

Kriterien für erfolgreiches Sportsponsoring

Bachelorarbeit

im Studiengang Sportmanagement
an der
Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften

Eingereicht von: Hund, Ina Clara
40995547
Erster Prüfer: Prof. Dr. Norbert Müller
Zweiter Prüfer: Dipl. Kfm. Sven Wübbolt
Eingereicht am: 23.04.2013

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	iv
Abkürzungsverzeichnis	v
1 Einleitung	1
1.1 Vorgehensweise	1
1.2 Verwendete Synonyme	2
2 Begriffsbestimmungen	2
2.1 Sponsoring	3
2.1.1 Historische Entwicklung des Sponsorings	4
2.1.2 Ziele des Sponsorings für den Sponsor	4
2.1.2.1 Psychologische Ziele	5
2.1.2.2 Ökonomische Ziele	5
2.1.3 Ziele des Sponsorings für den Gesponserten	6
2.1.4 Sponsoring als Teil der Marketingkommunikation	6
2.1.4.1 Instrumente der Kommunikationspolitik	7
2.1.4.2 Integrierte Marketingkommunikation	8
2.1.5 Sponsoringarten	8
2.2 Sportsponsoring	9
2.2.1 Charakteristika und Chancen des Sportsponsorings	10
2.2.2 Risiken des Sportsponsorings	10
2.2.3 Anforderungen an das Sportsponsoring	12
2.2.4 Professionalisierung der Sponsoringnehmer	12
2.2.5 Formen des Sportsponsoring	13
2.2.5.1 Sportsponsoringobjekt	13
2.2.5.2 Kommunikative Nutzung des Sportsponsorings	14
2.2.5.3 Umfang des Sportsponsorings	14
2.3 Sponsoringbeziehungen	15
2.3.1 Charakteristika der Sponsoringbeziehung	15
2.3.2 Abgrenzung von Geschäftsbeziehungen und Einzeltransaktionen	16

2.3.3 Relationship Marketing im Sport	17
2.3.4 Interessengruppen des Sports	18
2.4 Erfolg	19
3 Erfolgskriterien	20
3.1 Kriterien der bisherigen Ausarbeitung	20
3.2 Kriterien aus der vorliegenden Literatur	21
3.2.1 Komplementarität	23
3.2.2 Kontinuität	23
3.2.3 Uniformität	23
3.2.4 Universalität	24
3.2.5 Professionalität	24
3.3 Zwischenfazit	25
4 Kriterien der erfolgreichen Sponsoringplanung	26
4.1 Sponsoringgrundsätze	28
4.2 Analyse und Prognose	29
4.3 Strategische Planung	31
4.3.1 Sponsoringobjekt	31
4.3.2 Sponsoringzielgruppe	32
4.3.3 Sponsoringziele	32
4.3.4 Sponsoringbudgetierung	33
4.3.5 Sponsoringstrategie	35
4.3.5.1 Bekanntmachungsstrategie	35
4.3.5.2 Imagetransferstrategie	36
4.4 Operative Planung	36
4.4.1 Operative Sponsoringziele	36
4.4.2 Operative Sponsoringbudgetierung	37
4.4.3 Feinauswahl der Sponsorships	37
4.4.4 Sponsoringverträge	38
4.4.5 Kommunikative Nutzung	38

4.5 Durchführung	39
4.6 Kontrolle	40
4.7 Bewertung der Kriterien aus der Sponsoringplanung	41
5 Kriterien aus der Sponsoringbeziehung	42
5.1 Voraussetzungen für eine langfristige Zusammenarbeit	42
5.2 Synergien in den Sponsoring-Managementphasen	44
6. Fazit	46
Literaturverzeichnis	vi
(Eidesstattliche) Erklärung	x

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Die 4 Ps des Marketingmix mit Ergänzungen im Dienstleistungssektor	7
Abb. 2:	Sponsoring im Kommunikationsmix.....	8
Abb. 3:	Verteilung des Sponsoringbudgets und Einsatz der Sponsoringarten	9
Abb. 4:	Kommunikationswege bei der Direkt- und Fremdvermarktung	16
Abb. 5:	Ableitung der Unternehmensziele auf die unterschiedlichen Unternehmensbereiche	33
Abb. 6:	Budgetverteilung laut Studie und notwendiger Praxis.....	34

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
bzw.	beziehungsweise
bspw.	beispielsweise
ca.	circa
CI	Corporate Identity
CRM	Customer Relationship Management
etc.	et cetera = und andere(s)
ebd.	ebenda
f.	folgende
ff.	fortfolgende
Hrsg.	Herausgeber
insb.	insbesondere
Jg.	Jahrgang
Kap.	Kapitel
o. ä.	oder ähnliche(s)
o. V.	ohne Verfasser
S.	Seite
SOR	Stimulus-Organism-Response-Modell
SWOT	Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats
sog.	sogenannt(e)
u. a.	unter anderem
u. ä.	und ähnliche(s)
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
z. B.	zum Beispiel

1 Einleitung

Im Bereich des Sportsponsorings hat sich in den letzten Jahrzehnten vieles weiterentwickelt. Neben zunehmenden Werbe- und Vernetzungsmöglichkeiten mit anderen Kommunikationsinstrumenten wie der eigenen Website oder dem Social Media Auftritt hat sich, allen Anschein nach ein Umdenken im Sponsoringentscheidungsprozess eingestellt. Ein Trend des professionellen Sponsoringengagements, welcher sicherlich auf die steigenden Budgets zurückzuführen ist, ist erkennbar.¹ Einschränkung darf nicht unerwähnt bleiben, dass die sog. Sweet-Heart-Deals, insb. bei kleineren Unternehmen, weiterhin bestehen.² Es stellen sich die Fragen, welche Kriterien bei einem erfolgreichen Sponsoring im Sport für den Sponsor zu befolgen sind und ab wann ein Engagement generell als erfolgreich gilt.

Neben den Sponsoren stellen sich auch Sportorganisationen professioneller auf. Diese orientieren sich zunehmend an den Bedürfnissen der Interessensgruppen. Nach *Hermanns/ Riedmüller* sind ein zunehmendes „Marketing-Verständnis“, sowie „nachfrageorientierte Marketingstrukturen“ und die Nutzung von „sportspezifischen Marketinginstrumenten“ bei professionellen Sportvereinen zu verzeichnen.³

Ob dies weitere Potentiale für den Erfolg aus Sicht des Sponsors bieten kann, wird im Hinblick auf die Kooperation in der vorliegenden Bachelorarbeit untersucht.

1.1 Vorgehensweise

Zu Beginn der Ausarbeitung werden die begrifflichen Grundlagen bezüglich Sponsoring und Sportsponsoring sowie Sponsoringbeziehungen und Erfolg gelegt. In Kap. 2.1 Wird allgemein auf die Historie und Ziele beider Sponsoringparteien eingegangen. Die Ziele des Sponsors stehen hierbei in der weiteren Ausarbeitung im Mittelpunkt. Eine Zuordnung des Sponsorings in den Kommunikationsmix ist für das Verständnis der Wirkungsweise des Sponsorings notwendig.

