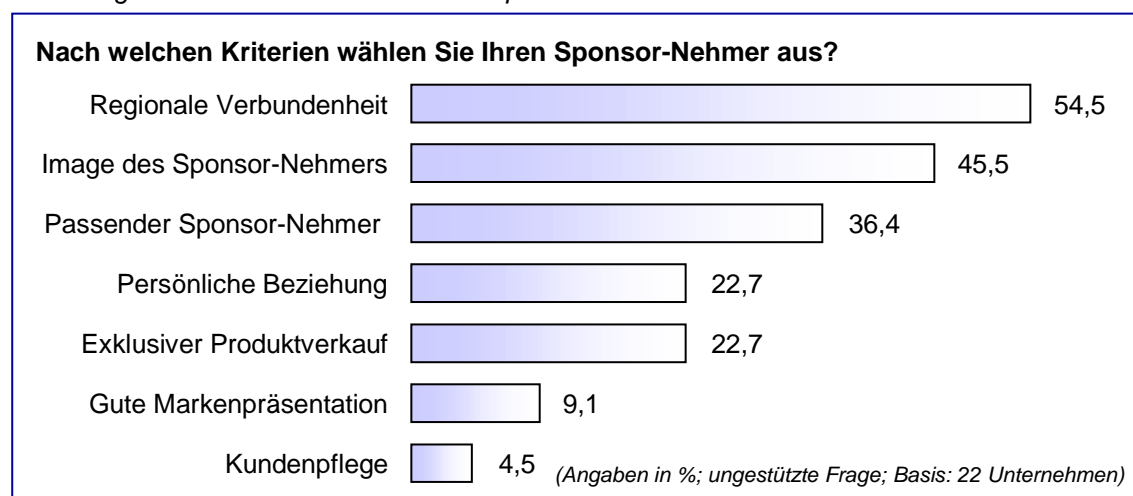


31,8% der Unternehmen lassen im Rahmen des Forschungsprojektes eine Aktivität bewerten, die nicht regelmäßig mehrmals pro Jahr, sondern nur einmalig stattfindet. Nicht nur dabei

handelt es sich um Event-Sponsoring. Auch die kontinuierlichen Veranstaltungen haben zu meist Event-Charakter. Von Event-Sponsoring spricht man dann, wenn nicht eine Person oder ein Verein, sondern eine Veranstaltung unterstützt wird. Einmalige Events sind besonders häufig im Kultur-Sponsoring anzutreffen: 71,4% der in Abbildung 70 (S. 72) aufgeführten Kultur-Sponsoren treten nur an einem Termin im Jahr auf (z.B. Stadtfeste und Weihnachtsmärkte). Dagegen handelt es sich nur bei 13,3% der Sport-Sponsorings um eine spezielle Veranstaltung (z.B. Leichtathletik- und Tennismeisterschaften). Dort wird also häufig die Mannschaft unterstützt.

Weiterhin ist es interessant, aus welchen **Gründen** sich ein Unternehmen **für einen Sponsor-Nehmer** entscheidet. Sind persönliche Kontakte ausschlaggebend oder wählt das Unternehmen den Sponsor-Nehmer systematisch aus? Die regionale Verbundenheit spielte für die befragten Unternehmen bei der Auswahl des Sponsor-Nehmers eine wichtige Rolle. 54,5% geben an, dass sie sich deshalb für den Sponsor-Nehmer entschieden haben, weil er aus der Nähe kommt (vgl. Abbildung 71). Dies lässt aber nicht unbedingt darauf schließen, dass die Firmen willkürlich und unsystematisch selektieren. Erinnerung man sich an die Ziele, die die Unternehmen mit Sponsoring im Allgemeinen verfolgen, dann ist das Verhalten durchaus rational, denn die Mehrzahl der Befragten gibt an, regionale Verantwortung demonstrieren zu wollen (48,1%; vgl. Abbildung 57, S. 64). Für 45,5% der Unternehmen war des Weiteren das positive Image des Sponsor-Nehmers entscheidend, 36,4% der Befragten war wichtig, dass der Sportverein bzw. die Kulturveranstaltung prinzipiell zum Unternehmen passt. Beispielsweise haben die Unternehmen bei der Wahl des Sponsoring-Partners darauf geachtet, dass der Sponsor-Nehmer dieselbe Zielgruppe anspricht und eine Produktaffinität gegeben ist. Diese Entscheidungskriterien sprechen für eine systematische Auswahl. Allerdings kann man an dieser Stelle noch nichts über die Qualität der Selektion sagen.

Abbildung 71: Kriterien zur Auswahl des Sponsor-Nehmers



Die Untersuchungsergebnisse zeigen weiterhin, dass viele Unternehmen aus der Lebensmittel-Branche besonderen Wert darauf legen, dass sie ihre Produkte im Rahmen des Sponsoring-

Engagements exklusiv verkaufen können. Damit lässt sich nicht nur kurzfristiger Absatz erzielen, sondern auch erreichen, dass die Zielgruppe das Produkt „erlebt“. 22,7% der Unternehmen haben sich den Sponsor-Nehmer nach diesem Gesichtspunkt ausgewählt. Für 9,1% der Befragten war ausschlaggebend, dass der Sponsoring-Partner gute Möglichkeiten bietet, die Marke zu präsentieren. 4,5% der Unternehmen verfolgen mit Sponsoring das Ziel der Kundenpflege und haben sich daher einen Verein gesucht, zu dem sie Kunden einladen können. Eine persönliche Bindung zum Sponsor-Nehmer nennen 22,7% der Unternehmen als ausschlaggebendes Kriterium für die Wahl des Sponsoring-Engagements. Natürlich ist es vorteilhaft, den Partner gut zu kennen. Dieses Motiv sollte jedoch nicht das einzige sein, um zu sponsern.

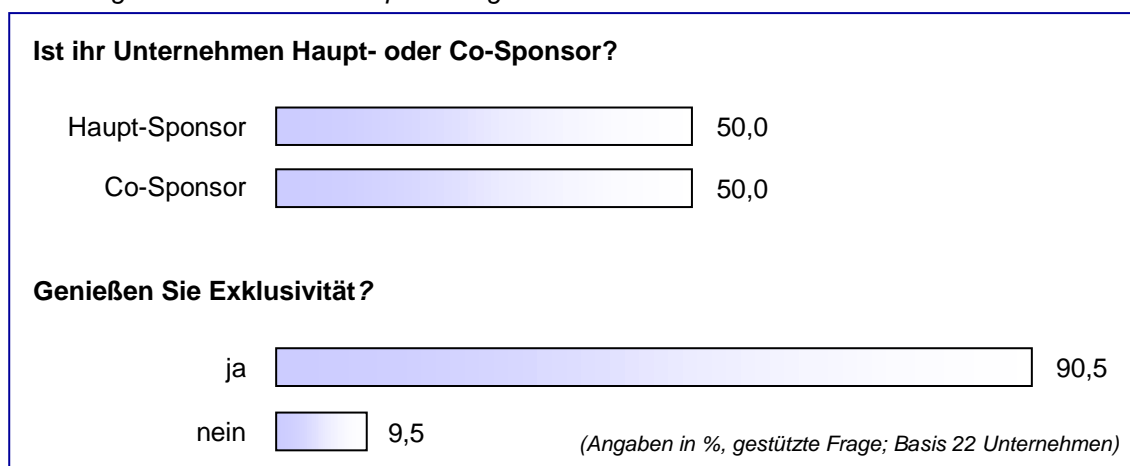
Darüber hinaus ist es bekanntermaßen von großer Bedeutung, die **Ziele des Sponsoring** vorab präzise **zu definieren** sowie die Zielgruppe zu bestimmen. Das Unternehmen sollte zunächst prüfen, inwieweit die Zielgruppe des Sponsor-Nehmers tatsächlich mit der eigenen übereinstimmt. Dies ist dann der Fall, wenn die Veranstaltung von der Zielgruppe besucht und als sympathisch empfunden wird. Notwendig für den Sponsoring-Erfolg ist weiterhin, dass die Ziele des Unternehmens mit denen des Sponsor-Nehmers harmonieren und die Partner grundsätzlich zueinander passen. Verfolgt das Unternehmen beispielsweise die Absicht, sein Image zu verbessern, sollte der Partner über ein Image verfügen, welches dem angestrebten Auftritt (= Soll-Image) ähnelt. Soll einer Marke eine neue Erlebniswelt zugeordnet werden, muss die unterstützende Veranstaltung selbstverständlich den passenden Charakter aufweisen. Für ein exklusiv und traditionell positioniertes Unternehmen wäre es z.B. empfehlenswert, eine hochwertige kulturelle Veranstaltung zu unterstützen statt sportliche Ereignisse. Wenn ein Unternehmen zudem beabsichtigt, die Sponsoring-Botschaft der Zielgruppe über begleitende Medien mitzuteilen, sollte der Sponsor-Nehmer in diesen stark präsent sein (vgl. Leiblein/Krüger 1994, S. 50). Verfolgt ein Anbieter das Ziel, regionales Engagement zu zeigen, muss der gesponserte Verein **aus der Region** kommen bzw. zumindest regionale Relevanz aufweisen.

Die Ergebnisse der Sponsor-Geber-Befragung zeigen, dass die wenigsten Unternehmen Sponsoring einsetzen, um damit spezielle Zielgruppen anzusprechen. Im Durchschnitt stimmt die angesprochene Zielgruppe bei der Sponsoring-Aktion mit der allgemeinen Zielgruppe des Unternehmens zu 90,0% überein. Obwohl Sponsoring bei der Wahl des passenden Sponsor-Nehmers die Möglichkeit bietet, Kontakte zu Multiplikatoren und Personen aus dem öffentlichen Leben zu knüpfen, geben nur zwei Unternehmen VIP's als Zielgruppe der Sponsoring-Aktion an. Nur ein Befragter möchte mit seinem Sponsoring-Engagement den Handel erreichen. Im Mittelpunkt der Aktivitäten stehen bei allen hingegen die Konsumenten.

Sponsoring-Maßnahmen lassen sich auch nach dem **Ausmaß der Förderung** differenzieren. Üblicherweise unterscheidet man hierbei Full-, Haupt- und Co-Sponsoring. Ein **Full- bzw. Haupt-Sponsoring** ermöglicht es dem Unternehmen, sich deutlicher zu profilieren, als dies für einen Co-Sponsor möglich ist. Eng im Zusammenhang mit dem Auftritt als Haupt-Sponsor steht ein weiterer wesentlicher Vorteil von Sponsoring: Die **Exklusivität**. Sponsoring bietet wie kaum

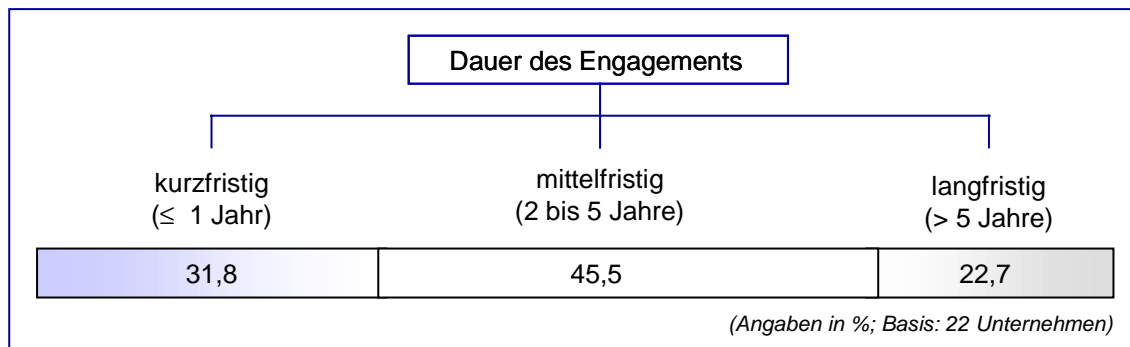
ein anderes Instrument die Chance, den Kommunikations-Wettbewerb zu umgehen. Dies ist jedoch nur dann möglich, wenn der Sponsor-Nehmer exklusiv mit dem Sponsor-Geber zusammenarbeitet. Der Sponsor-Nehmer sichert zu, dass er von keinem anderen Unternehmen aus der gleichen Branche unterstützt wird. Im Gegensatz zu den herkömmlichen Medien buhlen dann nicht eine Vielzahl von vergleichbaren Unternehmen um die Gunst der Zielgruppe. Von den befragten Unternehmen ist allerdings keines als Full-Sponsor tätig. Genau die Hälfte treten als Haupt-Sponsoren, die anderen als Co-Sponsoren auf (vgl. Abbildung 72). Exklusivität sichern sich immerhin 90,5% der Befragten. Lediglich 9,5% der Unternehmen geben an, dass auch noch ein Konkurrent den Sponsor-Nehmer unterstützt.

Abbildung 72: Exklusivität des Sponsoring



Neben der Steigerung des Bekanntheitsgrades und der Sympathie ist es ein wesentliches Zielkriterium von Sponsoring-Engagements, ein unverwechselbares Image aufzubauen. Ein Sponsor versucht, einen **Imagetransfer** herbeizuführen, d.h. Imagemerkmale des Sponsor-Nehmers auf seinen Auftritt zu übertragen. Um das Image dauerhaft zu verändern, sollte eine Sponsoring-Maßnahme **langfristig** angelegt sein. Unter Praktikern kursiert eine Faustregel, wonach ein Engagement von mindestens fünf Jahren notwendig ist, um messbare Erfolge zu erzielen. In der untersuchten Stichprobe sind 22,7% der zu bewertenden Sponsoring-Engagements langfristig angelegt und bestehen schon seit mehr als fünf Jahren. 45,5% der Sponsoren unterstützen den Sponsor-Nehmer seit zwei bis fünf Jahren. Knapp ein Drittel der Unternehmen möchte aber auch Aktivitäten beurteilen lassen, die erst maximal ein Jahr andauern (vgl. Abbildung 73, S. 76).

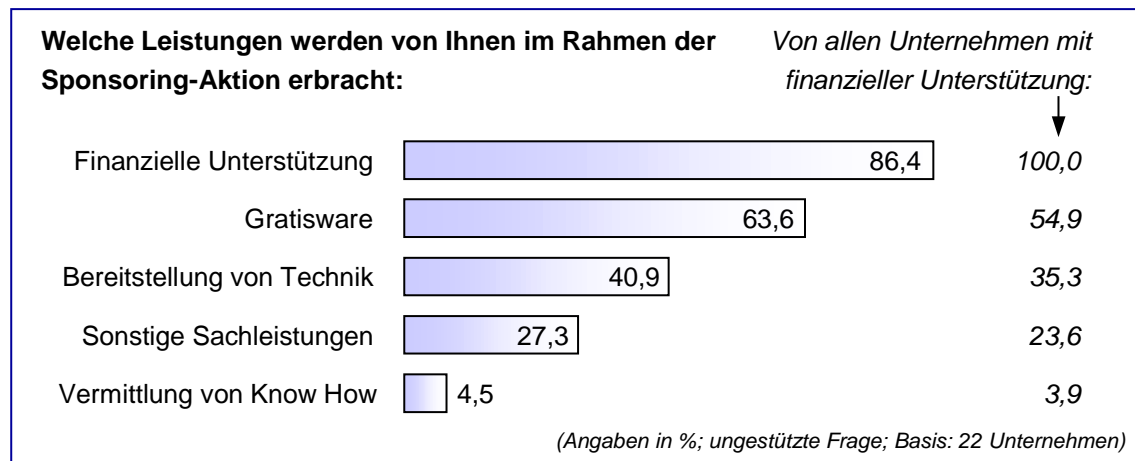
Abbildung 73: Bisherige Dauer des Sponsoring



Natürlich sollten die Leistungen des Sponsor-Nehmers in einem angemessenen Verhältnis zu denen des Sponsors stehen. In der Sponsor-Geber-Befragung wird deshalb erfasst, welche **Leistungen der Sponsor erbringt** und welche weiteren **Kosten** ihm im Rahmen des Sponsoring-Engagements entstehen; denn häufig bleibt es nicht bei reinen Finanz- oder Sachleistungen. Die „Nebenkosten“ für die Produktion der Werbemittel, den Einsatz von Personal oder das technische Equipment sind oft beträchtlich. Wie viel der Sponsor in das Sponsoring investiert kann natürlich wiederum den Erfolg bedingen.

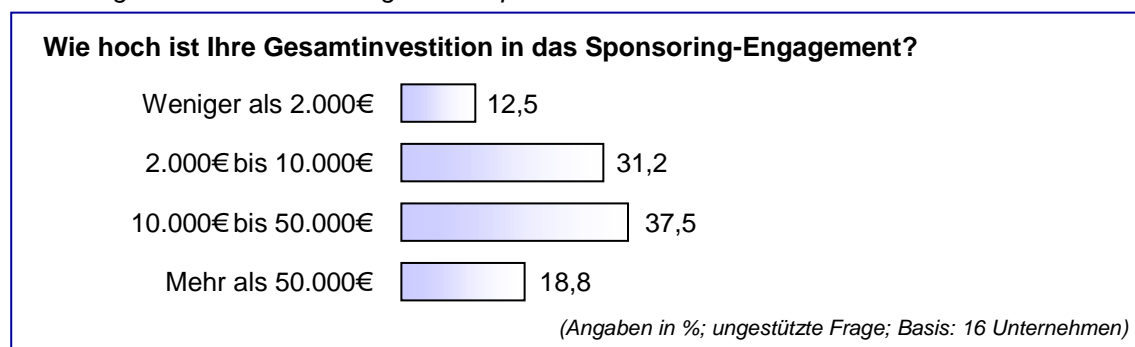
Nahezu alle Unternehmen unterstützen den Sponsor-Nehmer **finanziell** (vgl. Abbildung 74, S. 77). Knapp zwei Drittel der Sponsor-Geber stellen Gratisprodukte zur Verfügung, um beispielsweise Spieler einer Mannschaft mit Wasser zu versorgen oder im VIP-Bereich das Buffet auszustatten. 40,9% helfen mit technischer Ausrüstung wie z.B. Ausschank-Equipment und 27,3% sonstigen Sachleistungen wie z.B. Trainingsausrüstung. **Nicht-monetäre Leistungen** gewähren Unternehmen häufig zusätzlich zu Geldmitteln. Beispielsweise geben 54,9% der Sponsoren, die finanziell unterstützen, auch Gratisware. Weiterhin wissen 4,5% der Befragten, dass ein Sponsor-Nehmer nicht nur durch Finanz- oder Sachleistungen, sondern auch vom Know-How des Sponsors profitieren kann. So ist es beispielsweise möglich, die Marketing-Erfahrung des Unternehmens in die gemeinsame Gestaltung des Sponsoring-Auftritts einfließen zu lassen. Auch für diese Leistung kann der Sponsor vom Sponsor-Nehmer eine Gegenleistung in Form von Werbewirkung erwarten.

Abbildung 74: Art der Leistung des Sponsors



12,5% der Unternehmen haben kleine Sponsoring-Engagements mit einer Investitionssumme unter 2.000€ evaluieren lassen. Knapp ein Drittel der Sponsor-Geber investiert jährlich zwischen 2.000€ und 10.000€ und etwas mehr als ein Drittel geben zwischen 10.000€ und 50.000€ dafür aus. Eine jährliche Summe von mehr als 50.000€ zahlen 18,8% der Unternehmen (vgl. Abbildung 75).

Abbildung 75: Höhe der Leistungen des Sponsors

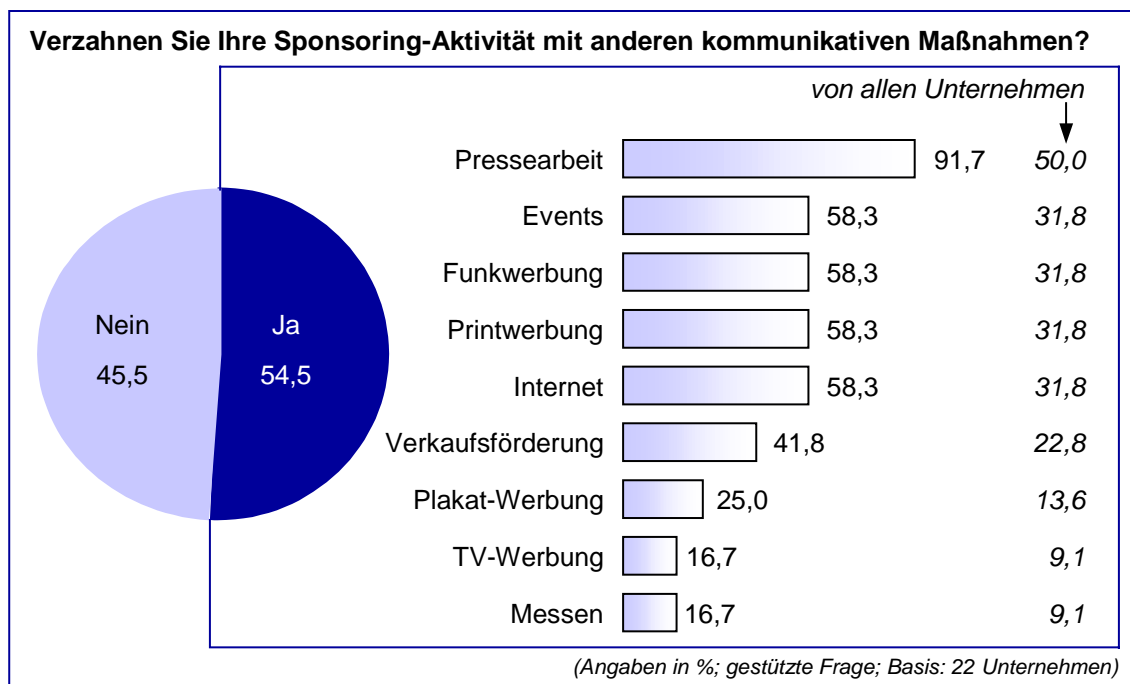


Um effektiv zu sein, sollten sich Sponsoring-Aktivitäten möglichst nahtlos in die Kommunikations-Strategie eines Unternehmens einfügen. Nicht ohne Grund spricht man von **integrierter Kommunikation**, d.h. alle Instrumente werden auf ein gemeinsames Ziel abgestimmt und gemäß der Marketing-Konzeption eingesetzt. So stellt sich zunächst die Frage, ob ein Unternehmen die Sponsoring-Botschaft mit Hilfe anderer Kommunikations-Instrumente unterstützt. Dazu eignen sich insbesondere Öffentlichkeitsarbeit (z.B. Pressekonferenzen über das Sponsoring-Engagement) und Verkaufsförderung (z.B. Preisausschreiben beim Event oder am Point-of-Sales). Auch in die klassische Werbung lässt sich Sponsoring einbinden (indem man beispielsweise in einem Spot den Sportler oder die gesamte Mannschaft als Testimonial nutzt).

Den Gedanken der integrierten Kommunikation verfolgen nur etwas mehr als die Hälfte der Unternehmen, indem sie mit anderen kommunikativen Maßnahmen auf ihr Sponsoring-Engagement hinweisen (vgl. Abbildung 76, S. 78). Besonders häufig geschieht dies durch

Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit wie Presse-Konferenzen und Pressemitteilungen (91,7%). Auch mit Zeitungsanzeigen und Rundfunk-Spots machen viele Unternehmen (jeweils 58,3%) auf ihre Sponsoring-Aktion aufmerksam. Außerdem nutzen die Befragten dazu eigene Events (58,3%). So geben Sportler des Vereins beispielsweise Autogrammstunden beim Tag der Offenen Tür oder ähnlichen Veranstaltungen. Zudem lassen sich auch Verkaufsförderungs-Aktionen, wie beispielsweise Gewinnspiele, gut mit Sponsoring koppeln. Dass auch Plakat- (25,0%) und TV-Werbung (16,7%) mit Sponsoring verzahnt werden können, erkennen hingegen nur wenige Unternehmen.

Abbildung 76: Integration der Sponsoring-Maßnahme in den Kommunikations-Mix

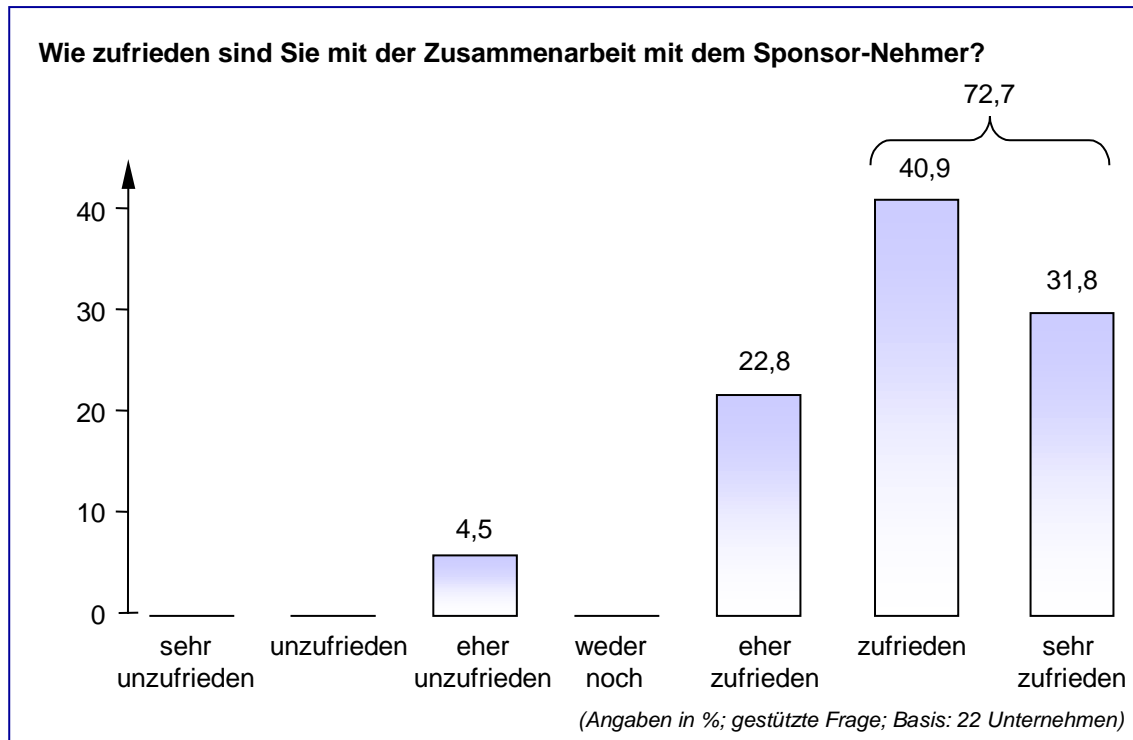


Die Projekt-Teilnehmer weisen zwar mit anderen Kommunikations-Maßnahmen auf ihr Sponsoring-Engagement hin, nutzen aber bisher kaum die andere Spielart der kommunikativen Integration, nämlich **die Zielgruppe des Sponsoring auf andere Werbe-Aktionen** zu verweisen. Nur 25% der Unternehmen, die überhaupt ein integriertes Sponsoring betreiben, gehen diesen umgekehrten Weg und nutzen Sponsoring, um Verkaufsförderungs-Aktionen durchzuführen, Anzeigen zu schalten oder auf Events aufmerksam zu machen.

Im Vergleich zu anderen Marketing-Instrumenten sollte Sponsoring besonders langfristig angelegt sein. Es lebt von einer partnerschaftlichen Beziehung zwischen Sponsor-Geber und Sponsor-Nehmer. Wie **zufrieden das Unternehmen mit dem Sponsor-Nehmer** ist, spielt deshalb für ein erfolgreiches Sponsoring eine wesentliche Rolle. 72,7% der befragten Firmen sind mit der Zusammenarbeit zufrieden bzw. sehr zufrieden (vgl. Abbildung 77, S. 79). Lediglich 4,5% der Sponsoren schätzen die Partnerschaft als eher weniger zufriedenstellend ein. Allerdings ist

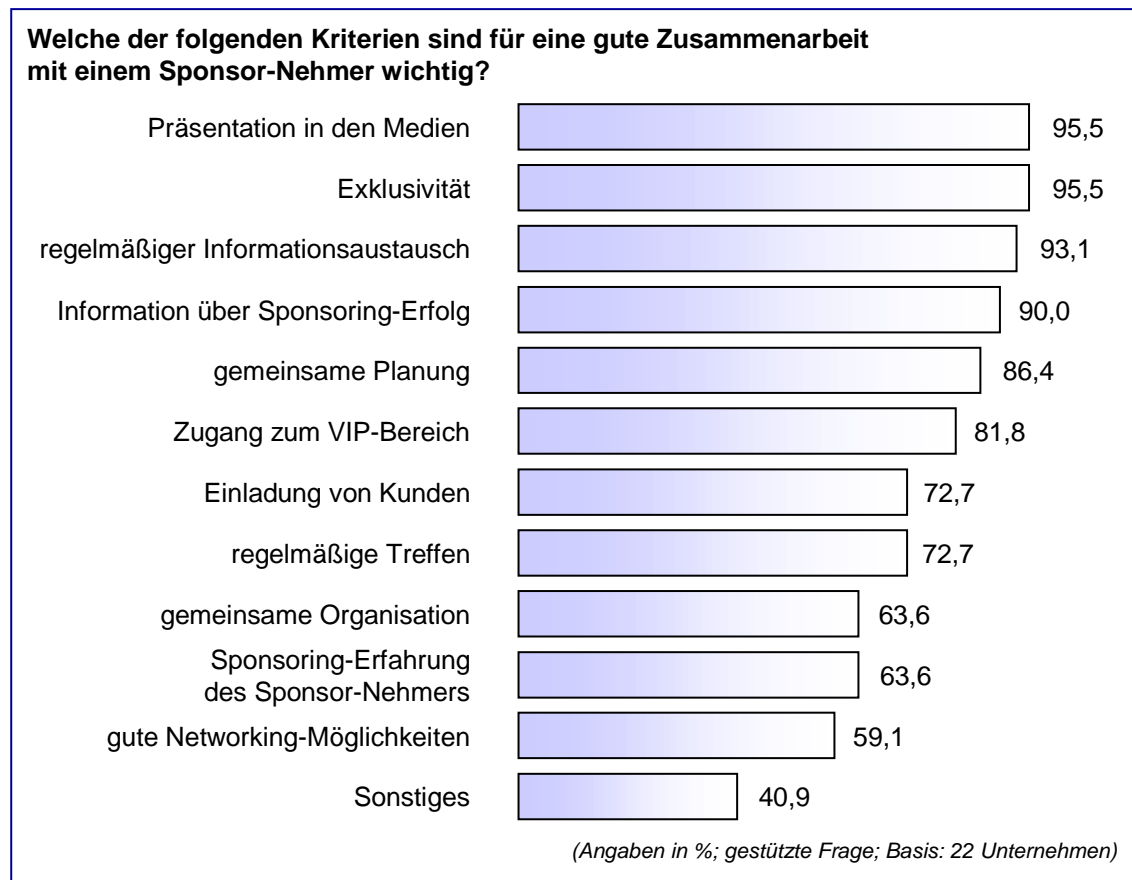
bereits die Kategorie „eher zufrieden“ differenziert zu beurteilen, da sie gemäß der Zufriedenheitsforschung anzeigt, dass die Erwartungen schon teilweise unerfüllt bleiben.

Abbildung 77: Zufriedenheit mit dem Sponsor-Nehmer



Neben einem Globalurteil zur Zufriedenheit („vollkommen unzufrieden“ bis „vollkommen zufrieden“) interessiert auch, welche Kriterien die Gesprächspartner generell für eine gute Zusammenarbeit mit einem Sponsor-Nehmer als wichtig empfinden. Zur Zufriedenheit können beispielsweise der offene und ehrliche **Austausch von Informationen** sowie regelmäßige Treffen beitragen. So erwarten Sponsoren vermutlich, dass der Sponsor-Nehmer über anstehende Termine, den Erfolg der Sponsoring-Maßnahme sowie die Berichterstattung in den Medien informiert. Vor allem bei Problemen sollten die Sponsoring-Partner offen miteinander kommunizieren. Es kann z.B. das Vertrauen in der Partnerschaft zerstört werden, wenn der Sponsor erst durch die Presse von Problemen des Sponsor-Nehmers erfährt. Besonders großen Wert legen die befragten Unternehmen daher auf eine **partnerschaftliche Beziehung** zum Sponsor-Nehmer (vgl. Abbildung 78, S. 80). Dazu gehören - wie vermutet - vor allem der regelmäßige Informationsaustausch (93,1%), wobei es für Unternehmen besonders wichtig ist, dass sie vom Sponsor-Nehmer eine Rückmeldung zum Erfolg des Sponsoring-Engagements erhalten (90,0%). Regelmäßige Treffen halten hingegen nur 72,7% der Befragten für erforderlich.

Abbildung 78: Zusammenarbeit mit dem Sponsor-Nehmer



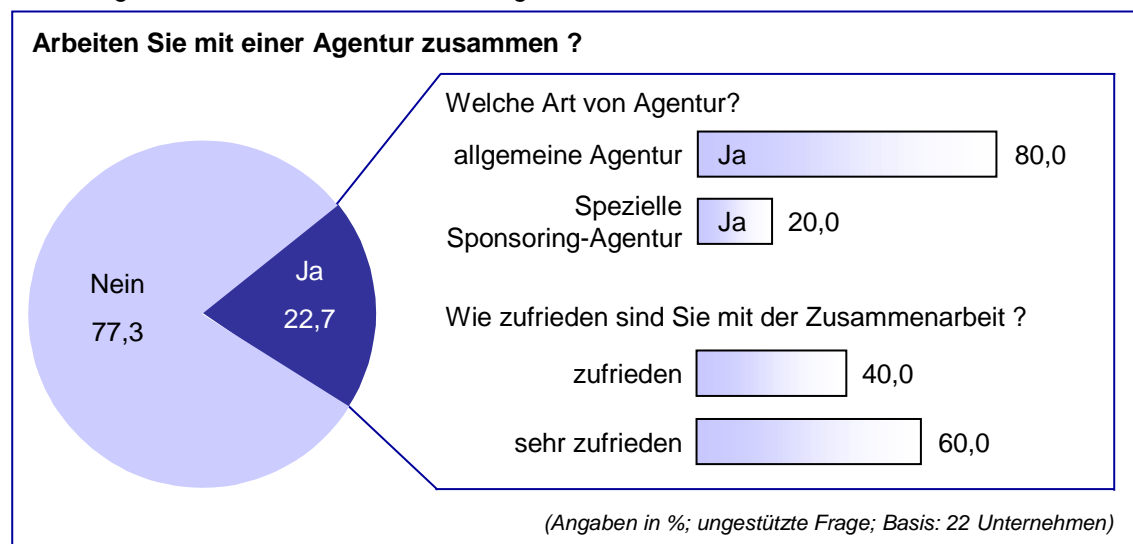
Sponsoring bietet des Weiteren die Möglichkeit, die Werbebotschaft durch die Darstellung in den Medien in ein **glaubwürdiges Umfeld** einzubetten. Für eine gute Zusammenarbeit mit dem Sponsor-Nehmer ist es daher von großer Bedeutung, dass der Sponsor in die Pressearbeit einbezogen wird. Außerdem ist es für die befragten Unternehmen unerlässlich, dass sie im Sponsoring-Vertrag **Exklusivität** zugesichert bekommen. Darüber hinaus lassen sich Sponsoring-Maßnahmen im Gegensatz zu vielen anderen Kommunikations-Maßnahmen in eine emotionale Erlebniswelt einbetten. Um die Verbindung zwischen Marke und Verein perfekt zu inszenieren, dürften viele Sponsoren deshalb großen Wert auf eine enge **Zusammenarbeit bei der Planung** von Sponsoring-Maßnahmen legen.

Die Befragung zeigt, dass 86,4 % der Unternehmen eine **gemeinsame Planung** von Sponsoring-Aktionen verlangen (vgl. Abbildung 78). Eine gemeinsame Organisation ist aus ihrer Sicht hingegen nicht immer erforderlich. Vor allem regionale Sponsoren nutzen das Sponsoring dazu, schwer erreichbare Zielgruppen anzusprechen und Netzwerke mit Multiplikatoren aus Wirtschaft und Politik aufzubauen. In diesem Fall ist es von entscheidender Bedeutung, dass der Sponsor-Nehmer regelmäßige Sponsoren-Treffen sowie den **Zugang zum VIP-Bereich** ermöglicht. Das meinen immerhin 81,8% der Unternehmen. 72,7% nutzen Sponsoring auch zur Kundenpflege und erwarten vom Sponsor, dass sie ihre Kunden zu Veranstaltungen einladen

können. Dass der Sponsor-Nehmer Erfahrungen im Umgang mit Sponsoren mitbringt, erachten 63,6% der Firmen für eine gute Zusammenarbeit als wichtig.

Obwohl in den letzten Jahren mehr und mehr **Sponsoring-Agenturen** ihre Dienstleistungen anbieten, machen die befragten Unternehmen davon noch recht selten Gebrauch. Nur 22,7% der Sponsor-Geber arbeiten bei der Planung und Durchführung ihrer Sponsoring-Engagements mit einer Agentur zusammen. Dabei handelt es sich in 80,0% der Fälle um eine allgemeine Werbeagentur, 20% haben hingegen eine spezielle Sponsoring-Agentur beauftragt. Die Zusammenarbeit mit der Agentur scheint sich für die Sponsor-Geber auszuzahlen. Sie sind mit der Zusammenarbeit zufrieden bzw. vollkommen zufrieden (vgl. Abbildung 79).

Abbildung 79: Zusammenarbeit mit einer Agentur



Teil E

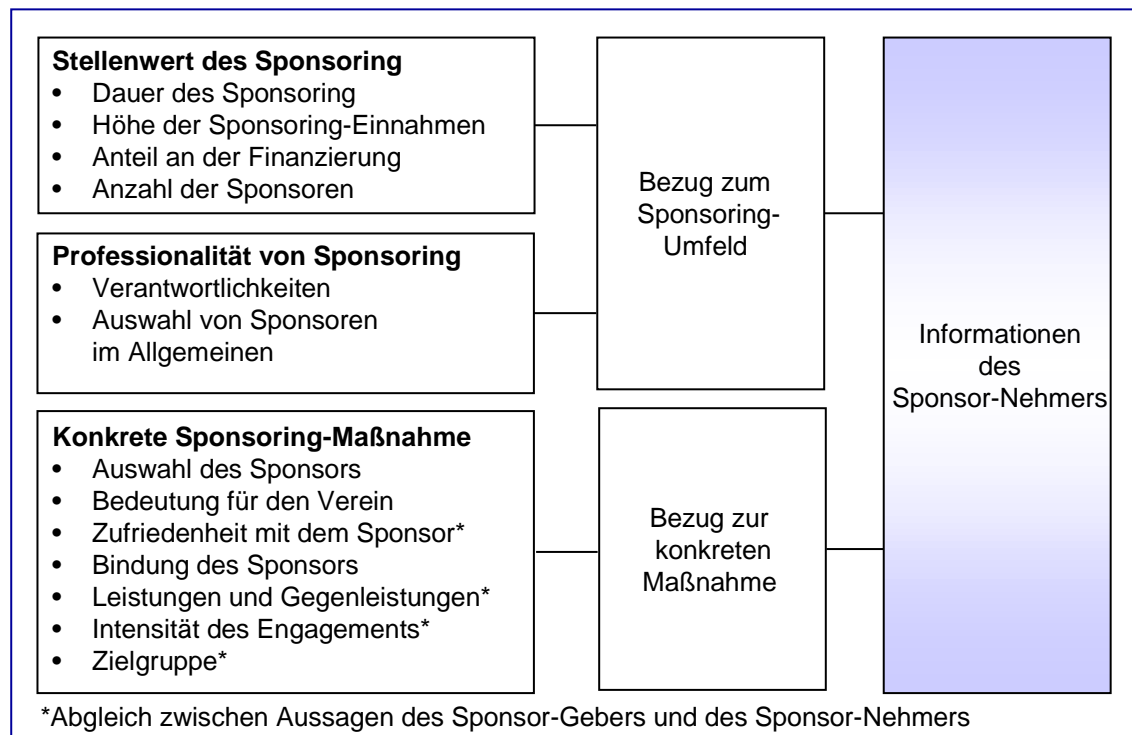
Ergebnisse der

Sponsor-Nehmer-Befragung

1 Welche Merkmale des Sponsor-Nehmers den Erfolg beeinflussen können

Neben dem Sponsor kann auch der Sponsor-Nehmer Einfluss auf den Sponsoring-Erfolg ausüben. Um diesbezüglich Erfolgsfaktoren zu identifizieren, wurden im Rahmen des Projektes Vertreter der unterstützten Vereine und Kulturveranstaltungen telefonisch bzw. im Einzelfall persönlich befragt (Dauer des Interviews ca. fünf Minuten). Ein Sponsor konnte keinen Ansprechpartner beim Sponsor-Nehmer nennen, sodass insgesamt 21 von 22 möglichen Sponsor-Nehmern interviewt wurden. Einige Antworten der Befragten dienen dazu, die Aussagen des Sponsors zu relativieren bzw. zu ergänzen. Daher ähneln sich die Inhalte von Sponsor-Geber- und Sponsor-Nehmer-Befragung teilweise stark. Der Vergleich zwischen den Aussagen lässt Rückschlüsse auf die Qualität der Partnerschaft zu. Die Themen der Befragung sind in Abbildung 80 ersichtlich.

Abbildung 80: Inhalte der Sponsor-Nehmer-Befragung

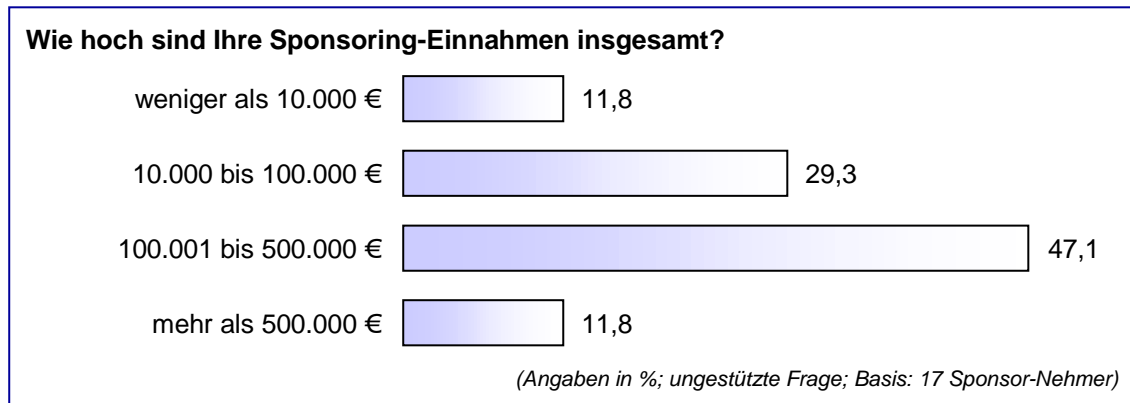


2 Welche Bedeutung Sponsoring für die Sponsor-Nehmer hat

Ohne die Unterstützung von Sponsoren könnten heute zahlreiche Sport- und Kultureinrichtungen nicht überleben. Vor allem im Kulturbereich werden öffentliche Zuschüsse gekürzt, aber auch in Sportvereinen genügen die Einnahmen aus Eintrittsgeldern oder Mitgliedsbeiträgen zumeist nicht aus, um die laufenden Kosten zu decken oder Jugendarbeit zu fördern. Der Stellenwert von Sponsoring lässt sich an der Höhe der **Sponsoring-Einnahmen** sowie dem **Anteil der Sponsoring-Gelder** an der **gesamten Finanzierung** messen.

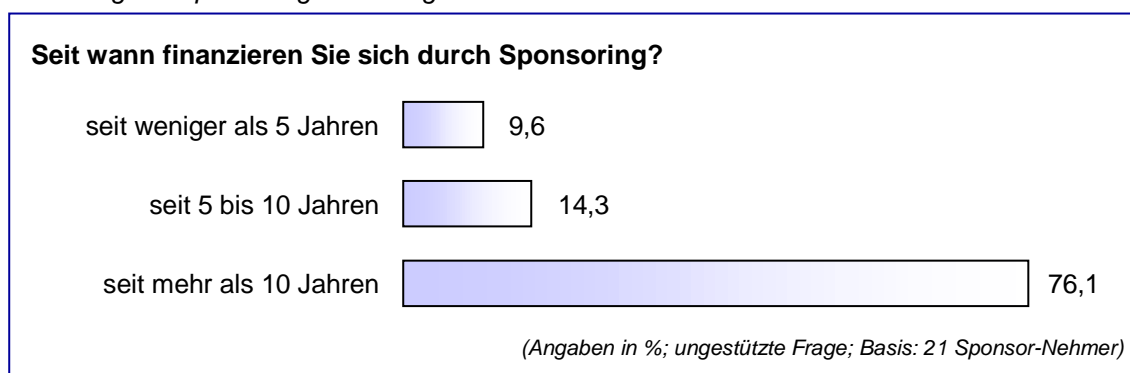
Gemäß den Aussagen der Befragten liegt der durchschnittliche Anteil der Sponsoring-Einnahmen an den gesamten Einkünften bei 45,6%. Die Sponsor-Nehmer sind also auf diese Gelder angewiesen. Das gesamte Sponsoring-Aufkommen liegt bei 47,1% der interviewten Vereine zwischen 100.000 und 500.000 €, bei 11,8% der Befragten sogar noch darüber (vgl. Abbildung 81).

Abbildung 81: Höhe der Sponsoring-Einnahmen



Auch die **Dauer der Finanzierung** durch Sponsoring sowie die **Anzahl der Sponsoren** zeigen, wie bedeutsam diese Geldquelle für einen Verein ist. Arbeitet ein Sponsor-Nehmer schon seit mehreren Jahren mit einer Vielzahl von Sponsoren zusammen, liegt zudem die Vermutung nahe, dass er über eine größere Erfahrung verfügt als ein Verein, der gerade erst damit begonnen hat, Sponsoren zu suchen und langfristig zu binden. Abbildung 82 zeigt, dass sich der größte Teil der Sponsor-Nehmer schon seit mehr als zehn Jahren über Sponsoring finanziert. Nur 9,6% der Befragten nutzen es erst seit weniger als fünf Jahren.

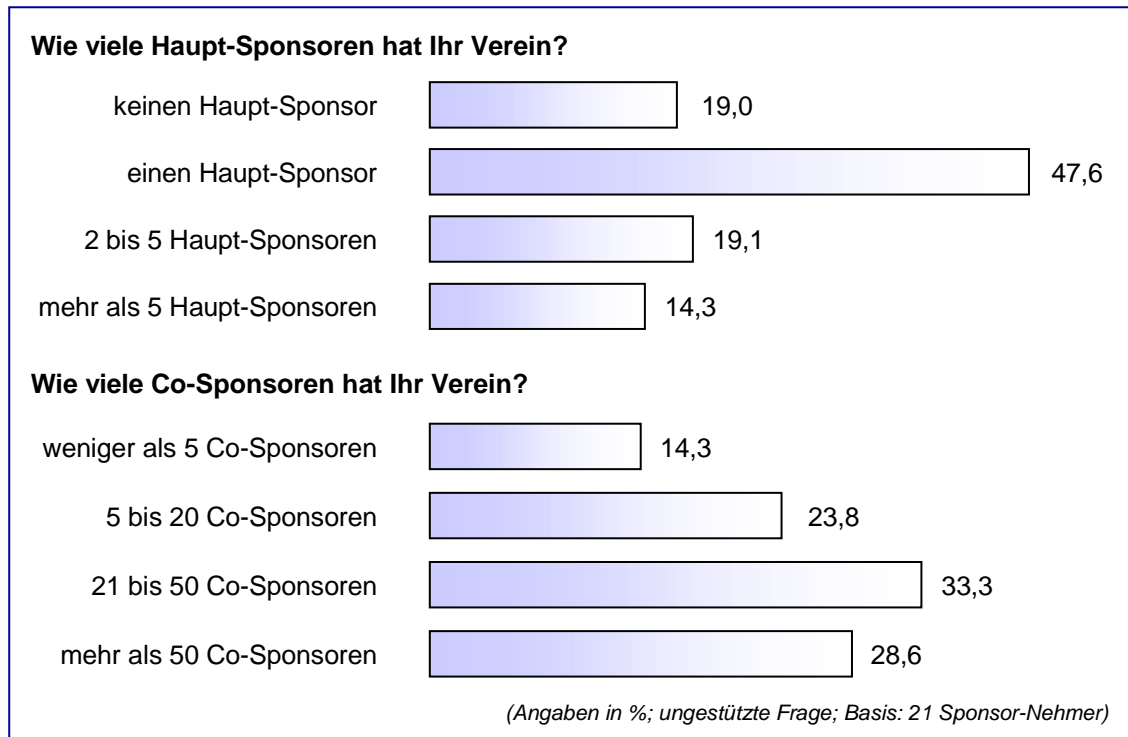
Abbildung 82: Sponsoring-Erfahrung der Vereine



Viele Befragte zählen mehrere Sponsoren zu ihren Partnern. So nennen 23,8% zwischen 20 und 50 Unternehmen, mehr als ein Drittel der Sponsor-Nehmer wird von mehr als 50 Firmen unterstützt. Abbildung 83 (S. 85) zeigt, dass es sich dabei vor allem um **Co-Sponsoren** handelt: Ein Drittel der Vereine verfügt über 21 bis 50 Co-Sponsoren, 28,6% der Befragten werden von mehr als 50 Co-Sponsoren finanziert. Nur knapp die Hälfte der Sponsor-Nehmer arbeitet eng mit einem Haupt-Sponsor zusammen. Mehr als fünf **Haupt-Sponsoren** gibt es nur in

14,3% der Vereine. 19,0% der Befragten geben an, die Unternehmen nicht in Haupt- und Co-Sponsoren zu unterteilen. Einige wenige differenzieren auch zwischen den Co-Sponsoren. So haben 28,6% der Projektteilnehmer durchschnittlich sechs größere Co-Sponsoren, denen zum Teil vielfältigere Präsentationsmöglichkeiten eingeräumt werden als den kleineren.

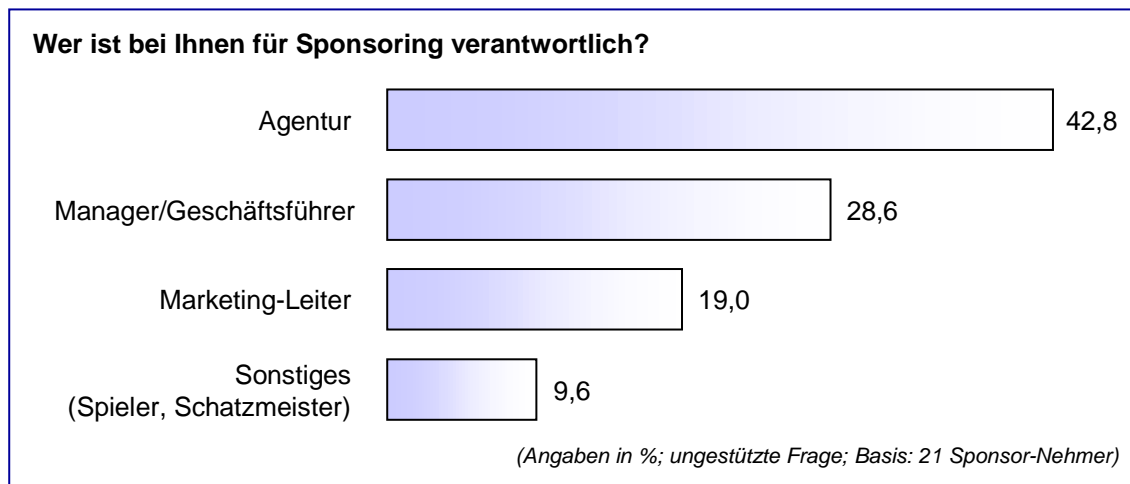
Abbildung 83: Anzahl der Sponsoren



3 Wie professionell Sponsoring in den Vereinen betrieben wird

Je stärker sich ein Verein oder eine gemeinnützige Organisation mit Sponsoring-Einnahmen finanziert, desto wichtiger ist ein hohes Maß an Professionalität bei der Ansprache und im Umgang mit Sponsoren. Viele Sponsor-Nehmer werden von ehrenamtlichen Mitarbeitern geleitet; häufig mangelt es daher an fundierten Marketing-Kenntnissen. So stellt sich die Frage, ob es im Verein einen **Marketing- bzw. Sponsoring-Verantwortlichen** gibt und in welcher **Position** dieser tätig ist. Die Ergebnisse machen deutlich, dass nur wenige Sponsor-Nehmer einen Mitarbeiter haben, der hauptamtlich für Sponsoring-Angelegenheiten verantwortlich ist (vgl. Abbildung 84, S. 86). Wie auch auf der Sponsor-Geber-Seite übernimmt häufig die Geschäftsführung diese Funktion. Im Gegensatz zu den Sponsor-Gebern arbeiten die Sponsor-Nehmer jedoch in weitaus größerem Umfang mit Agenturen zusammen (42,8%), die sowohl neue Sponsoren akquirieren als auch vorhandene betreuen.

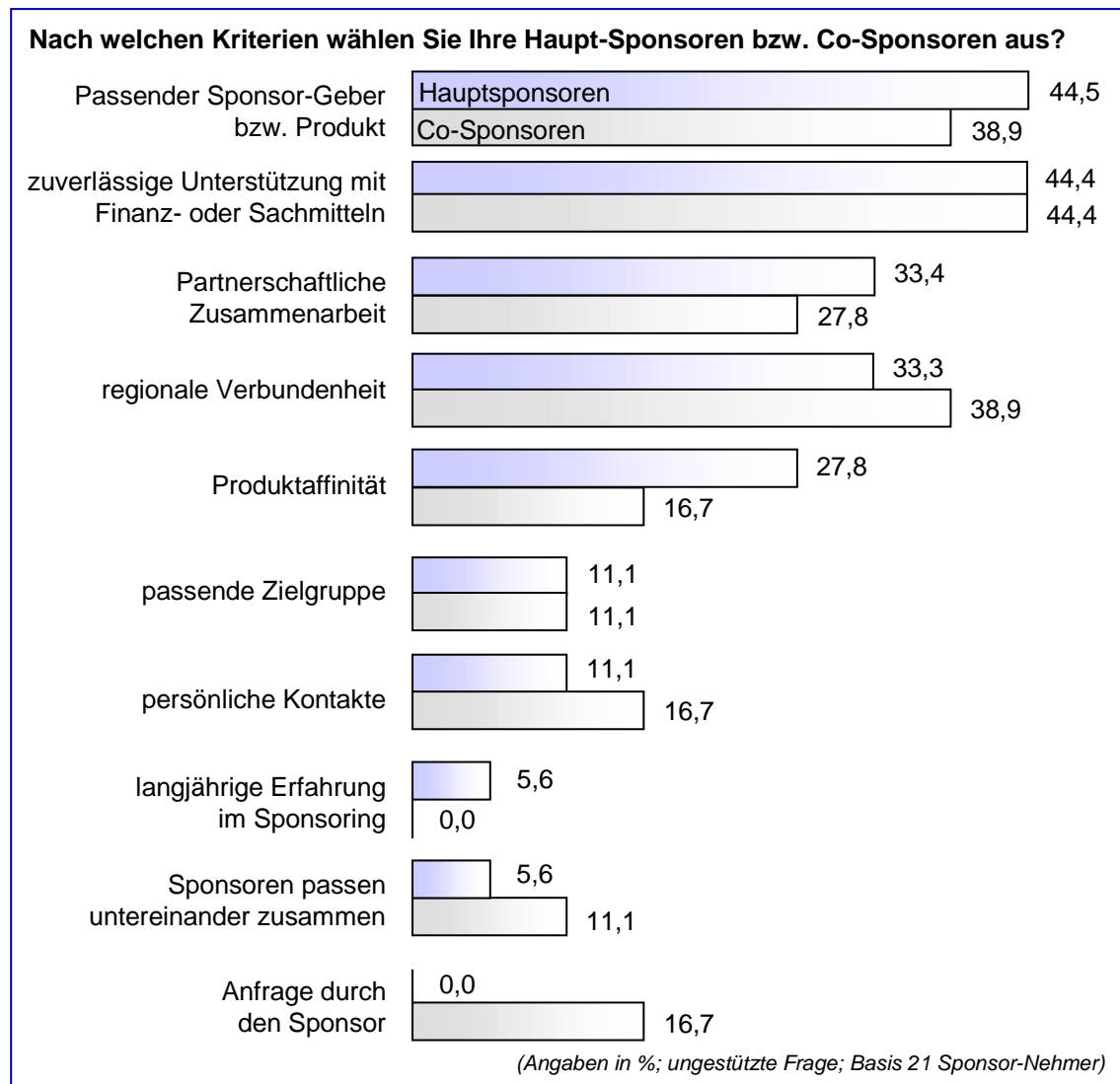
Abbildung 84: Art bzw. Position des Sponsoring-Verantwortlichen



Vor allem auf kleinere Vereine kommen nur sehr selten Unternehmen unaufgefordert mit Sponsoring-Anfragen zu. Vielmehr sind die Sponsor-Nehmer darauf angewiesen, selbst aktiv nach Unterstützung zu suchen. Dabei sollten sie, wie auch die Sponsor-Geber, nach bestimmten **Auswahlkriterien** vorgehen. Um eine erfolgversprechende Partnerschaft aufzubauen, ist es insbesondere ratsam, ein Unternehmen zu finden, welches dem Verein mehr als nur finanziellen Nutzen stiftet. Indem ein Sponsor-Nehmer bekannte Anbieter aus der **Region** als Sponsor wählt, kann es beispielsweise gelingen, einen positiven Imagetransfer vom Unternehmen auf den Verein herbeizuführen. Da vielen gemeinnützigen Institutionen Kompetenzen im Marketing-Bereich fehlen, kann es darüber hinaus durchaus sinnvoll sein, einen Partner mit professionellem Marketing zu suchen. Der Sponsor-Nehmer kann dann von dem Unternehmen lernen und gemeinsam mit ihm Veranstaltungen für die Zuschauer attraktiver gestalten.

Die Untersuchung zeigt, dass die Sponsor-Nehmer Haupt-Sponsoren zum Teil anhand anderer Kriterien aussuchen als Co-Sponsoren (vgl. Abbildung 85, S. 87). In erster Linie erwarten sie jedoch sowohl von den Haupt- als auch von den Co-Sponsoren, dass diese sie mit Geld oder Sachmitteln wie beispielsweise Trainingskleidung, Getränkelieferungen oder der gemeinsamen Produktion von Druckerzeugnissen (44,4%) zuverlässig unterstützen. Weiterhin suchen die Vereine nach Unternehmen, die an einer langfristigen partnerschaftlichen Beziehung interessiert sind. Darüber hinaus sollte der Sponsor zum Verein passen und einen regionalen Bezug aufweisen.

Abbildung 85: Kriterien zur Auswahl von Sponsoren



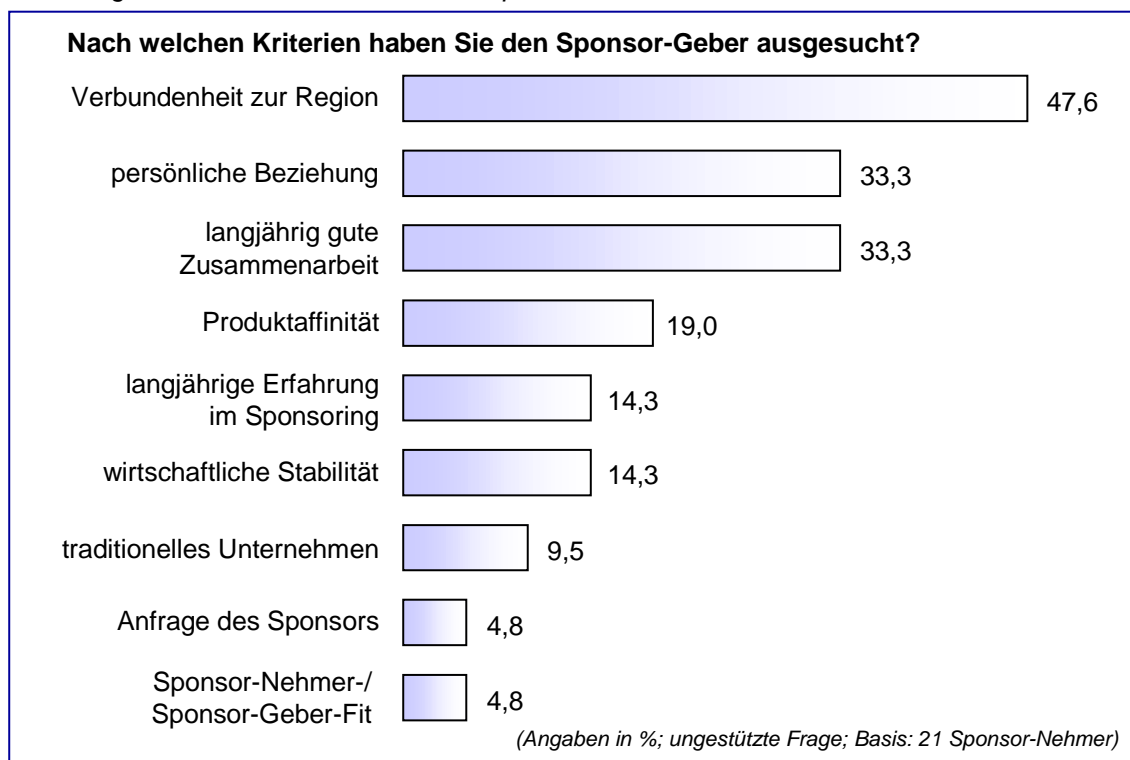
Bei der Auswahl der Haupt-Sponsoren und Co-Sponsoren achten viele Sponsor-Nehmer darauf, dass die **Produkte des Unternehmens zum Verein passen**. Einen so genannten „Fit“ zwischen den Partnern scheinen beispielsweise Fußballclubs anzustreben, indem sie überwiegend mit Brauereien kooperieren. Auf langjährige Erfahrung des Sponsors legt nahezu keiner der Befragten Wert. Die Zusammenarbeit mit einem Co-Sponsor kommt manchmal auch dadurch zustande, dass Unternehmen zum Verein Kontakt aufnehmen oder sich Sponsor-Nehmer und Sponsor-Geber persönlich kennen. Einige wenige Vereine achten bei einer zunehmenden Zahl von Co-Sponsoren zudem darauf, dass die Unternehmen untereinander zueinander passen. Manchmal zählt auch, dass der Sponsor die passende Zielgruppe anspricht.

Die Ergebnisse der Sponsor-Geber-Befragung belegen (vgl. Kapitel D), dass sowohl Haupt- als auch Co-Sponsoren großen Wert auf Exklusivität legen. Im Gegensatz dazu achten Sponsor-Nehmer bei der Auswahl ihrer Haupt-Sponsoren zwar streng darauf, dass kein weiteres Unternehmen aus der gleichen Branche den Sponsor-Nehmer unterstützt (100,0%), bei der Auswahl der Co-Sponsoren ist dies aber nur bei 72,2% der Vereine der Fall.

4 Wie die Sponsoring-Partnerschaft gestaltet wird

Neben allgemeinen Informationen über den Verein sollen mit der Sponsor-Nehmer-Befragung zusätzliche Angaben zur konkreten Sponsoring-Maßnahme gewonnen werden. Der Grundstein für eine erfolgreiche Partnerschaft mit dem untersuchten Sponsor wird bereits bei der **Auswahl** gelegt. Fragt man die Sponsor-Nehmer danach, was sie dazu bewogen hat, den Projektteilnehmer als Sponsor zu wählen, ergibt sich überraschender Weise ein ganz anderes Bild als bei der allgemeinen Frage zur Auswahl der Partner. Wie Abbildung 86 zeigt, war für knapp die Hälfte der Vereine entscheidend, dass das Unternehmen aus der Region stammt. Da für die Sponsor-Nehmer eine kontinuierliche Unterstützung von größter Bedeutung ist, suchten 33,3% von ihnen Firmen, die an einer langfristigen Partnerschaft interessiert sind sowie wirtschaftlich auf soliden Füßen stehen (14,3%).

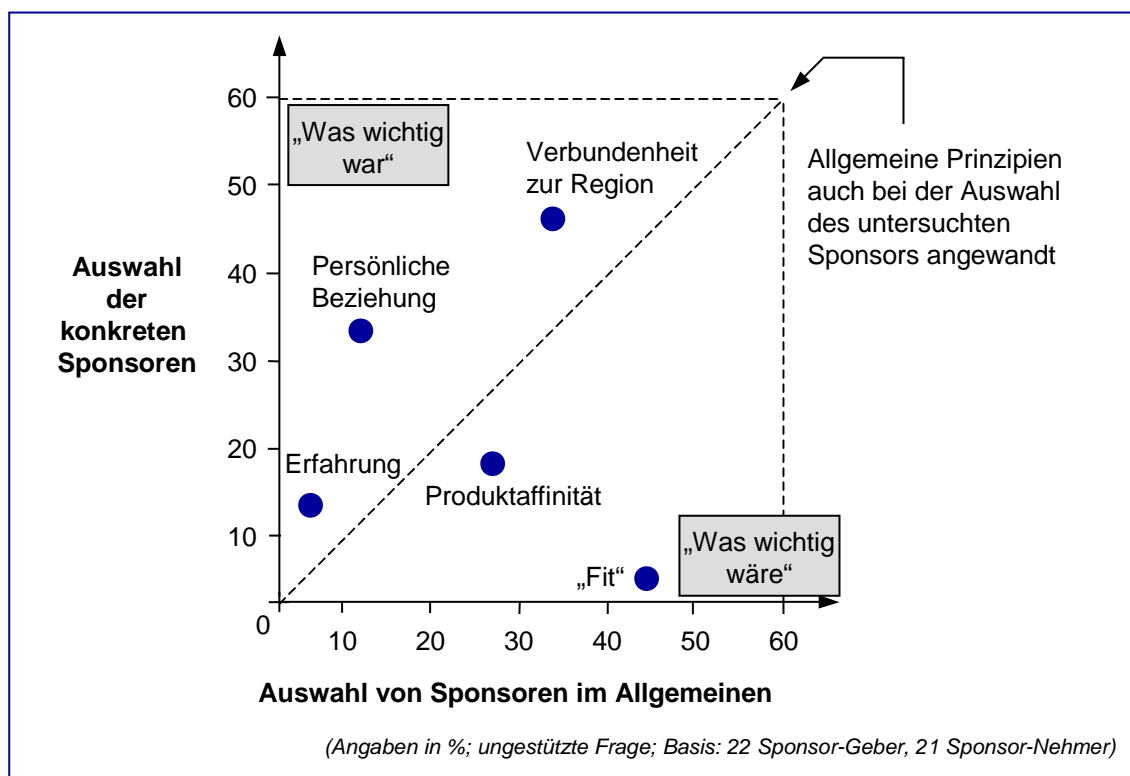
Abbildung 86: Kriterien zur Auswahl des Sponsors



Nur 14,3% der Sponsor-Nehmer erkannten, dass sie von den **Marketing-Kompetenzen** des Unternehmens profitieren können und haben gezielt nach einem Partner gesucht, der eine langjährige Erfahrung im Sponsoring-Bereich mitbringt. Lediglich 4,8% der Befragten achteten bei der Auswahl des Sponsors darauf, dass Image und Ziele beider Partner zusammenpassen. Stattdessen waren bei mehr als einem Drittel der Sponsor-Nehmer persönliche Kontakte zum Sponsor ausschlaggebend.

Die Aussagen zum allgemeinen Vorgehen bei der Auswahl und die Angaben zur Auswahl des untersuchten Sponsor-Gebers lassen sich in einem Portfolio gegenüberstellen (vgl. Abbildung 87). Die Befragten gehen im **Tagesgeschäft** weitaus **weniger systematisch** vor als sie auf die globale Frage hin angeben. So meinen 44,0%, dass sie den Fit zwischen Sponsor-Geber und Sponsor-Nehmer beachten würden. Angesprochen auf die konkrete Maßnahmen, wird ihnen vermutlich bewusst, dass gerade dieser Partner nicht perfekt zu ihnen passt. Daher führen sie andere Gründe an, womit sich ihre Entscheidung rechtfertigen lässt: z.B. die gesellschaftliche Verantwortung, die regionale Verbundenheit oder die persönliche Beziehung. Offenbar scheinen viele Sponsor-Nehmer zwar zu wissen, welche Dinge für den Erfolg maßgeblich sind, beachtet haben diese aber bei der Auswahl des betreffenden Sponsors nur wenige.

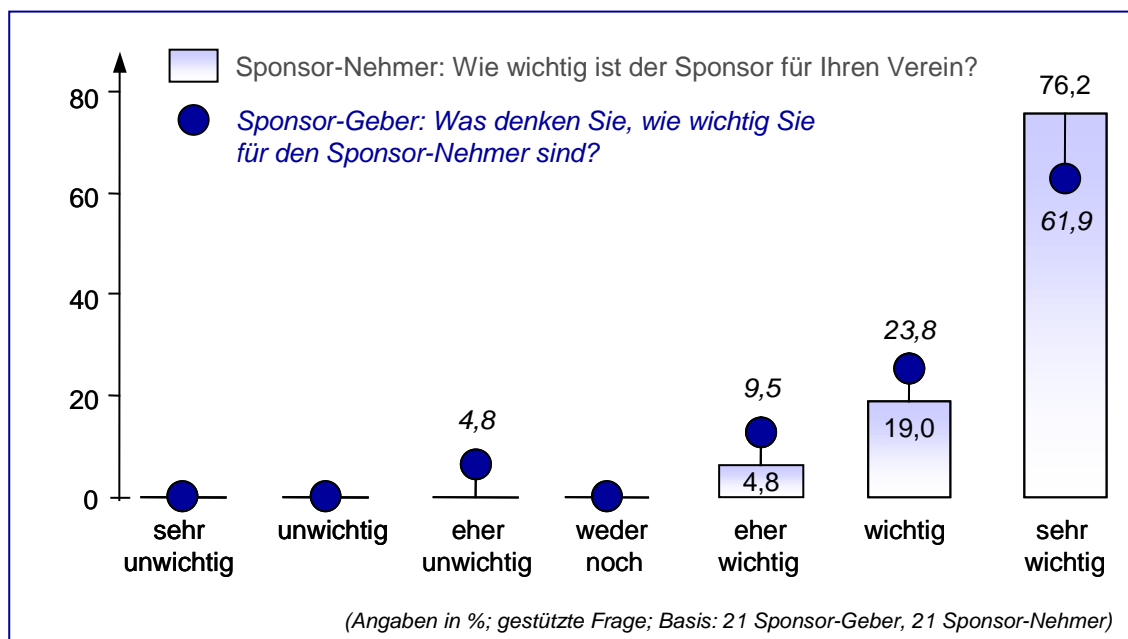
Abbildung 87: Allgemeine und spezielle Auswahl-Kriterien im Vergleich



Bekannt ist bereits, dass Sponsor-Nehmer auf die Unterstützung der Sponsoren angewiesen sind und Interesse an einer langfristigen Zusammenarbeit haben. **Welchen Stellenwert der jeweilige Sponsor-Geber** für den Verein hat, wurde gesondert erhoben. Der Sponsor-Nehmer sollte auf siebenstufigen Rating-Skala (von $-3 = „sehr unwichtig“$ bis $+3 = „sehr wichtig“$) einschätzen, wie bedeutsam der Projektteilnehmer als Partner ist (= Selbst-Bild). Um die Aussagen der Sponsor-Nehmer zu relativieren, wurden die Sponsor-Geber ebenfalls gebeten, ihren Stellenwert für den Sponsor-Nehmer einzuschätzen. Sie sollten sich dabei in den Sponsor-Nehmer hineinversetzen und angeben, wie wichtig sie für den Partner sind (= Fremd-Bild).

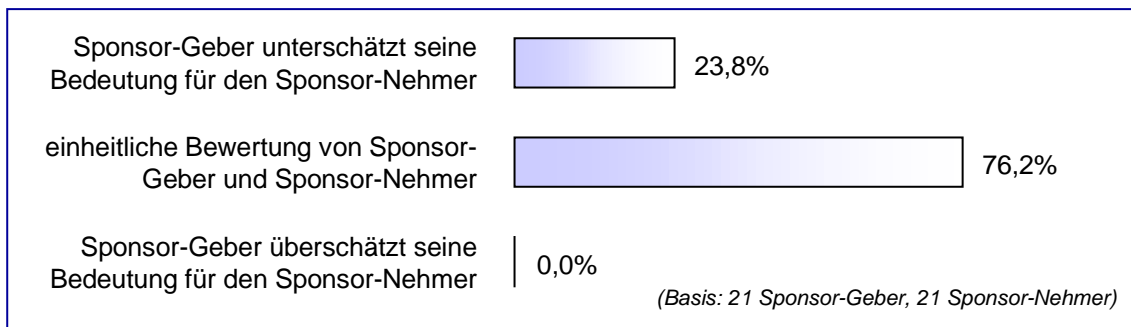
Abbildung 88 bestätigt, wie sehr die Sponsor-Nehmer auf die Unterstützung des Sponsor angewiesen sind. So geben 95,2% der Befragten an, dass das Unternehmen für ihren Verein „wichtig“ bzw. „sehr wichtig“ ist. Lediglich 4,8% halten den Sponsor für nur „eher wichtig“. Viele der Sponsor-Geber wissen, welche bedeutende Rolle sie für den Sponsor-Nehmer spielen. 14,3% der Sponsoren haben jedoch das Gefühl, für den Sponsor-Nehmer nur „eher wichtig“ bzw. sogar „eher unwichtig“ zu sein, obwohl dies nach Meinung der Partner kaum der Realität entspricht.

Abbildung 88: Bedeutung des Sponsors für den Sponsor-Nehmer



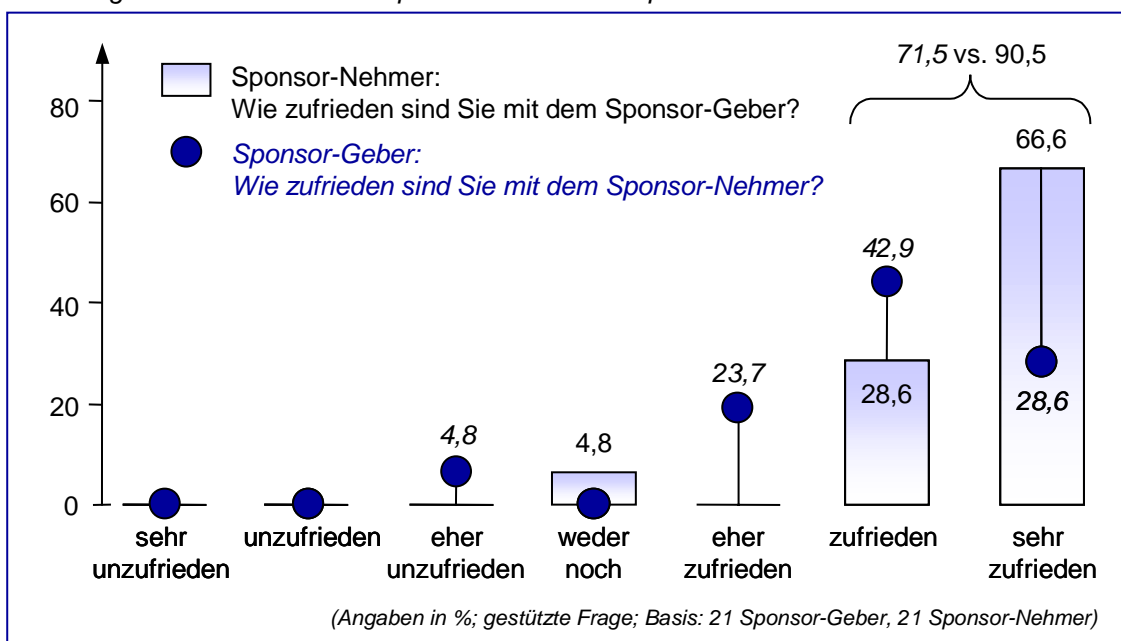
Um zu ermitteln, inwieweit die Einschätzungen zur Wichtigkeit voneinander abweichen, wurde die Differenz zwischen den Werten des Sponsor-Nehmers und des Sponsor-Gebers gebildet. Dabei zeigt sich, dass 76,2% der Partner übereinstimmend geantwortet haben (vgl. Abbildung 89, S. 91). In 23,8% der Fälle **unterschätzen** die Sponsor-Geber jedoch **ihren Stellenwert** für den Sponsor-Nehmer. Sie denken, dass sie für den Verein weniger wichtig sind, als es tatsächlich der Fall ist. Als Erklärung hierfür ist zum einen denkbar, dass sich der Sponsor-Nehmer zu wenig für den Sponsoring-Partner engagiert. Wahrscheinlich ist der Sponsor-Geber aber auch der Ansicht, dass der Sponsor-Nehmer seine Unterstützung im Vergleich zu den Leistungen anderen Sponsoren als zu wenig bedeutsam einschätzt. Vermutlich fehlt es also nur an ausreichender Kommunikation, um das Fremd-Bild dem Selbst-Bild anzunähern. Dadurch dürfte sich auch das Vertrauen der Sponsoren stärken lassen.

Abbildung 89: Abgleich der Bedeutung des Sponsors für den Sponsor-Nehmer



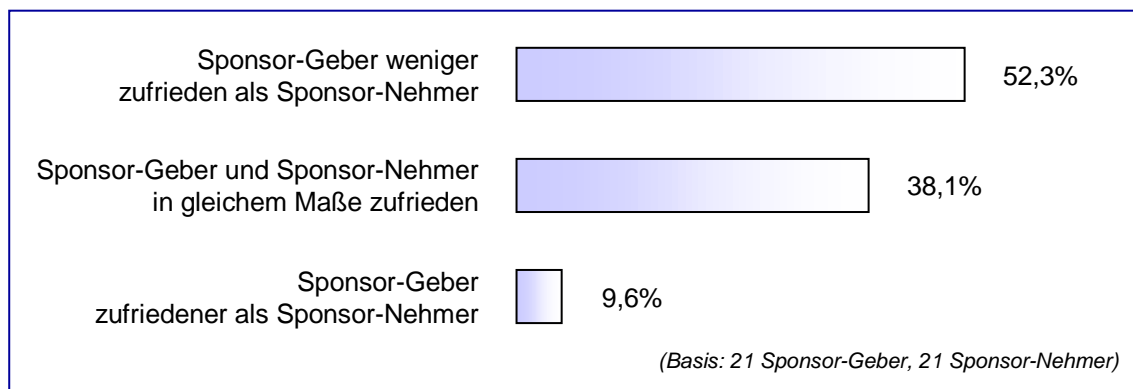
Ein Sponsoring-Engagement lebt von einer engen Zusammenarbeit der Sponsoring-Partner und von einem wechselseitigen „Geben und Nehmen“. Während Sponsoren vom Sponsor-Nehmern Zugang zum VIP-Bereich erwarten oder in die Öffentlichkeitsarbeit einbezogen werden möchten, stehen für viele Sponsor-Nehmer die zuverlässige Unterstützung mit Finanz- und Sachleistungen oder die Vermittlung von Marketing-Kompetenzen im Vordergrund. Für die Zufriedenheit mit dem Sponsoring-Partner ist es deshalb entscheidend, dass beide Seiten wissen, was das Gegenüber erwartet. Ebenso wie die Sponsor-Geber (vgl. Kapitel D) sollten auch die Sponsor-Nehmer einschätzen, wie zufrieden sie insgesamt mit dem Sponsor sind. Zur Messung der **Zufriedenheit** wurde dabei erneut eine siebenstufige Rating-Skala (von $-3 =$ „sehr unzufrieden“ bis $+3 =$ „sehr zufrieden“) herangezogen. Abbildung 90 zeigt, dass die Sponsor-Nehmer mit dem Sponsor-Geber insgesamt zufriedener sind, als dies umgekehrt der Fall ist. So sind 90,5% der Sponsor-Nehmer, aber nur 71,5% der Sponsor-Geber zufrieden bzw. sehr zufrieden. 23,7% der Sponsor-Geber sind hingegen nur bedingt zufrieden und weitere 4,8% sogar eher unzufrieden.

Abbildung 90: Zufriedenheit mit Sponsor-Geber bzw. Sponsor-Nehmer



Die Differenz zwischen den Angaben von Sponsor-Nehmer und Sponsor-Geber zeigt, dass nur **38,1%** der Befragten mit dem Sponsoring-Partner **in gleichem Maße zufrieden** sind. Bei mehr als der Hälfte der Sponsoring-Engagements ist der Sponsor-Geber hingegen weniger zufrieden als der Sponsor-Nehmer. Möglicherweise liegt dies wiederum darin begründet, dass sich der Sponsor-Nehmer zu wenig für die Interessen des Unternehmens interessiert oder nicht ausreichend für die partnerschaftliche Beziehung engagiert. Dass der Sponsor-Nehmer weniger zufrieden ist als der Sponsor-Geber, ist im Gegensatz dazu nur bei 9,6% der Befragten der Fall (vgl. Abbildung 91).

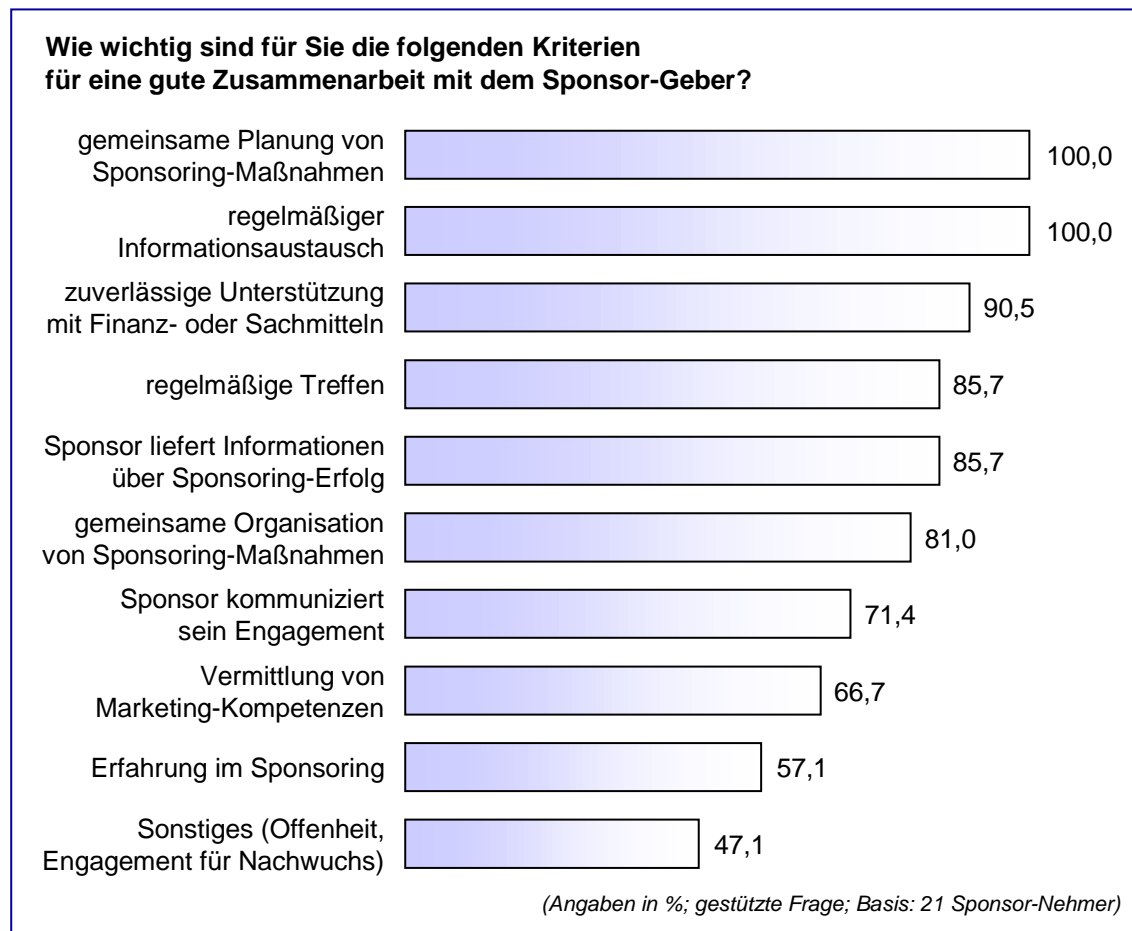
Abbildung 91: Abgleich der Zufriedenheit zwischen Sponsor-Geber und Sponsor-Nehmer



Bedenkt man, dass ein Mensch schon dann zufrieden ist, wenn die wahrgenommene Leistung zumindest dem entspricht, was er erwartet hat, wirft dieser Befund ein bedenkliches Licht auf die Arbeit der Sponsor-Nehmer. Während die Sponsor-Geber offenbar ihren Verpflichtungen nachkommen, d.h. in erster Linie zuverlässig die Sponsoring-Summe überweisen, bleiben **viele ihrer Wünsche unerfüllt**. Ziel eines kooperativen Sponsoring sollte es sein, diese Diskrepanz auszugleichen.

Die Zufriedenheit mit dem Sponsor wird unter anderem dadurch bestimmt, wie gut die **Zusammenarbeit mit dem Unternehmen** funktioniert. Für die befragten Sponsor-Nehmer ist neben der zuverlässigen Unterstützung mit Finanz- oder Sachmitteln (90,5%) dabei in erster Linie entscheidend, dass Informationen offen und vor allem regelmäßig ausgetauscht werden (vgl. Abbildung 92, S. 93). Dazu zählt unter anderem auch, dass der Sponsor den Sponsor-Nehmer darüber informiert, wie zufrieden er mit dem Erfolg des Sponsoring-Engagements ist (85,7%). Darüber hinaus möchten die Sponsor-Nehmer mit dem Sponsor gemeinsam Sponsoring-Maßnahmen konzipieren und diese auch zusammen organisieren und umsetzen. Nicht nur Sponsoren erwarten sich von einem Sponsoring-Engagement eine positive Darstellung in der Öffentlichkeit, auch 71,4% der Sponsor-Nehmer erhoffen sich einen Imagetransfer, indem der Sponsor sein Engagement beispielsweise im Internet oder durch Autogramstunden kommuniziert. Einige Vereine erwarten darüberhinaus aus, dass sich der Sponsor für den Nachwuchs engagiert und an sportlichen Belangen Interesse zeigt.