Da die vorliegende Arbeit sich mit dem Sportsponsoring und nicht dem Sponsoring im allgemeinen beschäftigt, wird in Kap. 2.2 auf das Sportsponsoring näher eingegangen. Hierfür werden die charakteristischen Besonderheiten sowie Voraussetzungen für die kommunikative Nutzung erläutert. Die Erscheinungsformen des Sportsponsorings werden abschließend genannt. Die Ausarbeitung beschränkt sich auf ein Engagement im Profi-

¹ Vgl. Grundmann, 2008, S. 1.

² Vgl. Grundmann, 2008, S. 1.

³ Vgl. Hermanns/ Riedmüller, 2012, in: Sport-Management, S. 374.

sportbereich, da hier die kommunikative Nutzung durch erhöhte mediale Aufmerksamkeit anschaulicher erläutert werden kann als im Breitensport.

Gemäß dem allgemeinen Verständnis von Sponsoring handelt es sich hierbei um eine Geschäftsbeziehung zwischen Sponsor und Gesponsertem. Bereits in den Kap. 2.1 und 2.2 wird die Dauer des Engagements als möglicher Erfolgsfaktor genannt. So wird in Kap. 2.3 die Beziehung zwischen beiden Parteien näher untersucht und eine Abgrenzung zwischen Einzeltransaktionen und Geschäftsbeziehungen vorgenommen und auf ein Relationshipmanagement im Sport hingewiesen.

Die in Kap. 2.4 festgelegte Definition von Erfolg verkörpert, in Zusammenhang mit denen in Kap. 2.1.3 genannten Zielen, die Basis für die weitere Recherche.

In Kap. 3 werden die bereits durch die Ausarbeitung erkannten Voraussetzungen für den Erfolg der Sportsponsoringengagements mit den aus der Literatur gängigen Kriterien in Verbindung gebracht. Im Zwischenfazit werden als Untersuchungsgegenstand das Sponsoringmanagement und die Sponsoringbeziehung festgestellt. Darauf aufbauend werden in Kap. 4 die Sponsoringplanung untersucht und Voraussetzungen für den Erfolg dieser gefiltert. Abschließend werden in Kap. 5 die Anforderungen an die Sponsoringbeziehung und die Phasen des Sponsoring-Managementprozesses auf Synergien mit dem Sponsoringpartner beleuchtet.

Die verwendete Literatur stammt aus der Universitätsbibliothek Osnabrück, Universitätsbibliothek Bielefeld, sowie den Bibliotheken der Fachhochschulen Bielefeld und Salzgitter. Neben Literaturrecherche wurde eine Studie der *BBDO Live* verwendet sowie Online-recherche betrieben.

1.2 Verwendete Synonyme

In der Ausarbeitung werden die Worte „Förderer“ und „Sponsoringgeber“ synonym für den Sponsor verwendet, sowie die Begriffe „Sponsoringnehmer“, „Geförderter“ und „Sponsoringpartner“ für den Gesponserten. Sportsponsoringengagements erscheinen abgekürzt als „Sponsorings“ oder „Sponsorships“. Die Ergebnisse sind insb. für das Sportsponsoring anzuwenden, auch wenn diese vereinfacht ohne den Zusatz Sport erscheinen.

2 Begriffsbestimmungen

Für eine Bestimmung der Kriterien für erfolgreiches Sportsponsoring ist es notwendig, als Wissensgrundlage die Begriffe zu untersuchen. Nachfolgend werden „Sponsoring“ (Kap.

2.1), „Sportsponsoring“ (Kap. 2.2), „Relationshipmarketing im Sport“ (Kap. 2.3) sowie „Erfolg“ (Kap. 2.4) erläutert und in Kap. 3.1 auf Hinweise für Erfolgskriterien beleuchtet.

2.1 Sponsoring

Zu Beginn der Erarbeitung von Erfolgskriterien für das Sportsponsoring wird der Übergeordnete Begriff des „Sponsorings“ näher erläutert. Da das Sponsoring ein Teil der Marketingkommunikation ist, im folgendem wird dies näher untersucht, wird als Basis der Betrachtungen eine marketingorientierte Definition verwendet. Sponsoring ist entsprechend der Marketingsichtweise „die Zuwendung von Finanz-, Sach- und/oder Dienstleistungen von einem Unternehmen, dem Sponsor, an eine Einzelperson, eine Gruppe von Personen oder eine Organisation bzw. Institution aus dem gesellschaftlichen Umfeld des Unternehmens, dem Gesponserten, gegen die Gewährung von Rechten zur kommunikativen Nutzung von Personen bzw. Organisationen und/oder Aktivitäten des Gesponserten auf der Basis einer vertraglichen Vereinbarung“⁴.

Festzuhalten bleibt, dass Sponsoring auf dem Prinzip der Leistung (Rechteverwertung) und Gegenleistung (Geldwerte, Sach- oder Dienstleistungen) beruht. Der Sponsor erwirbt durch Eingehen des Sponsorships bzw. durch Vertragsunterzeichnung die Befugnis, Rechte des Rechteinhabers zur eigenen Verwendung zu gebrauchen. Rechteinhaber ist in diesem Fall der Verein oder Verband, der die vermarktungsfähige Leistung erstellt. Rechte können visuelle Medien, Sportler oder bestimmte Prädikate⁵ sein. Aus der genannten Definition ist weiterhin zu entnehmen, dass Sponsoring ein Teil des Kommunikationsmix ist.

Für die folgende Ausarbeitung ist die Definition nach *Bassenge* treffender: Neben der „Bereitstellung finanzieller und nicht finanzieller Mittel [...] zur Förderung bestimmter, die Zielgruppe des Sponsors tangierender Aktivitäten einer Person, Personengruppe oder Organisation [...]“ nennt er als Gegenleistung „[...] die Verpflichtung des Gesponserten, dem Sponsor über einen gemeinsamen kommunikativen Auftritt bei der Realisierung marktpsychologischer und marktökonomischer Ziele behilflich zu sein.“⁶ Im Gegensatz zu *Hermanns/ Marwitz* benennt *Bassenge* die Kooperation im kommunikativen Verhalten und ordnet die Ziele in marktökologisch und marktpsychologisch ein. Diese Aufteilung wird im Kap. 2.1.2 aufgegriffen und die Ziele werden näher identifiziert. Ebenfalls benennt er die Unterstützung derjenigen Empfänger, welche die zu erzielende Zielgruppe ansprechen.

⁴ Hermanns/ Marwitz, 2008, S. 44.

⁵ Solche Prädikate sind zum Beispiel „Offizieller Partner der/ des ...“, „Offizieller Ausrüster der/des ...“, vgl. Kolarz-Lakenbacher/ Reichlin-Meldegg, 1995, S. 38.

⁶ Bassenge, 2000, S. 6.

2.1.1 Historische Entwicklung des Sponsorings

Nach *Bruhn* hat „die Förderung von Kultur, Sport und des Sozialwesens durch Unternehmen oder Unternehmer eine lange Tradition“.⁷ Bereits der Römer Gaius Clinius Maecenas (70-8 v. Chr.), war ein Förderer von Dichtern seines Zeitalters. Er gilt als der Urvater des Mäzenatentums (hergeleitet aus seinem Namen Maecenas), da er „die Förderung der Kultur und des Gemeinwesens aus altruistischen und selbstlosen Zielen“ vorgenommen hat.⁸

Waren es zu Beginn Einzelpersonen, die als uneigennützige Förderer auftraten, so entwickelte sich durch Unternehmer, die aus „gesellschaftspolitischer Verantwortung“ Spenden vornahmen, das Spendenwesen.⁹ Im Fokus der Unternehmen standen keine konkreten Gegenleistungen, sondern steuerrechtliche Vorteile.