Abbildung 92: Kriterien für die Zusammenarbeit mit dem Sponsor-Geber

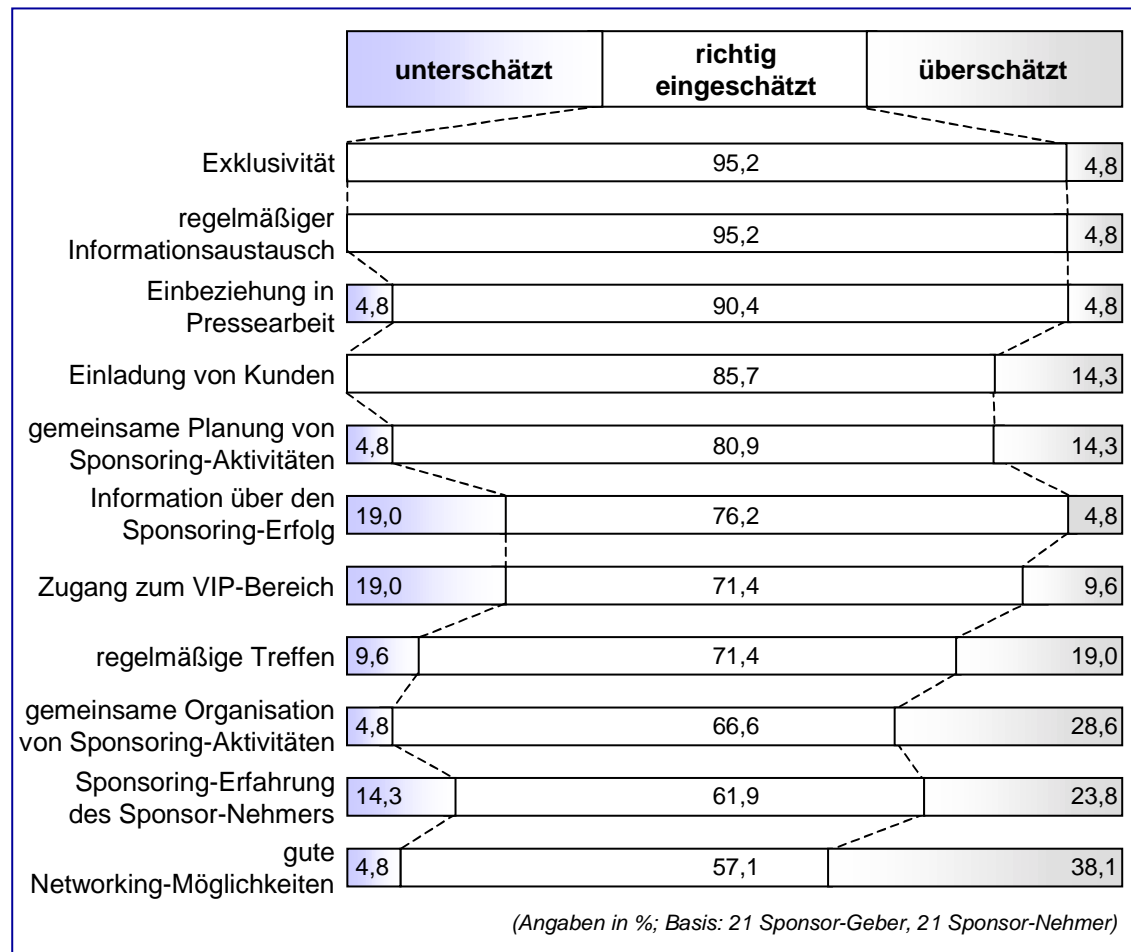


Bereits aus Kapitel D ist bekannt, welche Kriterien den Sponsor-Gebern für eine gute Zusammenarbeit mit den Sponsor-Nehmern wichtig sind. Um das Sponsoring-Engagement zum beiderseitigen Vorteil zu gestalten, sollten die Sponsor-Nehmer die **Wünsche und Vorstellungen** der Sponsoren **kennen**. Deshalb wurden die Sponsor-Nehmer gebeten, sich in den Sponsor hineinzuversetzen. Aus seiner Perspektive sollten die Befragten beurteilen, was für eine gute Zusammenarbeit mit einem Sponsor-Nehmer relevant ist (z.B. „Was denken Sie, ist für Sponsoren die gemeinsame Planung von Sponsoring-Aktivitäten für eine gute Zusammenarbeit mit einem Sponsor-Nehmer wichtig oder unwichtig?“).

Ein **Vergleich der Sichtweisen der Sponsoren und der Sponsor-Nehmer** zeigt, dass beide Partner bei einer Vielzahl von Kriterien übereinstimmen. Die Sponsor-Nehmer kennen die Vorstellungen der Sponsoren also weitgehend (vgl. Abbildung 93, S. 94). Vor allem in Hinblick auf den hohen Stellenwert der Exklusivität eines Sponsoring-Engagements, der Präsentation des Sponsors in den Medien sowie den regelmäßigen Informationsaustausch gehen die Aussagen der Sponsoring-Partner konform. Jeweils 19,0% der Sponsor-Nehmer unterschätzen jedoch, dass die Sponsoren von ihnen eine Rückmeldung zum Erfolg erwarten sowie im VIP-Bereich Kontakte zu Multiplikatoren und Geschäftspartnern knüpfen möchten. Weitere 14,3% denken zudem, dass es aus Sicht des Sponsors nicht entscheidend ist, ob und über wie viel

Erfahrung der Sponsor-Nehmer verfügt, obwohl der Sponsor dies anders sieht. Die Rolle der Sponsoring-Erfahrung wird jedoch auch von 23,8% der Sponsor-Nehmer überbewertet. Überschätzt werden von den Sponsor-Nehmern ebenso der Stellenwert der gemeinsamen Planung und Organisation sowie der Möglichkeit, Kunden des Sponsors zu Veranstaltungen einzuladen. Mehr als ein Drittel der Befragten gehen außerdem davon aus, dass Sponsoren gute Networking-Möglichkeiten erwarten, obwohl dies nicht der Fall ist.

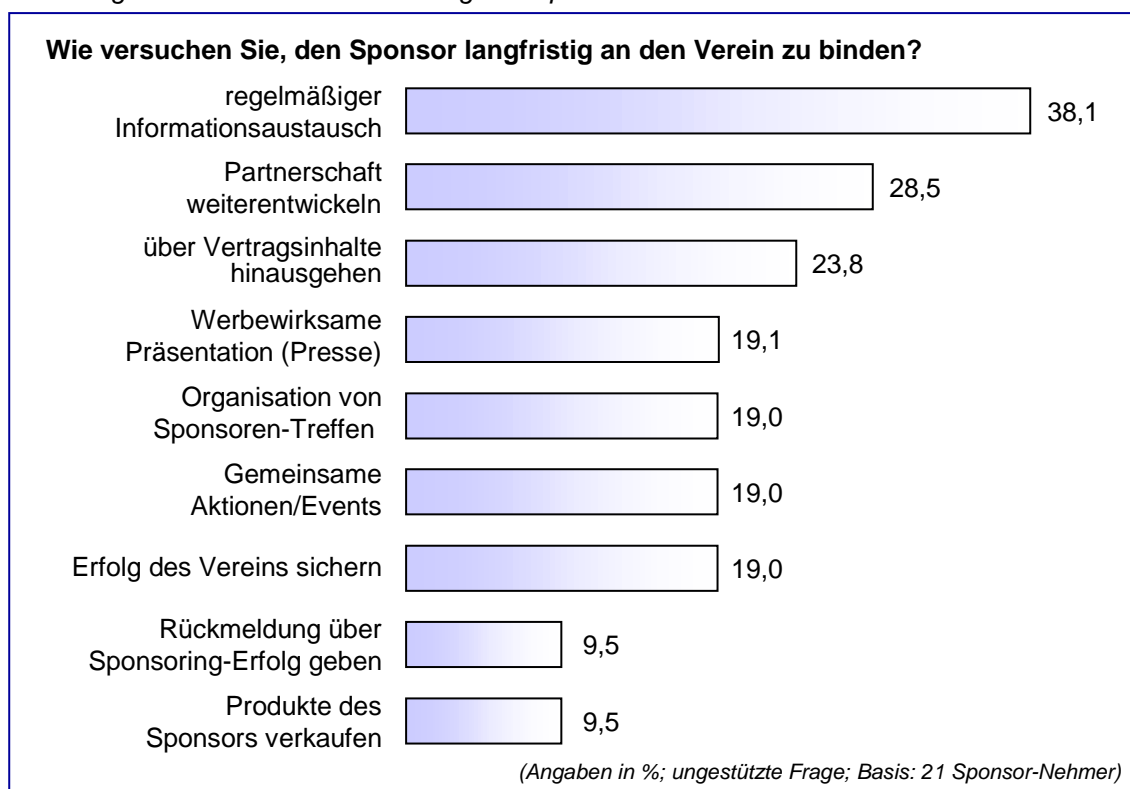
Abbildung 93: Zusammenarbeit aus Sicht von Sponsor-Geber und Sponsor-Nehmer



Die bisherigen Ausführungen zeigen, dass die Sponsor-Nehmer vor allem Wert auf eine langjährige partnerschaftliche Beziehung mit einem Sponsor legen. Eine Möglichkeit, um das **Unternehmen** langfristig an den Verein zu **binden**, sehen 38,1% der Befragten in einem regelmäßigen Informationsaustausch (vgl. Abbildung 94, S. 95). Knapp ein Drittel der Vereine arbeiten daran, die Beziehung kontinuierlich weiterzuentwickeln und immer wieder neu zu beleben. Dazu zählt beispielsweise, den Sponsor aktiv in gemeinsame Veranstaltungen einzubinden und einen speziellen Sponsoren-Spieltag zu veranstalten. 19,0% der Vereine organisieren Veranstaltungen wie ein „Sponsoren-Bowling“ oder ein „Sponsoren-Tennis-Turnier“, bei denen sich die Unternehmen untereinander besser kennenlernen können. Etwa ein Viertel der Befragten möchten jederzeit bestmöglich auf die Wünsche des Sponsors eingehen und handhaben daher Vertragsvereinbarungen flexibel.

Wie Kapitel D verdeutlicht, möchten die Sponsoren auch Kontakte zu Multiplikatoren knüpfen. Außerdem erwarten sie vom Sponsor-Nehmer in regelmäßigen Abständen eine Rückmeldung zum Sponsoring-Erfolg. Die befragten Sponsor-Nehmer setzen diese Maßnahmen zur Bindung von Sponsoren bislang jedoch zu selten ein. So geben nur 9,5% der Befragten an, dass sie den Sponsor über den Erfolg des Engagements informieren, indem sie beispielsweise Pressemitteilungen archivieren und gesammelt zur Verfügung stellen. Eine **umfassende Erfolgskontrolle** z.B. durch jährliche Befragungen auf der Veranstaltung **bietet bisher keiner** der Sponsor-Nehmer als Leistung an. Ebenfalls nur 19,0% der Sponsor-Nehmer geben an, dass sie den Erfolg des Vereins sichern müssen, wenn sie Sponsoren langfristige binden wollen.

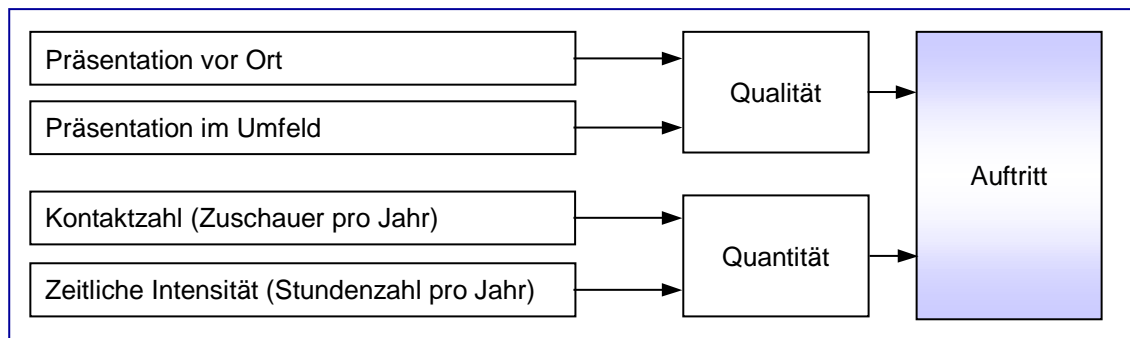
Abbildung 94: Maßnahmen zur Bindung des Sponsor-Gebers



5 Wie sich die Unternehmen beim Sponsor-Nehmer präsentieren

Wer den Auftritt des Sponsors auf der Veranstaltung analysieren möchte, muss zum einen die **Qualität** und zum anderen die **Quantität der Präsenz** berücksichtigen (vgl. Abbildung 95, S. 96). Unternehmen sollen vor Ort und im Umfeld der Veranstaltung möglichst alle Chancen ergreifen, um werblich gemeinsam mit dem Sponsor-Nehmer in Erscheinung zu treten. Je vielfältiger die Zielgruppe mit der Botschaft in Kontakt kommt, desto erfolgreicher dürfte die Maßnahme ausfallen. Des Weiteren zählt auch die Häufigkeit der Kontakte, d.h. die Intensität des Auftritts

Abbildung 95: Informationen zum Auftritt des Sponsors

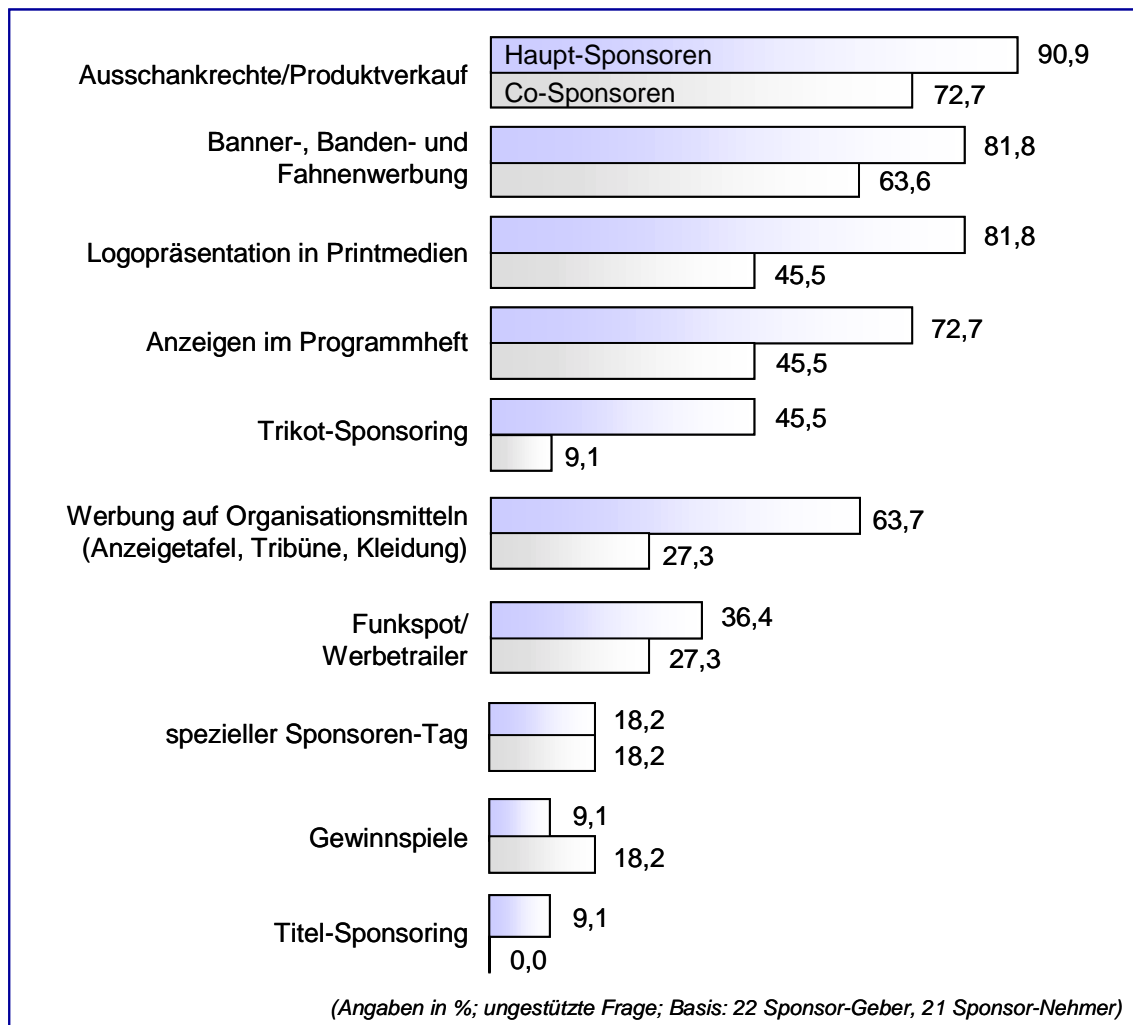


Sponsor-Nehmer **bieten Sponsoren** in der Regel **zahlreiche Möglichkeiten**, um sich werbewirksam zu präsentieren. Zu den klassischen, aber eher passiven Werbeträgern vor Ort zählen Banner, Banden, Fahnen und Drucksachen, wie z.B. Eintrittskarten oder Plakate. Neben der multimedialen Kommunikation mit Videowänden, Rundfunkspots oder Stadiondurchsagen können darüber hinaus auch Organisationsmittel des Sponsor-Nehmers, d.h. Anzeigetafeln, Trainingsbekleidung oder Tribünen, als Werbeträger genutzt werden. Gerade für Unternehmen der Nahrungsmittel-Industrie gehören weiterhin exklusive Ausschankrechte bzw. der Verkauf von Produkten zu beliebten Präsentationsmöglichkeiten. Beim so genannten Titel-Sponsoring fließt der Name des Sponsors in den Titel der Veranstaltung ein und wird so von den Zuschauern unmittelbar mit dem Event in Verbindung gebracht. Einige Sponsoren koppeln ihr Engagement mit Maßnahmen zur Verkaufsförderung, indem sie mit den Zuschauern Gewinnspiele und Verlosungen durchführen.

Die Befragungen der Sponsor-Geber und Sponsor-Nehmer zeigen, dass viele der Haupt- und Co-Sponsoren das Sponsoring-Engagement nutzen, um bei den Veranstaltungen **exklusiv Produkte zu verkaufen** (vgl. Abbildung 96 S. 97). Beliebte sind darüber hinaus die Darstellung auf Werbeträgern wie Bannern, Banden oder Fahnen sowie den Drucksachen des Sponsor-Nehmers. Organisationsmittel des Sponsor-Nehmers dienen vor allem Haupt-Sponsoren als Werbefläche. Vergleichsweise wenige Unternehmen machen hingegen mit Funkspots, Werbetrailern oder Lautsprecherdurchsagen akustisch auf sich aufmerksam. Trikot-Sponsoring bleibt vorrangig den Haupt-Sponsoren vorbehalten. So sind zwar 45,5% der Haupt-Sponsoren, aber nur 9,1% der Co-Sponsoren mit ihrem Logo auf der Kleidung der Spieler abgebildet.

Nur jeweils 18,2% der Haupt- und Co-Sponsoren erhalten die Gelegenheit, sich im Rahmen eines speziellen **Sponsoren-Tages** werbewirksam zu präsentieren und sich dadurch von anderen Sponsoren abzuheben. 9,1% der Haupt- und 18,2% der Co-Sponsoren nutzen Sponsoring in Kombination mit Verkaufsförderungs-Maßnahmen. Sie führen vor Ort beispielsweise Gewinnspiele durch. Titel-Sponsoren sind insgesamt nur 9,1% der Haupt-Sponsoren.

Abbildung 96: Präsentation der Sponsoren vor Ort

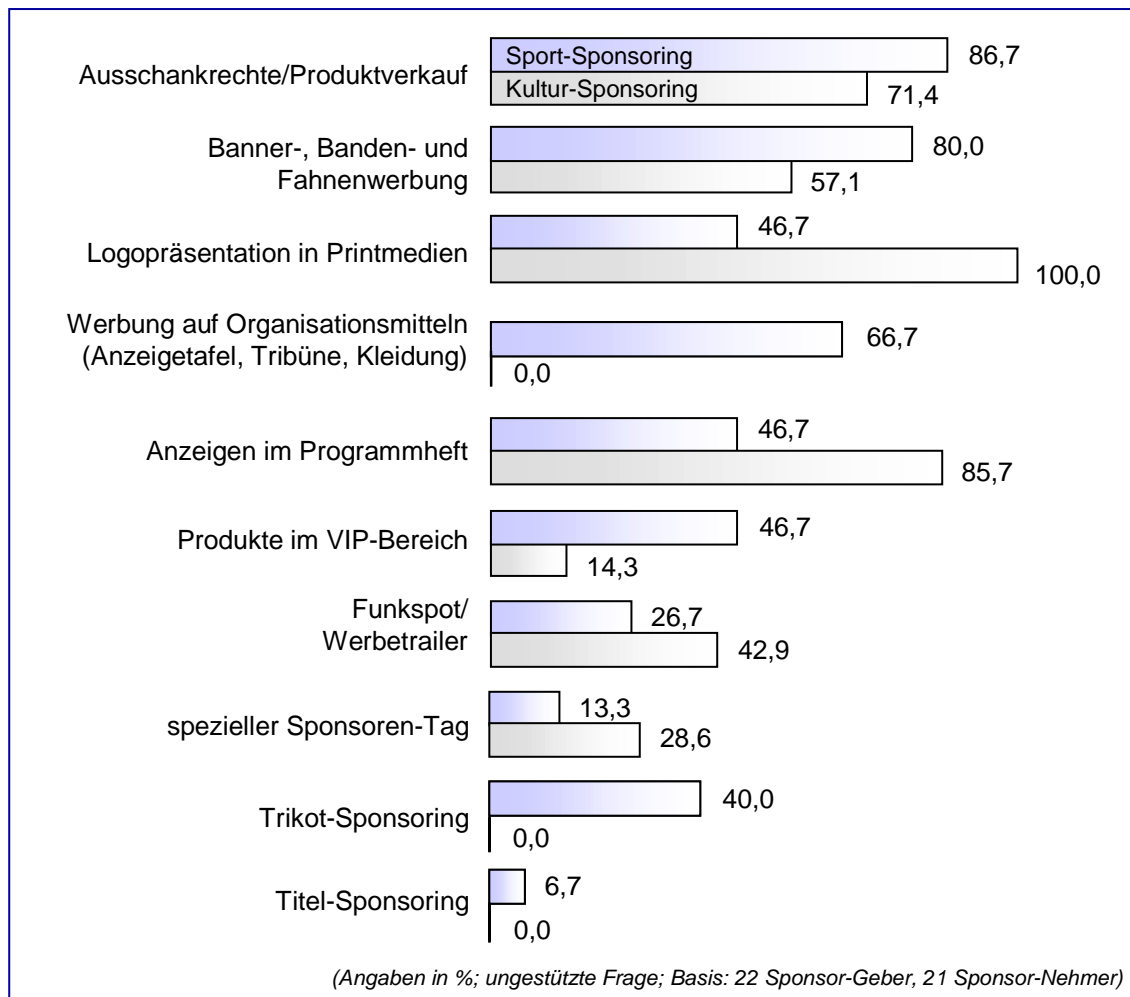


Wie ein Unternehmen bei einem Sponsoring-Engagement werblich auftritt, ist unter anderem davon abhängig, ob **kulturelle Aktivitäten oder Sport-Veranstaltungen** unterstützt werden. Im Vergleich zum Sport-Sponsoring sind Sponsoren von Kultur-Veranstaltungen häufig Grenzen in der Darstellung gesetzt. Um die Besucher nicht vom kulturellen Erlebnis abzulenken, verwehren Sponsor-Nehmer häufig eine zu dominante Werbung vor Ort. So präsentieren sich Sponsoren von Kultur-Veranstaltungen zwar weniger häufig als die Sport-Sponsoren mit Banden- und Fahnenwerbung, erhalten dafür aber die Möglichkeit, kostenfreie Anzeigen im Programmheft zu schalten oder das Logo auf Eintrittskarten oder Plakaten abzubilden (vgl. Abbildung 97, S. 98). Der exklusive Ausschank von Getränken bzw. der Verkauf von Produkten wird Kultur-Sponsoren hingegen in ähnlich hohem Maß wie im Sport-Bereich gewährt.

Ausschließlich Sport-Sponsoren können sich durch Trikot- und Titel-Sponsoring sowie Werbung auf Anzeigetafeln oder einer Tribüne präsentieren. Auch Gewinnspiele werden nur von Sponsoren, die sportliche Aktivitäten unterstützen, durchgeführt. Kultur-Sponsoren zeigen sich zwar seltener als Sport-Sponsoren auf Organisationsmitteln der Sponsor-Nehmer, kommunizieren ihre Sponsoring-Botschaft aber häufiger multimedial mit Funkspots bzw. Werbetrailern. Dies ist

jedoch weniger bei klassischen Konzerten als vielmehr bei den untersuchten Stadt- bzw. Filmfesten der Fall. Auch spezielle Sponsoren-Tage werden nicht nur Sport-Sponsoren, sondern auch 28,6% der Kultur-Sponsoren ermöglicht. Als Beispiel lässt sich hier die *Radeberger Oskarnacht* bei den *Dresdner Filmnächten* anführen. Dort wird die Marke besonders inszeniert, indem ein roter Teppich ausgerollt wird und die Presse eingeladen ist.

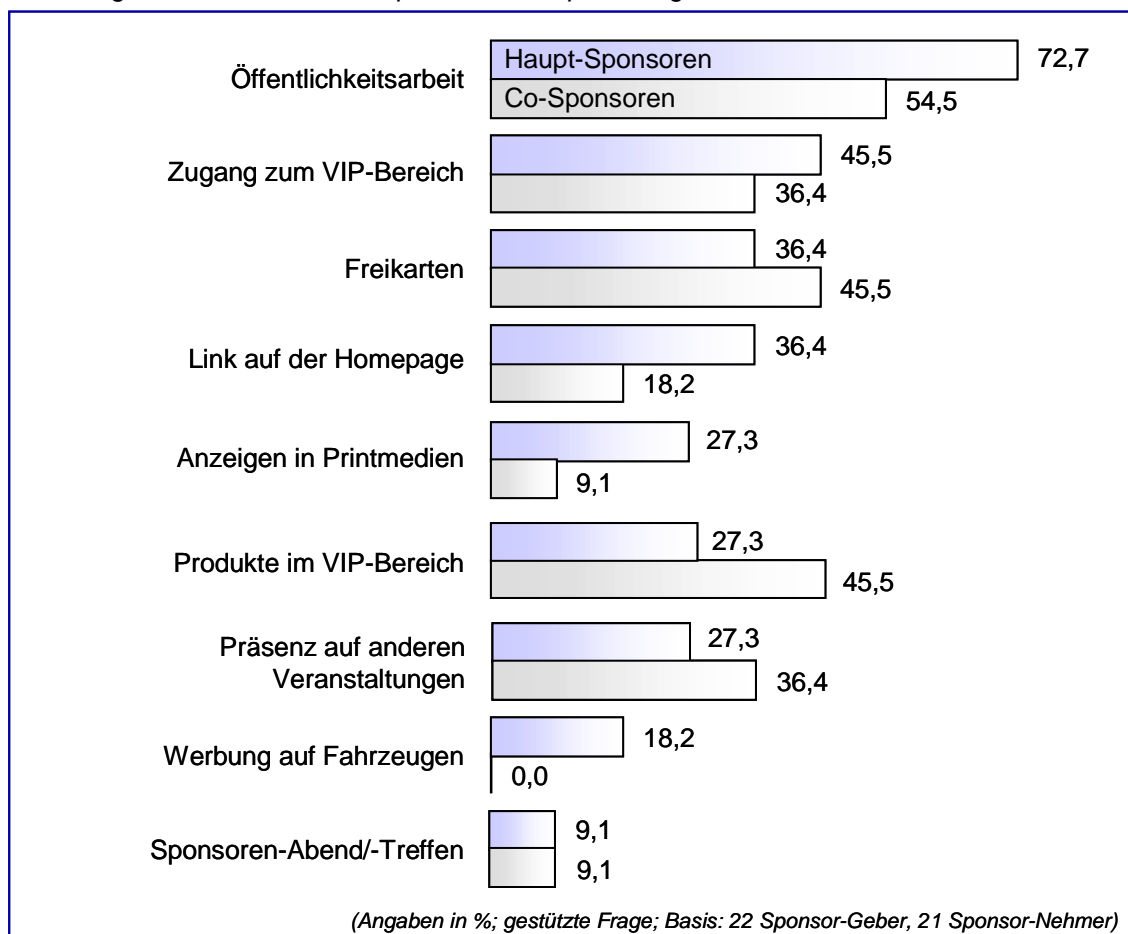
Abbildung 97: Präsentation der Sport- und Kultur-Sponsoren vor Ort



Neben umfangreichen Präsentationsmöglichkeiten vor Ort binden Sponsor-Nehmer ihre Sponsoren oftmals in ihre **Öffentlichkeitsarbeit** ein (z.B. Pressekonferenzen, Pressemappen, Berichterstattung in den Medien). Dadurch bieten sie die Chance, die Werbebotschaft auch im Umfeld zu kommunizieren. Zur Wirkung vor Ort kommen in diesen Fällen auch Ausstrahlungseffekte hinzu, da nicht nur die Besucher der Veranstaltung erreicht werden. Dem Wunsch der Sponsoren, Kontakte zur Presse, Multiplikatoren oder Geschäftspartnern pflegen zu können, kommen Sponsor-Nehmer nach, indem sie den Zugang zum VIP-Bereich ermöglichen. Unternehmen der Nahrungsmittel-Industrie können außerdem Ehrengäste bewirten und Produkte für den VIP-Bereich bereitstellen.

72,7% der Haupt- und 54,5% der Co-Sponsoren kommunizieren ihr Sponsoring-Engagement indirekt über die **Berichterstattung in den Medien** (vgl. Abbildung 98). Vor allem die Haupt-Sponsoren schalten darüber hinaus gemeinsam mit dem Sponsor-Nehmer Anzeigen in Tageszeitungen, um z.B. auf den nächsten Spieltag aufmerksam zu machen. Co-Sponsoren erhalten stattdessen häufiger als Haupt-Sponsoren Freikarten für Veranstaltungen und können den Sponsor-Nehmer beispielsweise zu Autogrammstunden einladen. Offenbar eignen sich solche Maßnahmen gerade für kleine Unternehmen, die sich kein Haupt-Sponsoring leisten können.

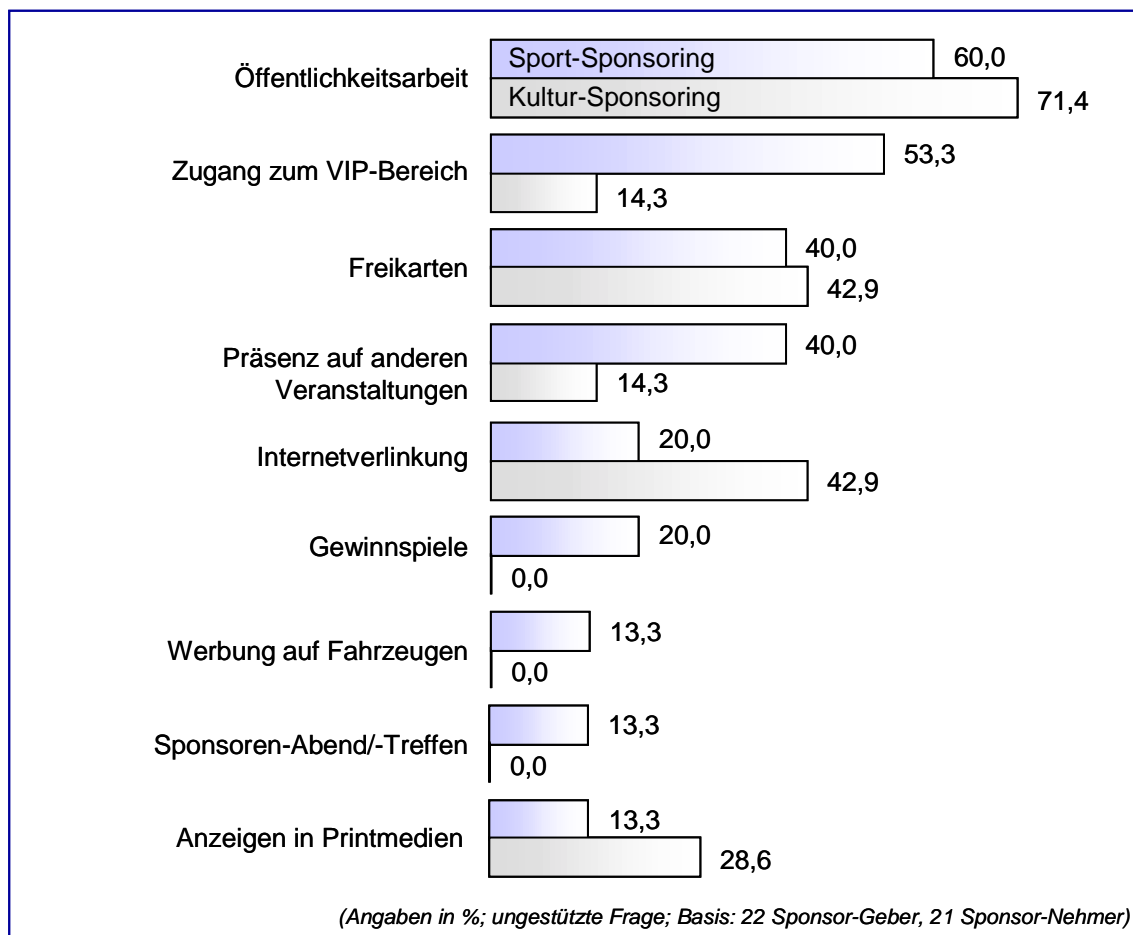
Abbildung 98: Präsentation der Sponsoren im Sponsoring-Umfeld



Aus Kapitel D ist bekannt, dass für Sponsoren der Zugang zum VIP-Bereich und die Möglichkeit, Kontakte zu knüpfen, zu einer guten Zusammenarbeit mit dem Sponsor-Nehmer gehören. Die Chance der Kontaktpflege im VIP-Bereich haben 45,5% der Haupt- und 36,4% der Co-Sponsoren. Fast die Hälfte der Co- und 27,3% der Haupt-Sponsoren statten dort darüber hinaus Buffets mit ihren Produkten aus. Netzwerke lassen sich auf Sponsoren-Treffen aufbauen und pflegen. Allerdings organisieren nur wenige Sponsor-Nehmer Veranstaltungen, wie beispielsweise ein Sponsoren-Bowling, bei dem sich die Sponsoren eines Vereins untereinander kennen lernen können.

Auch bezüglich der **Präsentation im Umfeld** der Veranstaltung lässt sich **Kultur- und Sport-Sponsoring** unterscheiden (vgl. Abbildung 99). Sponsoren von kulturellen Aktivitäten treten bei Veranstaltungen weniger dominant auf als Sport-Sponsoren. Dafür kommuniziert der Sponsor-Nehmer das Sponsoring-Engagement über die Berichterstattung in den Medien (71,4%) und integriert das Logo des Sponsors in Zeitungsanzeigen (28,6%). Sport-Sponsoren haben jedoch häufiger die Möglichkeit, im VIP-Bereich Kontakte zu knüpfen bzw. dort Produkte anzubieten als Kultur-Sponsoren. Eine Erklärung dafür könnte sein, dass VIP-Räume in Sport-Stadien eher etabliert sind als zum Beispiel bei einem Stadtfest. 40,0% der Sponsoren im Sportbereich präsentieren sich gemeinsam mit dem Sponsor-Nehmer auf anderen Veranstaltungen, indem Sportler z.B. beim Tag der offenen Tür im Unternehmen Autogrammstunden geben. Aber auch 14,3% der Sponsoren im Kulturbereich integrieren den Sponsor-Nehmer in Veranstaltungen. Beispielsweise kann das unterstützte Orchester bei einer Firmenfeier auftreten.

Abbildung 99: Präsentation von Sport- und Kultur-Sponsoren im Sponsoring-Umfeld



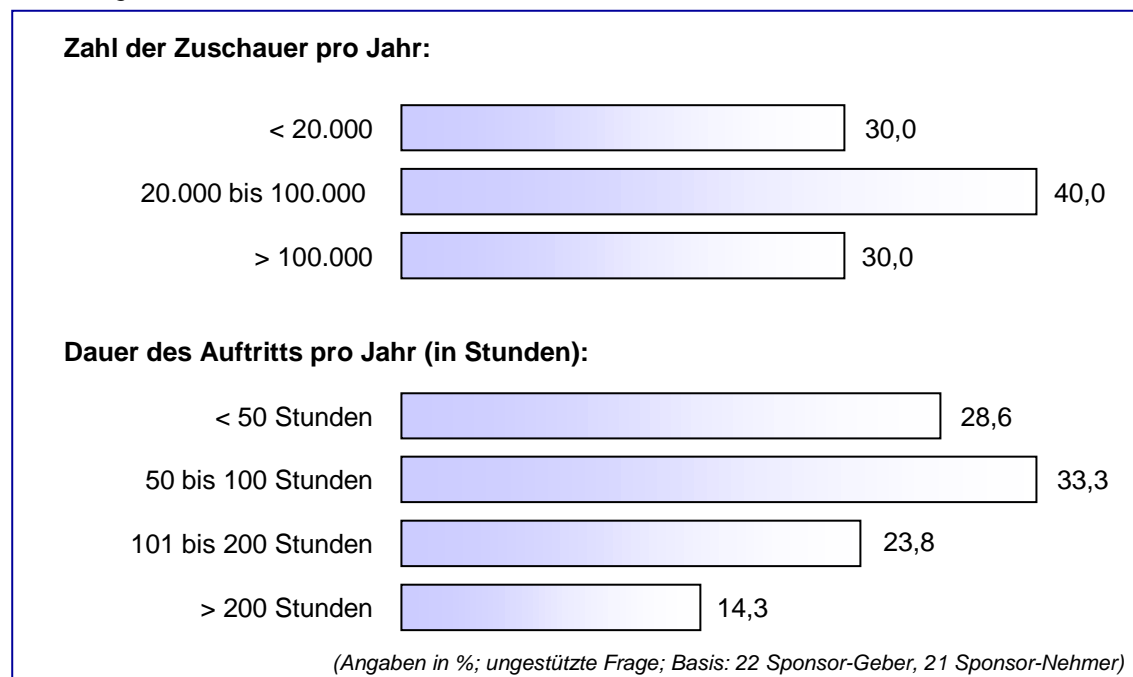
Neben der Qualität bzw. der Vielfältigkeit des Auftritts zählt auch die **Quantität** zu den potentiellen Erfolgsfaktoren. Bei der Auswahl eines passenden Sponsor-Nehmers sollten sich Unternehmen überlegen, wie viele Zuschauer sie durch das Sponsoring erreichen können. Hierzu muss man die mittlere Besucherzahl kennen und wissen, wie häufig Veranstaltungen stattfinden, bei denen die Werbebotschaft kommuniziert wird. Außerdem ist zu bedenken, ob es sich

bei einem Sponsoring-Engagement entweder um ein Event handelt, was in der Regel einmal jährlich stattfindet, oder aber um z.B. eine Fußball-Mannschaft, die während der Saison wöchentlich Spiele austrägt. Sowohl die Sponsor-Nehmer als auch die Sponsor-Geber wurden in den Interviews deshalb nach der Intensität des Sponsoring-Engagements gefragt. Dabei sollten sie angeben

- über welchen Zeitraum der Sponsor im Jahr für die Zuschauer sichtbar ist,
- wie viele Zuschauer im Durchschnitt bei einer Veranstaltung erreicht werden können,
- wie lange eine Veranstaltung im Durchschnitt dauert und
- wie häufig Veranstaltungen stattfinden, bei denen der Sponsor sichtbar ist.

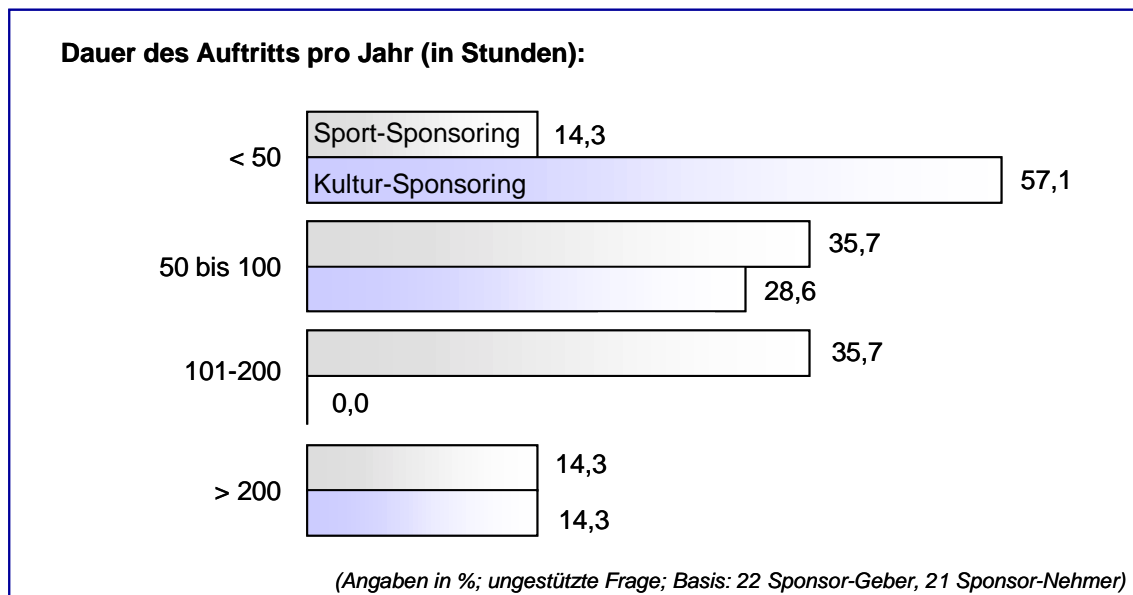
Zur Berechnung der **Zuschauerzahl pro Jahr** wurde die Anzahl der Tage, die der Sponsor im jährlich sichtbar ist, mit der durchschnittlichen Besucherzahl pro Veranstaltung multipliziert. Die zeitliche Intensität des Sponsoring-Engagements wird in Stunden pro Jahr angegeben. Dazu wurde die Anzahl der Tage im Jahr mit der durchschnittlichen Dauer einer Veranstaltung multipliziert. Da die Sponsor-Geber zum Teil nur sehr unpräzise Angaben zu den Zuschauerzahlen oder der **Dauer einer Veranstaltung** machen konnten, wurden zur Berechnung der zeitlichen Intensität Informationen der Sponsor-Nehmer zugrunde gelegt. Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen, dass im Durchschnitt 84.662 Zuschauer im Jahr die Veranstaltungen der Sponsor-Nehmer besuchen. Bei 30,0% der Veranstaltungen schauen jährlich weniger als 20.000 Menschen zu. Weitere 30,0% der Veranstaltungen ziehen im Jahr mindestens 100.000 Besucher an (vgl. Abbildung 100). 61,9% der befragten Sponsor-Geber sind bis zu 100 Stunden im Jahr für die Zuschauer als Sponsor sichtbar, 23,8% präsentieren sich zwischen 100 und 200 Stunden und 14,3% sogar mehr als 200 Stunden im Jahr (vgl. Abbildung 100).