Aus dem Spendenwesen entwickelte sich mit dem steigenden Interesse an werbewirksamen Engagements das Sponsoring. Dieses ist weder mit dem Mäzenatentum noch mit dem Spendenwesen gleichzusetzen.¹⁰ Unternehmen, die als Sponsor auftreten, verfolgen, wie bereits aus der angeführten Definition abgeleitet, durch die Verwendung des Sponsorships als Kommunikationsmittel eigennützige Ziele. Diese Erkenntnis lässt eine Differenzierung zwischen Mäzenatentum und Sponsoring zu.

Sponsoren sind bemüht, aus dem Sponsoring-Engagement Nutzen zu ziehen. Sie haben den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens im Fokus und suchen entsprechende Objekte, die ihnen bei der Erreichung dieser Ziele durch deren Attribute behilflich sind.¹¹ Sponsoren erwarten „ganz offen Gegenleistungen vom Sportbereich.“¹² Diese Gegenleistungen werden in einem Sponsoringvertrag festgelegt. *Bruhn* bringt dies mit der Aussage „Unternehmen werden als Sponsoren tätig, wenn sie mit der Förderung von Sport und Kultur auch kommunikative Zwecke für das Unternehmen erreichen“¹³ auf den Punkt. Sponsoren die einem Sponsorship, dessen Output geringer ist als der monetäre Input, treu bleiben, fördern nicht entsprechend der Definition des Sponsorings.

2.1.2 Ziele des Sponsorings für den Sponsor

Die Ziele des Sponsorings lassen sich entsprechend der Definition Bassenges in marktökonomische und marktpsychologische Ziele gliedern. Auch *Kolarz-Lakenbacher/ Reich-*

⁷ Bruhn, 1987, S. 14.

⁸ Vgl. Bruhn, 1987, S. 14.

⁹ Vgl. Bruhn, 1987, S. 15.

¹⁰ Vgl. Bruhn, 1987, S. 16.

¹¹ Z.B. durch den Fit der Zielgruppe, Imageattribute etc.; Vgl. Freyer, 2011, S. 575.

¹² Freyer, 2011, S. 566.

¹³ Bruhn, 1987, S. 16.

lin-Meldegg differenzieren die unternehmenspolitischen Ziele in ökonomische und psychografische Ziele.¹⁴ Weiterführend ergänzen sie, dass die ökonomischen Ziele nur bedingt messbar sind und dementsprechend eine untergeordnete Rolle in den gesetzten Kommunikationszielen einnehmen sollen.¹⁵ Nachfolgend werden die einzelnen Ziele aufgezählt.

2.1.2.1 Psychologische Ziele

Psychologische Ziele erscheinen in der Literatur auch als außer-ökonomische oder kommunikative Ziele¹⁶:

- Erhöhung und Stabilisierung des Bekanntheitsgrades
- Aufbau, Veränderung oder Stabilisierung des Unternehmens- oder Produktimages
- Ansprache ausgewählter Zielgruppen
- Motivation der eigenen Mitarbeiter
- Demonstration von Leistung¹⁷

Drees ergänzt als sechstes psychologisches Ziel den „Aufbau von Goodwill“ als Basis für Akzeptanz in dem gesellschaftlichen Umfeld des Sponsoringpartners. Er nennt als Ziele des Sponsorings, in diesem Fall des Sportsponsorings, kommunikative Ziele und verzichtet gänzlich auf die Aufzählung von ökonomischen Zielen.

Hermanns/ Marwitz vertreten die Ansicht, dass es sich bei allen psychologischen Zielsetzungen um Imagedimensionen handelt.

2.1.2.2 Ökonomische Ziele

Sponsoren als Wirtschaftsunternehmen handeln gemäß dem ökonomischen Prinzip¹⁸ und verfolgen durch Sponsoringengagements, neben den Imagezielen, die Aufrechterhaltung ihres Unternehmens. Entsprechend dem ökonomischen Prinzip wird durch einen gegebenen Input größtmöglicher Output, bzw. ein gegebener Output durch geringstmöglichen Einsatz von Mitteln verfolgt.

Ökonomische Ziele sind in der Literatur unterteilt in:

- Leistungsziele (Steigerung Kundenbindung und Kundenpflege, Neukundengewinnung)

¹⁴ Vgl. Kolarz-Lakenbacher/ Reichlin-Meldegg, 1995, S.17.

¹⁵ Vgl. Bassenge, 2000, S. 6; vgl. Kolarz-Lakenbacher/ Reichlin-Meldegg, 1995, S.17; Vgl. Freyer, 2011, S. 575.

¹⁶ Vgl. Hermanns/ Marwitz, 2008, S. 192 f.

¹⁷ Vgl. Hermanns/ Marwitz, 2008, S. 193 f.; Drees, 2003, in: Sponsoring von Sport und Events, S. 53 f.

¹⁸ Vgl. Hermanns/ Marwitz, 2008, S. 228.

- Absatz- und Umsatzziele¹⁹

Dem Sponsor dient dementsprechend das Sponsoringengagement zum Imagetransfer, zur Erhöhung der Absatzzahlen, zur Sicherung und Steigerung des Bekanntheitsgrades, zur gezielten Zielgruppenansprache und als Kommunikationsinstrument.²⁰

2.1.3 Ziele des Sponsorings für den Gesponserten

Übergeordnetes Ziel des Empfängers ist der Erhalt von Finanz-, Sach- oder Dienstleistungen.²¹ Freyer bemängelt, dass viele Vereine lediglich das „Sponsoring als Geldquelle“ identifizieren und weitere Potentiale nicht beachten.

Betrachtet man die Marktorientierung des Gesponserten, so kann Sponsoring neben der finanziellen Förderung zur

- Erhöhung der Bekanntheit und Nutzung eigener Werbung („Sponsoring als Kommunikationsmittel“),
- gemeinsamen Förderung des Bekanntheitsgrades und Steigerung der Absatzzahlen des Sponsoringempfängers, z.B. in Form von Ticketverkäufen durch den Sponsor, („Sponsoring als Distributions-Instrument“),
- öffentlichen Unterstützung („Sponsoring als Public Relation, auch PR, dienen“)

dienen.²²

2.1.4 Sponsoring als Teil der Marketingkommunikation

Das Sponsoring ist als Teil des Kommunikationsmix in den Marketingmix eingebunden. Der Marketingmix besteht aus den vier Bereichen „Produkt, Preis, Distribution und Kommunikation“. In der Literatur wird der Marketingmix auch als die 4 Ps benannt- Product, Price, Place, Promotion²³- welche im Dienstleistungssektor durch weitere 3 Ps- People, Process, Physical Evidence ergänzt werden muss. Da der Sport einen Dienstleistungscharakter aufweist²⁴ ist eine Ergänzung durch die 3 Ps notwendig. Der traditionelle und der für den Dienstleistungssektor erweiterte Marketingmix sind in Abb. 1 skizziert.

¹⁹ Vgl. Hermanns/ Marwitz, 2008, S. 195.

²⁰ Vgl. Freyer, 2011, S. 575.

²¹ Vgl. Kap. 2.1

²² Vgl. Freyer, 2011, S. 581 f.; vgl. Purtschert/ Hofstetter, 2001, in: Huckepackfinanzierung des Sports, S. 52.

²³ Vgl. Freyer, 2011, S. 399 f.

²⁴ Vgl. Wadsack/ Wach, 2008, in: Blickpunkt Sportmanagement- Handwörterbuch des Sportmanagements, S. 29 ff.; vgl. Freyer, 2011, S. 405.



Abb. 1: Die 4 Ps des Marketingmix mit Ergänzungen im Dienstleistungssektor (Eigene Darstellung)

Die Kommunikationspolitik wird definiert als „die Gesamtheit der Kommunikationsinstrumente und –Maßnahmen eines Unternehmens [...], die eingesetzt werden, um den relevanten Zielgruppen der Kommunikation das Unternehmen und seine Leistungen darzustellen.“²⁵ Dabei richtet sich die Kommunikation extern, zu Kunden, und intern, zu den Mitarbeitern.

2.1.4.1 Instrumente der Kommunikationspolitik

Die externe und interne Kommunikation wird durch unterschiedliche Vorgehensweisen ermöglicht. Die Instrumente der Kommunikation werden in klassische und nicht-klassische Instrumente unterteilt. Klassische Instrumente sind „Werbung“, „PR“ und „Verkaufsförderung“²⁶. Als nicht-klassische oder below-the-line Instrumente werden „Messen“, „Product-Placement“, „Online-Marketing“, „Sponsoring“ und „Event-Marketing“ und „Sportevent“²⁷ genannt. Schäfer-Kunz/ Vahs ordnen das Sponsoring dem Instrument der „nicht persönlichen, externen Öffentlichkeitsarbeit“ zu. Neben Geschäftsberichten, Pressenotizen und Internetseiten identifizieren sie das Sponsoring als Instrument der Öffentlichkeitsarbeit.²⁸ Drees sieht „das Sponsoring als ein übergreifendes, multiples Instrument der Kommunikationspolitik“ und stützt sich hierbei auf Hermanns²⁹. Für ihn ist das Sportsponsoring eher ein Instrument der Werbung und das Kultur- und Sozialsponsoring eher der Öffentlichkeitsarbeit.³⁰ Er stellt die These auf, dass eine Verflechtung von Kommunikationsmaßnahmen und Sponsoring grundlegend zur Wirksamkeit von Sponsoring-Engagements beiträgt.³¹ Diese These wurde in der aktuelleren Literatur bestätigt.³² In Abb. 2 sind die Zu-

²⁵ Bruhn, 2008, S. 13.

²⁶ Vgl. Freyer, 2011, S. 546.

²⁷ Vgl. Ringle, 2011, in: Sponsoring und Events im Sport, S. 196; Vgl. Freyer, 2011, S. 546.

²⁸ Vgl. Schäfer-Kunz/ Vahs, 2007, S. 587.

²⁹ Hermanns, 1987, S. 438.

³⁰ Vgl. Drees, 1991, S. 25 ff.

³¹ Vgl. Drees, 1991, S. 28.

ordnung des Sponsorings zum Kommunikationsmix sowie mögliche Verflechtungen mit anderen Instrumenten skizziert.³³



Abb. 2: Sponsoring im Kommunikationsmix
(Eigene Darstellung, nach Leuteritz et al., 2008, Erfolgsfaktoren des Sponsorings, S. 12)

2.1.4.2 Integrierte Marketingkommunikation

Vor dem Hintergrund der integrierten Marketingkommunikation versteht man „die Koordination sämtlicher Kommunikationsaktivitäten eines Unternehmens, die durch die systematische Abstimmung und Synchronisation der einzelnen Instrumente Synergieeffekte erzeugt und eine Orientierung des Kommunikationsmanagements ermöglicht“³⁴. Das Ziel ist die Abstimmung der einzelnen Kommunikationsinstrumente aufeinander, für ein geschlossenes Bild des Unternehmens gegenüber dem Empfänger, zur Abgrenzung gegenüber den Wettbewerbern³⁵. Hierfür wird die Corporate Identity (CI) und Brand Identity in die Unternehmenskommunikation eingebunden und eine strategische Ausrichtung der Kommunikation vorgenommen.³⁶ Es bedarf dieser strategischen Ausrichtung, um eine „kontinuierliche und authentische Darstellung des Unternehmens“ gewährleisten zu können.³⁷ Die Maßnahmen der Integration werden in „inhaltlich“, „formal“ und „zeitlich“ eingeteilt.³⁸

2.1.5 Sponsoringarten

In der aktuelleren Literatur werden als Arten des Sponsorings Sportsponsoring, Kultursponsoring, Soziosponsoring, Ökosponsoring, Bildungssponsoring und Mediensponsoring genannt.³⁹ Auch eine Differenzierung von Sportsponsoring, Kunst- und Kultursponsoring, Soziosponsoring, Wissenschaftssponsoring, Ökosponsoring und Programm- und Medien-

³² Vgl. Bagusat/ Hermanns, 2012, in: Sportmanagement, S. 462.

³³ Diese Abbildung soll einen Überblick über die Zuordnung des Sponsorings bieten. Ergänzungen mit weiteren Instrumenten (z. B. Eventmarketing) wurden nicht vorgenommen.

³⁴ Hermanns/ Marwitz/ Riedmüller, 2003, S. 216.

³⁵ Vgl. Jungels, 2012, in: Sportmanagement, S. 407.

³⁶ Vgl. Hermanns/ Marwitz, 2008, S. 7.

³⁷ Hermanns/ Marwitz, 2008, S. 7.

³⁸ Vgl. Bruhn, 2008, S. 31 ff.

³⁹ Vgl. Hermanns/ Marwitz, 2008, S. 69.

sponsoring ist in der Literatur vertreten.⁴⁰ Entsprechend einer Befragung von *BBDO Live* unter der Aufsicht von Universitätsprofessor Dr. Arnold Hermanns engagierten sich von 419 Unternehmen der 4.000 umsatzstärksten Unternehmen im Jahr 2010 81,1% der Unternehmen im Sport, 66,7% in der Kunst und Kultur und 59,3% im Soziosponsoring (Mehrfachnennung war möglich). Sportsponsoring ist demnach weiterhin eine der beliebtesten Sponsoringarten.⁴¹ Dementsprechend ist auch die Verteilung der Sponsoringgelder, wie in Abb. 1 entsprechend der Studie dargestellt ist.