Abbildung 100: Zahl der Zuschauer und Dauer der Präsentation



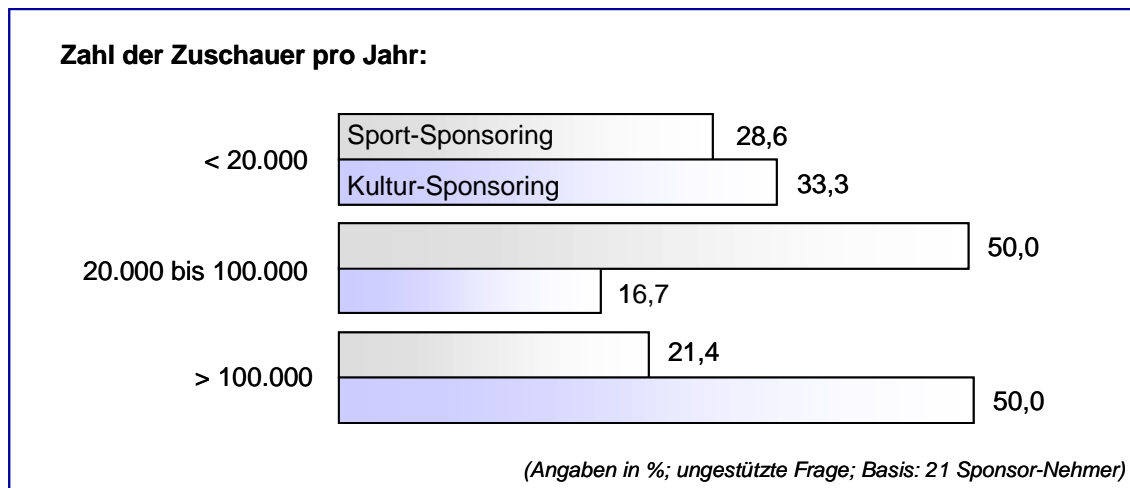
Die Untersuchung zeigt, dass sich Sport- und Kultur-Veranstaltungen hinsichtlich der erreichten Zuschauerzahlen und der Stundenzahl im Jahr unterscheiden. Dies ist vor allem darauf zurückzuführen, dass 71,4% der Kultur-, aber nur 13,3% der Sport-Sponsoring-Engagements einmal jährlich stattfinden. 57,1% der Sponsoren im Kulturbereich sind deshalb weniger als 50 Stunden im Jahr für die Zuschauer sichtbar (vgl. Abbildung 101). Dabei handelt es sich um Stadtfeste, die in der Regel Freitagabend beginnen und Sonntagabend enden. Im Gegensatz dazu präsentieren sich nur 14,3% der Sport-Sponsoren weniger als 50 Stunden im Jahr, wobei es sich in diesen Fällen um Turniere handelt, die ebenfalls an einem Wochenende ausgetragen werden. Jeweils ein Drittel der Sport-Sponsoren treten zwischen 50 und 100 Stunden bzw. zwischen 101 und 200 Stunden als Sponsor bei Veranstaltungen auf. Mehr als 200 Stunden im Jahr präsentieren sich nur 14,3% der Kultur-Sponsoren (wöchentliche Konzertveranstaltungen) und 16,7% der Sport-Sponsoren (z.B. Eishockey).

Abbildung 101: Dauer der Präsentation bei Kultur- und Sport-Engagements



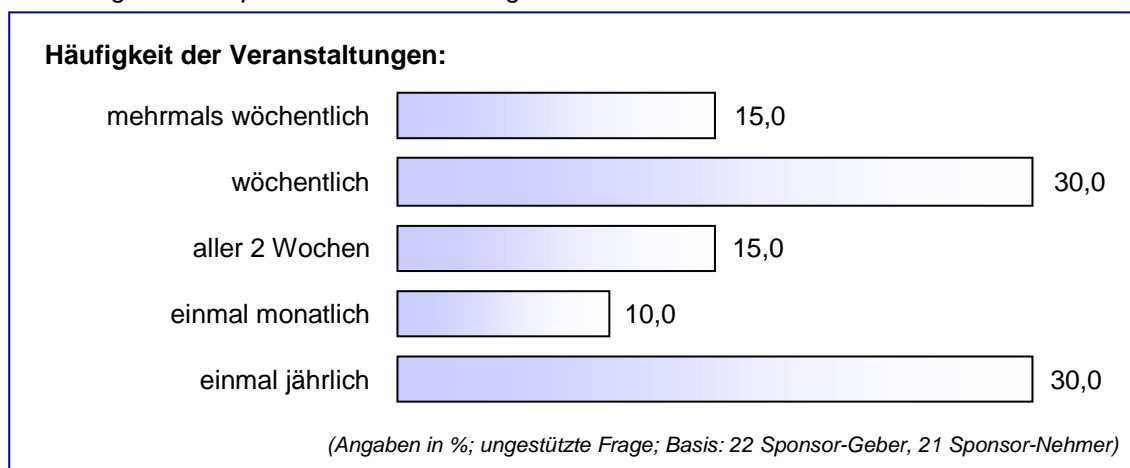
Obwohl die meisten Kultur-Veranstaltungen nur in einem begrenzten Zeitraum stattfinden, ziehen sie zahlreiche Besucher an. So liegt die **Zuschauerzahl** bei 50,0% der Befragten bei mehr als 100.000, im Gegensatz dazu erreichen nur 21,0% der Sport-Veranstaltungen mehr als 100.000 Zuschauer (vgl. Abbildung 102, S. 103). Die Hälfte der gesponserten Sport-Veranstaltungen erzielen Zuschauerzahlen zwischen 20.000 und 100.000.

Abbildung 102: Zahl der Zuschauer bei Sport- und Kultur-Engagements



Während einige Events nur einmal jährlich stattfinden (30,0%), haben viele Sponsoren von Sportveranstaltungen die Möglichkeit, sich in regelmäßigen Abständen beim Sponsor-Nehmer zu präsentieren. Sie können folglich kontinuierlich die Zuschauer ansprechen. So spielen Eishockey-, Fußball-, Football- und Volleyball-Mannschaften während der Saison wöchentlich bzw. zum Teil auch mehrmals wöchentlich. Tatsächlich wöchentlich als Sponsor sichtbar sind 30,0% der Sponsoren und mehrmals wöchentlich 15,0%. (vgl. Abbildung 103). Dabei handelt es sich ausnahmslos um Trikot-Sponsoren, da diese durch die Werbung auf dem Sportdress auch bei Auswärtsspielen für die Zielgruppe zu sehen sind. Weitere 15,0% der Sponsoren sind alle zwei Wochen sichtbar und 10,0% einmal im Monat. Auch 28,9% der kulturellen Veranstaltungen finden in regelmäßigen Abständen mehrmals pro Jahr statt (z.B. Konzertveranstalter).

Abbildung 103: Frequenz der Veranstaltungen



Teil F

Ergebnisse der

Zielgruppen-Befragung

1 Wie sich der Erfolg von Sponsoring-Maßnahmen messen lässt

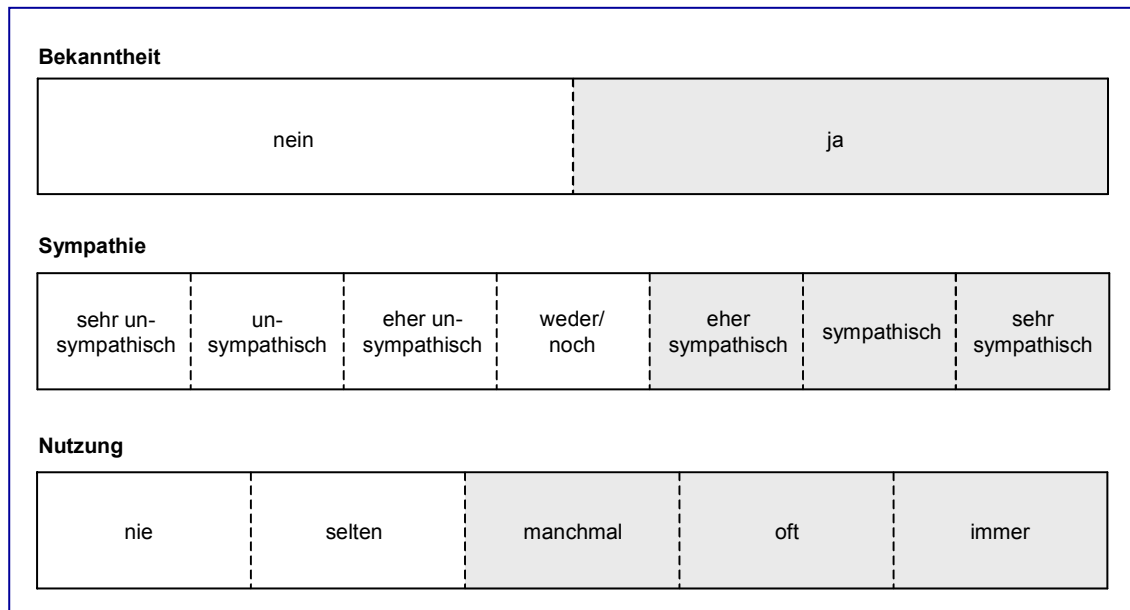
Der Erfolg von Sponsoring lässt sich nur messen, wenn ein Unternehmen konkrete Ziele vor Augen hat, die es mit einer Maßnahme erreichen möchte. In dem vom Lehrstuhl für Marketing der Technischen Universität Dresden entwickelten Messinstrument „Sponsoring-Navigator“ werden folgende Zielkriterien berücksichtigt:

- Zunächst muss ein Kunde ein Produkt **kennen**, um es kaufen zu wollen. Dabei funktioniert der Name des Produktes, die Marke, wie ein Dateiname, unter dem sich der Konsument Informationen zum Produkt speichern kann. Nehmen Besucher einer Veranstaltung das bisher unbekannte Markenlogo des Sponsors wahr bzw. erleben sie dort idealerweise sogar das Produkt, besteht die Chance, dass sie sich später (bei der Befragung bzw. bei der Kaufentscheidung) an den „Dateinamen“ erinnern. Der darunter gespeicherte Inhalt lässt sich dann leicht abrufen. Den Bekanntheitsgrad (auch 'Share of Mind') bzw. die Erinnerung (auch 'Recall') gilt es, als erstes Erfolgskriterium zu messen.
- Erfolg versprechen aber nur solche Marken bzw. Unternehmen, mit denen Konsumenten ein positives **Image** verbinden. Unter Image versteht man alle wahrgenommenen subjektiven Eigenschaften eines Produktes, also den zum „Dateinamen“ erinnerten „Dateiinhalt“, das Markenwissen.
- Das Image muss von Konsumenten als **einzigartig** wahrgenommen werden. Unternehmen sollten daher versuchen, sich von ihren Konkurrenten abzugrenzen. Diese Einzigartigkeit kann von einer so genannten 'Unique Selling Proposition' (**USP**) herrühren, d.h. von Verkaufsvorteilen, die sich aus dem Produkt ergeben. Heutzutage können sich aber Unternehmen häufig „nur“ noch durch eine 'Unique Advertising Proposition' (**UAP**) von der Konkurrenz abheben. Die Einzigartigkeit kommt in diesem Fall dadurch zustande, dass kommunikative Maßnahmen unverwechselbare Botschaften vermitteln.
- Ein positives und einzigartiges Image muss darüber hinaus **zu der Zielgruppe**, die das Unternehmen ansprechen will, **passen** (= Kundennähe). Nur wenn potentielle Kunden sich mit dem vermittelten Image identifizieren, durch die Nutzung des Produktes ihr eigenes Image verbessern oder dadurch die Zugehörigkeit zu einer sozialen Gruppe signalisieren können, werden sie es auch konsumieren.
- Kunden bewerten Image, Einzigartigkeit und Kundennähe. Daraus entsteht eine mehr oder weniger positive Einstellung gegenüber dem Produkt, die **Sympathie**.
- Wenn Konsumenten einen entsprechenden Bedarf haben, über genügend Geld verfügen und das gewünschte Produkt im Geschäft erhältlich ist, wird sich die Sympathie in der **Nutzung** niederschlagen.

Die Zielkriterien „Bekanntheit“, „Sympathie“ und „Nutzung“ gehören zum so genannten **Markendreiklang**. Es sind Kriterien, die üblicherweise bei der Erfolgsmessung von Werbemaßnahmen verwendet werden. Die drei weiteren Merkmale „Image“, „Einzigartigkeit“ und „Kundennähe“ wurden zusätzlich in das Messmodell integriert, da sie aus den genannten Grün-

den unerlässlich für den Erfolg eines Unternehmens sind. Wie kann man diese Kriterien nun **operationalisieren**, d.h. wie werden sie in einem Fragebogen formuliert? Die Bekanntheit lässt sich vergleichsweise einfach messen, indem die Probanden gefragt werden: „Kennen Sie das Produkt?“ oder „Kennen Sie das Unternehmen?“ Erfolg bedeutet, dass möglichst viele der Probanden die Frage mit „ja“ beantworten. Als Erfolgsmaßstab dient deshalb der Anteil der Zustimmung (vgl. Abbildung 104).

Abbildung 104: Operationalisierung von Bekanntheit, Sympathie und Nutzung



Bei dem zweiten Zielkriterium - der Sympathie - beantworten Probanden die Frage „Wie sympathisch finden Sie das Produkt?“ oder „Wie sympathisch finden Sie das Unternehmen?“ auf einer siebenstufigen **Rating-Skala**. Sie haben die Möglichkeit, ihre Meinung zwischen „sehr sympathisch“ und „sehr unsympathisch“ einzuordnen. Als Erfolg gelten die drei positiven Ausprägungen. Konsumenten, die eine der drei positiven Antworten geben, finden das Unternehmen also grundsätzlich sympathisch. Bei der Nutzung gehen die drei Ausprägungen „manchmal“, „oft“ und „immer“ in die Analyse ein. Dies sind Antwortmöglichkeiten auf die Frage „Wie oft nutzen Sie das Produkt?“.

Das Image eines Produktes bzw. eines Unternehmens könnte man anhand offener Fragen messen, beispielsweise „Was fällt Ihnen spontan ein, wenn Sie an *Unternehmen X* denken?“. Dieses Vorgehen ist aber eher bei einer qualitativen Studie mit kleinen Stichproben üblich, um relevante Imagemerkmale zu finden. Sind diese bereits bekannt, so lässt sich Image standardisiert erheben. Dabei arbeitet man üblicherweise mit einem **semantischen Differenzial**, das entgegengesetzte Adjektivpaare wie beispielsweise „kompetent“ und „inkompetent“ gegenüberstellt. Der Proband muss schließlich entscheiden, welches Adjektiv besser zu dem Produkt bzw. dem Unternehmen passt. Ein Unternehmen möchte z.B. als „kompetent“ wahrgenommen werden, so dass die drei Kategorien „passt eher gut“, „passt gut“ und „passt sehr gut“ des

Adjektivs „kompetent“ als Erfolg zu deklarieren sind. Kreuzt jemand hingegen „weder/noch“ oder sogar das Merkmal „inkompetent“ an, gilt dies als Misserfolg. Analog dazu werden die Kriterien „Einzigartigkeit“ und „Kundennähe“ gemessen. Hier müssen die Probanden entscheiden, ob sie das Produkt bzw. das Unternehmen als einzigartig einstufen und ob es zu ihnen passt (vgl. Abbildung 105).

Abbildung 105: Operationalisierung von Image, Einzigartigkeit und Kundennähe

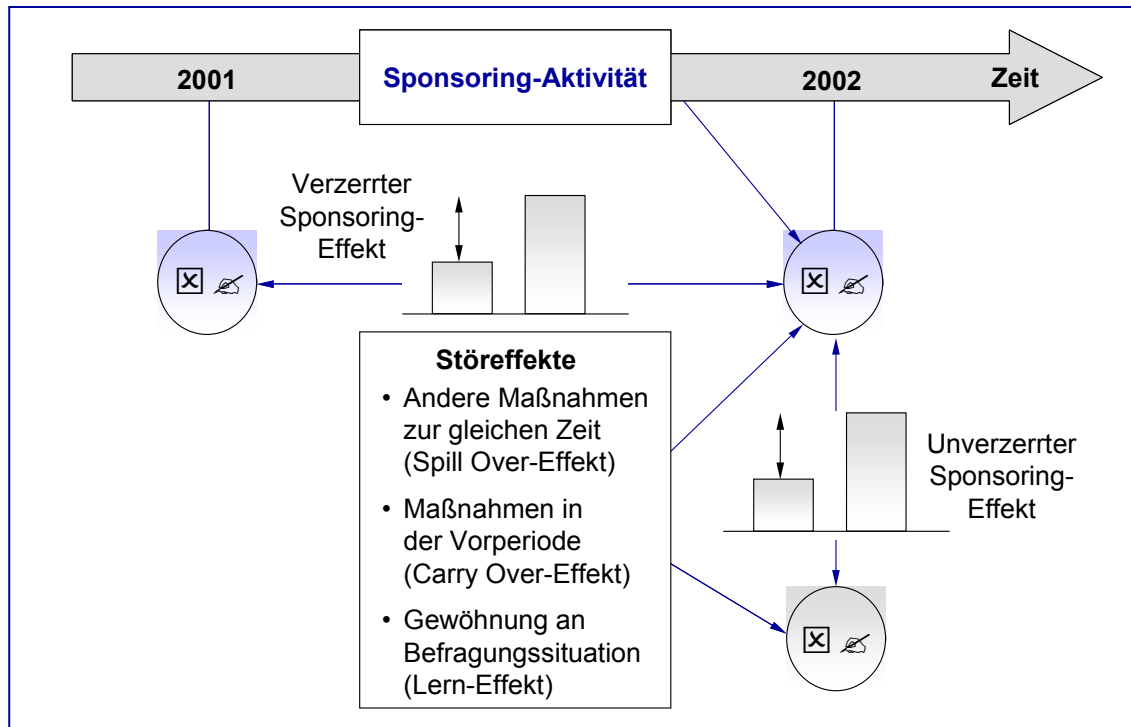
Image z.B.:								
inkompetent	passt sehr gut	passt gut	passt eher gut	weder/ noch	passt eher gut	passt gut	passt sehr gut	kompetent
Einzigartigkeit								
nicht einzigartig	passt sehr gut	passt gut	passt eher gut	weder/ noch	passt eher gut	passt gut	passt sehr gut	einzigartig
Kundennähe								
passt nicht zu mir	passt sehr gut	passt gut	passt eher gut	weder/ noch	passt eher gut	passt gut	passt sehr gut	passt zu mir

Um die Wirkung von kommunikativen Maßnahmen zu überprüfen, verwenden Marktforschungsinstitute in den meisten Fällen ein so genanntes **Before-After-Design**. Sponsoring lässt sich demnach bewerten, indem man Besucher von Veranstaltungen des Sponsor-Nehmers befragt, und zwar bevor und nachdem das Unternehmen als Sponsor auftrat. Die Differenz der beiden Messwerte ergibt dann den Sponsoring-Effekt. Dieses Vorgehen ist allerdings mit zwei Problemen verbunden: Zum einen ist das Unternehmen zumeist bereits als Sponsor tätig, sodass eine Messung **vor** dem Engagement nicht mehr möglich ist. Zum anderen können auch **Störeffekte** den Unterschied zwischen den Messwerten hervorrufen. Beispielsweise kann der Sponsor im gleichen Zeitraum auch anderweitig werben (z.B. Imagekampagne in klassischen Medien). Falls die Kampagne erfolgreich verläuft, steigert auch sie Bekanntheit, Sympathie usw. (so genannter Spill Over-Effekt).

Um die Wirkung einer Sponsoring-Maßnahme zuverlässig von Störeffekten zu isolieren, wird in der vorliegenden Untersuchung ein anderes Forschungsdesign gewählt. Zusätzlich zur Experimentgruppe, d.h. den Zuschauern einer Sponsoring-Aktion (= Experimentgruppe), werden Personen befragt, die keine Veranstaltungen des Sponsor-Nehmers besucht haben, also nicht mit der Sponsoring-Botschaft konfrontiert wurden (= Kontrollgruppe). Falls sich die Erfolgskriterien zwischen diesen Gruppen unterscheiden, ist dies nur auf die Sponsoring-Aktivität zurückzuführen. Es lässt sich nunmehr wirklich von einem **Sponsoring-Effekt** sprechen (vgl. Abbildung 106, S. 108). Auf die Befragung vom Vorjahr kann man verzichten, da mit den Aus-

sagen der Kontrollgruppe ein weitaus validerer Vergleichswert vorliegt. Diese Methodik setzt allerdings voraus, dass die beiden Gruppen streng miteinander vergleichbar sind. Um dies zu gewährleisten, werden die Befragten hinsichtlich Alter und Geschlecht parallelisiert. Eventuelle Unterschiede in der Verteilung von Alter und Geschlecht werden also durch eine Gewichtung ausgeglichen.

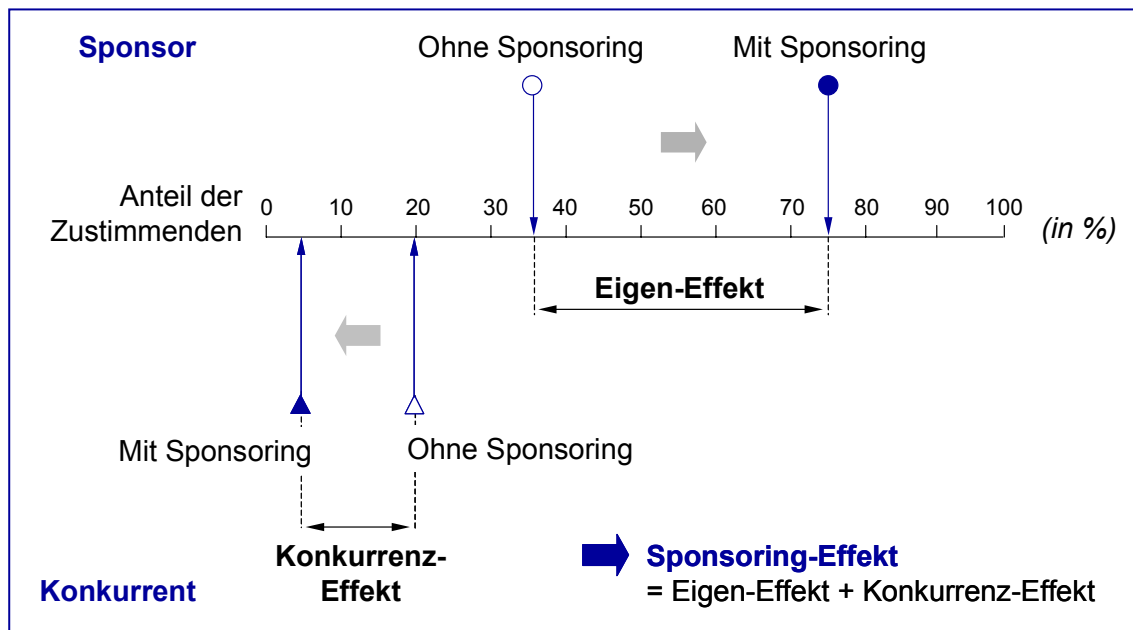
Abbildung 106: Methodisches Vorgehen



Durch Sponsoring ist es für ein Unternehmen nicht nur möglich, seine eigenen Zielwerte wie Sympathie oder Bekanntheitsgrad zu verbessern. Vielmehr kann Sponsoring auch die Einstellung des Konsumenten gegenüber Konkurrenten beeinflussen. Aus diesem Grund wird in der Untersuchung nicht nur die Veränderung der Zielkriterien bei dem Sponsor selbst (= **Eigen-Effekt**) untersucht, sondern auch berücksichtigt, wie sich diese Werte bei dem Haupt-Konkurrenten der jeweiligen Firma verändern (= **Konkurrenz-Effekt**).

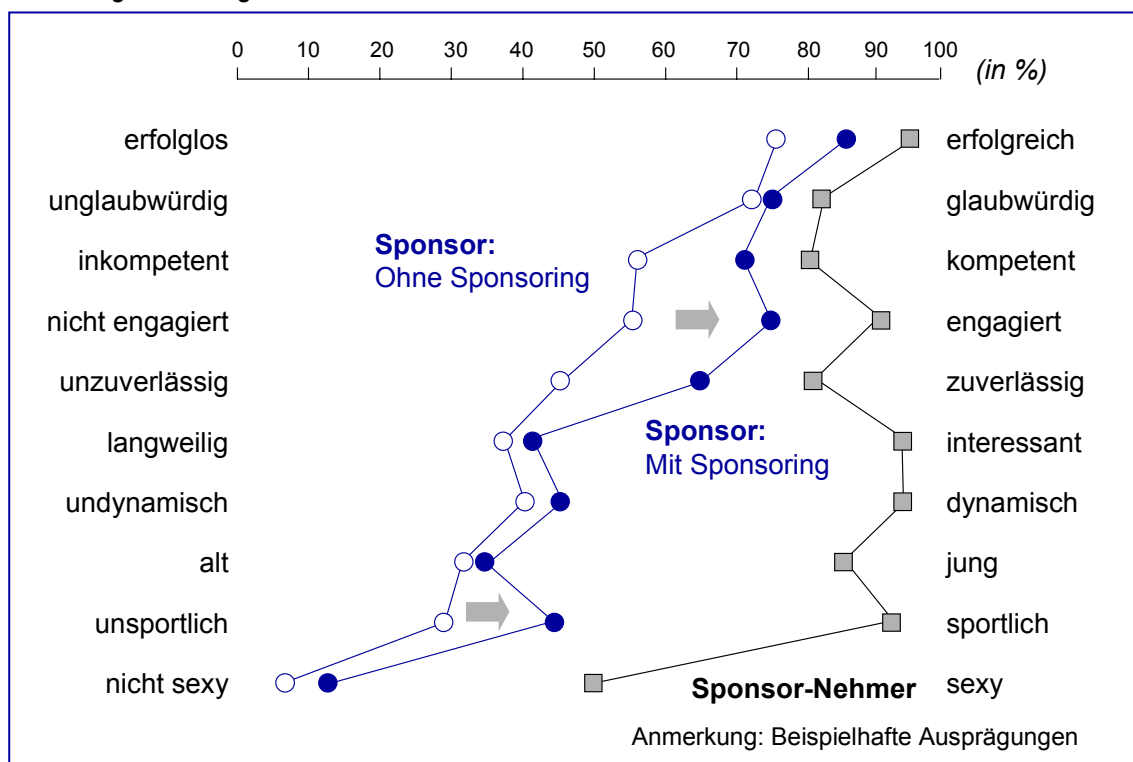
Bei einem erfolgreichen Sponsoring weisen die Zielkriterien folgendes Bild auf: Beim Sponsor übersteigen die Werte der Experimentgruppe diejenigen der Kontrollgruppe (vgl. Abbildung 107, S. 109). Besuchern der Veranstaltung erscheint der Sponsor sympathischer als anderen Befragten. Die Werte des Konkurrenten verändern sich in entgegengesetzter Richtung. Konsumenten, die das Unternehmen als Sponsor wahrnehmen, werten dessen Wettbewerber ab. Unterstützt beispielsweise Coca-Cola den Lieblingsverein, dann hält man diese Marke nicht nur für besser, sondern unter Umständen Pepsi auch für schlechter. Der **Sponsoring-Effekt** ist demzufolge die Summe dieser zwei Effekte.

Abbildung 107: Sponsoring-Effekt als Summe aus Eigen- und Konkurrenz-Effekt



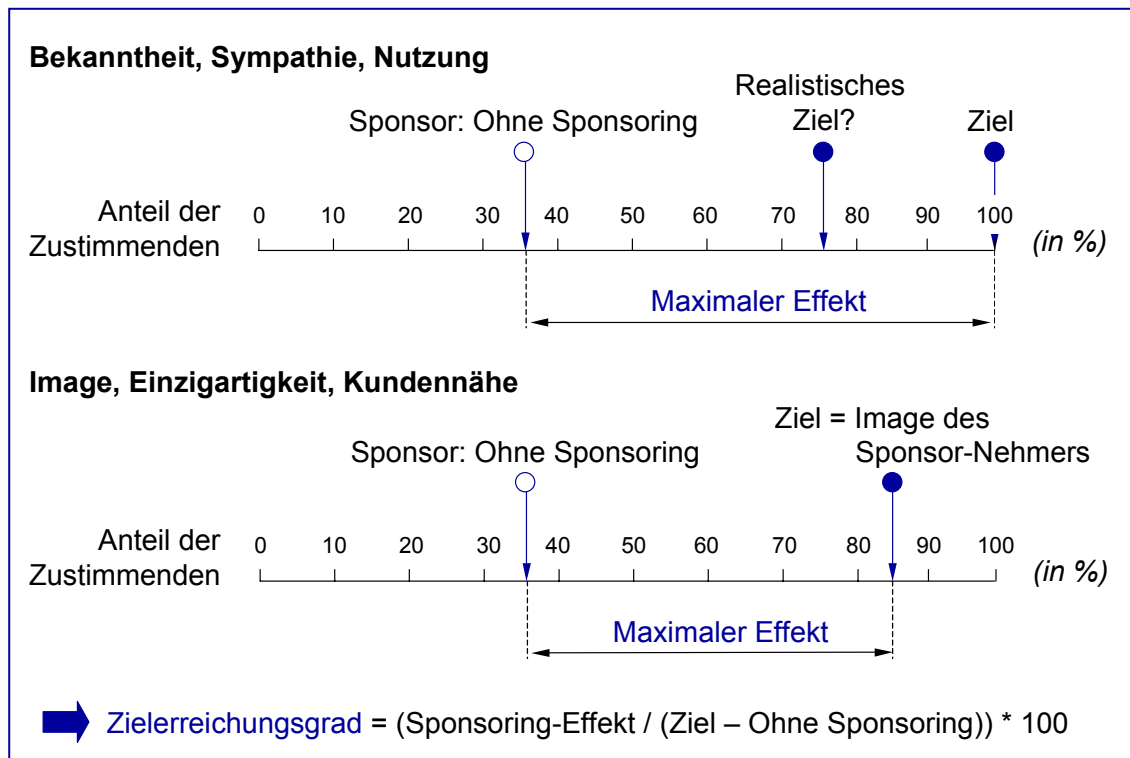
Unternehmen können auch ihre Positionierung verändern; denn durch ein langfristiges Sponsoring kann es gelingen, das Image des Sponsor-Nehmers auf den Sponsor zu übertragen. Dieser Effekt wird als **Imagetransfer** bezeichnet (vgl. Kapitel A). Ist das Sponsoring erfolgreich, verschiebt sich das Profil des Sponsors in Richtung des Sponsor-Nehmers (vgl. Abbildung 108).

Abbildung 108: Imagetransfer



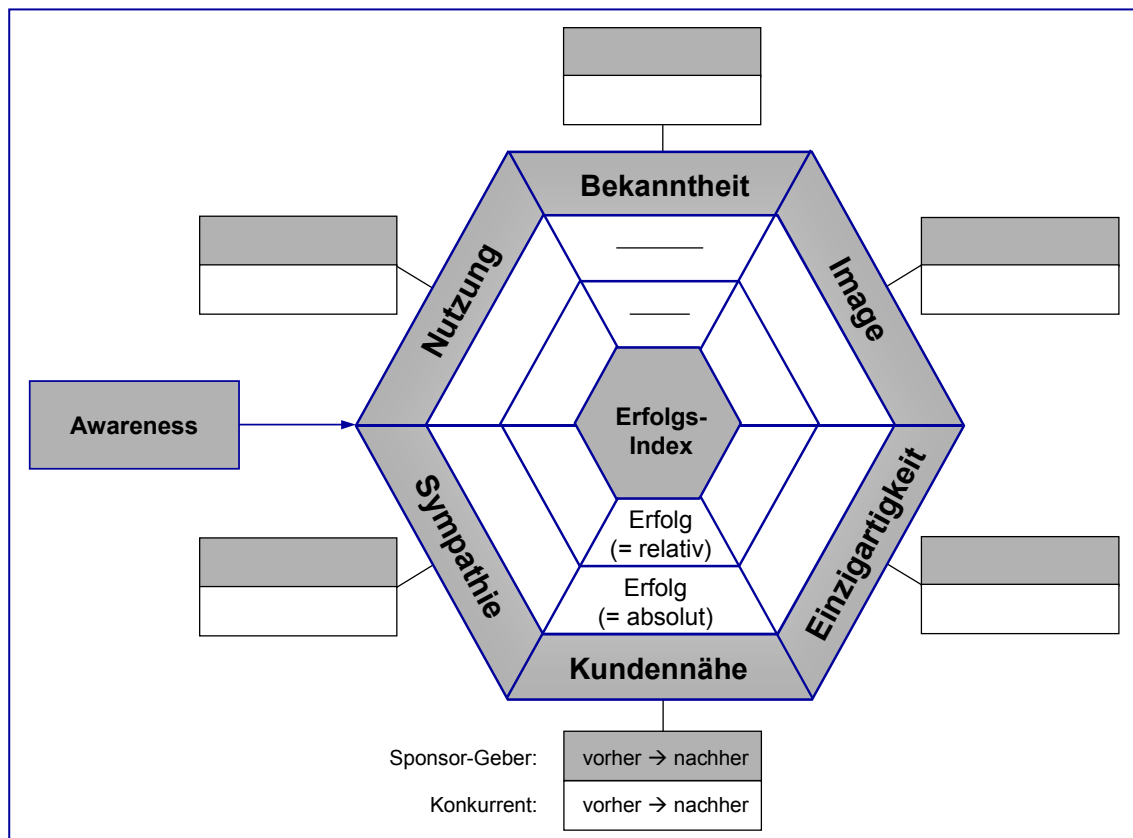
Ob nun der absolute Sponsoring-Effekt als gut oder schlecht zu beurteilen ist, lässt sich nur einschätzen, wenn man ihn mit den Zielen des Sponsors vergleicht. Aus diesem Grund wird in dem Sponsoring-Navigator auch der Erfolg, d.h. der **Zielerreichungsgrad** als relativer Effekt, berücksichtigt (vgl. Abbildung 109). Um den Zielerreichungsgrad berechnen zu können, mussten die Unternehmen im Vorfeld der Analyse definieren, welche Absichten sie mit der Sponsoring-Maßnahme verfolgen. Hat ein Unternehmen beispielsweise einen Bekanntheitsgrad von 50,0%, kann es sich zum Ziel setzen, diesen auf 70,0% zu erhöhen. Das maximale Ziel ist bei den Kriterien „Bekanntheit“, „Sympathie“ und „Nutzung“ 100,0%. Es wäre erreicht, wenn alle Probanden den Sponsor kennen, ihn als zumindest „eher sympathisch“ einschätzen bzw. seine Produkte mindestens „manchmal“ kaufen würden. Bei „Image“, „Einzigartigkeit“ und „Kundennähe“ werden dagegen die Werte des Sponsor-Nehmers als Zielwert angestrebt; denn gemäß der Theorie des Imagetransfers sind durch Sponsoring maximal die Werte erreichbar, über die der Sponsor-Nehmer verfügt.

Abbildung 109: Erfolg von Sponsoring als Zielerreichungsgrad



Der Sponsoring-Navigator stellt schließlich alle Ergebnisse auf einen Blick zusammen (vgl. Abbildung 110, S. 111). In den grau markierten Feldern wird der Erfolg des Sponsors abgetragen, also die Werte ohne Sponsoring (= Kontrollgruppe) und mit Sponsoring (= Experimentgruppe). Darunter stehen die Resultate des Konkurrenten. Diese Werte ergeben den Sponsoring-Effekt (= absoluter Effekt), woraus sich schließlich der an den Zielen gewichtete Sponsoring-Erfolg berechnen lässt (= relativer Effekt). Notwendige Bedingung für die Wirkung des Sponsoring ist, dass der Sponsor als solcher wahrgenommen wird (= Awareness).

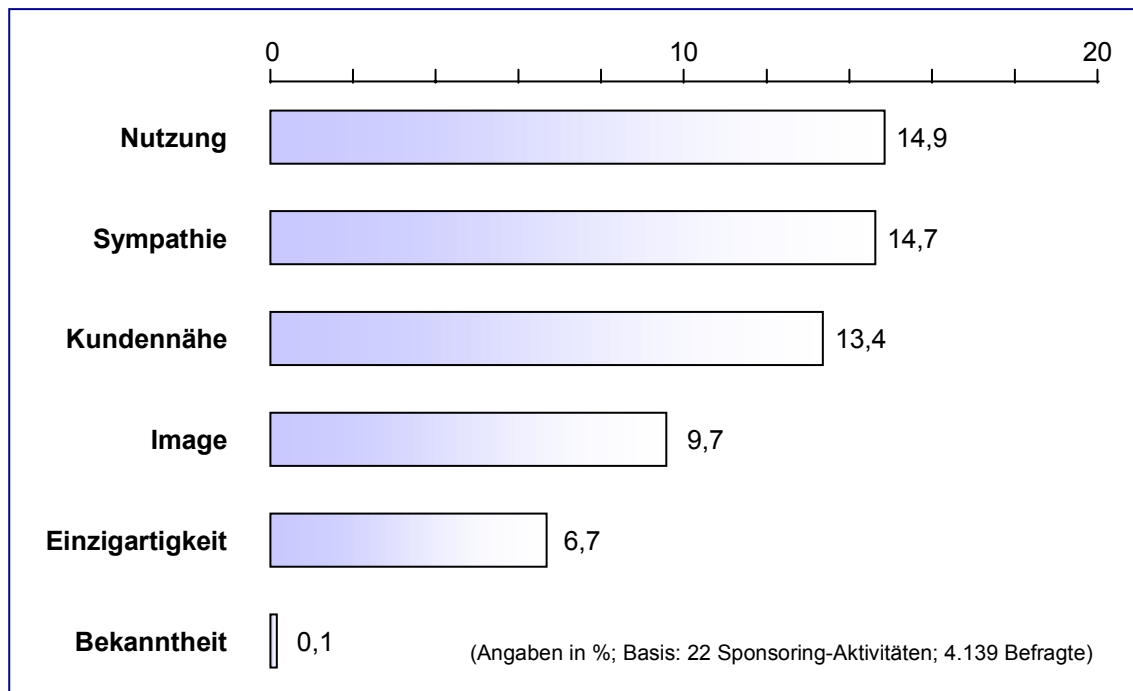
Abbildung 110: Sponsoring-Navigator



2 Wie Sponsoring wirkt

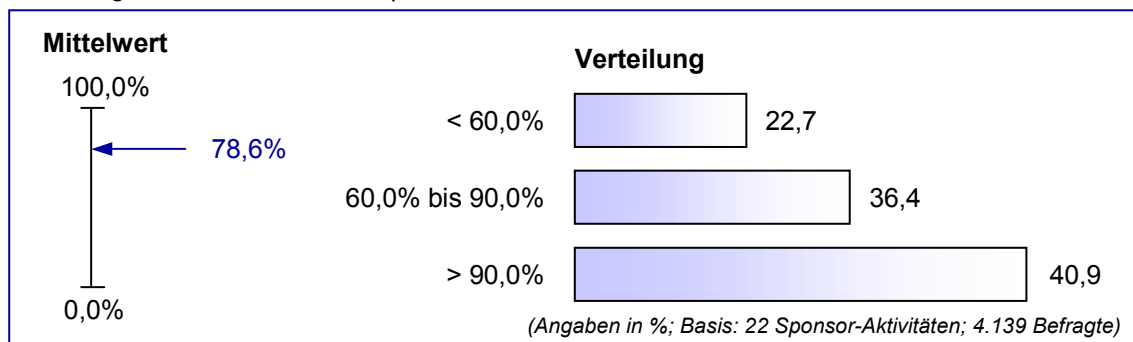
Die Ergebnisse der Zielgruppen-Befragungen bei den 22 untersuchten Maßnahmen belegen, dass sich durch Sponsoring **nahezu alle Zielkriterien** verändern lassen. Im Durchschnitt über die untersuchten Engagements verbessert sich der Wert der Kaufabsicht erfreulicherweise am stärksten: Haben Verbraucher das Sponsoring erlebt, geben 14,9% mehr als ohne Sponsoring an, die Produkte der Projektteilnehmer kaufen zu wollen (vgl. Abbildung 111, S. 112). Ähnlich gut lässt sich beeinflussen, wie sympathisch die Zielgruppe die Unternehmen bzw. deren Marken einschätzt. Auch die Kundennähe, d.h. inwieweit eine Marke aus Sicht der Befragten zu ihnen passt, steigert sich im Mittel um 13,4%. Der Imagetransfer glückt ebenso (9,7%). Nicht bzw. nur schwach wirkt Sponsoring allerdings auf den Anteil der Probanden, denen die Marke bekannt ist (0,1%) bzw. die sie als einzigartig beurteilen (6,1%). Allerdings sind die Unternehmen in ihrer Zielgruppe bereits sehr bekannt (zumeist bei 100% der Befragten), sodass sich der Bekanntheitsgrad oft nicht mehr steigern lässt.

Abbildung 111: Durchschnittlicher Sponsoring-Effekt



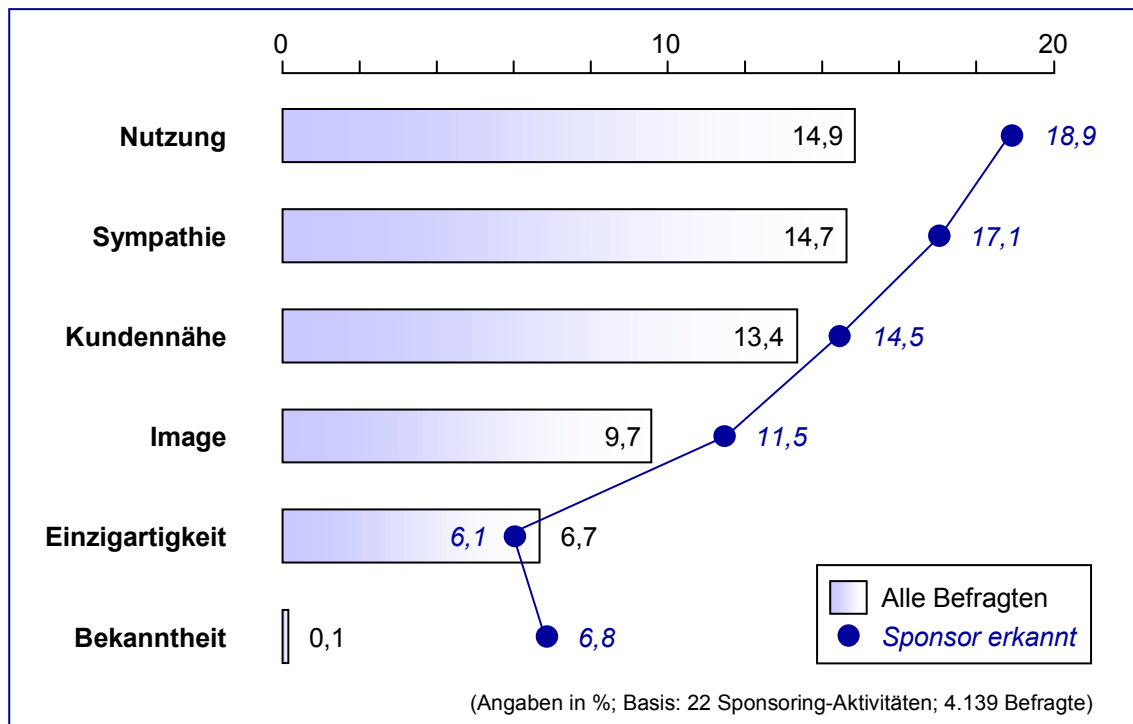
Bei der Bedingung „**Awareness**“ schneiden die Maßnahmen sehr zufriedenstellend ab: Durchschnittlich erkannten 78,6% der Interviewten den Sponsor als solchen wieder (vgl. Abbildung 112). 40,9% der Unternehmen erreichen eine Awareness von über 90,0%. Bei weniger als einem Viertel aller untersuchten Sponsoring-Engagements konnten sich höchstens 60,0% der Zielgruppe an den Sponsor erinnern.