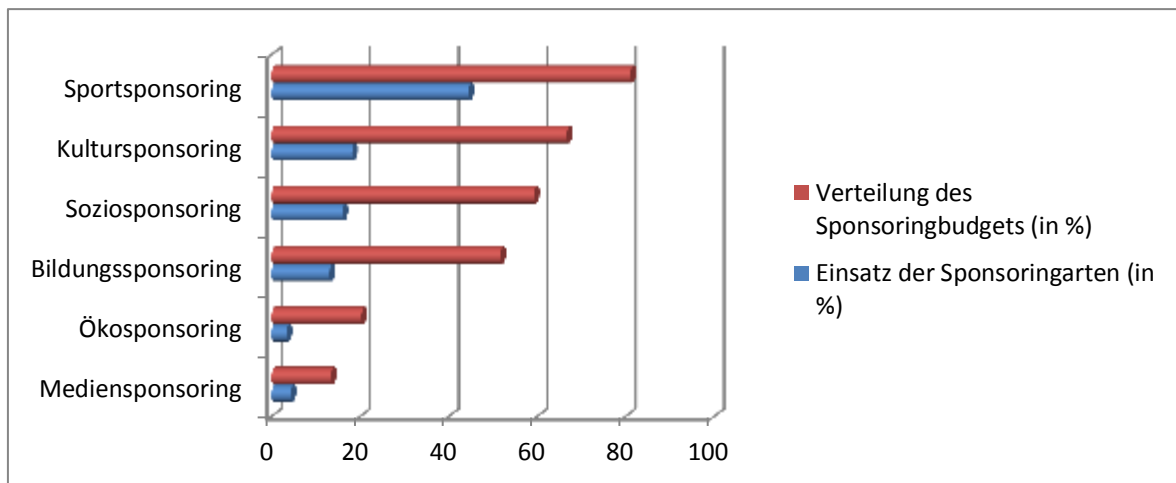


Abb. 3: Verteilung des Sponsoringbudgets und Einsatz der Sponsoringarten (eigene Darstellung, nach *BBDO Live*, *Sponsoringtrends 2012*, S. 14)

2.2 Sportsponsoring

Dem Sportsponsoring als eine von weiteren Erscheinungsformen des Sponsorings ist die Definition des Sponsorings zugrunde gelegt. Diese wird durch den Sportbezug ergänzt. Nach *Bruhn* ist es „eine Form des sportlichen Engagements von Unternehmen, bei dem durch die vertraglich vereinbarte Unterstützung von Einzelsportlern, Sportmannschaften, Vereinen, Sportstätten, (sportübergreifenden) Verbänden, Organisationen oder Sportveranstaltungen Wirkungen im Hinblick auf die (interne und externe) Marketing- und Unternehmenskommunikation erzielt werden.“⁴² *Bruhn* nennt die Grundzüge des Vertragswesens sowie der Unterstützung und ergänzt die in Kap. 2.1 genannte Definition durch die Verwendung des Sportsponsoringengagements als interne und externe Marketingkommunikation. Ein Engagement im Sport anzustreben ist aus diversen Blickwinkeln für Unternehmen attraktiv. Die einzelnen Punkte werden im weiteren Verlauf aus der Sicht des Förderers näher erörtert.

⁴⁰ Vgl. Freyer, 2011, S. 566; Kolarz-Lakenbacher/ Reichlin-Meldegg, 1995, S. 33.

⁴¹ Vgl. *BBDO Live*, *Sponsoringtrends 2012*, S. 14.

⁴² *Bruhn*, 2008, S. 80.

2.2.1 Charakteristika und Chancen des Sportsponsorings

Die Entscheidung von Unternehmen, den Sport zu fördern, fällt laut *Drees* neben „einigen Besonderheiten“, wegen dem Potential des Sports, dass Kommunikationsziele „besser, schneller oder auch kostengünstiger realisiert werden können als mit alternativen Möglichkeiten der Kommunikation.“⁴³

Potentiale für die Marketingkommunikation sieht *Riedmüller* in „hoher Reichweite vor Ort und medialer Übertragung von Sportveranstaltungen“, „Positiven Imagetransfers“ sowie der „Assoziation von Überlegenheit“.⁴⁴ *Drees* nennt weitere Gründe für Sportsponsorings. Er sieht das Sponsoring durch eine „nicht-kommerzielle“ Zielgruppenansprache gegenüber klassischen Werbemitteln im Vorteil.⁴⁵ Empfänger werden in einem Umfeld angesprochen, in dem sie die Werbung als Förderer wahrnehmen. Somit umgeht Sponsoring der Ablehnung bestimmter Zielgruppen gegenüber kommerziellen Ansprachen⁴⁶. Neben dieser Umgehung können durch die Förderung von Sport auch Restriktionen umgangen werden.⁴⁷ Bestimmte Wirtschaftszweige, die in Deutschland oder der EU nicht werben dürfen, können durch ein Sponsoring in medienwirksamen Sportarten anderer Länder dennoch das europäische Fernsehen und somit die europäischen Konsumenten erreichen.⁴⁸ Im Vergleich zu anderen Kommunikationsinstrumenten (z. B. Messen) ist das Sportsponsorings relativ kostengünstig und verfügt durch den „Multiplikatoreffekt der Medien“ über die von *Riedmüller* aufgezählte Reichweite.⁴⁹

2.2.2 Risiken des Sportponsorings

Die positiven Aspekte des Sponsorings im Sport lassen ein Engagement in diesem Bereich lukrativ wirken. Eine vollständige Darstellung des Sportponsorings kommt nicht ohne das Aufzeigen der Risiken aus. Besonders der Sponsor geht mit einem Engagement ein Risiko ein. Der Gesponserte erhält die finanziellen Zuwendungen und hat außer einer Planungsunsicherheit keine weiteren Risiken.⁵⁰ Die Risiken des Geförderten werden in der weiteren Ausarbeitung nicht näher erläutert.

Dies können natürliche Risiken oder Geschäftsrisiken sein, die in jeder Sponsoringform auf den Erfolg einwirken können. Natürliche Risiken sind z.B. natürliche Phänomene, so-

⁴³ *Drees*, 2003, in: *Sponsoring von Sport und Events*, S. 52.

⁴⁴ Vgl. *Hermanns/ Riedmüller*, 2003, S. 11 ff.

⁴⁵ Vgl. *Drees*, 2003, in: *Sponsoring und Events im Sport*, S. 51.

⁴⁶ Vgl. *Drees*, 2003, in: *Sponsoring und Events im Sport*, S. 52.

⁴⁷ Vgl. *Drees*, 2003, in: *Sponsoring und Events im Sport*, S. 52 f.

⁴⁸ Vgl. *Hermanns*, 1996, S. 16 f.

⁴⁹ Vgl. *Drees*, 2003, S. 52; *Hermanns/ Marwitz*, 2008, S. 66.

⁵⁰ Vgl. *Hasse*, 2001, in: *Huckepackfinanzierung des Sports*, S. 12.

ziale, technische, wirtschaftliche und persönliche Risiken.⁵¹ Unter Geschäftsrisiken in Bezug auf das Marketing können Fehler bei der Nachfrageeinschätzung oder Markterschließung auftreten.⁵²

Im Bereich des Sports treten weitere spezifische Risiken auf. Dies ist zum einen die Unvorhersehbarkeit des Ausgangs.⁵³ Bei anhaltender Niederlagenserie sowie Auffälligkeiten der Sportler, z. B. durch Doping, können Image-Ziele des Sponsors durch die negativen Assoziationen mit dem Gesponserten nicht erfüllt werden.⁵⁴ Eine negative Assoziation bei Imageverlusten des Partners hat im Teamsportsponsoring geringere Auswirkungen als im Einzelsportlersponsoring.⁵⁵ Ebenfalls gelten sportliche Misserfolge als weniger gefährdend für die Zielerreichung als private Fehlschläge.⁵⁶

Auch für die kommunikative Nutzung können Risiken entstehen. So kann bei zu viel Werbung mit Sportlern der Wear-Out-Effekt sowie Verwässerungseffekt auftreten.⁵⁷ Ebenso kann durch zu viel Werbung eines einzelnen Sportlers ein Überlagerungseffekt auftreten. Der Effekt der Überstrahlung droht bei berühmten Sportlern, bei denen das Produkt in den Hintergrund tritt.⁵⁸ Bei zu stark werblichem Auftreten des Sponsors tritt ein sog. „Sponsoring-Overkill“ ein, der eine Ablehnung der Botschaft von Seiten des Empfängers mit sich bringt.⁵⁹

Weitere Risiken stellen die Vertragsabschlüsse der einzelnen Organisationsstrukturen dar. Ein einzelner Sportler im Team kann einen Ausrüstervertrag haben, das Team wiederum einen anderen Ausrüster, der Verband auch wieder einen anderen. So können Abstimmungsprobleme zwischen Einzel-, Mannschafts- und Verbandssponsoren auftreten.⁶⁰

Ein weiteres Risiko stellt das Ambush Marketing dar.⁶¹ Hierbei treten Unternehmen am Rande von gesponserten Veranstaltungen werbewirksam auf.

⁵¹ Vgl. Wadsack, 2008, S. 143.

⁵² Vgl. Wadsack, 2008, S. 143.

⁵³ Vgl. Hermanns, 2003, in: Sponsoring und Events im Sport, S. 91.

⁵⁴ Vgl. Bieling/ Eschweiler/ Hardenacke, 2004, S. 161.

⁵⁵ Vgl. Hinterwirth, 2008, S. 85.

⁵⁶ Vgl. Hinterwirth, 2008, S. 85.

⁵⁷ Vgl. Kiendl, 2007, S. 242.

⁵⁸ Vgl. Skript der Vorlesung Sportartikelindustrie, Sven Wübbolt, WS 2011/ 2012, S. 165.

⁵⁹ Vgl. Hinterwirth, 2008, S. 84.

⁶⁰ Vgl. Hermanns, 2003, in: Sponsoring und Events im Sport, S. 91.

⁶¹ Vgl. Hinterwirth, 2008, S. 87.

2.2.3 Anforderungen an das Sportsponsoring

Neben den aufgezählten Vorteilen des Sportsponsorings gegenüber anderen Kommunikationsinstrumenten sind in Bezug auf den Erfolg des Sponsorings nach *Hermanns/ Riedmüller/ Marwitz* weitere Anforderungen hinzugekommen:

- Differenzierte Zielgruppenansprache und Glaubwürdigkeit
Die Werbebotschaft muss durch eine „sorgfältige Planung zielgruppengerecht und [...] glaubwürdig umgesetzt werden“.
- Effektivität und Effizienz
Die Notwendigkeit von „Effektivität“ und „Effizienz“ ergibt sich aus dem ökonomischen Handeln der Wirtschaftsunternehmen.
- Authentizität
Durch eine integrierte Marketing-Kommunikation wird eine einheitliche und damit für den Empfänger wiedererkennbare Botschaft vermittelt.⁶²
- Emotionalisierung
Dass der Faktor „Emotionalisierung“ in diesem Zusammenhang genannt wird, hängt mit Erkenntnissen der Wirkungsforschung zusammen.⁶³ *Nufer* definiert Emotionen als „aktivierende Zustandsvariablen“, die „zur Erzielung von langfristiger Gedächtniswirkung“ verhelfen.⁶⁴ Demnach steigern Emotionen die Wahrnehmung und Erinnerungswirkung der zu vermittelnden Botschaft.

2.2.4 Professionalisierung der Sponsoringnehmer

Die Professionalisierung der Sponsoringnehmer äußert sich an der Orientierung entlang des Sponsoringmanagements.⁶⁵ Dieses erfüllt drei wesentliche Aufgaben: Die Entwicklung eines Sponsoringkonzepts, die Akquisition von Sponsoren und deren Betreuung.⁶⁶ Auch das „Leben der Marke“ und die Orientierung entsprechend der Nachfrager und des Erwerbs sind Auswirkungen der Professionalisierung.⁶⁷

⁶² Vgl. Bruhn, 2008, S. 20.

⁶³ Vgl. Hermanns/ Marwitz/ Riedmüller, 2003, S. 223 ff.

⁶⁴ Vgl. Nufer, 2007, S.138.

⁶⁵ Vgl. Bagusat/ Hermanns, 2012, in: Sportmanagement, S. 473.

⁶⁶ Vgl. Bagusat/ Hermanns, 2012, in: Sportmanagement, S. 473.

⁶⁷ Vgl. Hermanns/ Riedmüller, 2011, S. 11.

2.2.5 Formen des Sportsponsoring

Wie sich ein Sponsoringengagement in der Öffentlichkeit darstellt, hängt von drei Entscheidungsbereichen ab. Dies ist zum einen die Entscheidung über „Sportsponsoringobjekt, Spezifikation der Maßnahmen und [...] konkreten Sponsoring-Engagements.“⁶⁸

2.2.5.1 Sportsponsoringobjekt

Durch die Wahl des Sponsoringobjektes kann die gewünschte Zielgruppe individuell angesprochen und eine abgegrenzte Werbefläche als „Wettbewerbsdifferenzierung für die eigene Kommunikation“ gestaltet werden.⁶⁹ Die Sponsoringobjekte lassen sich in drei Dimensionen kategorisieren:

Die erste Ebene ist die Sportart. Die Entscheidung über die Sportart ist ein Wegweiser für das Image des einzugehenden Sponsorings.⁷⁰ Eine Differenzierung der Sportart ist für die Betrachtung der Erfolgskriterien nicht notwendig.

In der zweiten Ebene wird das Sponsoringobjekt nach der Leistungsebene unterschieden. Die Leistungsebene kann in die Bereiche Spitzen- bzw. Leistungssport, Breitensport oder Nachwuchssport eingeteilt werden. *Drees* unterteilt diese Ebene in den Breiten- und Spitzensport und erweitern den Breitensport durch die Kategorien Erwachsenensport und Nachwuchssport.⁷¹ Sowohl bei *Drees* wie auch bei *Hermanns/ Marwitz* wird in die Bereiche Leistungssport und Breitensport unterteilt. Für die weitere Ausarbeitung ist eine Festlegung auf eine dieser Theorien nicht notwendig, da als Leistungsebene der Leistungssport und somit der Zuschauersport betrachtet wird. Allgemein gilt: Ein Engagement im Breitensport erreicht eine andere Zielgruppe als im Leistungssport, die durch die Medienwirksamkeit auch nationale oder internationale Zuschauer erreicht.⁷²

Die letzte Ebene beinhaltet die Entscheidung bezüglich der organisatorischen Einheit. Unternehmen bzw. Entscheidungsträger legen in dieser Dimension fest, ob sie Vereine, Verbände, Mannschaften oder Einzelsportler, wissenschaftliche Sport-Institutionen oder Sport-Wissenschaftler fördern. In der vorliegenden Arbeit werden die Sponsorings von Profisportmannschaften betrachtet.

⁶⁸ Drees, N. 2003, S. 55.

⁶⁹ Drees, N. 2003, S. 53.