Abbildung 112: Awareness als Sponsor



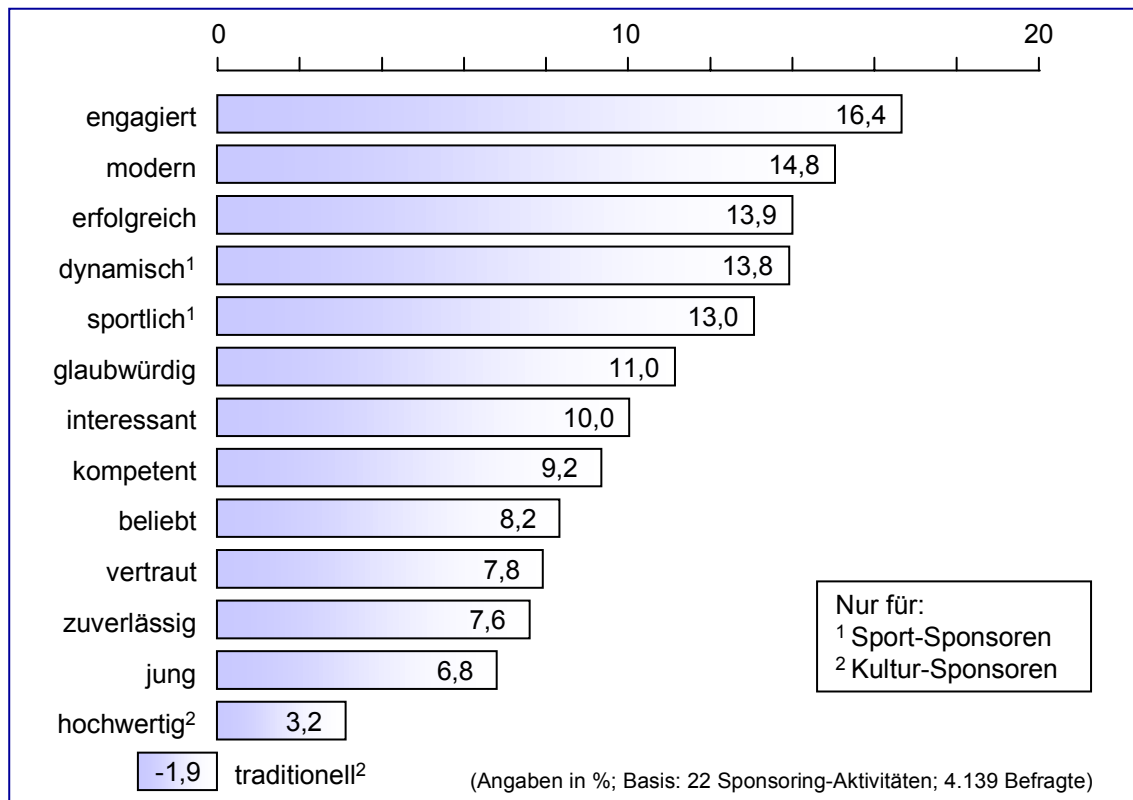
Berücksichtigt man nur diesen Teil der Stichprobe, d.h. Besucher, welche die Botschaft bemerkt haben, verbessert sich der **Sponsoring-Effekt** bei nahezu allen Erfolgskriterien (vgl. Abbildung 113, S. 113). Besonders bei der Nutzung und der Sympathie wirkt Sponsoring deutlich stärker, wenn man nur Probanden mit Awareness einbezieht. Allerdings nehmen den Sponsor nur 6,1% der Befragten als einzigartig wahr, wenn sie ihn erkennen. Der Effekt bei der Einzigartigkeit bleibt also schwach.

Abbildung 113: Sponsoring-Effekt bei Awareness



Differenziert man den **Imagetransfer** nach den **einzelnen Merkmalen**, zeigt sich, dass Unternehmen durch Sponsoring vor allem als engagierter, moderner, erfolgreicher, dynamischer und sportlicher wahrgenommen werden (vgl. Abbildung 114).

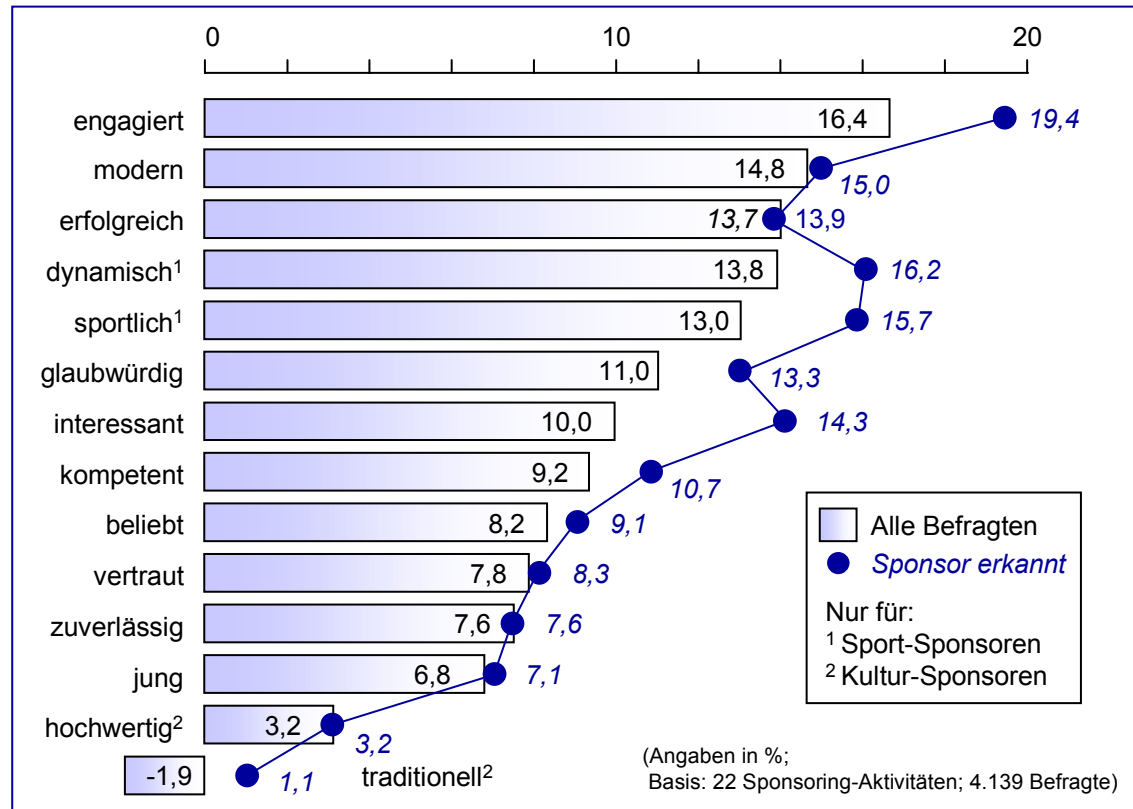
Abbildung 114: Sponsoring-Effekt je Imagemerkmale



Sie erscheinen aber auch als besonders glaubwürdig, interessant und kompetent. Weniger gut eignet sich Sponsoring jedoch, um einen hochwertigen und traditionellen Auftritt zu unterstützen. Dabei ist jedoch zu beachten, dass die Imagemerkmale „hochwertig“ und „traditionell“ nur bei kulturellen Veranstaltungen berücksichtigt wurden. Da davon nur wenige in der Stichprobe enthalten sind, sollte man diese Ergebnisse mit Vorsicht interpretieren. Die Eigenschaften „sportlich“ und „dynamisch“ flossen ausschließlich in Befragungen bei Sport-Sponsoren ein. Diese Werte gelten also nicht für kulturelle Sponsor-Nehmer.

Auch hier lässt sich die Auswertung auf Befragte begrenzen, die das **Sponsoring bemerkt** hatten. In dieser Stichprobe fällt der **Sponsoring-Effekt** für die Merkmale „engagiert“, „dynamisch“, „sportlich“, „glaubwürdig“ und „interessant“ **merklich stärker** aus (vgl. Abbildung 115). Offenbar ist Sponsoring ein Kommunikations-Instrument, das gerade einen solchen Auftritt unterstützen kann. Wiederum bleibt der Sponsoring-Effekt bei den Kriterien „traditionell“ und „hochwertig“ nahezu aus. Die Ergebnisse werfen einige Fragen auf. So ist es erstaunlich, dass sich die Eigenschaft „modern“ stark verändert, die Sponsoren aber nicht im selben Ausmaß als „jünger“ wahrgenommen werden. Offenbar schätzen Konsumenten Sponsoring als modernes Kommunikations-Instrument ein. Vermutlich erscheint es ihnen im Vergleich zur klassischen Werbung weniger konventionell.

Abbildung 115: Sponsoring-Effekt je Imagemerkmale bei Awareness

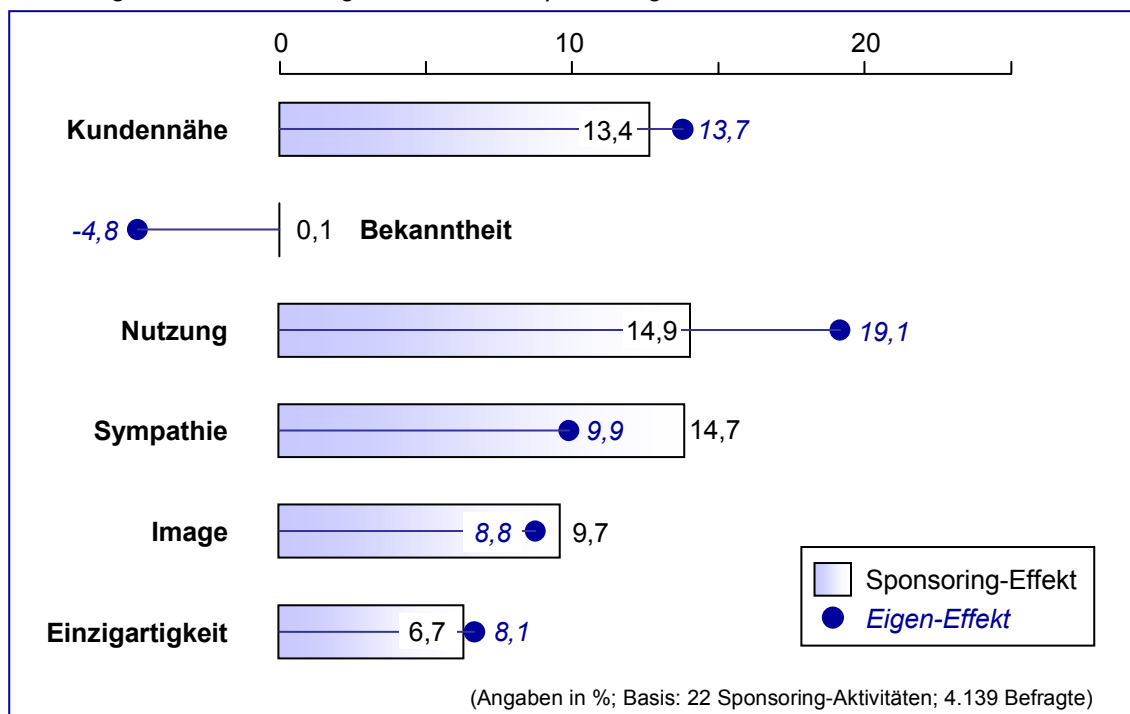


Auch die **Diskrepanz** zwischen „erfolgreich“ und „beliebt“ mag auf den ersten Blick verwundern. Berücksichtigt man aber, dass viele Sponsoren erfolgreiche Sportvereine unterstützen,

erklärt sich der starke Effekt bei „erfolgreich“. Ähnliches trifft auf „dynamisch“ und „sportlich“ zu. Dies sind zwei Eigenschaften, die prinzipiell auf jeden Sportverein zutreffen.

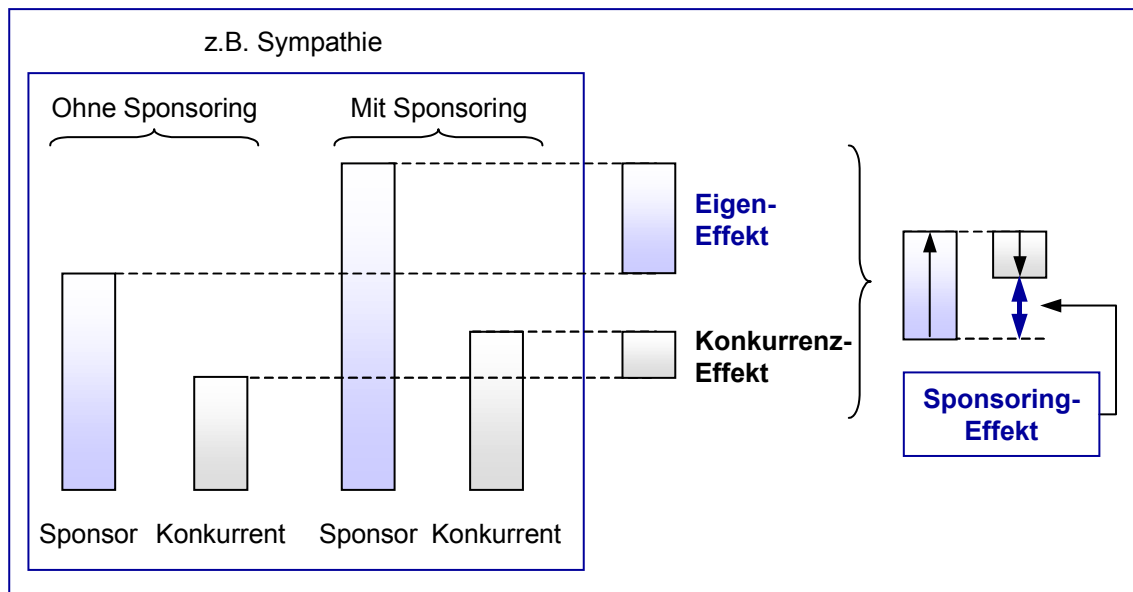
Der Sponsoring-Effekt setzt sich aus **Eigen- und Konkurrenz-Effekt** zusammen, d.h. Sponsoring kann nicht nur die Werte des agierenden Unternehmens verändern, sondern auch die der Wettbewerber. Es könnte also passieren, dass die Zuschauer der unterstützten Veranstaltung zum einem den Sponsor als sympathischer empfinden als andere Vertreter der Zielgruppen und zum anderem seinen Haupt-Konkurrenten, vergleichsweise schlecht beurteilen. Abbildung 116 stellt pro Zielkriterium dar, welchen Anteil der Eigen-Effekt am gesamten Sponsoring-Effekt einnimmt.

Abbildung 116: Anteil des Eigen-Effekts am Sponsoring-Effekt



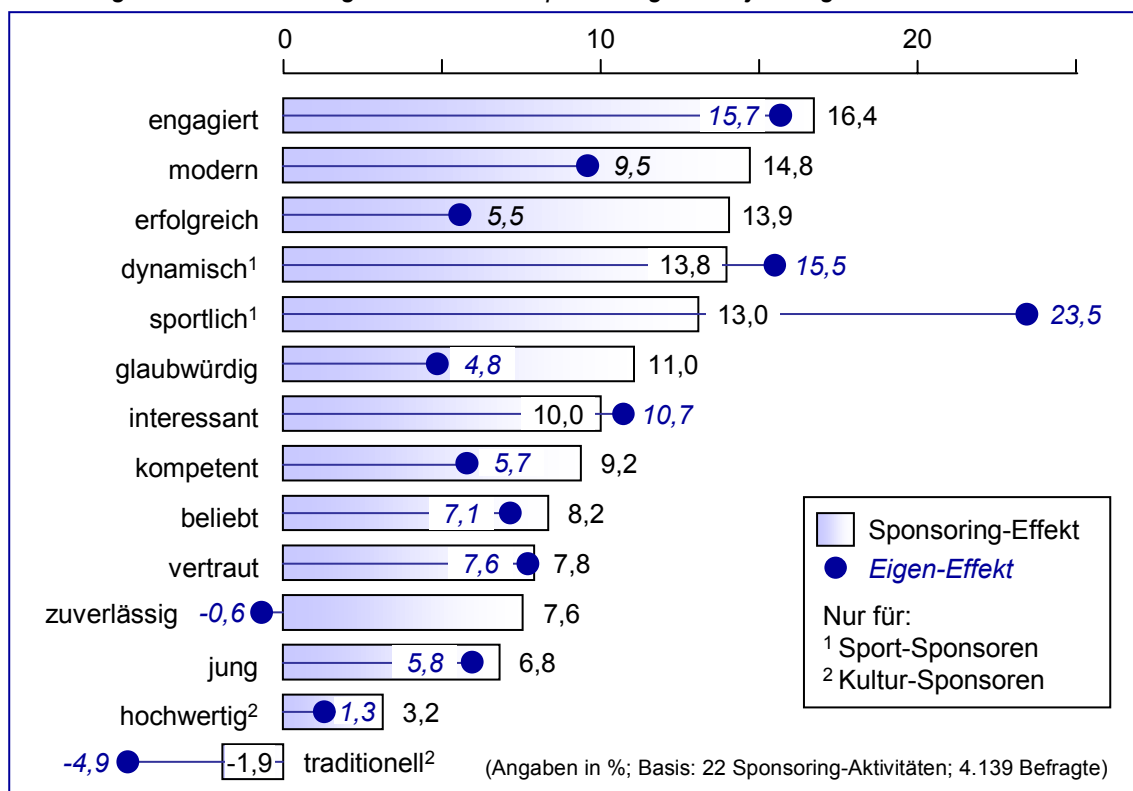
Zunächst mag es verwundern, dass der Sponsoring-Effekt teilweise sogar geringer ausfällt als der Eigen-Effekt (Nutzung oder Kundennähe). Dies lässt sich damit begründen, dass durch die Verrechnung von Konkurrenz- und Eigen-Effekt auch eine Zielgruppen-Korrektur vorgenommen wurde. Beispielsweise könnte man vermuten, dass Besucher eines Fußballspiels im Allgemeinen häufig Bier trinken und daher Biermarken generell besser bewerten als der durchschnittliche Bürger vergleichbaren Alters. Der Sponsor erhält also automatisch höhere Werte, was nicht auf sein Engagement zurückzuführen ist. Auch alle Wettbewerber werden positiver eingeschätzt. Berücksichtigt man nun auch die Veränderung des Konkurrenten, dann entspricht der Sponsoring-Effekt nur noch dem Netto-Überschuss der durch das Sponsoring erzeugten Wirkung, also dem Netto-Vorteil gegenüber dem Konkurrenten (vgl. Abbildung 117, S. 116).

Abbildung 117: Beispiel für die Korrektur um den Zielgruppen-Effekt



Bei den Zielkriterien „Sympathie“ und „Image“ kommt offenbar ein wirklicher Konkurrenz-Effekt zum Tragen: Dort bewerten die Zuschauer den Wettbewerber schlechter als andere Befragte. Die Bekanntheit lässt sich aufgrund des geringen Effektes bzw. der bereits ohne Sponsoring hohen Werte nicht sinnvoll interpretieren (vgl. Abbildung 116, S. 115). Bei den einzelnen Imagemerkmale ist der vermutete Konkurrenz-Effekt vor allem bei „erfolgreich“, „glaubwürdig“ und „modern“ zu beobachten (vgl. Abbildung 118).

Abbildung 118: Anteil des Eigen-Effekts am Sponsoring-Effekt je Imagemerkmale

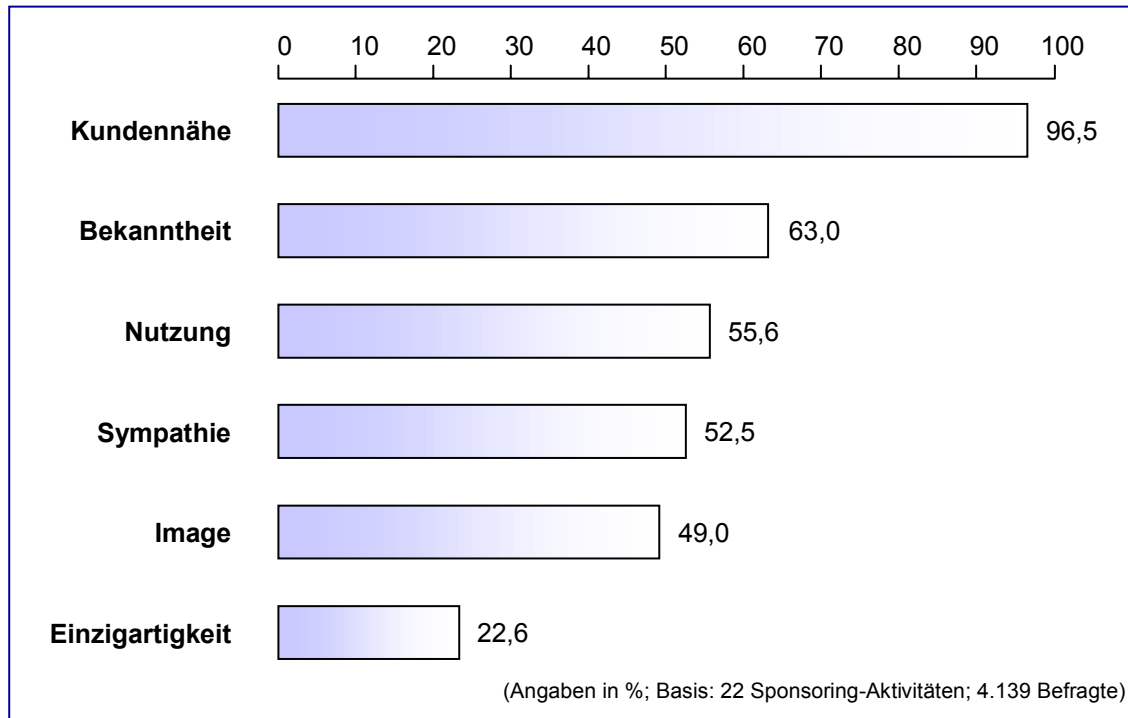


Hingegen wirkt bei dem Merkmal „**sportlich**“ ein **Zielgruppen-Effekt**. Besucher von Sport-Veranstaltungen bewerten auch Konkurrenten der Sponsoren als sportlicher. Vielleicht besuchen sie noch andere Vereine oder verfolgen andere Sportarten in den Medien, sodass sie auch den Wettbewerber schon einmal als Sponsor erlebt haben. Beide Unternehmen besitzen in diesem Fall ein „sportliches Image“. Das besondere Image des jeweiligen Sponsor-Nehmers kann sich aber nur der dort auftretende Sponsor sichern (z.B. glaubwürdig, modern).

3 Wie erfolgreich Sponsoring ist

Erfüllt der Sponsoring-Effekt die gesetzten Ziele des Unternehmens, spricht man von **Sponsoring-Erfolg**. Abgesehen von der Einzigartigkeit erreichen die Sponsoren bei allen Kriterien mindestens 49,0% von dem, was sie beabsichtigt hatten (vgl. Abbildung 119). Besonders erfolgreich sind die untersuchten Maßnahmen bei der wahrgenommenen Kundennähe der Marken. Dort setzten sich die Firmen offenbar eher konservative Ziele. Sehr schwierig scheint es zu sein, einen einzigartigen Auftritt zu erlangen. Nur 22,6% des angestrebten Effektes haben sich erfüllt. Vermutlich benötigt man gerade für dieses Zielkriterium ein besonders langfristiges Engagement und ebenfalls ein unverwechselbares Erscheinungsbild vor Ort.

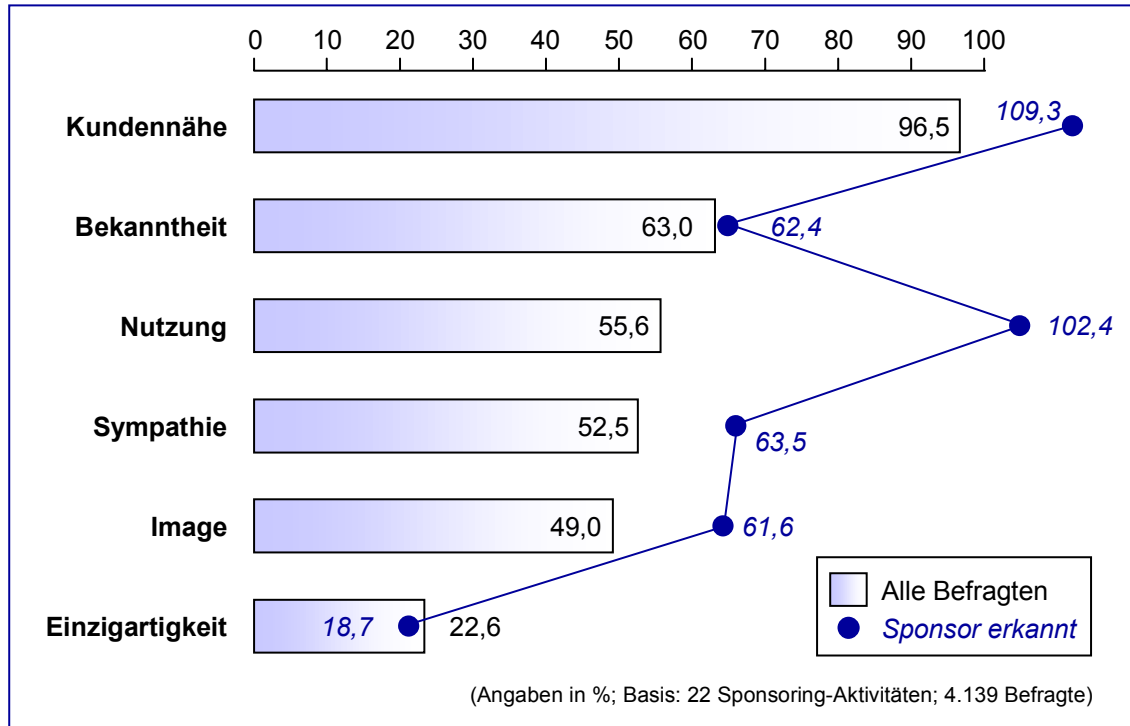
Abbildung 119: Durchschnittlicher Zielerreichungsgrad



Berücksichtigt man wiederum nur Befragte, welche den **Sponsor wahrgenommen** haben, ergibt sich auch bei der Nutzung ein überdurchschnittlicher Erfolg (vgl. Abbildung 120, S. 118). Die Werte über 100,0% lassen sich dadurch erklären, dass sich die Sponsoren bei der Kundennähe und der Nutzung zu konservative Ziele gesetzt haben; denn bei Besuchern, die den

Sponsor erkannt haben, werden die angestrebten Werte übererfüllt. In der gesamten Stichprobe liegt jedoch kein Zielerreichungsgrad über 100,0% vor.

Abbildung 120: Zielerreichungsgrad bei Awareness



Von den **einzelnen Imagemerkmale** zählen wieder die Eigenschaften „engagiert“, „modern“, „erfolgreich“, „dynamisch“ und „sportlich“ zu denen, die Sponsoring stark verändern kann. Zudem empfiehlt sich Sponsoring für Unternehmen, die einen interessanten und glaubwürdigen Auftritt anstreben. Auch hier sei einschränkend erwähnt, dass die Items „sportlich“ und „dynamisch“ nur für Sport-Sponsoren sowie „traditionell“ und „hochwertig“ nur für Kultur-Sponsoren erhoben wurden. Gerade die Werte der letzteren beruhen also auf einer geringen Stichprobe (vgl. Abbildung 121, S. 119). Schränkt man die Stichprobe auf Probanden mit Awareness ein, ist bei „sportlich“, „engagiert“, „interessant“ und „dynamisch“ ein besonders großer Erfolg zu verzeichnen. Die Wirkung bei dem Merkmal „erfolgreich“ relativiert sich allerdings.

Die Mittelwerte des Sponsoring-Effektes und des Sponsoring-Erfolges aller evaluierten Maßnahmen kann man im **Sponsoring-Navigator** übersichtlich zusammenstellen (vgl. Abbildung 122, S. 119). Durchschnittlich erreichen die Unternehmen 56,5% ihrer Ziele. Der Erfolg bei den einzelnen Zielen liegt bei Kundennähe und Bekanntheit über dem gesamten Wert. Nutzung, Sympathie und Image schneiden hingegen etwas schwächer ab. Deutlich geringere Werte erreicht nur Einzigartigkeit.

Abbildung 121: Zielerreichungsgrad je Imagemerkmale

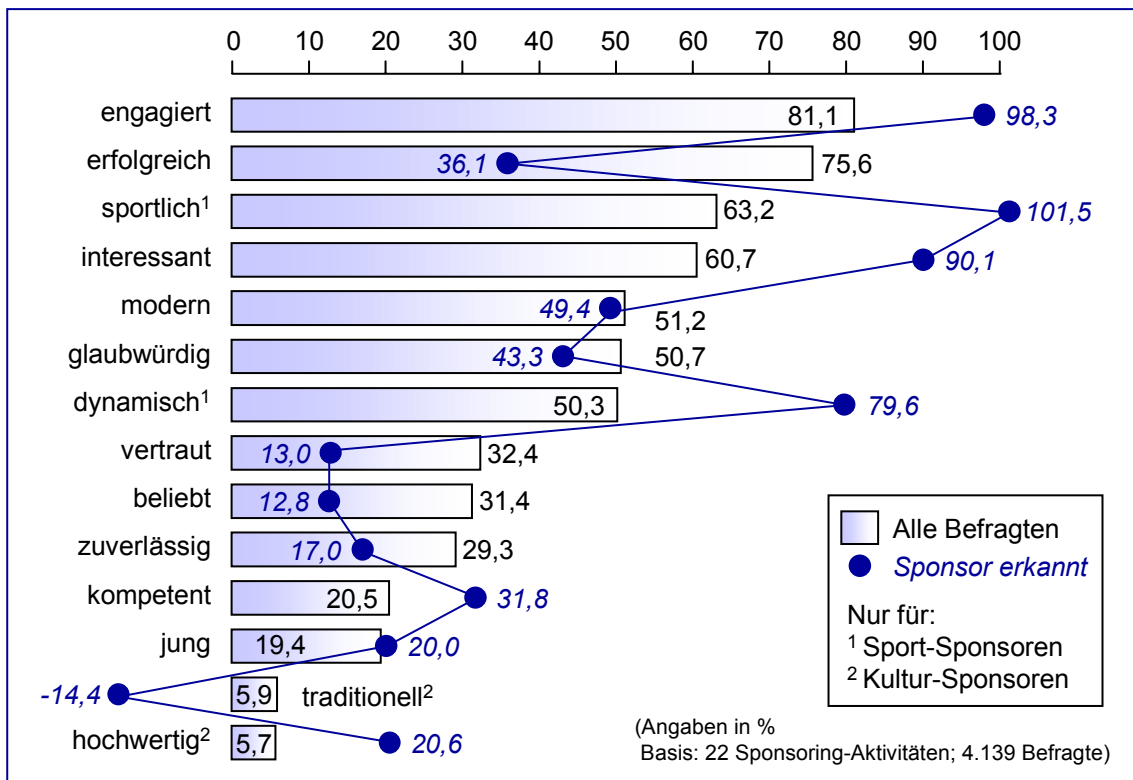
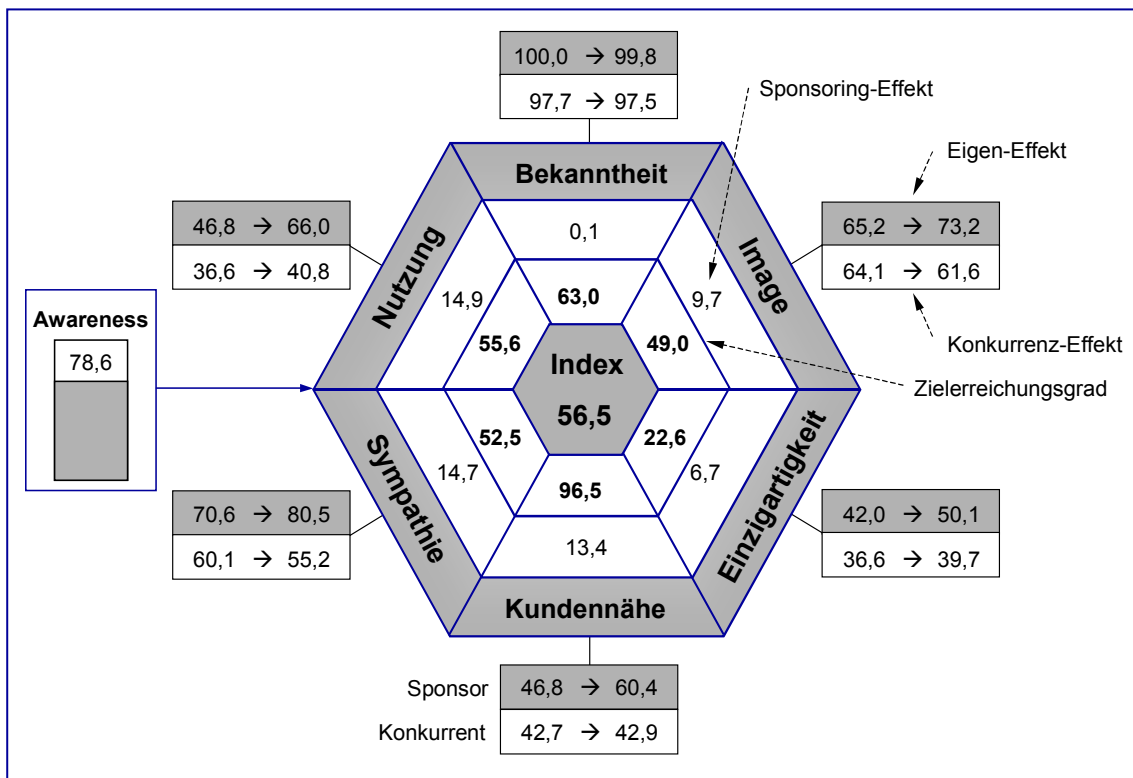
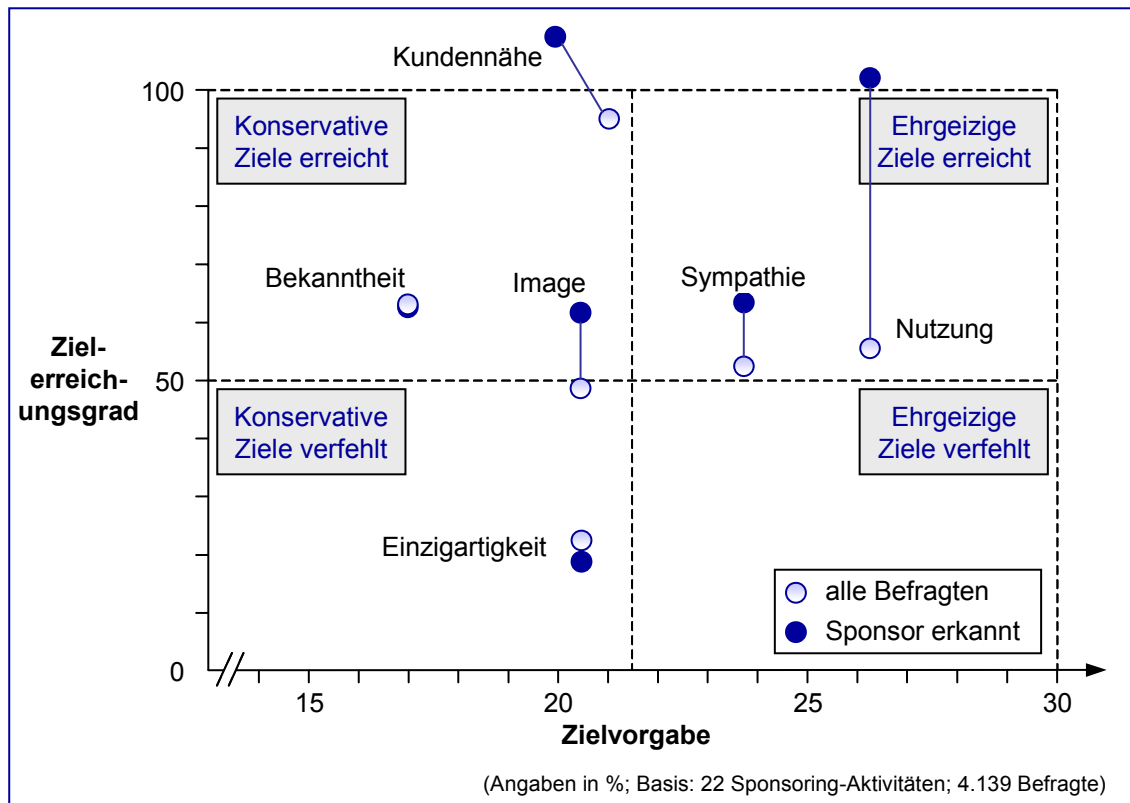


Abbildung 122: Sponsoring-Navigator mit Durchschnittswerten



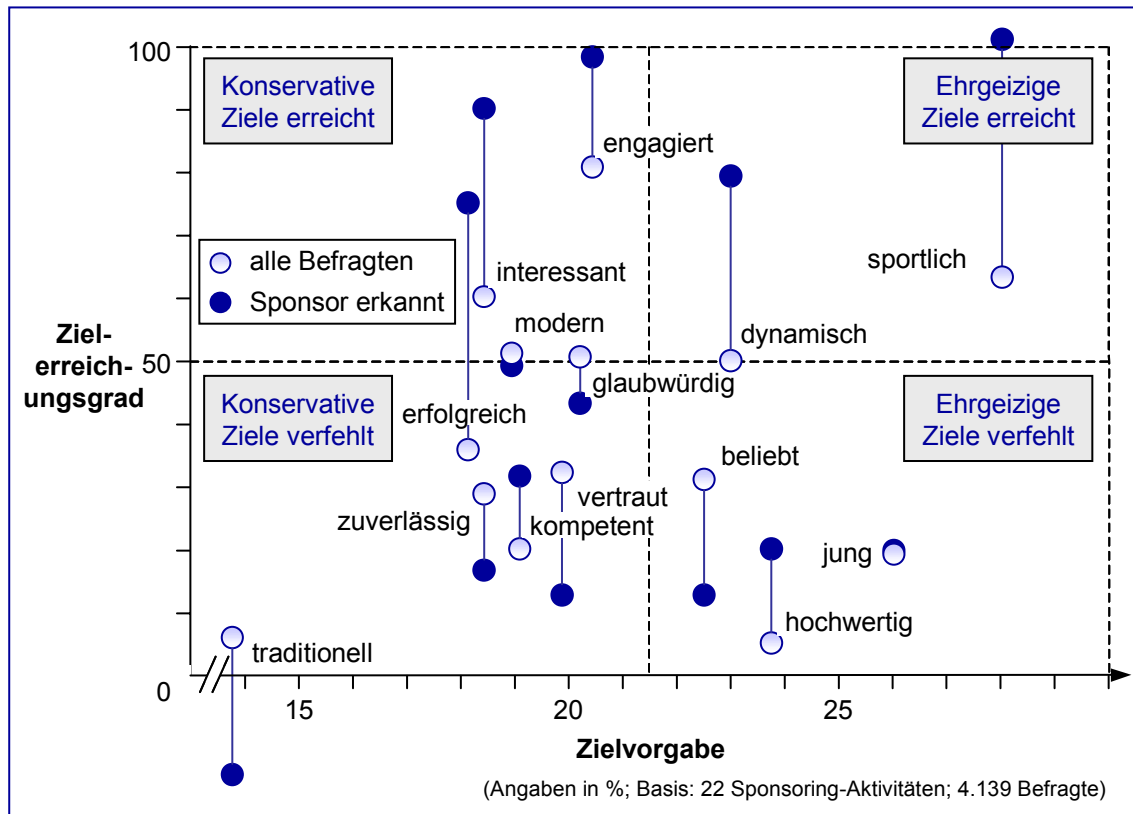
Wie erfolgreich ein Sponsor ist, hängt nicht zu letzt von seinen Zielen ab. Einerseits können zu ehrgeizige Absichten auch einen zufriedenstellenden Sponsoring-Effekt zu Nichte machen; andererseits führen zu niedrige Ziele dazu, dass bereits geringfügige Veränderungen einen großen Erfolg bedeuten. Abbildung 123 stellt daher die **Zielvorgabe** und den **Zielerreichungsgrad** zweidimensional dar. Zu ehrgeizig waren die Sponsoren im Durchschnitt bei keinem globalen Kriterium. Bei der Nutzung und der Sympathie erreichen sie selbst optimistische Ziele. Auch die Kundennähe kann durch Sponsoring stark positiv beeinflusst werden. Daran glaubten die Unternehmen jedoch weniger. Aufgrund der geringen Erwartungen fällt der Erfolg dort sehr hoch aus. Die Ziele bezüglich des Images und vor allem der Einzigartigkeit waren gering und wurden dennoch nicht zufriedenstellend erfüllt. Die Bekanntheit ist aufgrund der hohen Ausgangswerte mit Vorsicht zu interpretieren.

Abbildung 123: Zielvorgabe vs. Zielerreichungsgrad



Bei den einzelnen **Imagemerkmalen** sind alle vier Quadranten besetzt (vgl. Abbildung 124, S. 121). Das beabsichtigte sportliche und dynamische Image wird zumeist erreicht (Achtung: nur bei Sport-Sponsoren). Hingegen verfehlen die Sponsoren ihre ehrgeizigen Ziele bezüglich eines „jungen“ und „beliebten“ Auftritts. Der Wert für „hochwertig“ sollte differenziert beurteilt werden, da nur wenige Kultur-Sponsoren in der Stichprobe enthalten sind. Wenig beabsichtigt, aber viel erreicht, haben die Unternehmen bei den Merkmalen „engagiert“, „interessant“, „modern“ und zum Teil auch bei „glaubwürdig“. Die restlichen Eigenschaften standen nicht im Fokus der Sponsoring-Aktivitäten und haben sich auch kaum verändert.