⁷⁰ Vgl. Hermanns/ Marwitz, 2008, S. 72 ff.

⁷¹ Vgl. Drees, 2003, S. 55 ff.

⁷² Vgl. Hermanns/ Marwitz, 2008, S. 73.

2.2.5.2 Kommunikative Nutzung des Sportsponsorings

In welchem Maß das Sponsoring kommunikativ genutzt wird, wird vertraglich geregelt.⁷³

Die Nutzungsmöglichkeiten variieren je nach Sponsoringobjekt. Bekannte Formen sind:

- Markierung von Ausrüstungsgegenständen (z.B. Trikotwerbung, Werbung auf Skiern oder den Körpern von Sportlern)
- Präsenz im Vorfeld von Sportveranstaltungen (auf Plakaten, Eintrittskarten oder bei öffentlichen Auftritten des Gesponserten)
- Präsenz im Umfeld von Sportveranstaltungen (hierunter fallen Bandenwerbung, Event-Sponsoring, Hallenheftwerbung, Pausenwerbung u. ä.)
- Nutzung von Prädikaten („Offizieller Sponsor von ...“; „Offizieller Ausrüster ...“)
- Benennung eines Sponsoring-Objektes nach dem Sponsor (auch bekannt als Titelsponsoring, z. B. Sportstätten-Name oder Veranstaltungs-Name)
- Einsatz von Sportlerpersönlichkeiten (Sportler als Werbung für die eigene Marke/Produkt, auch Testimonialwerbung genannt)
- Ausrichtung sportiver Veranstaltungen.⁷⁴

2.2.5.3 Umfang des Sportsponsorings

Der Umfang des Sportsponsorings richtet sich nach den gesetzten Zielen der Unternehmen. Es wird in Full-, Haupt- und Co-Sponsoring unterschieden.⁷⁵ Ein Fullsponsor erhält durch alleinige Bereitstellung der benötigten finanziellen Mittel das Recht, die Veranstaltung oder das Team zur kommunikativen Nutzung zu verwenden (z. B. die Veranstaltungsreihe „AUDI Inspiration“). Bei einem Engagement als Hauptsponsor tritt die Werbebotschaft neben weiteren Sponsoren in Erscheinung. Der Hauptsponsor/ die Hauptsponsoren erhalten vertraglich geregelte Nutzungsrechte und setzen sich so von der Sponsoren-Masse ab (z. B. die Vergabe des Namingright der Sporthalle des Handballbundesligisten TuS N-Lübbecke in Merkur Arena). Die weiteren Sponsoren neben den Hauptsponsoren werden Co-Sponsoren genannt. Diese verfügen über einen geringeren Werbeauftritt.⁷⁶

In Kap. 2.3 wird die zunehmende Orientierung von Sportorganisationen zum Beziehungsmarketing erläutert.

⁷³ Vgl. Hermanns, 2008, S. 216.

⁷⁴ Vgl. Drees, 2003, S. 58 ff.; Vgl. Freyer, 2011, S. 521 ff.

⁷⁵ Vgl. Hermanns, 2003, in: Sponsoring und Events im Sport, S. 81.

⁷⁶ Vgl. Leuteritz et al. 2008, S. 14.

2.3 Sponsoringbeziehungen

Um die Beziehung von Sponsor zu Gesponserten in das Beziehungsgeflecht des Sportmarktes einordnen zu können, werden die einzelnen Interessengruppen kurz benannt und die Verflechtung angedeutet. Für die Bearbeitung der Themenstellung der Arbeit ist die Sponsor-Gesponserten-Beziehung im Fokus.

2.3.1 Charakteristika der Sponsoringbeziehung

Bühler/ Nufer definieren Sponsoringbeziehungen als Geschäftsbeziehungen, die auf Leistung und Gegenleistung beruhen und als Basis die Wechselseitigkeit haben. Die Leistungen an den Gesponserten sind finanzieller oder nicht finanzieller Natur, die Gegenleistungen des Gesponserten sollen die Erreichung der Sponsoringziele begünstigen (z. B. durch die Überlassung von kommunikativ nutzbaren Rechten).

Ferrand/ McCarthy definieren vier Kernpunkte von Beziehungen:

- Beinhalten einen gegenseitigen Austausch zwischen Unternehmen, die handeln aber auch voneinander abhängig sind. Es betrifft alle im Sport wirkenden Stakeholder.
- Haben den Zweck, die vorgegebenen Ziele der Partner zu erreichen. Die Ziele sind abhängig von der Unternehmenskultur und den Entscheidungsträgern.
- Können unterschiedliche Formen, abhängig von den Beziehungspartnern, annehmen und somit verschiedene Vorteile für die Beteiligten haben (z. B. funktional, emotional, psychologisch, sozial, ästhetisch und hedonistisch).
- Sind prozessbasiert und entstehen als Folge der Wettbewerbssituation.⁷⁷

Sportsponsoringbeziehungen werden wie folgt definiert:

„Professional sports sponsorship is a business-related partnership between a sponsor and a sponsee based on reciprocity. The sponsor provides financial or non-financial resources directly to the sponsee and receives a predefined service in return in order to fulfil various sponsorship objectives.“⁷⁸

Professionelle Sportorganisationen sind nach *Bühler/ Nufer* im professionellen Zuschauersport involvierte Vereine, Verbände oder Teams.⁷⁹

⁷⁷ Vgl. Ferrand/ McCarthy, 2009, S. 15.

⁷⁸ Bühler/ Nufer, 2010, S. 92.

⁷⁹ Vgl. Bühler/ Nufer, 2010, S. 51.

Der von *Altmann* genannte Begriff der „multi-organisationale Geschäftsbeziehungen“⁸⁰ bezieht sich auf die Theorie, dass auf die Geschäftsbeziehungen diverse Stakeholder einwirken. Sie definiert die Beziehung zwischen Sponsor und Gesponsertem als „dyadische, interorganisationale Geschäftsbeziehung“⁸¹. Die im nachfolgenden beschriebenen Unterschiede zwischen direkter und indirekter Vermarktung dienen dem besseren Verständnis.

Sponsoringbeziehungen können direkt zwischen Sponsor und Gesponsertem bestehen (Direktvermarktung) oder eine Agentur als Vermittler zwischengeschaltet haben (Fremdvermarktung). Die Vor- und Nachteile beider Kommunikationswege werden in Abb. 4 dargestellt.