Abbildung 124: Zielvorgabe vs. Zielerreichungsgrad je Imagemerkmale



Teil G

Ergebnisse der

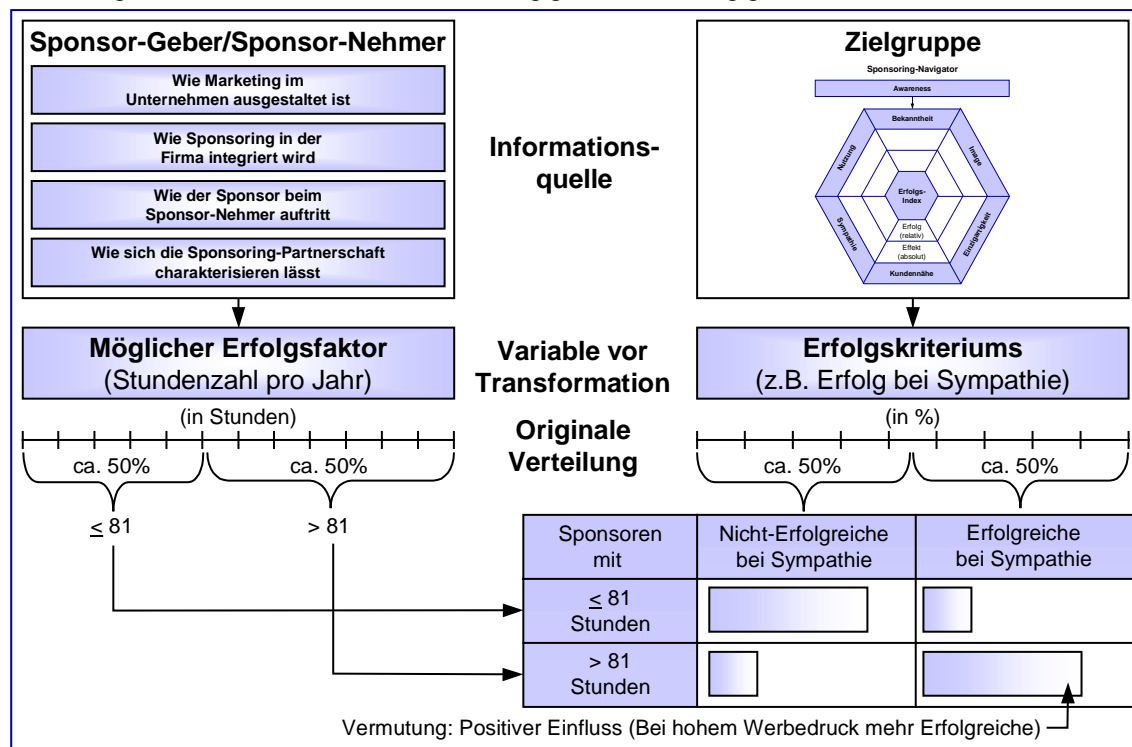
Erfolgsfaktoren-Analyse

1 Wie sich Erfolgsfaktoren ermitteln lassen

Im Rahmen der Erfolgsfaktoren-Analyse werden die Projektteilnehmer pro Zielkriterium in **zwei** annähernd **gleich große Gruppen** eingeteilt, wobei die Vertreter der ersten unterdurchschnittlich erfolgreich und die der zweiten überdurchschnittlich erfolgreich waren. Anhand der Aussagen der Sponsoren und Sponsor-Nehmer kann man nun beschreiben, welche Sponsoring-Aktivitäten besonders effektiv wirken. Demzufolge gilt es, Merkmale zu finden, um erfolgreiche Sponsoren von nicht-erfolgreichen abzugrenzen. Was sich hinter den potentiellen Einflussgrößen inhaltlich verbirgt, wurde in Kapitel D und E ausführlich erläutert. Sie lassen sich grob zu vier Gruppen von möglichen Erfolgsfaktoren zusammenfassen: (a) Wie Marketing im Unternehmen ausgestaltet ist; (b) Wie Sponsoring in der Firma integriert wird; (c) Wie der Sponsor beim Sponsor-Nehmer auftritt; (d) Wie sich die Sponsoring-Partnerschaft charakterisieren lässt.

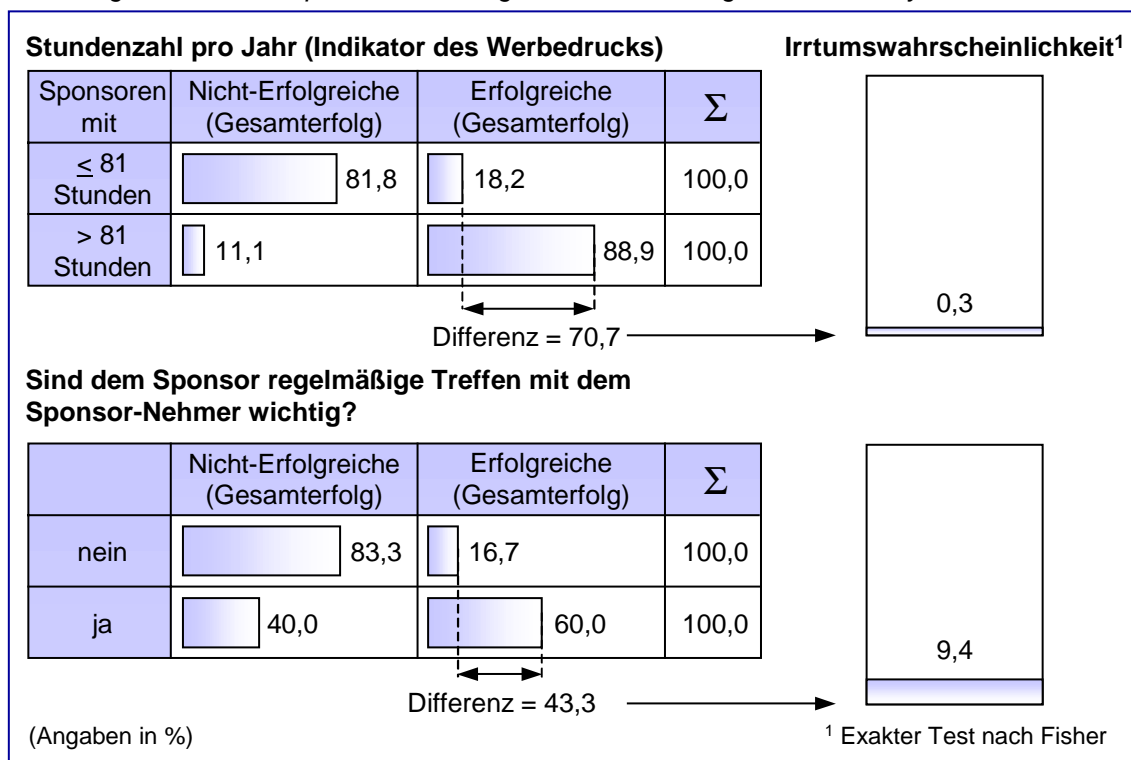
Welche Merkmale die Erfolgskriterien beeinflussen, kann man aufgrund der geringen Anzahl von evaluierten Sponsor-Aktivitäten nur **bivariat**, d.h. paarweise, **überprüfen**. Hierzu wurden alle unabhängigen Variablen auf nominales **Skalenniveau transformiert**. Einige liegen bereits in diesem Datenformat vor. So antworteten die Sponsor-Geber auf viele Fragen mit „ja“ oder „nein“ (z.B. „Unternehmenskultur bekannt?“). Die Nennungen bezüglich kontinuierlich verteilter Merkmale (z.B. Budget, Werbedruck, Sponsoring-Dauer) wurden in zwei möglichst gleich große Gruppen geteilt. Beispielsweise gaben die Sponsoren an, wie viele Stunden sie beim Sponsor-Nehmer pro Jahr sichtbar sind (= Indikator des Werbedrucks): Unternehmen, die mehr als 81 Stunden (= Median der Verteilung) auftreten, bekommen in der neuen Variable ein „ja“ und solche, die weniger häufig zu sehen sind, ein „nein“ (vgl. Abbildung 125).

Abbildung 125: Transformation der unabhängigen und abhängigen Variablen



Ob eine unabhängige Größe ein Erfolgskriterium maßgeblich verändert, erkennt man jetzt daran, wie stark sich der Anteil der erfolgreichen Sponsoren in den zwei Gruppen des potentiellen Erfolgsfaktors unterscheidet. Um zu dem oben genannten Beispiel zurückzukehren, gehören 88,9% der Unternehmen, die sich bei dem Sponsor-Nehmer mehr 81 Stunden präsentieren, der Gruppe der Erfolgreichen an (nach Maßgabe des Gesamterfolgs), während das nur auf 18,2% von denen zutrifft, die weniger häufig auftreten (vgl. Abbildung 126). Wie nicht anders zu erwarten war, hat der Werbedruck also einen positiven Einfluss auf den Erfolg. Die **Stärke des Zusammenhangs** lässt sich an der Differenz aus den Anteilen der Erfolgreichen erkennen: In diesem Fall weist der Unterschied von +70,7% auf einen starken Effekt hin (maximaler Wert = 100,0%). Abbildung 126 gibt als Vergleich zusätzlich die 2x2-Matrix einer anderen Einflussgröße wieder: Auch Unternehmen, die Wert auf regelmäßige Treffen mit dem Sponsor legen, verzeichnen einen höheren Gesamterfolg als andere.

Abbildung 126: Zwei Beispiele für das Vorgehen bei der Erfolgsfaktoren-Analyse



Obwohl im Rahmen des Forschungsprojektes im Vergleich zu anderen Studien ungewöhnlich viele Sponsoring-Aktivitäten bewertet wurden, ist die Stichprobe mit 22 Fällen für inferenzstatistische Analysen, d.h. solche Verfahren, die überprüfen, ob sich die Zusammenhänge in der Stichprobe mit geringer Irrtumswahrscheinlichkeit verallgemeinern lassen, immer noch sehr gering. Der statistische Test für die Beziehung zweier nominaler Variablen ist der **Chi-Quadrat-Test** (auf Basis der χ^2 -Verteilung) bzw. die kritischere Variante, der „Exakte Test nach Fisher“ (besonders bei Stichproben kleiner als 20; vgl. Backhaus u.a. 2003, S. 243). Ist die erwartete Häufigkeit pro Feld der 2x2-Matrix kleiner als fünf, was bei ca. 20 Befragten häufiger der Fall

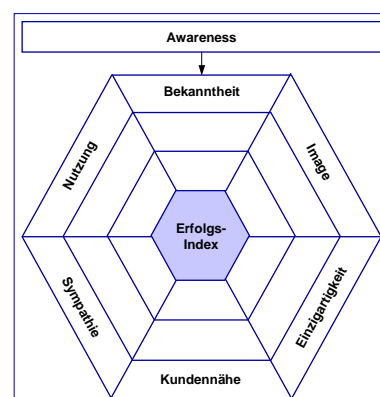
sein wird, kommt nur der „**Exakte Test nach Fisher**“ in Frage (vgl. Backhaus u.a. 2003, S. 251).

Die Analyse ergibt das so genannte **Signifikanzniveau**, d.h. wie wahrscheinlich es ist, dass die Variablen nicht nur in dieser Stichprobe, sondern generell den Erfolg von Sponsoring beeinflusst. In der Forschung ist es üblich, Zusammenhänge mit einem Risiko kleiner als 5% als statistisch gesichert und im Einzelfall bis zu 10% als tendenziell gesichert anzusehen. Der starke Zusammenhang zwischen der Anzahl der Werbestunden pro Jahr und dem Gesamterfolg (Differenz = +70,7%; vgl. Abbildung 126, S. 124) lässt sich beispielsweise schon auf Basis dieser kleinen Stichprobe nachweisen: Die Irrtumswahrscheinlichkeit liegt bei 0,3%. Für die Variable „Bedeutung von regelmäßigen Treffen“ (Differenz = +43,3%) ergibt der Test einen Wert von 9,4%, was angesichts der geringen Anzahl an Sponsoring-Maßnahmen, ebenfalls als ein tendenziell vertrauenswürdiger Hinweis auf einen Zusammenhang gelten kann.

Viele der im Folgenden untersuchten **Beziehungen** zeigen zwar die vermutete Tendenz, **lassen sich aber noch nicht statistisch nachweisen**. Sobald etwa 50 Sponsoring-Maßnahmen evaluiert sind, kann man den Einfluss dieser scheinbaren Erfolgsfaktoren zweifelsfrei belegen. Im Einzelfall lässt sich aber möglicherweise ein heute vermuteter Zusammenhang in einer größeren Stichprobe nicht bestätigen. Der Anteil der erfolgreichen Sponsoren pro Ausprägung jeder Einflussgröße sowie die Einflussstärke sind pro Erfolgskriterium ausführlich im Anhang (vgl. Tabelle im Anhang) dokumentiert. Das Erfolgskriterium „Bekanntheit“ lässt sich aufgrund der hohen Ausgangswerte nicht sinnvoll analysieren und wird daher nicht in die Erfolgsfaktoren-Analyse einbezogen. Merkmale, deren Betrag der Einflussstärke unter 10,0% liegt, sind jeweils gesondert aufgeführt. Extra gekennzeichnet sind auch solche Ergebnisse, bei denen eine Ausprägung der abhängigen oder unabhängigen Variable mit weniger als fünf Sponsoren besetzt ist, da solche geringe Fallzahlen starke Unterschiede provozieren, die aber nicht verlässlich sind. Ausgewählte Beispiele werden im weiteren Verlauf verbal erläutert. Sollten tendenzielle Befunde (Fallzahl pro Ausprägung kleiner als fünf bzw. Betrag der Differenz kleiner als 10,0%) in die Argumentation einfließen, wird jeweils darauf hingewiesen („tendenziell“). Merkmale, die diese Minimalanforderungen erfüllen, sind darüber hinaus in Abbildungen dargestellt.

2 Gesamter Sponsoring-Erfolg (= Erfolgs-Index)

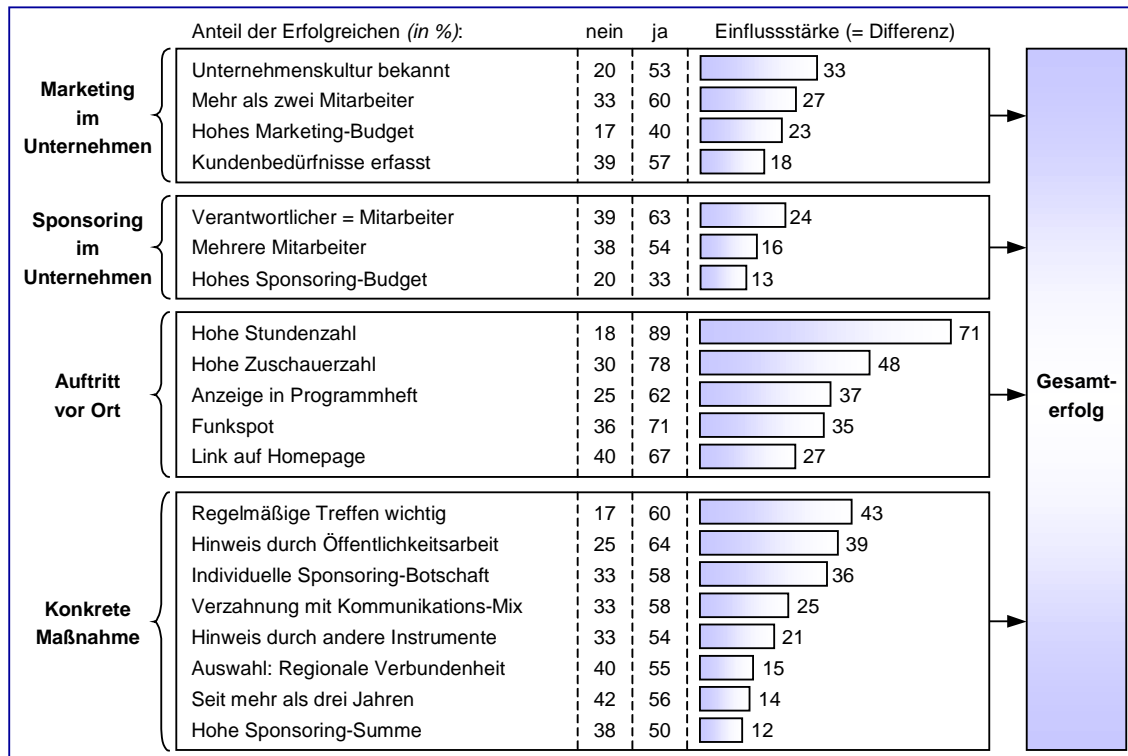
Zunächst lässt sich betrachten, wie erfolgreich die Sponsoren insgesamt gewesen sind. Den globalen Erfolgs-Index beeinflussen folgende Merkmale (gruppiert nach den vier Kategorien):



a) Wie Marketing im Unternehmen ausgestaltet ist

Besonders erfolgreich sind Unternehmen, wenn sie die Bedürfnisse ihrer Kunden in der Marketing-Konzeption schriftlich erfasst haben und den Begriff „Unternehmenskultur“ kennen. Zudem sollten im Unternehmen mehr als zwei Mitarbeiter für Marketing zuständig sein und ein entsprechend hohes Budget für Marketing-Aktivitäten zur Verfügung stehen (vgl. Abbildung 127).

Abbildung 127: Einflussgrößen des Gesamterfolgs



b) Wie Sponsoring in der Firma integriert ist

Nicht der Geschäftsführer oder andere vielbeschäftigte Führungspersonen sollten für das Thema „Sponsoring“ zuständig sein. Vielmehr sollte sich ein Mitarbeiter individuell darum bemühen. Mehr Erfolg ist auch zu erwarten, wenn die Arbeitsbelastung auf mehreren Schultern verteilt ist und/oder ein ausreichendes Budget für Sponsoring zu Verfügung steht. Tendenziell zeigt sich zudem, dass Unternehmen, die sich für Sponsoring entschieden haben, um regionale Verantwortung zu zeigen (Differenz = +38,6%) erfolgreicher sind als jene, die mit Sponsoring Verkaufs- und Absatzzahlen steigern möchten (-37,1%). Eine systematische Herangehensweise ist also vorteilhaft; wohingegen der eingeschränkte Fokus auf Verkäufe eher hinderlich wirkt.

c) Wie der Sponsor beim Sponsor-Nehmer auftritt

Besonders wirksam sind Merkmale, die den Auftritt vor Ort betreffen. Kann sich der Sponsor dort überdurchschnittlich viele Stunden bzw. vor vielen Zuschauern präsentieren, wirkt Sponsoring besonders effektiv. Ob ein Sponsor häufig (mehr als einmal im Monat) oder eher selten (weniger als einmal im Monat) auftritt ist für den Gesamterfolg hingegen nicht entscheidend

(-4,5%). Der Werbedruck beeinflusst zwar die Effektivität von Sponsoring, die Frequenz des Auftritts ist aber nicht vordergründig dafür verantwortlich.

Hilfreich sind ebenso Anzeigen im Programmheft, ein Funkspot während der Veranstaltung und Links auf der Homepage des Sponsor-Nehmers. Damit kann der Sponsor seiner Botschaft Gehör verschaffen. Auch das Trikot-Sponsoring (+33,8%) oder ein spezieller Sponsoren-Tag (+33,8%; z.B. zur Saisonöffnung) sind tendenziell geeignet, um Sponsoring-Maßnahmen vor Ort erfolgreich zu gestalten. Im Umfeld können Unternehmen die Sponsoring-Botschaft verstärken, indem sie gemeinsam mit dem Sponsor-Nehmer Anzeigen in Zeitungen oder Zeitschriften schalten (+33,8%).

d) Wie sich die Sponsoring-Partnerschaft charakterisieren lässt

Eine Vielzahl von Erfolgsfaktoren beschreiben die Beziehung zwischen Sponsor und Sponsor-Nehmer. Erfolgreiches Sponsoring basiert auf einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit. Deshalb sollte der Sponsor Wert auf regelmäßige Treffen mit dem Sponsor-Nehmer legen. Erfolgreich sind auch solche Unternehmen, die den Verein systematisch ausgewählt haben, weil er mit der Region verbunden ist. Entscheidet sich eine Firma hingegen aus persönlichen Gründen für einen Sponsor-Nehmer, verspricht dieses Engagement weniger Erfolg (-36,3%).

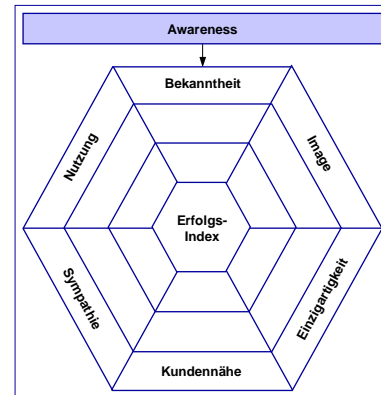
Zudem wirkt sich integrierte Kommunikation positiv auf den Zielerreichungsgrad aus. Unternehmen sollten die Sponsoring-Maßnahme mit anderen Kommunikations-Instrumenten verzahnen und so auf das Engagement hinweisen. Als besonders effektiv erweist sich hier die Öffentlichkeitsarbeit des Sponsors, d.h. beispielsweise Pressekonferenzen oder redaktionelle Berichte in den Medien. Überdurchschnittlich erfolgreich sind auch Unternehmen, welche die Sponsoring-Botschaft geringfügig abweichend von ihren sonstigen Werbeinhalten gestalten. Damit machen sie den Markenauftritt bei der Veranstaltung offenbar zu etwas Besonderem. Diese Empfehlung widerspricht keineswegs dem positiven Einfluss der integrierten Kommunikation, sondern ergänzt den Befund sinnvoll. Es empfiehlt sich für Unternehmen nicht, im Rahmen des Sponsoring pauschal ihre gewöhnlichen Ansprachen bzw. werblichen Appelle zu übernehmen (= Uniformität der Kommunikation). Vielmehr müssen Sponsoren dem Auftritt neben allen notwendigen Gemeinsamkeiten mit anderen Aussagen einen individuellen Charakter verleihen. Als zusätzliche Inhalte kommen bei Sport-Veranstaltungen beispielsweise ein sportliches und dynamisches Image in Frage, auch kann man das Engagement für den Sponsor-Nehmer in den Vordergrund stellen (Merkmal „engagiert“). Mit dem Begriff „Integrierte Kommunikation“ ist also nicht zwanghafte Uniformität gemeint. Erfolgreich zeigt sich vielmehr eine aufeinander abgestimmte Vielfalt der Botschaften.

Weniger überraschend sind Befunde, wonach sich die insgesamt investierten Sponsoring-Gelder sowie die Dauer der Aktivität (mindestens drei Jahre) positiv äußern. Darüber hinaus waren Sponsoren von Kultur-Veranstaltungen geringfügig erfolgreicher als Sport-Sponsoren

(+14,3%). Auch Haupt-Sponsoren konnten im Vergleich zu Co-Sponsoren bessere Ergebnisse erzielen (+14,5%).

3 Awareness als Sponsor

Sponsoring-Ziele wie Sympathie, Einzigartigkeit oder Kundennähe können nur solche Unternehmen erreichen, die von der Zielgruppe überhaupt als Sponsor erkannt werden. Auch die Awareness lässt sich mit Hilfe von mehreren Strategien steigern. Einflussgrößen, die bereits erläutert wurden und erneut relevant sind, werden nicht wiederholt im Text erwähnt.



a) Wie Marketing im Unternehmen ausgestaltet ist

Eine hohe Awareness erzielen vor allem Unternehmen, die über Erfahrung im Event-Marketing sowie über umfangreiches Marketing-Wissen verfügen. So nehmen überdurchschnittlich viele Befragte solche Sponsoren wahr, die in ihrer schriftlichen Marketing-Konzeption Inhalte wie Markenpolitik, Image, Zielgruppe, Kundenbedürfnisse und ihren Einzigartigkeitsvorteil (USP) erfasst haben. Diese Firmen wissen offenbar, wie sie Rezipienten gezielt erreichen können. Neben mehreren Marketing-Mitarbeitern und einem hohem Marketing-Budget ist weiterhin entscheidend, dass Sponsoring nicht als untergeordnetes Instrument neben der klassischen Werbung angesehen wird. Vielmehr sind besonders Unternehmen erfolgreich, die mehr als 7,5% des Kommunikations-Budgets in Sponsoring investieren.

b) Wie Sponsoring in der Firma integriert ist

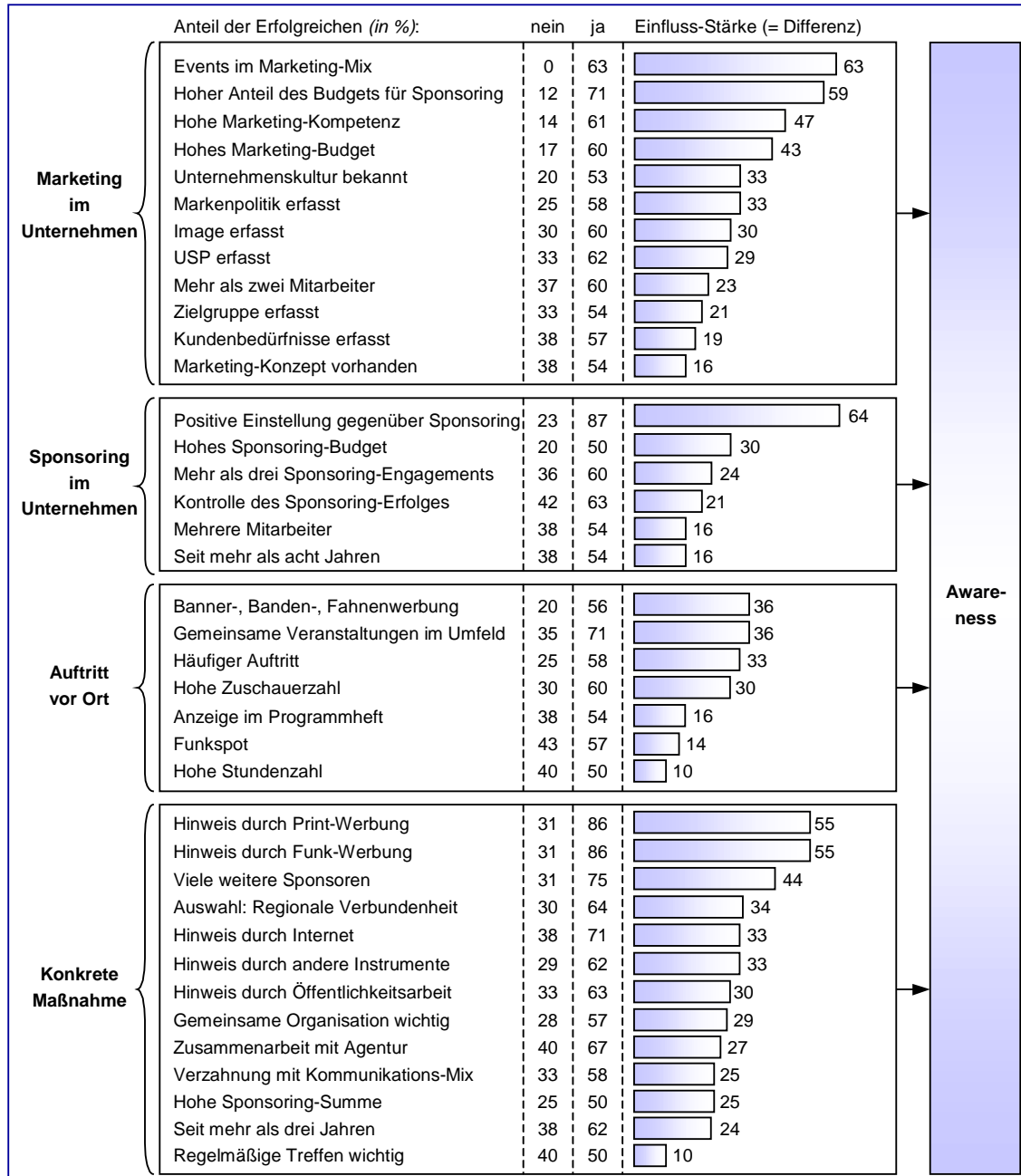
Für eine hohe Awareness-Wirkung spielt neben dem Sponsoring-Budget vor allem die Einstellung gegenüber Sponsoring eine entscheidende Rolle. So sind Unternehmen, die der Aussage „Sponsoring findet unser Unternehmen gut“ vollkommen zustimmen erfolgreicher als jene, welche eher zurückhaltend antworten. Darüber hinaus fallen Sponsoren einem größeren Teil der Zielgruppe auf, wenn sie den Erfolg ihrer Maßnahmen kontrollieren und über Sponsoring-Erfahrung verfügen, d.h. seit mehr als acht Jahren sponsern. Einfluss zeigt auch ein weiterer Indikator der Erfahrung bzw. der Kompetenz: Eine höhere Awareness verzeichnen Unternehmen, die neben der bewerteten Sponsoring-Aktion mehr als drei weitere Sponsor-Nehmer unterstützen.

c) Wie der Sponsor beim Sponsor-Nehmer auftritt

Vor Ort tragen vor allem Banden, Banner und Fahnen, Anzeigen im Programmheft und akustische Maßnahmen, wie Funkspots oder Lautsprecher-Durchsagen, dazu bei, dass die Zuschauer ein Unternehmen als Sponsor wahrnehmen. Aber auch mit dem Verkauf von Produkten (+55,5%) oder Gewinnspiel-Aktionen (+22,2%) können Sponsoren tendenziell die

Aufmerksamkeit der Zielgruppe auf sich lenken. Im Sponsoring-Umfeld haben Veranstaltungen, wie z.B. Autogrammstunden mit Spielern des Vereins, positive Auswirkungen. Die Awareness ist auch bei Unternehmen größer, die sich besonders häufig und über viele Stunden als Sponsor präsentieren und so viele Zuschauer erreichen können (vgl. Abbildung 128).

Abbildung 128: Einflussgrößen der Awareness als Sponsor



d) Wie sich die Sponsoring-Partnerschaft charakterisieren lässt

Um eine hohe Awareness zu erreichen, ist es ratsam, Sponsoring mit anderen Kommunikations-Instrumenten, wie Print- und Funkwerbung sowie Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit, zu verzahnen. Außerdem sollten Unternehmen auf ihrer eigenen Homepage eine Rubrik „Sponso-

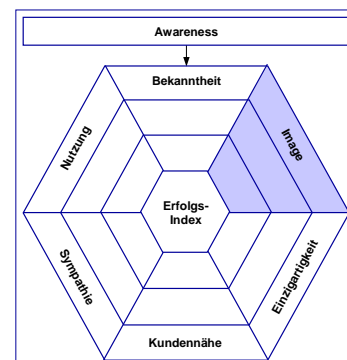
ring“ einrichten, in welcher sie über ihre Aktivitäten im Allgemeinen bzw. die konkrete Maßnahme im Besonderen informieren. Wichtiger als eine hohe Sponsoring-Summe ist darüber hinaus eine gute Zusammenarbeit mit dem Sponsor-Nehmer. So sollten Sponsor und Sponsor-Nehmer ihre Maßnahmen nicht nur gemeinsam planen, sondern auch zusammen organisieren. Darüber hinaus können Firmen auch eine Agentur beauftragen und so indirekt eine höhere Aufmerksamkeit bei der Zielgruppe erreichen. Schließlich werden diejenigen Unternehmen häufiger als Sponsor erkannt, die schon seit mehreren Jahren den Sponsor-Nehmer unterstützen. Eine größere Zahl weiterer Sponsoren wirkt sich dabei positiv auf die Awareness aus. Sponsor-Nehmer, die mit mehreren Sponsoren zusammenarbeiten, verfügen offenbar über eine größere Professionalität und Erfahrung und bieten bessere Präsentations-Möglichkeiten.

Haupt-Sponsoren erhalten vom Sponsor-Nehmer häufig vielfältigere Leistungen angeboten als Co-Sponsoren. Daher verwundert es nicht, dass erstere von der Zielgruppe eher erkannt werden (+14,5%). Wie die Auswertung der Sponsor-Geber-Befragung zeigt (vgl. Kapitel D), präsentieren sich Kultur-Sponsoren seltener und weniger dominant als Sport-Sponsoren. Unternehmen, die sportliche Aktivitäten unterstützen, erzielen daher bessere Awareness-Werte (+66,7%).

4 Image

a) Wie Marketing im Unternehmen ausgestaltet ist

Die erfolgreiche Profilierung des Marken- bzw. Unternehmensimages setzt Erfahrungen eines Unternehmens im Event-Bereich sowie die umfassende Auseinandersetzung mit den Inhalten der strategischen Marketing-Planung voraus.



b) Wie Sponsoring in der Firma integriert ist

Einen hohen Zielerreichungsgrad verzeichnen außerdem Unternehmen, die den Erfolg ihrer Sponsoring-Aktivitäten kontrollieren und über ein hohes Sponsoring-Budget verfügen. Erfolgversprechend für eine positive Imagewirkung ist es auch, wenn sich eine Firma für Sponsoring entscheidet, um damit ihr Image aufzubauen oder zu verbessern.

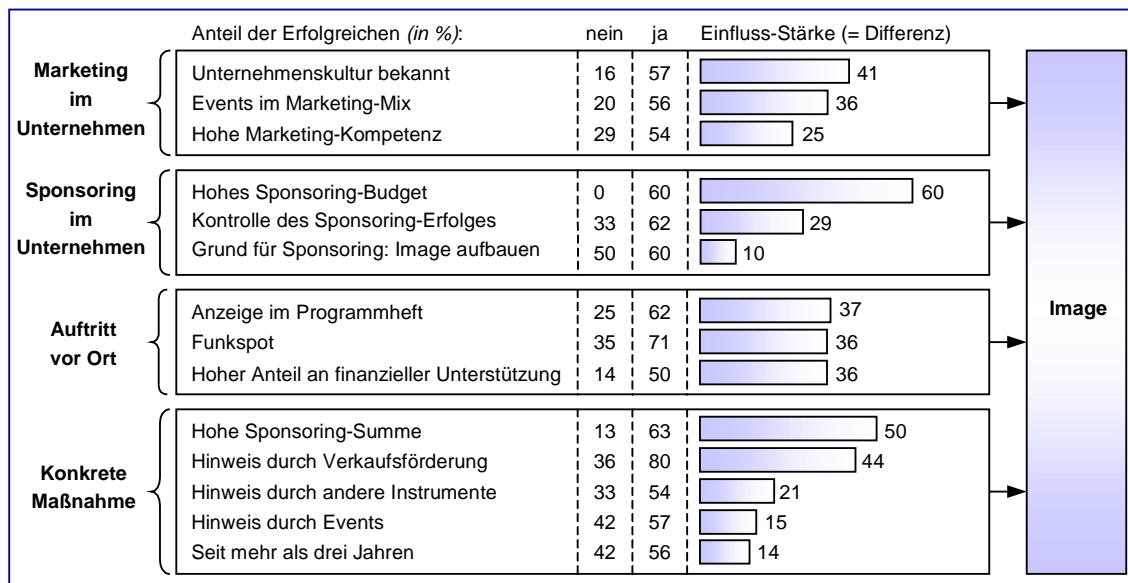
c) Wie der Sponsor beim Sponsor-Nehmer auftritt

Bei Veranstaltungen vor Ort eignen sich besonders Anzeigen im Programmheft oder Funkspots. Die Präsentation des Logos in den Drucksachen (-14,3%) des Sponsor-Nehmers reicht hingegen nicht aus, um das Image zu profilieren. Zudem sollten Sponsoren den Sponsor-Nehmer eher mit finanziellen Leistungen als mit Gratisprodukten oder Sachleistungen unterstützen.

d) Wie sich die Sponsoring-Partnerschaft charakterisieren lässt

Die Zahl der erreichten Zuschauer spielt im Gegensatz zum Gesamterfolg und der Awareness beim Aufbau von Image keine Rolle. Empfehlenswert ist es jedoch, mit anderen kommunikativen Maßnahmen auf das Sponsoring-Engagement hinzuweisen. Besonders geeignet sind hierfür Events (z.B. Sommerfest) und Verkaufsförderungs-Aktionen. Weniger überraschend ist schließlich, dass auch der Imagetransfer eine hohe Investitionssumme und eine langjährige Zusammenarbeit mit dem Sponsor-Nehmer voraussetzt (vgl. Abbildung 129).

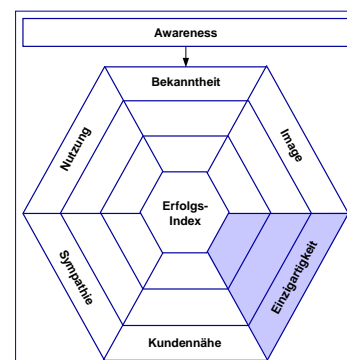
Abbildung 129: Einflussgrößen des Erfolges beim Imagetransfer



5 Einzigartigkeit

a) Wie Marketing im Unternehmen ausgestaltet ist

Den größten Erfolg bei dem Zielkriterium „Einzigartigkeit“ erzielen Unternehmen mit einem professionellen Marketing und einem hohen Marketing-Budget. Wer von den Zuschauern einer Sponsoring-Aktion als einzigartig wahrgenommen werden möchte, sollte konkrete Vorstellungen von Zielgruppe, Kundenbedürfnissen, Markenpositionierung, Image und tendenziell auch von seinem Einzigartigkeitsvorteil (USP; +8,3%) haben.



b) Wie Sponsoring in der Firma integriert ist

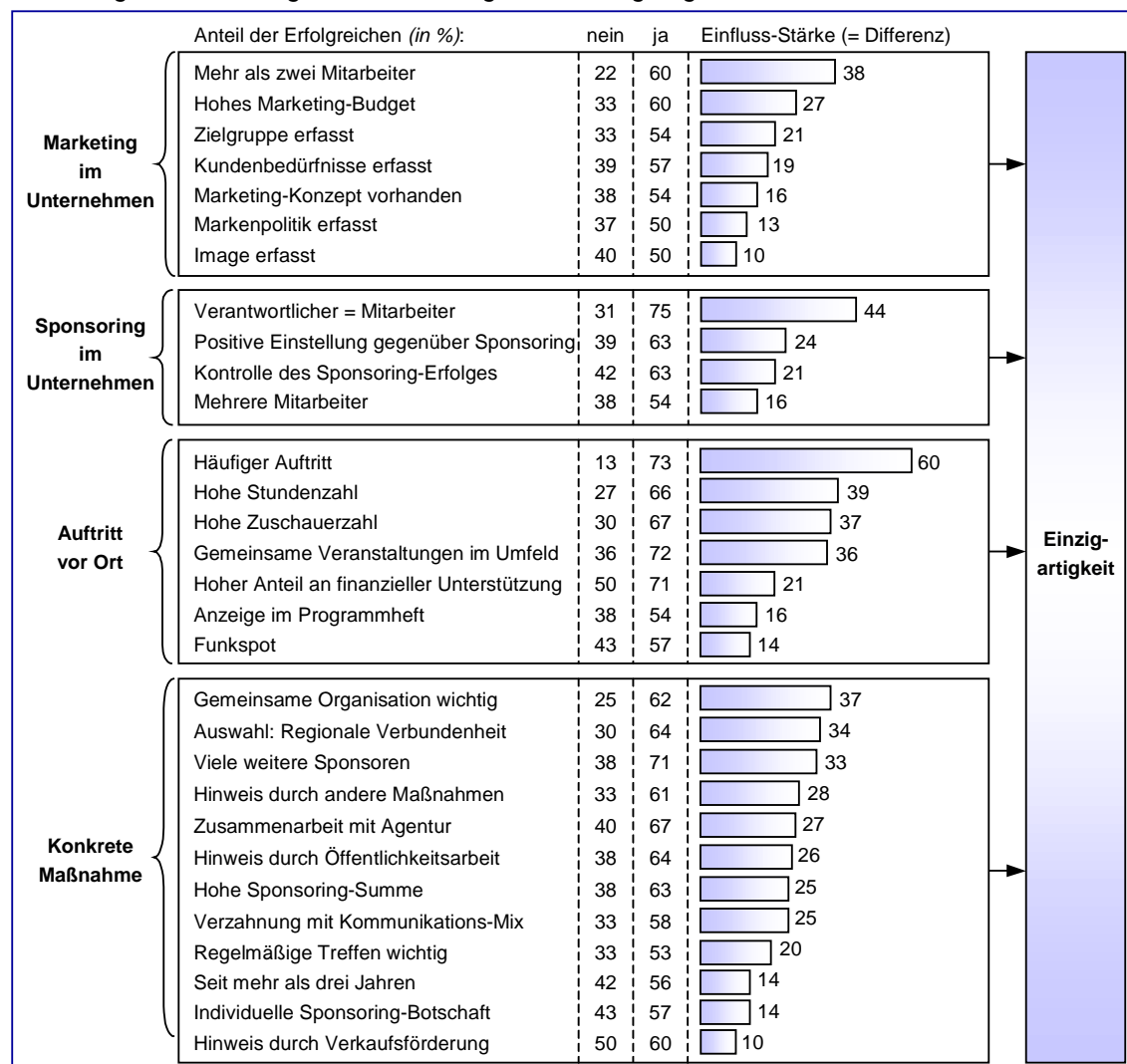
Wie bereits die Ausführungen zum Gesamterfolg gezeigt haben, ist es sinnvoll, dass sich nicht leitende Angestellte nebenbei um ein Sponsoring kümmern, sondern mehrere Mitarbeiter für

konkrete Projekte zuständig sind. Effektiv sind weiterhin Sponsoren, welche den Erfolg ihrer Maßnahmen kontrollieren und Sponsoring uneingeschränkt positiv gegenüber stehen.

c) Wie der Sponsor beim Sponsor-Nehmer auftritt

Damit eine Marke oder ein Unternehmen als etwas Besonderes wahrgenommen wird, bedarf es einem regelmäßigen Kontakt mit der Sponsoring-Botschaft. Erfolgreich schneiden insbesondere Unternehmen ab, die mehr als einmal im Monat sichtbar sind und mit einer hohen Stundenzahl überdurchschnittlich viele Zuschauer erreichen können. Neben Funkspots und einer Anzeige im Programmheft tragen gemeinsame Veranstaltungen außerhalb des Konzertsaals oder des Spielfeldes zur Profilierung bei. Banner-, Banden- und Fahnenwerbung vermögen es zwar, die Aufmerksamkeit der Zuschauer auf sich zu lenken, sind aber ebenso wie die Präsentation des Logos auf Eintrittskarten oder Plakaten nicht in der Lage, das Unternehmen als einzigartig erscheinen zu lassen. Hierzu eignen sich tendenziell stattdessen Gewinnspiele (+61,1%), Werbung auf dem Trikot (+33,8%) oder die Einrichtung eines Sponsoren-Blockes (+22,2%; vgl. Abbildung 130).

Abbildung 130: Einflussgrößen des Erfolges bei Einzigartigkeit



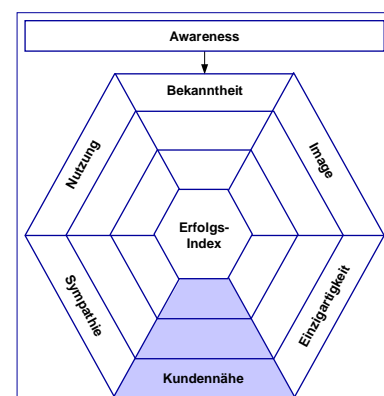
d) Wie sich die Sponsoring-Partnerschaft charakterisieren lässt

Die Gestaltung eines einzigartigen Auftritts gelingt in erster Linie Unternehmen, die mit einem Partner aus der Region kooperieren und Wert auf regelmäßige Treffen sowie die gemeinsame Organisation von Veranstaltungen legen. Positive Effekte lässt darüber hinaus die Zusammenarbeit mit einer Agentur erwarten. Die Sponsoring-Botschaft sollte erneut individuell gestaltet und mit anderen kommunikativen Maßnahmen, vorzugsweise der Berichterstattung in der Presse, verbunden werden. Ebenso wie beim Imagetransfer sind auch bei der Einzigartigkeit Unternehmen am erfolgreichsten, die schon seit längerem mit dem Sponsor-Nehmer zusammenarbeiten. Maßgeblich für den Erfolg ist dabei, dass die Partner zusammen passen. So werden tendenziell Unternehmen als einzigartig wahrgenommen, die den Sponsor-Nehmer systematisch danach ausgewählt haben, ob die Zielstellungen harmonisieren und Produktaffinität gegeben ist (+33,8%). Im Gegensatz dazu schneiden erneut Unternehmen schlechter ab, bei deren Auswahl des Sponsor-Nehmers der exklusive Verkauf von Produkten im Vordergrund stand (-62,5%).

6 Kundennähe

a) Wie Marketing im Unternehmen ausgestaltet ist

Kundennähe wird ein Sponsor dann eingeschätzt, wenn im Unternehmen mehr als zwei Mitarbeiter für Marketing verantwortlich sind, ein entsprechendes Marketing-Budget zur Verfügung steht und strategische Zielsetzungen, wie die Unternehmenskultur, Kundenbedürfnisse, Image und USP bekannt bzw. schriftlich erfasst sind. Zudem sind Unternehmen, die sich der Zielgruppe auch auf anderen Events präsentieren erfolgreicher als Sponsoren, bei denen Events nicht zum Marketing-Mix gehören.



b) Wie Sponsoring in der Firma integriert ist

Erfahrung im Sponsoring und genügend finanzielle Mittel fördern den Erfolg. Besonders kundennah werden Unternehmen wahrgenommen, die mehr als drei Sponsoring-Verantwortliche haben, den Erfolg ihrer Maßnahmen kontrollieren und nicht nur mit einem, sondern mit mehreren Sponsor-Nehmern zusammenarbeiten.

c) Wie der Sponsor beim Sponsor-Nehmer auftritt

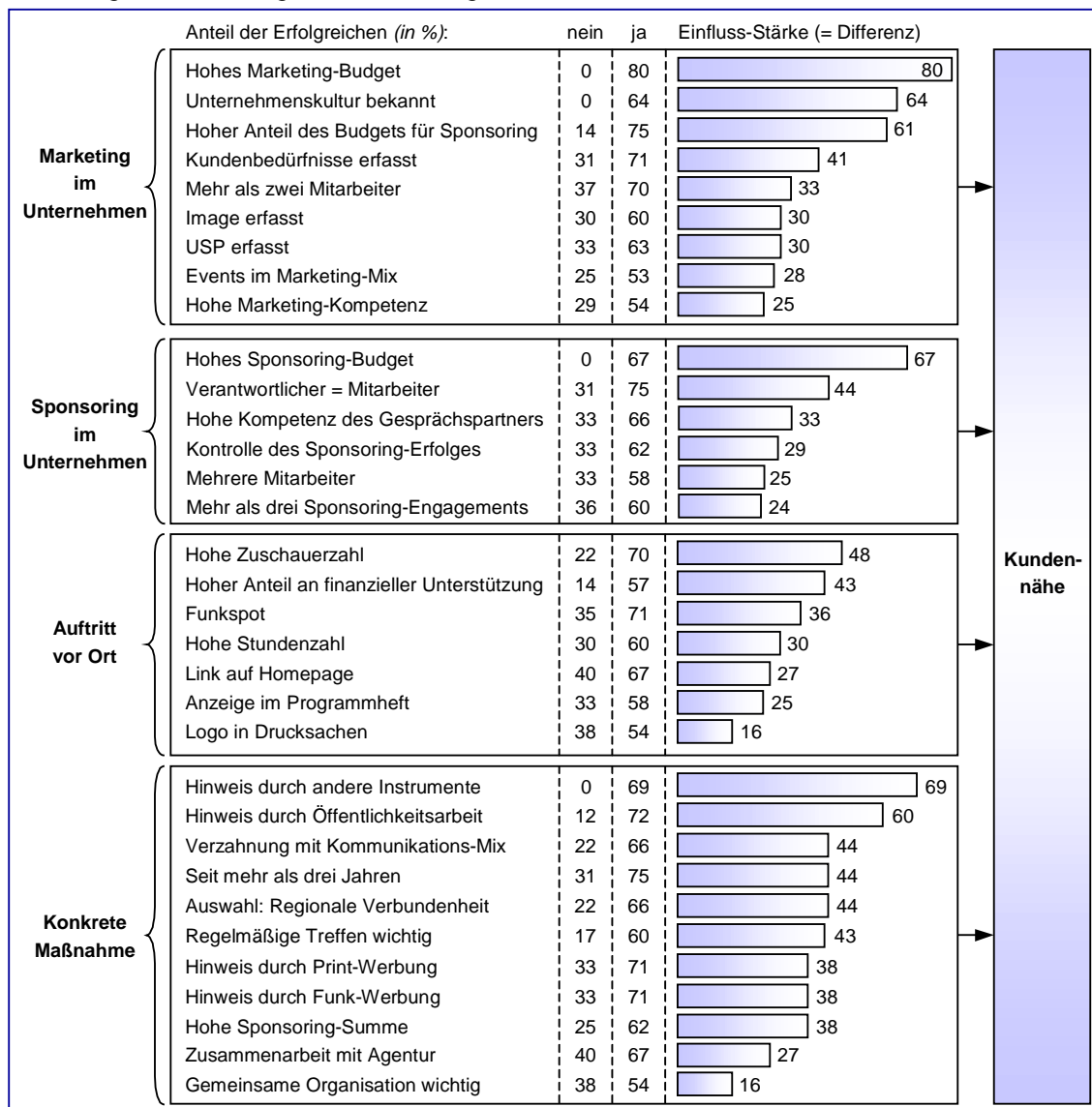
Neben Funkspots, Anzeigen im Programmheft, der Abbildung des Logos auf Eintrittskarten oder Plakaten kann auch eine Internet-Verlinkung dazu beitragen, Kundennähe zu schaffen. Tendenziell werden zudem Unternehmen, die im Rahmen des Sponsoring-Engagements exklusiv Getränke oder andere Produkte verkaufen, als kundennah wahrgenommen (+55,6%). Ein spezieller Sponsoren-Tag sowie Trikot-Sponsoring sind zwar (tendenziell) geeignet, um Einzig-

artigkeit zu schaffen, kundennäher wirken die Sponsoren damit jedoch nicht. Insgesamt erfolgreicher sind Unternehmen, die eine große Zahl von Zuschauern über einen längeren Zeitraum ansprechen können.

d) Wie sich die Sponsoring-Partnerschaft charakterisieren lässt

Ebenso reüssieren Firmen, die den Sponsor-Nehmer eher finanziell als mit Sachleistungen oder Gratisprodukten unterstützen. Ähnlich wie beim Erfolgskriterium „Einzigartigkeit“ empfiehlt sich für einen kundennahen Auftritt, die Sponsoring-Aktivität mit anderen Maßnahmen zu verzahnen, wobei Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Print- und Funkwerbung besonders geeignet sind. Zudem sollten Unternehmen längerfristig mit einem Sponsoring-Partner kooperieren, in die Sponsoring-Maßnahme eine höhere Summe investieren und gegebenenfalls von den Kompetenzen einer Agentur profitieren (vgl. Abbildung 131). Des Weiteren schneiden Co-Sponsoren (+14,5%) und Sport-Sponsoren (+20,0%) besser ab als andere.

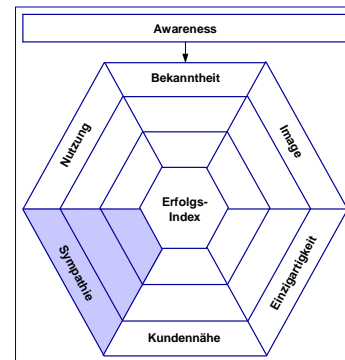
Abbildung 131: Einflussgrößen des Erfolges bei Kundennähe



7 Sympathie

a) Wie Marketing im Unternehmen ausgestaltet ist

Unternehmen, die beim Zielkriterium Sympathie positive Effekte erzielen konnten, haben sowohl Kundenbedürfnisse als auch ihre Zielgruppe schriftlich erfasst. Die Anzahl der Marketing-Verantwortlichen, der Anteil der Sponsoring-Ausgaben am Kommunikations-Budget sowie die Marketing-Kompetenz des Unternehmens spielen bei der Sympathie hingegen keine Rolle.



b) Wie Sponsoring in der Firma integriert ist

Besonders erfolgreich sind Unternehmen, die sponsern, weil sie so Verantwortung und soziales Engagement in der Region zeigen können. Firmen, die mit Sponsoring Verkaufs- und Absatzziele verfolgen, schneiden im Gegensatz dazu deutlich schlechter ab (-13,3%). Auch bei der Sympathie zeigt sich, dass eine systematische Evaluation von Sponsoring-Maßnahmen zu einem erfolgreichen Sponsoring gehört. Während Unternehmen mit einem hohen Sponsoring-Budget, mehreren Mitarbeitern und einer Vielzahl von Engagements bei den Kriterien „Kundennähe“, „Einzigartigkeit“ und „Awareness“ einen größeren Teil der Ziele erreichen, sind Sponsoren mit weniger Verantwortlichen und geringeren finanziellen Mitteln bei der Sympathie genauso erfolgreich. Wie lange ein Unternehmen bereits sponsert beeinflusst den Sponsoring-Erfolg negativ: Unternehmen mit einer geringen Sponsoring-Erfahrung können ihre Ziele im Hinblick auf die Sympathie besser umsetzen (-19,6%; vgl. Abbildung 132).

Abbildung 132: Einflussgrößen des Erfolges bei Sympathie

		Anteil der Erfolgreichen (in %):		Einfluss-Stärke (= Differenz)	
		nein	ja		
Marketing im Unternehmen	Kundenbedürfnisse erfasst	35	71	36	
	Zielgruppe erfasst	40	55	15	
Sponsoring im Unternehmen	Grund für Sponsoring: Verantwortung	13	75	62	
	Kontrolle des Sponsoring-Erfolges	38	75	37	
Auftritt vor Ort	Hohe Stundenzahl	27	80	53	
	Funkspot	33	86	52	
	Anzeige in Programmheft	22	69	47	
	Hohe Zuschauerzahl	40	70	30	
	Logo in Drucksachen	37	57	20	
	Seltener Auftritt	50	63	13	
Konkrete Maßnahme	Individuelle Sponsoring-Botschaft	40	71	31	
	Auswahl: Regionale Verbundenheit	40	58	18	
	Verzahnung mit Kommunikations-Mix	40	58	18	
	Hohe Sponsoring-Summe	44	62	18	

c) Wie der Sponsor beim Sponsor-Nehmer auftritt

Veranstaltungen, die zahlreiche Zuschauer anziehen und bei denen sich der Sponsor viele Stunden präsentieren kann, sind für Unternehmen geeignet, die sich einen sympathischen Auftritt wünschen. Hierzu ist es jedoch nicht notwendig, dass der Sponsor besonders häufig für die Zuschauer erkennbar ist. Sponsoren, die seltener als einmal im Monat auftreten, wie dies z.B. bei Stadt- oder Filmfesten der Fall ist, erzielen eine höhere Sympathie-Wirkung als solche, die aller zwei Wochen oder häufiger zu sehen sind. Grund hierfür ist vermutlich der 'Wear-out'-Effekt, d.h. die ab einem bestimmten Werbedruck stagnierende oder sogar nachlassende Werbewirkung. Erfolg versprechen weiterhin Funkspots, Anzeigen im Programmheft, die Darstellung des Logos in Drucksachen sowie tendenziell Trikot-Werbung (+30,6%), ein exklusiver Sponsoren-Tag (+30,6%) sowie begleitende Anzeigen in Zeitungen bzw. Zeitschriften (+30,6%).

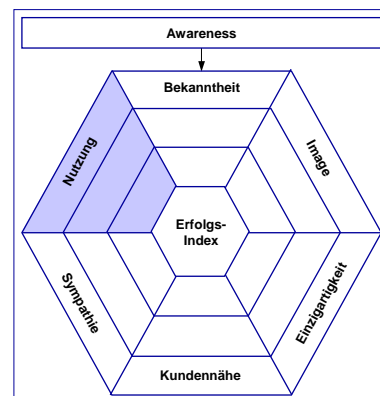
d) Wie sich die Sponsoring-Partnerschaft charakterisieren lässt

Um hohe Sympathie-Werte zu erzielen, sollten Sponsoren die Sponsoring-Botschaft individuell gestalten und mit anderen kommunikativen Maßnahmen verzahnen. Ein Hinweis auf der Internetseite des Unternehmens eignet sich allerdings weniger gut (-18,7%). Schließlich führt eine systematische Auswahl des Sponsor-Nehmers, wie z.B. aufgrund seiner regionaler Verbundenheit, zu größerem Erfolg. Ihre Ziele verfehlen hingegen Firmen, die einen persönlichen Kontakt (-12,9%) oder die Möglichkeit, ihre Produkte zu verkaufen (-12,9%), als Grund nennen. Wie bei der Kundennähe sind außerdem Co-Sponsoren besser als Haupt-Sponsoren (+27,2%).

8 Nutzung

a) Wie Marketing im Unternehmen ausgestaltet ist

Besonders erfolgreich bei dem Kriterium „Nutzung“ sind Unternehmen, wenn sie über ein hohes Marketing-Budget verfügen, den Begriff Unternehmenskultur kennen und die Bedürfnisse ihrer Kunden schriftlich erfasst haben. Solchen Sponsoren gelingt es also, nicht nur die „weichen“, sondern auch das „harte“ Ziel im Sponsoring-Navigator zu erreichen und bei der Zielgruppe Kaufabsichten zu wecken.



b) Wie Sponsoring in der Firma integriert ist

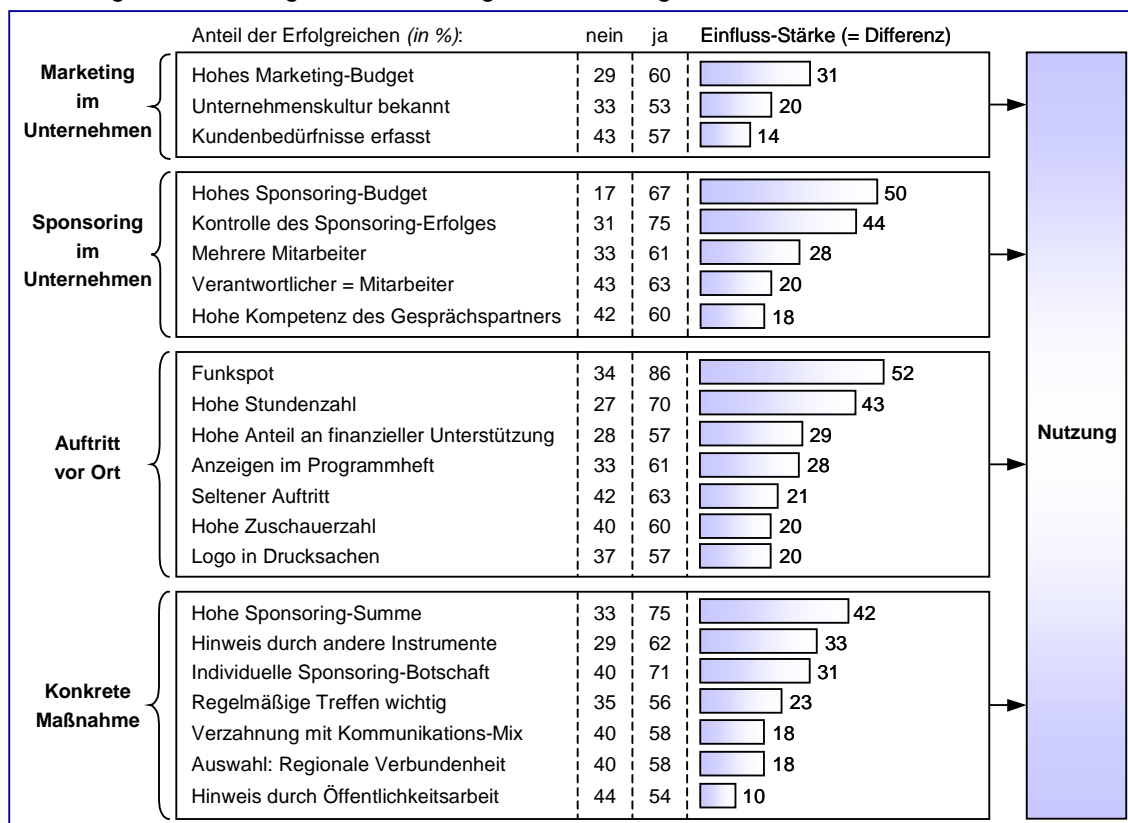
Nicht nur das Marketing-Budget, sondern auch das Sponsoring-Budget ist bei den erfolgreichen Unternehmen höher als bei den weniger erfolgreichen. Darüber machen sich eine systematische Erfolgskontrolle, mehrere Sponsoring-Verantwortliche (möglichst Mitarbeiter und keine Führungspersonen) und das Fachwissen des Sponsoring-Verantwortlichen positiv bemerkbar. Wie lange sich ein Unternehmen bereits im Sponsoring engagiert, ist hingegen nicht bedeutsam. Außerdem zeigt sich, dass gerade Unternehmen, die sponsorn, um damit ihre Absatzzah-

len zu steigern, schlechter abschneiden (-13,3%) als Sponsoren, die gesellschaftliche Verantwortung zeigen oder Kundennähe schaffen wollen.

c) Wie der Sponsor beim Sponsor-Nehmer auftritt

Bei der Präsentation vor Ort sind Funkspots, Anzeigen im Programmheft sowie die Präsentation in Drucksachen besonders wirksam. Generell empfehlen sich Veranstaltungen mit einer hohen Besucher- und Stundenzahl, wobei Sponsoren, die weniger als einmal monatlich sichtbar sind, ihre Verkaufsziele besser umsetzen konnten als Unternehmen, welche in regelmäßigen Abständen als Sponsor auftreten (vgl. Abbildung 133).

Abbildung 133: Einflussgrößen des Erfolges bei Nutzung



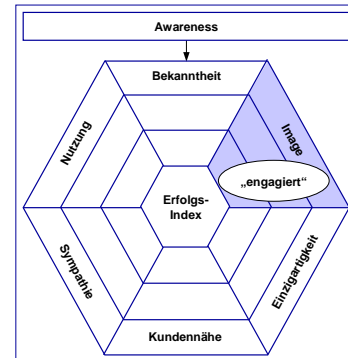
d) Wie sich die Sponsoring-Partnerschaft charakterisieren lässt

Eine Sponsoring-Botschaft, die sich (in Maßen) von anderen kommunikativen Aktivitäten abhebt, wirkt sich auch positiv auf die Kaufabsicht der Besucher aus. Sponsoren sollten dennoch mit anderen Kommunikations-Instrumenten auf ihr Engagement hinweisen, wobei die Öffentlichkeitsarbeit am meisten Erfolg verspricht. Print- und Funkwerbung sowie Events tragen zwar dazu bei, die Awareness und das Image zu verbessern, das Kaufverhalten können sie hingegen nicht beeinflussen. Wiederholt zeigt sich, dass eine systematische Auswahl des Sponsor-Nehmers entscheidend ist. Unternehmen, die bewusst einen Partner aus der Region gewählt haben, erreichen ihre Ziele, wohingegen die Auswahl aus persönlichen Gründen negativ wirkt (-38,8%). Die Entscheidung für einen Sponsor-Nehmer, der von mehreren Sponsoren unter-

stützt wird, scheint zwar Awareness und Einzigartigkeit zu fördern, erfolgreicher bei der Nutzung waren aber Unternehmen, die einen Sponsor-Nehmer mit weniger als neun weiteren Sponsoren unterstützen (-44,2%). Gerade bei solchen Vereinen können Hersteller von Lebensmitteln leichter und zudem ohne Konkurrenz ihre Produkt präsentieren bzw. verkaufen. Zudem sind Kultur- gegenüber Sport-Sponsoren im Vorteil (+31,4%). Der Erfolg von Haupt- und Co-Sponsoren unterscheidet sich hingegen kaum.

9 Imagemerkmale „engagiert“

Aus der Vielzahl von untersuchten Imagemerkmale werden im Folgenden drei näher diskutiert, bei denen sich Sponsoring besonders stark bemerkbar macht. Neben der Eigenschaft „engagiert“ wirken viele Sponsoren nach dem Engagement auch „glaubwürdiger“ und „interessanter“. Im Anhang ist der Einfluss der potentiellen Erfolgsfaktoren auf alle Imagemerkmale verzeichnet.



a) Wie Marketing im Unternehmen ausgestaltet ist

Als besonders engagiert werden Sponsoren wahrgenommen, bei denen Events Bestandteil des Marketing-Mix sind, die den Begriff „Unternehmenskultur“ kennen sowie Image, Zielgruppe und Markenpolitik schriftlich festgehalten haben. Die Höhe des Marketing-Budgets sowie die Anzahl der Marketing-Mitarbeiter sind hingegen nicht von Bedeutung. Unternehmen mit weniger als zwei Mitarbeitern können ihre Ziele sogar besser umsetzen als Sponsoren mit größeren Marketing-Abteilungen. Hier deutet sich an, dass besonders kleinere Firmen durch Sponsoring als engagierter wahrgenommen werden. Ein Engagement von großen Anbietern halten die Besucher der Veranstaltungen offenbar für selbstverständlich und nur wenig uneigennützig.

b) Wie Sponsoring in der Firma integriert ist

Verfügt ein Unternehmen über ein hohes Sponsoring-Budget und sponsert schon seit langen mehrere Sponsor-Nehmer, so äußert sich dies positiv in der Einschätzung, ob ein Sponsor engagiert ist oder nicht. Besonders erfolgreich schneiden zudem Unternehmen ab, die gegenüber Sponsoring sehr positiv eingestellt sind. Auch die Entscheidung für Sponsoring, um damit den Verkauf der Produkte zu steigern, äußert sich positiv in der Bewertung des Imagemerkmals. Wie viele Mitarbeiter für Sponsoring verantwortlich sind, ist hingegen von untergeordneter Bedeutung. So erreichen Sponsoren mit maximal einem Mitarbeiter bessere Zielerreichungsgrade als Unternehmen mit mehreren Mitarbeitern (-25,0%).

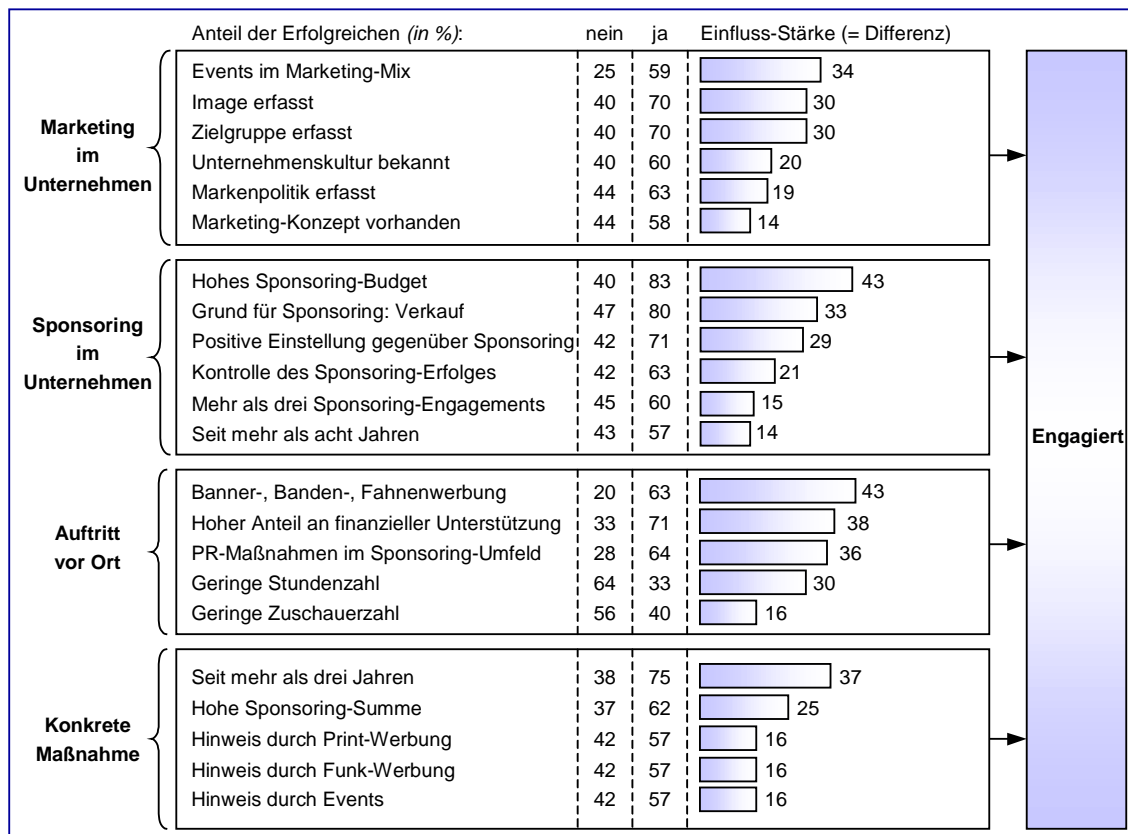
c) Wie der Sponsor beim Sponsor-Nehmer auftritt

Für eine „engagierte“ Präsentation vor Ort eignen sich Banner, Banden und sowie tendenziell exklusive Ausschankrechte (+22,2%) und Gewinnspiel-Aktionen (+16,7%). Eher weniger empfehlenswert scheint hingegen die Werbung auf dem Trikot von Spielern zu sein (-22,0%). Im Gegensatz zu den bisherigen Ausführungen sind Sponsoren, die Veranstaltungen mit weniger als 72.500 Zuschauern und einer geringeren Stundenzahl unterstützen, beim Kriterium „engagiert“ besonders erfolgreich (vgl. Abbildung 134). Hier bestätigt sich die anfängliche Vermutung, dass gerade kleinere, wenig finanzkräftige Unternehmen, die kleinere Sponsor-Nehmer fördern, von Besuchern als engagiert wahrgenommen werden.

d) Wie sich die Sponsoring-Partnerschaft charakterisieren lässt

Dennoch sind eine gewissen Kontinuität und eine ausreichend hohe Sponsoring-Summe notwendig, um engagiert zu wirken. Weisen Sponsoren durch Print- und Funkwerbung sowie eigene Events auf ihre Aktivität hin, können sie gegenüber der Zielgruppe ebenfalls außergewöhnliches Engagement unter Beweis stellen.

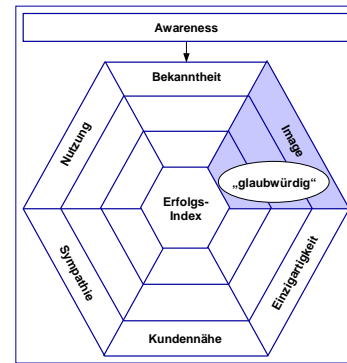
Abbildung 134: Einflussgrößen des Erfolges beim Imagemerkmals „engagiert“



10 Imagemerkmale „glaubwürdig“

a) Wie Marketing im Unternehmen ausgestaltet ist

Wiederum sind es die Event-Erfahrung sowie die strategische Marketingplanung, welche sich positiv auf den Erfolg auswirken. Wie beim Imagemerkmale „engagiert“ schneiden jedoch gerade Unternehmen mit einem geringeren Marketing-Budget und wenigen Marketing-Mitarbeitern überdurchschnittlich erfolgreich ab. Den Vorteil, dass Sponsoring als glaubwürdiger wahrgenommen wird (vgl. Kapitel A), können also wiederum vorwiegend kleinere Unternehmen nutzen. Die Besucher des Sponsoring-Nehmers danken ihnen ihr (vermeintlich) gemeinnütziges Engagement. Treten hingegen größere, professionelle Unternehmen als Geldgeber auf, erkennt die Zielgruppe vermutlich die werbliche Absicht des Sponsoring häufiger. Diese Sponsoren leiden also unter sämtlichen Ressentiments gegenüber den klassischen Werbeformen.



b) Wie Sponsoring in der Firma integriert ist

Besonders erfolgreich sind zudem Unternehmen, bei denen Mitarbeiter für Sponsoring verantwortlich sind, die den Erfolg von Sponsoring kontrollieren, über ein hohes Sponsoring-Budget verfügen und positiv gegenüber Sponsoring eingestellt sind (vgl. Abbildung 135).

Abbildung 135: Einflussgrößen des Erfolges beim Imagemerkmale „glaubwürdig“

		Anteil der Erfolgreichen (in %):		Einfluss-Stärke (= Differenz)		Glaubwürdig
		nein	ja			
Marketing im Unternehmen	Events im Marketing-Mix	20	50	30		→
	Zielgruppe erfasst	30	50	20		
	Hohe Marketing-Kompetenz	28	46	18		
	USP erfasst	33	50	17		
	Markenpolitik erfasst	33	45	12		
Sponsoring im Unternehmen	Hohes Sponsoring-Budget	33	60	27		
	Kontrolle des Sponsoring-Erfolges	31	57	26		
	Positive Einstellung gegenüber Sponsoring	36	57	21		
	Verantwortlich = Mitarbeiter	36	57	21		
Auftritt vor Ort	Hoher Anteil an finanzieller Unterstützung	43	67	24		
	Häufiger Auftritt	25	46	21		
	Banner-, Banden-, Fahnenwerbung	33	46	13		
	Funkspot	40	50	10		
Konkrete Maßnahme	Seit mehr als drei Jahren	31	63	32		
	Hinweis durch Verkaufsförderung	29	60	31		
	Viele weitere Sponsoren	31	57	26		
	Hinweis durch Print-Werbung	31	50	19		
	Hinweis durch Funk-Werbung	31	50	19		
	Hinweis durch Events	31	50	19		
	Individuelle Sponsoring-Botschaft	40	50	10		

c) Wie der Sponsor beim Sponsor-Nehmer auftritt

Um als glaubwürdig wahrgenommen zu werden, sollten Unternehmen häufig als Sponsor auftreten und den Sponsor-Nehmer eher mit finanziellen Mitteln als mit Sachleistungen unterstützen. Am Besten kann Glaubwürdigkeit mit Banner-, Banden- und Fahnenwerbung sowie akustischer Werbung vermittelt werden, weniger geeignet sind hingegen ein Link im Internet (-13,3%) sowie die Präsentation des Logos in Drucksachen (-31,7%).

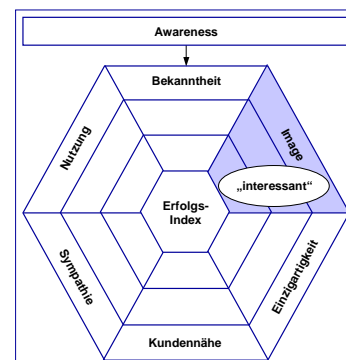
d) Wie sich die Sponsoring-Partnerschaft charakterisieren lässt

Darüber hinaus lässt die Verzahnung von Sponsoring mit Verkaufsförderungs-Maßnahmen, Funk- und Printwerbung sowie Events positive Effekte erwarten. Besonders erfolgreich sind auch Unternehmen, die seit längerem mit dem Sponsor-Nehmer zusammenarbeiten und Vereine mit einer Vielzahl von Sponsoren unterstützen. Tendenziell positive Auswirkungen auf die Glaubwürdigkeit hat es, wenn ein Sponsor den Partner systematisch danach ausgewählt hat, ob er zu ihm passt (+27,8%). Sponsoren, die sich aus persönlichen Gründen (-30,0%) oder aus Absatzgründen (-30,0%), für den Sponsor-Nehmer entschieden haben, sind hingegen weniger erfolgreich.

11 Imagemerkmale „interessant“

a) Wie Marketing im Unternehmen ausgestaltet ist

Erfolge beim Imagemerkmale „interessant“ erzielen vor allem Unternehmen, die über ein hohes Marketing-Budget verfügen und mehr als 7,5% des Kommunikations-Budgets in Sponsoring investieren. Weiterhin kennen die erfolgreichen Unternehmen den Begriff der Unternehmenskultur und haben zu einem Großteil der Inhalte einer strategischen Marketing-Planung konkrete Vorstellungen.



b) Wie Sponsoring in der Firma integriert ist

Vor allem im Sponsoring erfahrene Unternehmen, die also schon seit vielen Jahren sponsern und den Erfolg ihrer Maßnahmen kontrollieren, erreichen hohe Zielerreichungsgrade. Auch die Entscheidung für Sponsoring, um soziales Engagement in der Region zu zeigen, wirkt positiv.

c) Wie der Sponsor beim Sponsor-Nehmer auftritt

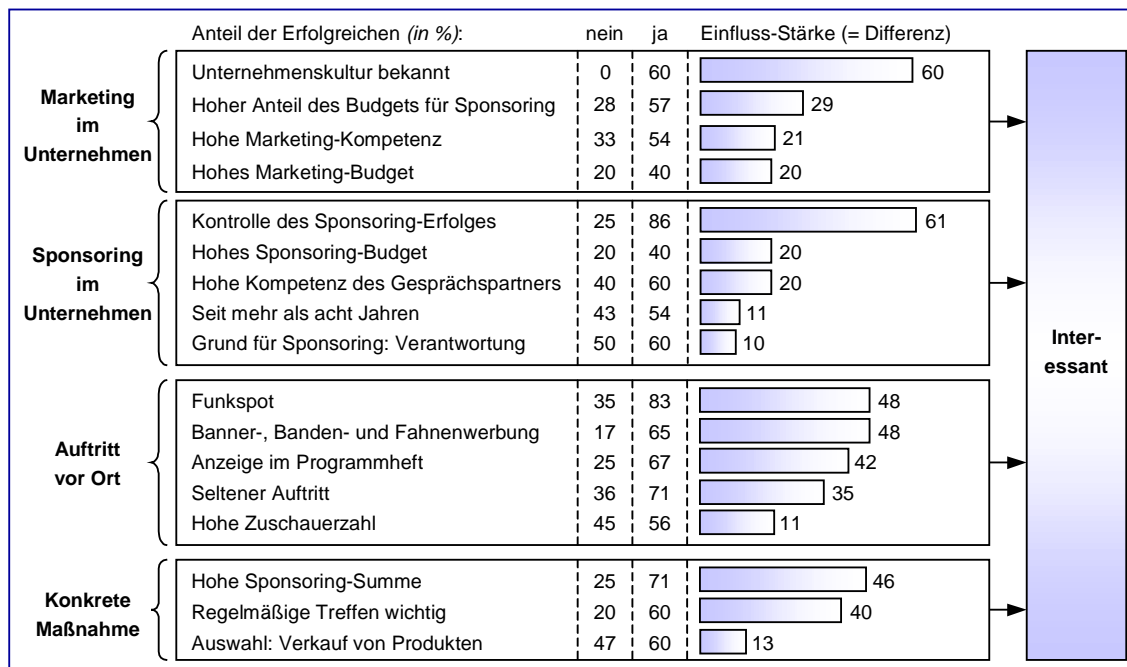
Als interessant werden vor allem Unternehmen wahrgenommen, die Veranstaltungen unterstützen, die zum einen viele Zuschauer anziehen, zum anderen aber eher selten stattfinden. Vor Ort sind es Funkspots, Banner-, Banden- und Fahnenwerbung, Anzeigen im Programmheft und

tendenziell der Verkauf von Produkten (+31,3%) sowie ein Sponsoren-Tag (+62,5%), die dazu beitragen, dass ein Sponsor von der Zielgruppe als interessant wahrgenommen wird (vgl. Abbildung 136).

d) Wie sich die Sponsoring-Partnerschaft charakterisieren lässt

Im Gegensatz zu den anderen Zielkriterien, spielt es keine Rolle, ob mit anderen Kommunikations-Instrumenten auf die Sponsoring-Maßnahme verwiesen wird oder nicht. Besonders erfolgreich waren Unternehmen, die verhältnismäßig viel in die Sponsoring-Maßnahme investieren und sponsern, weil sie darin eine gute Gelegenheit sehen, um ihre Produkte zu verkaufen. Interessanter wirken auf die Zielgruppe auch Kultur-Sponsoren (+23,8%).

Abbildung 136: Einflussgrößen des Erfolges beim Imagemerkmals „interessant“



Teil H

**Handlungsempfehlungen
für erfolgreiches Sponsoring**

1 Wie sich Handlungsempfehlungen ableiten lassen

Die Ergebnisse der Erfolgsfaktoren-Analyse sind sehr komplex: Zum einen sollte ein Sponsor eine Vielzahl von Erfolgskriterien beachten (gesamter Sponsoring-Navigator sowie einzelne Imagemerkmale), zum anderen lassen sich diese Ziele wiederum durch verschiedene Erfolgsfaktoren erreichen. Im Folgenden werden daher die Befunde übersichtlich zusammengefasst. Hierzu werden diejenigen Einflussgrößen gesucht, die möglichst vielen Zielkriterien zuträglich sind. Zeigt sich ein Merkmal nur einmal im Rahmen der gesamten Erfolgsfaktoren-Analyse als bedeutsam, sollten Unternehmen ihm weniger Beachtung schenken als solchen, die alle Teile des Sponsoring-Navigators verändern. Um dies global beurteilen zu können, wird ein Erfolgs-Index wie folgt gebildet (so genanntes **Scoring-Verfahren**):

- Beeinflusst eine Variable den Erfolg bezüglich eines der im Kapitel F diskutierten Zielkriterien eindeutig positiv bzw. negativ, so erhält sie einen Punktwert von „+2“ bzw. „-2“.
- Ein tendenzieller Befund (siehe Tabelle im Anhang), d.h. ein Zusammenhang mit Merkmalsausprägung mit weniger als fünf Fällen, wird jeweils mit „+1“ (= tendenziell positiver Einfluss) bzw. „-1“ (= tendenziell negativer Einfluss) gewertet.
- Einflussstärken unter dem Betrag von 10% bekommen eine Nullwertung.
- Keinen Punktwert erhalten auch inkonsistente Zusammenhänge (positiver Zielerreichungsgrad trotz negativem Sponsoring-Effekt oder umgekehrt; siehe Tabelle im Anhang).

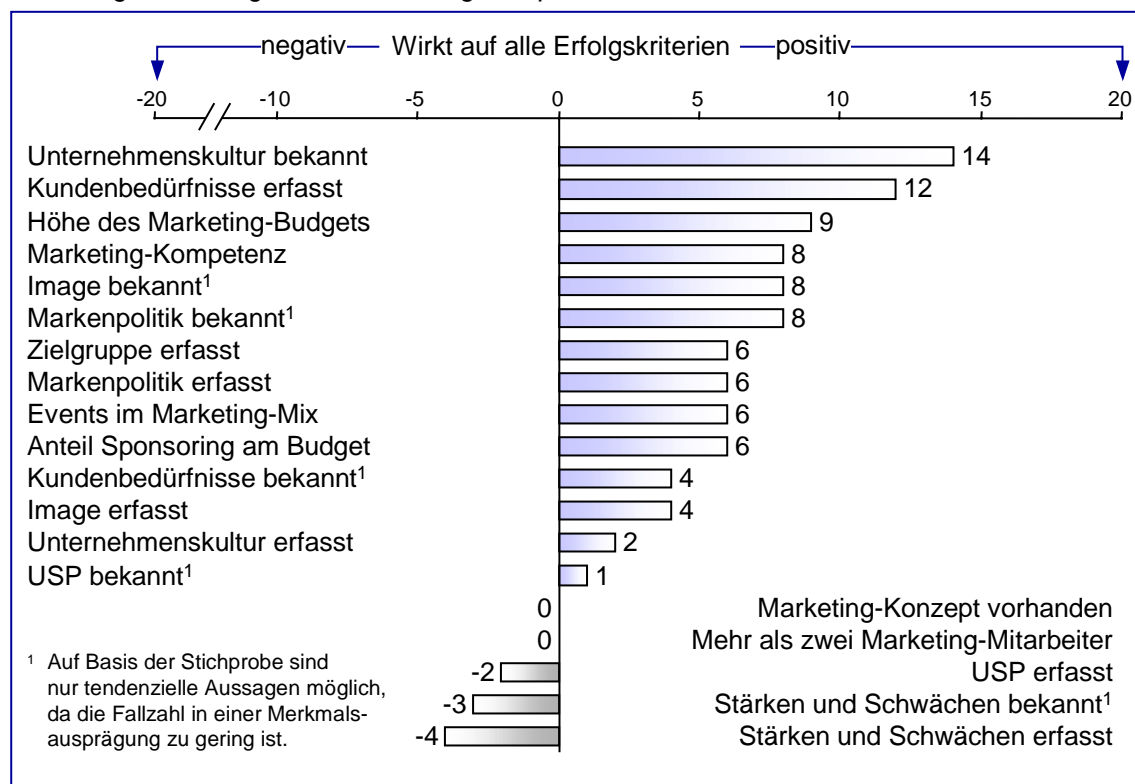
Als Repräsentanten für die Imagemerkmale dienen wiederum „engagiert“, „glaubwürdig“ und „interessant“. Berücksichtigt werden ebenso der Gesamterfolg und die Awareness, sodass insgesamt zehn abhängige Größen zu untersuchen sind. Summiert man die Punktwerte je Zielkriterium, ergibt sich also maximal ein Wert von „+20“ und minimal von „-20“. Erreicht ein Merkmal den Maximalbetrag, dann beeinflusst es nachweislich alle Zielkriterien positiv. Variablen mit einer Summe von „-20“ führen dazu, dass der Erfolg überall sinkt. Ein Nullwert zeigt hingegen an, dass sich entweder positive und negative Effekte die Waage halten oder gar kein Einfluss zu verzeichnen ist.

2 Wie Marketing bei effektiven Sponsoren ausgestaltet ist

- Viele erfolgreiche Sponsoren verfügen über ein höheres **Marketing-Budget**. Sie schneiden bei nahezu alle Kriterien des Navigators besser ab. Allerdings gelingt es ihnen vergleichsweise weniger gut, die Ziele bezüglich des Imagemerkmals „glaubwürdig“ zu erreichen. Offensichtlich wirken sehr professionelle Sponsoren auf die Zielgruppe weniger vertrauenswürdig.

- Nicht nur die absolute Höhe des Budgets ist relevant, sondern auch der **Anteil von Sponsoring**. Unternehmen, in denen diese Art der Kommunikation mehr als 7,5% der Gelder in Anspruch nimmt, setzen viel Vertrauen in Sponsoring, engagieren sich mehr und sind daher effektiver. Solche Sponsoren werden vor allem von einem überdurchschnittlich großen Anteil der Zielgruppe erkannt (= Erfolg bei Awareness).
- Entscheidend ist auch die **Marketing-Kompetenz** des Sponsors. Jedes Unternehmen sollte über eine Marketing-Konzeption verfügen (d.h. Ziele, Strategien und Pläne für den Einsatz von Instrumenten), sobald es Geld für Kommunikation und ähnliche Maßnahmen ausgibt. Dies setzt voraus, dass die Verantwortlichen über detailliertes Marketing-Wissen verfügen bzw. es sich aneignen. So sollten sie Begriffe wie „Unternehmenskultur“, „Image“, „Markenpolitik“, „Kundenbedürfnisse“ und nicht zu letzt „Unique Selling Proposition = USP“ kennen und näher erläutern können. Sponsor-Geber, die in der Lage waren, mehr als fünf von sieben abgefragten Fachtermini zu erklären, erreichten viele Zielkriterien besser als solche, die sich noch nicht intensiv mit dem Thema „Marketing“ auseinandergesetzt haben (vgl. Abbildung 137)

Abbildung 137: Erfolgsfaktor „Marketing-Kompetenz“



- Besonders stark trifft dies für das Wissen um den Begriff „**Unternehmenskultur**“ zu. Dass nicht nur jeder Mensch und die Gesellschaft nach bestimmten Werten und Normen leben, sondern auch eine Firma solche Leitlinien braucht, wissen leider nicht alle Sponsor-Geber. Wer sich z.B. durch eine Sponsoring-Maßnahme anderen präsentieren und erklären möchte, sollte zunächst selbst seine eigene Identität definieren können. Im Marketing ist dies als

'Corporate Identity' bekannt: Ein Unternehmen ist im Idealfall so konsistent wie die Persönlichkeit eines Menschen, es tritt immer gleich auf ('Corporate Design'), verhält sich abgestimmt ('Corporate Behavior') und spricht die Zielgruppe konsistent an ('Corporate Communication'). Ziel sollte es also sein, eine Erfolg versprechende Persönlichkeit für seine Firma zu finden und diese zu leben.

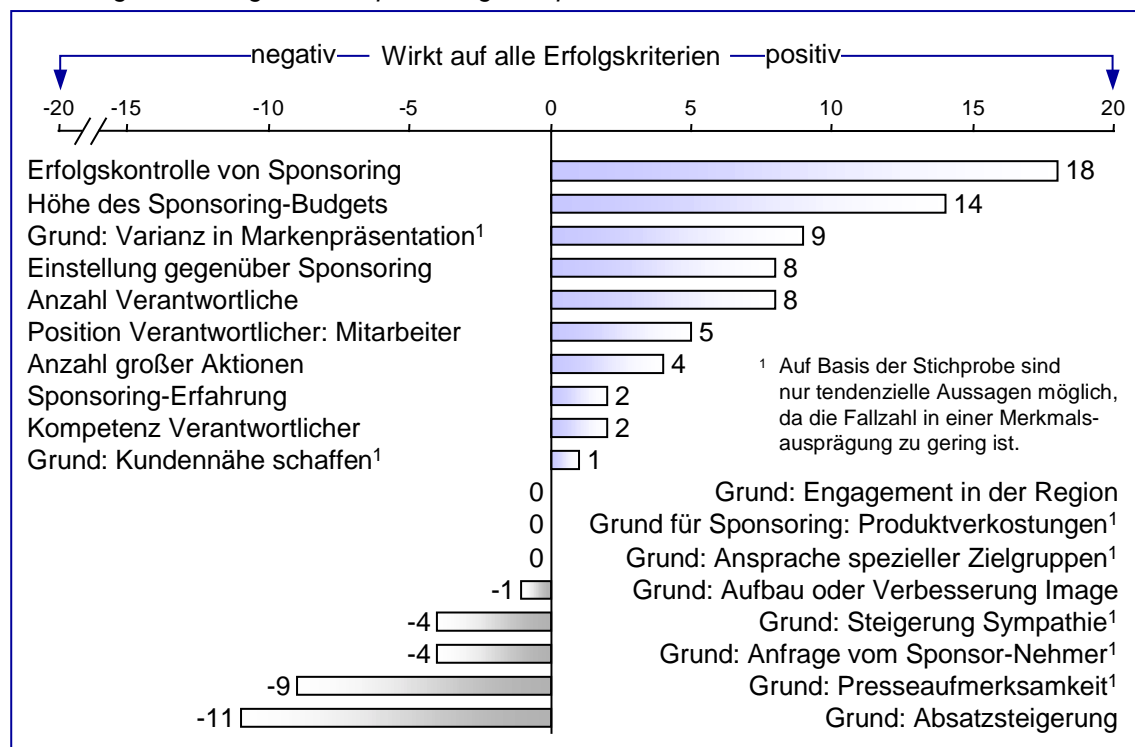
- Weiterhin zeigt sich, dass ein Marketing-Konzept kein Garant für erfolgreiches Sponsoring ist. Vielmehr zählt die Qualität, d.h. der **Inhalt der Planung**. Effektiv treten Sponsoren auf, die in ihrer Konzeption die Bedürfnisse ihrer jetzigen und potentiellen Kunden erfasst haben. Hierzu gehört natürlich auch, die Zielgruppe zu definieren, d.h. den Kundentypus, welchen das Unternehmen ansprechen möchte, anhand von Merkmalen wie Alter, Einkommen, Kaufverhalten und Lebensstilen zu beschreiben. Wie die Erfolgsfaktoren-Analyse belegt, sollten darüber hinaus neben der Unternehmenskultur auch die Markenpolitik (Art der Marken, Imagepositionierung) schriftlich fixiert sein. Nur solche Unternehmen können langfristig durch Sponsoring profitieren.
- Vorteilhaft erweist sich, wenn **Events** zum Marketing-Mix des Unternehmens gehören. Sponsoren, die erfahren darin sind, Veranstaltungen zu organisieren und dort aufmerksamkeitsstark aufzutreten, werden auch im Rahmen des Sponsoring häufiger wahrgenommen.

3 Wie Sponsoring bei erfolgreichen Sponsoren integriert ist

- Betreibt der Sponsor eine **systematische Erfolgskontrolle**, ist er überdurchschnittlich erfolgreich. Aus Fehlern vergangener Jahre im Rahmen desselben oder anderer Engagements hat er offenbar gelernt.
- Effektiver wirken Maßnahmen auch bei solchen Unternehmen, die **Sponsoring** grundlegend **offen gegenüber stehen** („es gut finden“) und daher einen **größeren Betrag** investieren. Genießt der Verantwortliche „Rückendeckung“ durch die Geschäftsleitung und verfügt er über ausreichend Budget, kann er die Sponsoring-Aktivität motiviert und erfolgreich planen und umsetzen.
- Besonders positiv fallen auch solche Unternehmen auf, bei denen **nicht Führungskräfte**, sondern mindestens **zwei Mitarbeiter** mit Sponsoring beschäftigt sind. Nur bei dem Merkmal „engagiert“ schneiden größere Unternehmen mit mindestens zwei Angestellten mit Verantwortung für Sponsoring schlechter ab. Es ist also empfehlenswert, Sponsoring dezentral anzusiedeln, damit das Personal jederzeit den Anforderungen im Rahmen eines Engagements individuell gerecht werden und den Sponsor-Nehmer bzw. den Auftritt überwachen kann. Leitende Angestellte haben zwar mehr Weisungsbefugnisse, sind aber zumeist anderweitig zu ausgelastet, um flexibel reagieren zu können und nicht die Kontrolle über das Sponsoring zu verlieren.

- Wer auch **sonst häufig sponsert** (mindestens vier Aktionen im Jahr 2003) wirkt besonders „engagiert“. Offenbar gibt es „typische“ Sponsoren, welche die Zielgruppe schon bei mehreren Veranstaltungen bemerkt hat. Diese mehrmalige Ansprache führt dazu, dass sich mehr Zuschauer an den Sponsor erinnern und ihn eher als zu ihnen passend beurteilen (= Kundennähe). Eine bessere Awareness und ein „engagiertes“ Image verzeichnen des Weiteren Unternehmen, die schon länger als acht Jahre sponsern (nicht unbedingt die konkrete Maßnahme, sondern im Allgemeinen). Neben den wiederholten Kontakten mit der Zielgruppe wirkt sich hier vermutlich auch die Erfahrung als Sponsor positiv aus.
- Unternehmen sollten sich **nicht nur** deshalb für Sponsoring entscheiden, weil sie sich erhoffen, dadurch **Produkte absetzen** zu können. Sponsoring ist wenn überhaupt, dann auf jeden Fall nicht vordergründig als Instrument zur Verkaufsförderung geeignet. Vielmehr geht es darum, seine Marke in einer Erlebnisatmosphäre zu präsentieren und langfristig vom Image des Sponsor-Nehmers zu profitieren. Diese „weichen“ Erfolgskriterien äußern sich zwar später auch im Kaufverhalten, kurzfristige Absatzwirkungen sollte der Sponsor davon aber nicht unbedingt erwarten. Wer nur aus diesem Motiv sponsert, der wird entsprechend massiv werblich auftreten und sich so die Sympathie die Zuschauer verschenken (vgl. Abbildung 138).

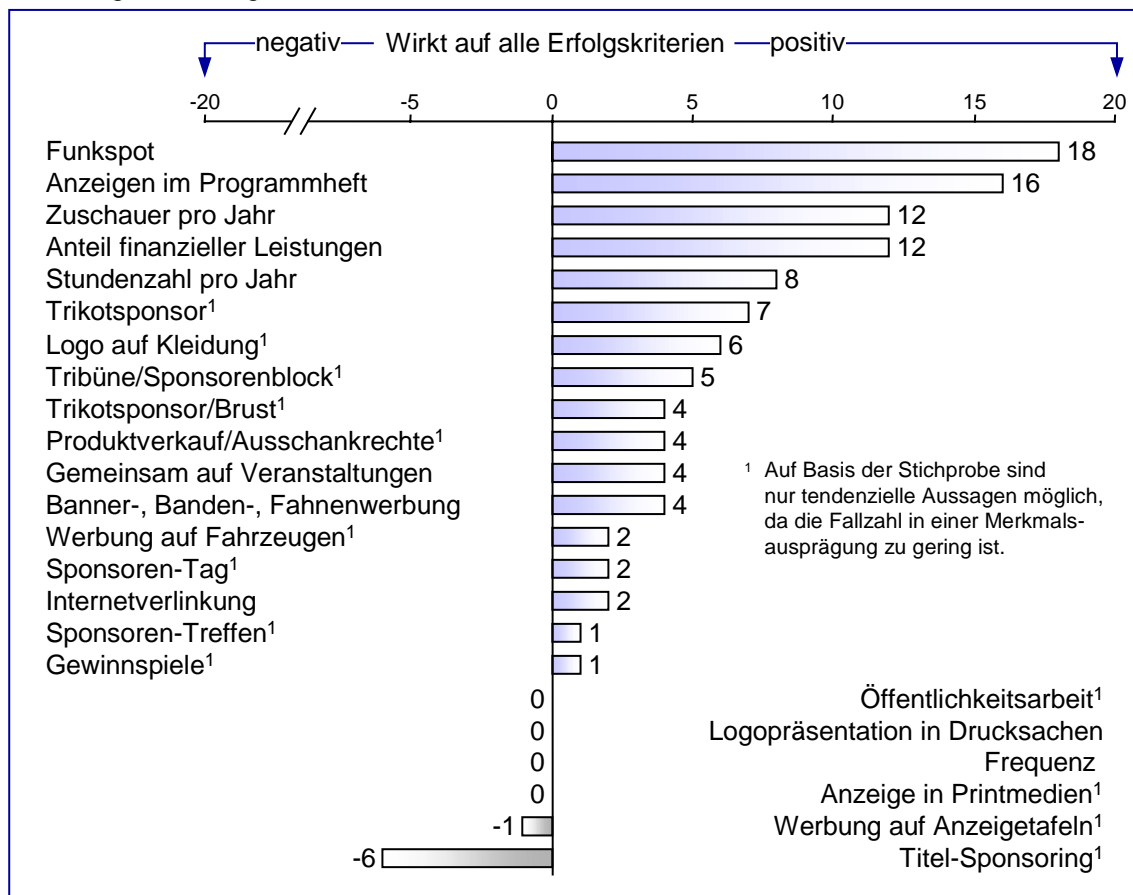
Abbildung 138: Erfolgsfaktor „Sponsoring-Kompetenz“



4 Wie erfolgreiche Sponsoren beim Sponsor-Nehmer auftreten

- Eindeutig vorteilhaft ist es für Sponsoren, wenn sie vor Ort nicht nur visuell, sondern auch **akustisch** in Erscheinung treten. Strahlt der Sponsor-Nehmer vor oder nach der Veranstaltung, bestenfalls sogar während der Pausen oder im Spielverlauf, einen **Funkspot** aus, wirkt sich dies - abgesehen von dem Merkmal „engagiert“ - durchweg positiv auf den Erfolg aus.
- Eine ebenso „blütenweiße Weste“ bescheinigt die Erfolgsfaktoren-Analyse einer **Anzeige im Programmheft**. Nur ein „engagiertes“ Images lässt sich dadurch nicht vermitteln. Die Glaubwürdigkeit zeigt inkonsistente Ergebnisse.
- Nicht überraschend dürften die Befunde sein, wonach die **Größe der Veranstaltung** und der **Werbedruck** (Zuschauer- und Stundenzahl) die Zielkriterien vorwiegend positiv bedingen. Allerdings wirken Sponsoren umso weniger engagiert, je mehr Zuschauer zum Sponsor-Nehmer kommen und je länger der Sponsor pro Jahr zu sehen. Die jährliche Stundenzahl des Auftritts reduziert auch die Glaubwürdigkeit. Die Zielgruppe nimmt Sponsoring von großen Unternehmen und/oder einen Auftritt bei großen Sponsor-Nehmern vermutlich wie Werbung wahr und urteilt somit kritisch (vgl. Abbildung 139).

Abbildung 139: Erfolgsfaktor „Auftritt vor Ort“



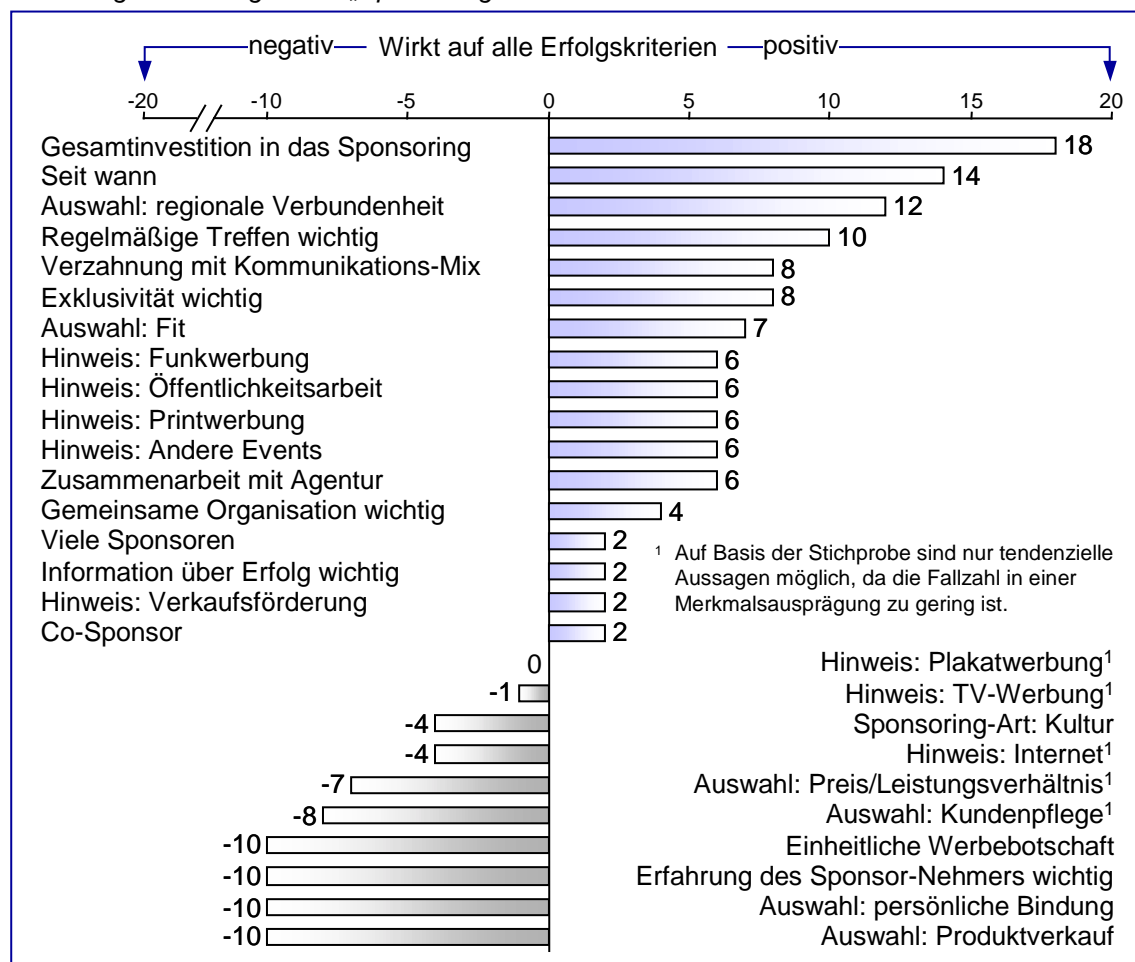
- Interessant ist weiterhin, dass Unternehmen besonders dann in vielerlei Hinsicht erfolgreich sind, wenn sie den Sponsor-Nehmer vor allem **finanziell unterstützen**. Ein zu großer Anteil von Sachleistungen führt wahrscheinlich dazu, dass der Gesponserte weniger bereit ist, dem Sponsor einen attraktiven Auftritt zu gewähren.
- Werbung auf der **Kleidung** der Mitarbeiter vor Ort und der Sportler sowie die Präsenz auf einer Tribüne wirken auf viele Kriterien tendenziell förderlich.
- Wenn sie auch nicht durchweg erfolgswirksam ist, so führt **Banner-, Banden- und Fahnenwerbung** doch dazu, dass die Zielgruppe den Sponsor bemerkt. Allerdings erscheinen Unternehmen mit einem solchen Auftritt häufig als austauschbar, d.h. wenig einzigartig.
- Auch **gemeinsame Veranstaltungen** mit dem Sponsor-Nehmer (z.B. Autogrammstunden) haben zum Ergebnis, dass ein größerer Teil der Zuschauer den Sponsor als solchen wahrnimmt. Damit sichert sich die Firma zusätzlich eine einzigartige Positionierung.
- Verlinkt der Sponsor-Nehmer auf seiner **Homepage** zum Sponsor und erscheint das Logo in **Drucksachen**, dann steigert sich die Kundennähe. Solche Präsentationen wirken aber häufig unglaubwürdig. Der Sponsor sollte also auf die Qualität der Homepage bzw. der anderen Medien (z.B. Eintrittskarten) achten.

5 Welche Sponsoring-Partnerschaft Erfolg verspricht

- Steigende **Gesamtinvestitionen** können alle Kriterien im Sponsoring-Navigator verbessern, nur ein „glaubwürdiges Image“ garantieren sie nicht. Hier zeigt sich erneut, dass die Zuschauer großen Unternehmen als Sponsor sowie und (zu) professionellen Auftritten skeptisch gegenüberstehen.
- Eine Sponsoring-Partnerschaft, die schon **mehr als drei Jahre andauert**, ist, abgesehen von Sympathie und Nutzung, überall erfolgreicher. Wiederum zahlen sich also Wiederholungseffekte und Erfahrung des Sponsors aus.
- Auch **regelmäßige Treffen** der Partner rentieren sich (unter anderem bei Awareness und Nutzung), ebenso die Zusammenarbeit mit einer **Agentur** (auch z.B. bei Awareness).
- Wer seinen Auftritt **gemeinsam** mit dem Sponsor-Nehmer **organisiert**, verzeichnet ebenfalls mehr Erfolg. Dadurch können Sponsoren offenbar eher ihre Ziele verwirklichen.
- Besonders wichtig scheint es weiterhin zu sein, dass Sponsoren die Maßnahme mit anderen Kommunikations-Instrumenten verzahnen (= **integrierte Kommunikation**). Bei der Awareness und vielen anderen Erfolgskriterien macht es sich bemerkbar, wenn das Unternehmen durch andere Events, Print- und Funkwerbung, Homepage sowie Öffentlichkeitsarbeit auf das Engagement hinweist.

- Besser wirkt Sponsoring auch dann, wenn der Sponsor Wert darauf legt, dass der Sponsor-Nehmer mit der **Region** verbunden ist und zu ihm passt („Fit“). Eine systematische Auswahl ist damit ein wesentlicher Erfolgsfaktor.
- Obwohl es selbstverständlich nicht von Nachteil ist, wenn der Sponsor den Partner **persönlich kennt**, vor Ort **Produkte verkauft** und dort seine **Kunden trifft**, sollte er sich nicht einseitig an diesen (wenig systematischen) Kriterien orientieren, wenn er einen Sponsor-Nehmer auswählt.
- **Weniger Erfolg** verzeichnen auch solche Unternehmen, die sich gezielt einen Partner suchen, der im **Sponsoring erfahren** ist. Vermutlich handelt es sich dabei um Firmen, denen es selbst an Erfahrung mangelt. Man sollte sich nicht darauf verlassen, dass der Sponsor-Nehmer dem Sponsor ohne Pflichtenhaft freiwillig einen chancenreichen Auftritt gewährt (vgl. Abbildung 140).

Abbildung 140: Erfolgsfaktor „Sponsoring-Partnerschaft“

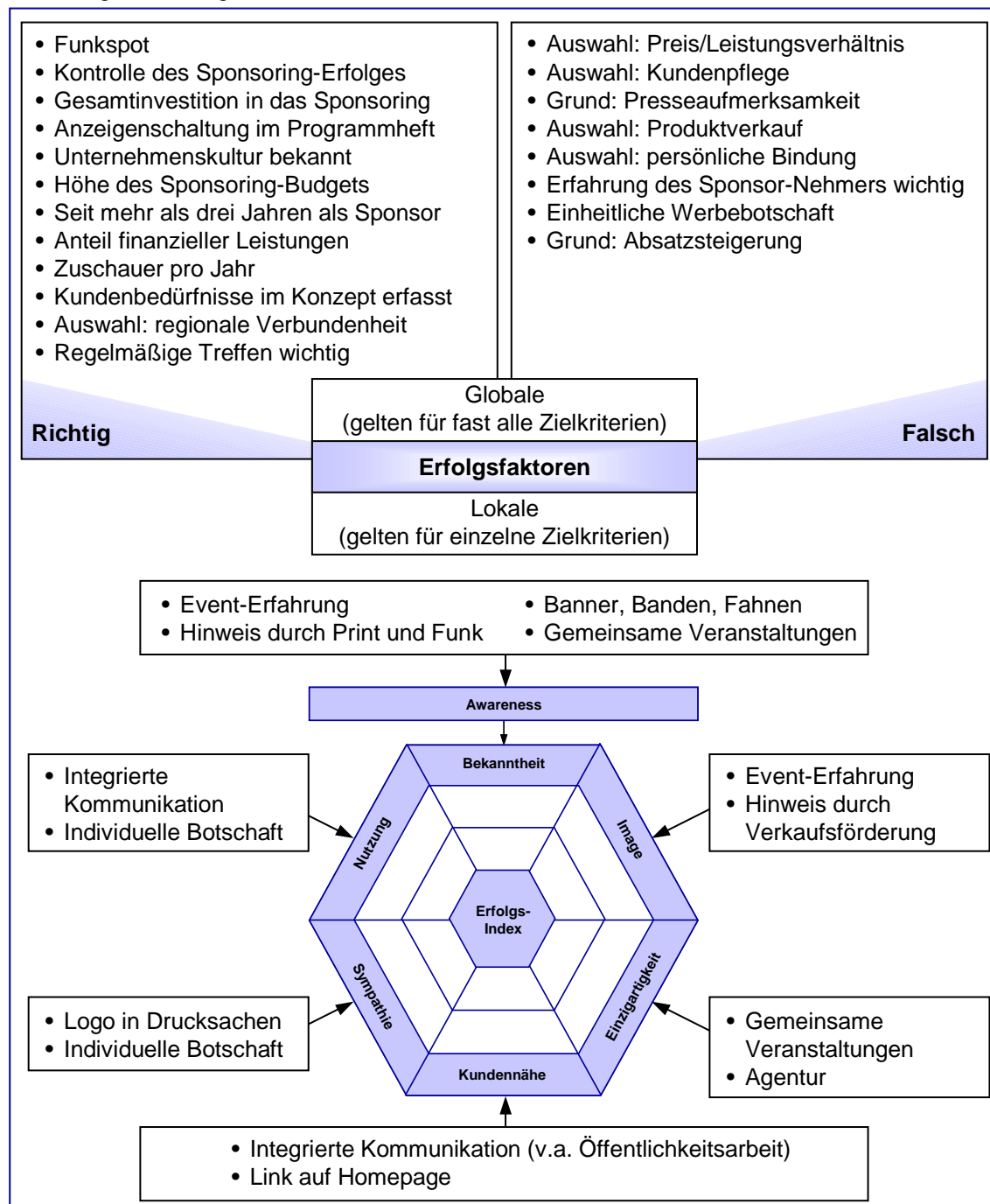


- Auch wenn es sich empfiehlt, Sponsoring mit anderen Maßnahmen zu verzahnen, sollte die **Individualität des Auftritts** nicht verloren gehen. Sponsoring wirkt stark, wenn die Botschaft des Sponsors (in Maßen) von seiner Ansprache in anderen Medien (z.B. im Hörfunk) abweicht.

- **Haupt-Sponsoren** werden häufiger von der Zielgruppe erkannt. Im Vorteil sind sie auch bei dem Imagemerkmale „Glaubwürdigkeit“. **Co-Sponsoren** erreichen ihre Ziele im Gegenzug eher bei Sympathie und Kundennähe.
- **Kultur-Sponsoren** genießen Erfolg bei „Nutzung“ und „interessant“, **Sport-Sponsoren** bei „Awareness“, aber auch bei „Einzigartigkeit“, „Kundennähe“ und „glaubwürdig“.

Abbildung 141 gibt globale und lokale **Erfolgsfaktoren** abschließend im **Überblick** wieder. Erstere gelten für den gesamten Sponsoring-Navigator. Letztere nur für einzelnen Zielkriterien.

Abbildung 141: Erfolgsfaktoren im Überblick



Literaturverzeichnis

- Amstad, P.:** Kontrolle der Sponsoringwirkung in der Praxis, in: Planung und Analyse, 21. Jg. (1994), Nr. 6, S. 39-42.
- Angenendt, C.:** Prognosen zur Entwicklung des Sponsoring-Marktes, in: Planung und Analyse, 27. Jg. (2000), Nr. 6, S. 16-20.
- Angenendt, C.:** Sponsors Visions 2002, in: Strahlendorf, P. (Hrsg.): Jahrbuch für Sponsoring 2002, Hamburg 2002, S. 17-23.
- Arthur, D.; Dolan, G.; Cole, M.:** The Benefits of Sponsoring Success: An Analysis of the Relationship Between Television Exposure and the Position of the Motor-cycle Rider, in: Cyber Journal of Sport Marketing Vol. 2 (1998), No. 2, in: www.ausport.gov.au/fulltext/1999/cjism, 02.02.2004.
- Backhaus, K.; Erichson, B.; Plinke, W.; Weiber, R.:** Multivariate Analysemethoden, 10. Auflage, Berlin 2003.
- Bennett, R.:** Sport Sponsorship, Spectator Recall and False Consensus, in: European Journal of Marketing, Vol. 33 (1999), No. 3/4, pp. 291-313.
- Boetius, J.:** Hält's ein Leben lang?, Interview mit Dr. Jan Boetius, in: Sächsische Zeitung, 3.7.2002, S. 13.
- Braunschweig, S.; Hase, M.; Peymani, B.:** Blindes Vertrauen, in: W&V Werben und Verkaufen, 49. Jg. (2002), Nr. 19, S. 25-28.
- Brockes, H.-W.:** Sportsponsoring ist Mythos, in: Thexis, 13. Jg. (1996), Nr. 2, S. 44-46.
- Brückner, S.:** Erfolgsfaktorenforschung und Marketing-Management, in: Hermanns, A. (Hrsg.) Studien- und Arbeitspapiere Marketing, Nr. 16, München 1996.
- Bruhn, M.:** Sponsoring-Unternehmen als Mäzene und Sponsoren, 2. Aufl., Wiesbaden 1991.
- Bundessteuerblatt:** Ertragrechtliche Behandlung des Sponsoring, in: Bundessteuerblatt 1998, Teil 1, Nr. 4, S. 212-213.
- Chebat, J.-C.; Daoud, F.:** Effects of F1 Grand Prix Sponsorship by Brand on Adolescent's Cognitive and Behavioural Responses, in: International Sports Marketing & Sponsorship, Vol. 6 (2003), No. 3, pp. 93-104.
- Cornwell, T. B.; Maignan, I.:** An International Review of Sponsorship Research, in: Journal of Advertising, Vol. 27 (1998), No. 1, pp. 1-21.
- Cornwell, T. B.; Relyea, G. E.; Irwin, R. I.; Maignan, I.:** Understanding Long-Term Effects of Sports Sponsorship: Role of Experience, Involvement, Enthusiasm and Clutter, in: International Sports Marketing & Sponsorship, Vol. 3 (2000), No. 4, pp. 127-143.
- Crowley, M. G.:** Prioritising the Sponsorship Audience, in: European Journal of Marketing, Vol. 25 (1991), No. 11, pp. 11-21.

-
- D`Astous, A.; Bitz, P.:** Consumer Evaluations of Sponsorship Programmes, in: European Journal of Marketing, Vol. 29 (1995), No. 12, pp. 6-22.
- Deimel, K.:** Erinnerungswirkungen der Sportwerbung – Ergebnisse einer empirischen Studie, in: Marketing ZFP, 15. Jg. (1993), Nr. 1, S. 5-14.
- Drees, N.:** Werbung an Rennstrecken – Präsenz und Erinnerungswirkung ausgewählter Werbeträger bei Fernsehübertragungen, in: Werbeforschung und Praxis, 32. Jg. (1987), S. 9-12.
- Ehm, P.:** Der Sponsor-Check zur WM, in: W&V Werben und Verkaufen, 45. Jg. (1998), Nr. 28, S. 72-73.
- Felser, G.:** Werbe- und Konsumentenpsychologie, Stuttgart 1997.
- Gebert, T.:** Sponsoring als unverzichtbares Element im Kommunikationsmix, in: Strahlendorf, P. (Hrsg.): Jahrbuch Sponsoring 2000, S. 78-82.
- Gfm-Getas WBA-GmbH (1997):** Studie der Gfm-Getas WBA-GmbH, in: Schwickerath (1997, S. 24).
- Gierl, H.; Kirchner, A.:** Emotionale Bindung und Imagettransfer durch Sportsponsoring, in: transfer - Werbeforschung und Praxis, 44. Jg. (1999), Nr. 3, S. 32-35.
- Greiling, D.:** Public Private Partnership, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 31. Jg. (2002), Nr. 6, pp. 339-342.
- Grüning, R.; Heckner, F.; Zeus, A.:** Methoden zur Identifikation strategischer Erfolgsfaktoren, in: Die Unternehmung, o. Jg. (1996), Nr. 1, S. 3-12.
- Gwinner, K. P.; Eaton, J.:** Building Brand Image Through Event Sponsorship: The Role of Image Transfer, in: Journal of Advertising, Vol. 28 (1999), No. 4, pp. 47-57.
- Haenecke, H.:** Methodenorientierte Systematisierung der Kritik an der Erfolgsfaktorenforschung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 72. Jg. (2002), Nr. 2, S. 165-183.
- Hermann, A.; Püttmann, M.:** Grundlagen, Wirkung und Management des Sponsoring, in: Die Betriebswirtschaft, 52. Jg. (1992), Nr. 2, S. 185-199.
- Hermanns, A.:** Sponsoring, in: Diller, H.: Vahlens großes Marketing Lexikon, 2. Aufl., München 2001, S. 1587-1590.
- Hermanns, A.:** Sponsoring: Grundlagen, Wirkung, Management, Perspektiven, 2. Aufl., München 1997.
- Hermanns, A.:** Sponsoring-Trends 2002, in: www.bob-bombliz-group.com, 09.04.2003.
- Hermanns, A.; Drees, N.; Wangen, E.:** Zur Wahrnehmung von Werbebotschaften auf Rennfahrzeugen – Ein Beitrag zur Wirkungsforschung in der Sportwerbung, in: Marketing ZFP, 8. Jg. (1986), Nr. 2, S. 123-129.

-
- Hermanns, A.; Glogger, A.:** Wirkungsforschung im Sportsponsoring, in: Werbeforschung und Praxis, 27. Jg. (1995), Nr. 2, S. 64-68.
- Hoek, J; Gendall, P.; Theed, K.:** Sports Sponsorship Evaluation: A Behavioural Analysis, in: International Journal of Sports Marketing & Sponsorship, Vol. 2 (1999), No. 6, pp. 328-344.
- Horizont (2000):** Horizont, Nr. 47, 2000.
- Horizont (2001):** Prognosen auf Basis verschiedener Marktstudien, u.a. Sponsorklima 2000, in: Horizont, Nr. 39, 27.09.2001.
- IFM (2000):** IFM - Medienanalysen, in: werben&verkaufen 11/2000.
- Inra (2000):** Inra-Grundlagenstudie 1999/2000, in: Absatzwirtschaft, 43.Jg. (2000), Nr. 6, S. 43.
- Irwine, R. L.; Lachowetz, T.; Cornwell, T. B.; Clark, J. S.:** Caused-Related Sport Sponsorship: An Assessment of Spectator Beliefs, Attitudes, and Behavioral Intentions, in: Sport Marketing Quaterly, Vol. 12 (2003), No. 3, pp.131-139.
- iwd (2002):** Informationsdienst des Instituts der deutschen Wirtschaft,. 28. Jg. (2002), 11. 07. 2002, S. 8.
- Javalgi, R. G.; Traylor, M. B.; Gross, A. C.; Lampman, E.:** Awareness of Sponsorship and Corporate Image: An Empirical Investigation, in: Journal of Advertising, Vol. 13 (1994), No. 4, pp. 47-58.
- Johar, G. V.; Pham, T. M.:** Relatedness, Prominence, and Constructive Sponsor Identification, in: Journal of Marketing Research, Vol. 36 (1999), No. 8, pp. 299-312.
- Koschnick, W. J.:** Standard-Lexikon für Markt- und Konsumforschung, München 1995.
- Kotler, P.; Armstrong, G.; Saunders, J.; Wong, V.:** Grundlagen des Marketing, 3. Aufl., München 2003.
- Kroeber-Riel, W.; Weinberg, P.:** Konsumentenverhalten, 6. Aufl. München 1996.
- Lardinoit, T.; Quester, P. G.:** Attitudinal Effects of Combined Sponsorship and Sponsor's Prominence on Basketball Europe, in: Journal of Advertising Research, Vol. 41 (2001), No. 1, pp. 48-57.
- Leiblein, A.; Krüger, E.:** Was leistet Sport-Sponsoring?, in: Planung und Analyse, 21. Jg. (1994), Nr. 1, S. 45-51.
- Lönneker, J.:** Sponsoring wirkt anders, in: Planung und Analyse, 21. Jg. (1994), Nr. 1, S. 34-38.
- Mathur, L. K.; Mathur, I.; Rangan, N.:** The Wealth Effects Associated with a Celebrity Endorser: The Michael Jordan Phenomenon, in: Journal of Advertising Research, Vol. 37 (1997), No. 3, pp. 67-73.

-
- McCarville, R. E.; Flood, C. M.; Froats, T. A.:** The Effectiveness of Selected Promotions on Spectators' Assessments of a Nonprofit Sporting Event Sponsor, in: Journal of Sport Management, Vol. 12 (1998), No. 1, pp. 51-62.
- McDaniel; S. R.; Kinney, L.:** Audience Characteristics and Event Sponsorship Response: The Potential Influence of Demographics, Personal Interests and Values on Brand Awareness and Brand Image, in: International Journal of Sports Marketing & Sponsorship, Vol. 1 (1998), No. 2, pp. 125-145.
- Meenaghan, T.:** Ambush Marketing: Immoral or Imaginative Practice?, in: Journal of Advertising Research, Vol. 34 (1994), No. 5, pp. 77-88.
- Meenaghan, T.:** The Role of Sponsorship in the Marketing Communications Mix, in: International Journal of Advertising, Vol. 10 (1991), No. 2, pp. 35-47.
- Meenaghan, T.; Shipley, D.:** Media Effect in Commercial Sponsorship, in: European Journal of Marketing, Vol. 33 (1999), No. 3/4, pp. 328-347.
- Meixner, C.:** Corporate Citizen, in: Absatzwirtschaft-Online, 9.10.2002.
- Miyazaki, A. D.; Morgan, A. G.:** Assessing Market Value of Event Sponsoring: Corporate Olympic Sponsorships, in: Journal of Advertising Research, Vol. 41 (2001), No. 1, pp. 9-15.
- Nufer, G.:** Erinnerungsleistung an Sponsoren bei der Fußball-Weltmeisterschaft 1998: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: Jahrbuch für Absatz- und Verbrauchsforschung, 48. Jg. (2002), Nr. 2, S. 149-171.
- o.V. (2002a):** Pressemitteilung der AWD Holding Ag, 29. Juli 2002.
- o.V. (2002b):** AOL sponsert Hamburger Football-Team, in: News Net Economy, Horizont, 10.06.2002.
- o.V. (2002c):** Die Kunst, Kunst zu kommunizieren, in: Horizont, Nr. 23, 06.06.2002.
- o.V. (2002d):** Zahlen zum Fundraising in Deutschland, in: <http://www.sozialmarketing.de>, 06.02.2002.
- o.V. (2002e):** Großer Erfolg für das Krombacher Regenwald Projekt, Pressemitteilung der Krombacher Brauerei Bernhard Schadeberg GmbH & Co. KG, www.krombacher.de, 31.07.2002.
- o.V.:** Gesamtwerbeinvestitionen, in: www.ard-werbung.de/mp/publikationen/basisdaten, 28.03.2004.
- Otker, T.:** Exploitation: The Key to Sponsorship Success, in: European Research, Vol.16 (1988), No. 2, pp. 77-86.

-
- Pham, T. M.:** Effects of Involvement, Arousal, and Pleasure on the Recognition of Sponsorship Stimuli, in: Sherry, J.; Sternthal, B. (Eds.): *Advances in Consumer Research*, Valdosta 1992, pp. 85-91.
- Pham, T. M.; Johar, G. V.:** Market Prominence Biases in Sponsor Identification: Processes and Consequentiality, in: *Psychology and Marketing*, Vol. 18 (2001), No. 2, pp. 123-143.
- Pope, N. K. U.; Voges, K. E.:** An Exploitation of Sponsorship Awareness by Product Category and Message Location in Televised Sporting Events, in: *Cyber Journal of Sportmarketing*, Vol. 1 (1997), No. 1, in: www.ausport.gov.au/fulltext/1997/cjism, 02.02.2004.
- Pope, N. K. U.; Voges, K. E.:** Sponsorship and Image: A Replication and Extension, in: *Journal of Marketing Communications*, Vol. 5 (1999), No. 1, pp. 17-28.
- Pope, N. K. U.; Voges, K. E.:** The Impact of Sport Sponsorship Activities, Corporate Image, and Prior Use on Consumer Purchase Intention, in: *Sport Marketing Quarterly*, Vol. 9 (2000), No. 2, pp. 96-102.
- Reiter, G.; Serr, T.:** Sportwerbung an der Bande – Wirkungsmessung anlässlich der Fußball-Weltmeisterschaft 1990 in Italien, in: *Planung und Analyse*, 18. Jg. (1991), Nr. 4, S. 143-146.
- Rodgers, S.:** The Effects of Sponsor Relevance on Consumer Reactions to Internet Sponsorship, in: *Journal of Advertising*, Vol. 32 (2003), No. 4, pp. 67-76.
- Sandler, D. M.; Shani, D.:** Olympic Sponsorship vs. "Ambush" Marketing: Who gets the Gold?, in: *Journal of Advertising Research*, Vol. 29 (1989), No. 4, pp. 9-14.
- Schmengler, H.-J.:** Sportsponsoring im Marketing-Mix, in: *Planung und Analyse*, 21. Jg. (1994), Nr. 6, S. 14-18.
- Schwickerath, P.:** Sponsoring wird messbar, in: *Planung und Analyse*, 24. Jg. (1997), Nr. 3, S. 22-25.
- Shilbury, D.; Berriman, M.:** Sponsorship Awareness: A Study of St. Kilda Football Club Supporters, in: *Sport Marketing Quarterly*, Vol. 5 (1996), No. 1, pp. 27-33.
- Sponsor Partners (1998):** Ergebnisse der Studie „Sponsoring Trends 1998“, Bonn 1998, in: <http://www.sozialmarketing.de>, 6.2.2002.
- Sponsoring Trends (2002):** Studie der Bob Bornlitz Group, in: *Focus Medialine* 2002.
- Sport und Markt (2002):** Studie der Sport+Markt AG, in: *Horizont*, Nr. 27, 2002.
- Stamminger, E.:** Mit drei Streifen im Fußballfieber, in: *Horizont Magazin*, o. Jg. (2002), Nr. 2, S. 8-14.
- Steiner-Kogrina, A.; Schwaiger, M.:** Wie wirkt Kultursponsoring auf die Kundenbindung, in: *Stiftung und Sponsoring*, o. Jg. (2003), Nr. 4, S. 31-34.

-
- Stipp, H.:** The impact of Olympic Sponsorship on Corporate Image, in: International Journal of Advertising, Vol. 17 (1998), No. 1, pp. 75-87.
- Stripp, H.; Schiavone, N. P. (1996):** Modeling the Impact of Olympic Sponsorship on Corporate Image, in: Journal of Advertising Research, Vol. 36 (1996), No. 4, pp. 22-28.
- TdWI GmbH (1995 bis 2002):** Typologie der Wünsche mehrerer Jahrgänge, Offenburg 1995, 1996, 1997, 1998, 1999 und 2002.
- Thomsen, H.:** Kultur-Sponsoring: Krise im Käfig, in: Spiegel-Online, 25.07.2002.
- TNS-Emnid (2002):** Kommunikationsbarometer 2002, in: Horizont, Nr. 29, 18.07.2002.
- Troll, K. F.:** Wirkung von Bandenwerbung – Bericht über ein Pilotprojekt, in: Jahrbuch für Absatz- und Verbrauchsforschung, 4. Jg. (1983), Nr. 3, S. 201-220.
- Verbraucheranalyse (2000):** Studie der Axel Springer Verlag AG, Hamburg 2000.
- Walliser, B.:** An International Review of Sponsoring Research: Extension and Update, in: International Journal of Advertising, Vol. 22 (2003), No. 1, pp. 5-40.
- Walliser, B.:** Sponsoring – Bedeutung, Wirkung und Kontrollmöglichkeiten, Wiesbaden 1995.
- Walliser, B.:** Über den Zusammenhang zwischen Markenbekanntheit und Wiedererkennung bei der Bandenwerbung, in: Marketing ZFP, 19. Jg. (1997), Nr. 1, S. 43-52.
- Westerbeek, H. M.:** Is Sponsorship Retention Dependent on the Geographic Location of the Sports Facility?, in: Journal of Marketing Communications, Vol. 6 (2000), No. 1, pp. 53-68.
- Wiedmann, K.-P.:** Sozio-Marketing, in: Diller, H.: Vahlens großes Marketing Lexikon, 2. Aufl., München 2001, S. 1579-1581.
- Zajonc, R. B.:** Attitudinal Effects of Mere Exposure, in: Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 9 (1968), No. 2, pp. 1-27.