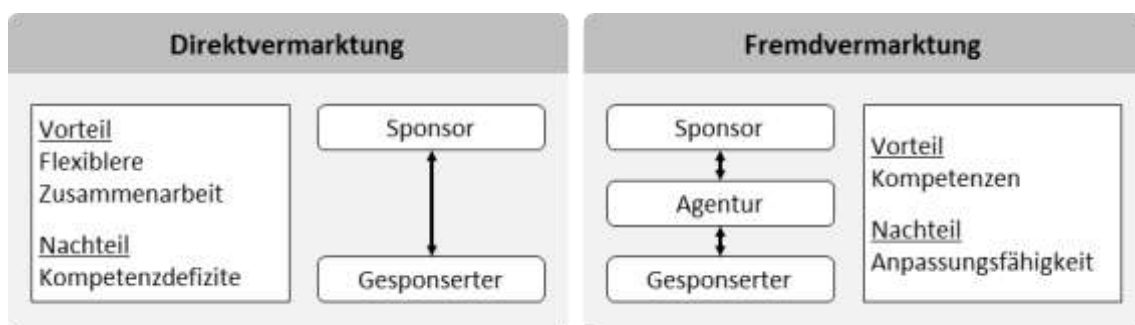


Abb. 4: Kommunikationswege bei der Direkt- und Fremdvermarktung (eigene Darstellung, Quelle Grundmann, F., Organisation von Sponsoringbeziehungen, 2008, S. 282 f. und Bühler, A./ Nufer, G., Relationship marketing in sport, 2010, S. 55)

Nach *Grundmann* büßt die Qualität der Direktvermarktung an Know-how ein, hat aber den Vorteil, dass ein Sponsoringengagement differenziert ausgearbeitet werden kann. Die Wahl, ein Sponsoring direkt oder per Mittler anzubieten oder einzugehen, kann die Zielerreichung beider Parteien durch die aufgezählten Vor- und Nachteile beeinflussen. Da es sich in der Bearbeitung der Problemstellung um die Behandlung von Sponsoringbeziehungen zwischen Sponsor und Gesponsertem im professionellen Zuschauerbereich handelt, wird im Folgenden der Fokus auf die Direktvermarktung und unter Ausschluss weiterer Netzwerke gelegt.

2.3.2 Abgrenzung von Geschäftsbeziehungen und Einzeltransaktionen

Nach der Kategorisierung der Sponsoringbeziehungen als Geschäftsbeziehungen⁸², werden nachfolgend die Merkmale solcher im Vergleich zu Einzeltransaktionen untersucht.

⁸⁰ Vgl. Altmann, 2010, S. 33.

⁸¹ Vgl. Altmann, 2010, S. 33 f.

⁸² Vgl. Bühler/ Nufer, Relationship marketing in sport, 2010, S. 55.

Nach *Grundmann* sind Geschäftsbeziehungen „eine Mehrzahl direkter und interdependenter Interaktionsprozesse interorganisationaler Wertschöpfungspartner, die von ökonomischen Zielen geleitet sowie langfristig und integrativ ausgerichtet sind.“⁸³ Beide Parteien der Geschäftsbeziehung müssen sich in diversen zielführenden Tätigkeitsfeldern, auch in direktem Kontakt, austauschen. Dies weist einen Vorteil der direkten Vermarktung gegenüber der indirekten Vermarktung auf: Prozesse können durch direkten Kontakt aufeinander abgestimmt, und es kann individuell auf bestimmte Bedürfnisse beider Parteien eingegangen werden.⁸⁴ Einzeltransaktionen sind hingegen auf kurzfristige Beziehungen ausgelegt. Der Kontakt ist gering und die Wahl des Partners preisabhängig. Als Entscheidungskriterium für die Beziehung steht die Qualität des Outputs und weniger die Qualität der Kooperation.⁸⁵

Wie bereits in der Einleitung genannt, ist das Verständnis der Sponsoringbeziehung als eine Geschäftsbeziehung im Sinne einer professionellen Ausgestaltung zwar im Wachsen, aber noch nicht in jedem Sponsoringengagement verinnerlicht.⁸⁶ Die genannten Merkmale der Einzeltransaktionen lassen darauf schließen, dass die Beziehungsqualität in langfristig angelegten Engagements höher ist. Dies wird durch die These gestützt, dass „Wiederholungseffekte und Erfahrung der Sponsoren“ sich für den Erfolg der Partnerschaft auszahlt.⁸⁷ Eine Orientierung weg vom „Transactional marketing“ zum professionellen Relationshipmarketing ist als Grundlage für die Zielerreichung zu verstehen.

2.3.3 Relationship Marketing im Sport

Im Wirtschaftssektor wurde die Notwendigkeit eines Kundenbindungsmanagements bereits erkannt. Aufgrund der, in Bezug auf die Professionalität, späten Entwicklung der Sportorganisationen gewinnt das Relationshipmarketing im Sport zunehmend an Bedeutung. *Gensmüller* nennt die „Anbieterarroganz“ als Gefahr des Sports, welche dazu führen kann, dass auf langfristige Sicht Nachteile gegenüber konkurrierenden Freizeitangeboten, z. B. Kino oder Freibad, entstehen.⁸⁸ Nach *Gensmüller* soll es „Oberstes Ziel eines jeden Profivereins [...] sein, den einzelnen Anspruchsgruppen einen besonders guten Service in allen Bereichen zu garantieren.“⁸⁹ Hierzu zählt er auch die Attraktivitätssteigerung durch sportlichen Erfolg.⁹⁰ Durch die Unvorhersehbarkeit des sportlichen Ausgangs ist es wich-

⁸³ Grundmann, 2008, S. 16.

⁸⁴ Vgl. Bühler/ Nufer, 2010, S. 55.

⁸⁵ Vgl. Grundmann, 2008, S. 10; vgl. Bühler/ Nufer, 2010, S. 20 f.

⁸⁶ Vgl. Grundmann, 2008, S. 81.

⁸⁷ Vgl. Grundmann, 2008, S. 168.

⁸⁸ Vgl. Gensmüller, 2008, in: Management und Marketing im Sport, S. 429.

⁸⁹ Gensmüller, 2008, in: Management und Marketing im Sport, S. 429.

⁹⁰ Vgl. Gensmüller, 2008, in: Management und Marketing im Sport, S. 430.

tig, die Anspruchsgruppen auf allen weiteren Kanälen zufrieden zu stellen, so dass sie bei sportlichem Misserfolg den Verein weiter unterstützen.⁹¹

Für den Sportsektor wird CRM wie folgt definiert:

„Relationship marketing in sports refers to the establishment and maintenance of positive, enduring and mutually relations between professional sporting organisations and their stakeholder.“⁹²

Das Relationshipmarketing wird im Sportkontext zur Errichtung und Instandhaltung von positiven, langfristigen und beidseitigen Beziehungen verstanden. *Bühler/ Nufer* beziehen das Beziehungsmarketing auf alle Stakeholder der Sportorganisation.⁹³

2.3.4 Interessengruppen des Sports

Für die Ausarbeitung der Erfolgskriterien ist die Beziehung zwischen Sponsor und Gesponsertem ausreichend. Die Nennung der weiteren Interessengruppen des Sports ist lediglich für das Verständnis der komplexen Verflechtungen interessant. Eine Differenzierung des Leistungs- und Breitensports ist in Anbetracht der zuzuordnenden Stakeholder notwendig. Im Breitensport stehen z. B. die aktiven und passiven Vereinsmitglieder im Interessenskreis des Vereins, im professionellen Leistungssport ist diese Gruppe außer den Sportlern nicht vertreten. Eine Auflistung der Stakeholder nach *Bühler* stützt diese Aussage. Demnach sind Vereine und Verbände, Spieler, Agenturen, Fans und Zuschauer, Regierung, Medien und die Sponsoren als Interessengruppen im Sportbusiness zu nennen.⁹⁴ Im Bereich der professionellen Sportorganisation werden Ergänzungen vorgenommen. Es wird differenziert in „Primary Customers“ und „Secondary Customers“. Zu den Hauptkunden zählen nach *Bühler/ Nufer* die Sponsoren, Fans und Zuschauer sowie die Medien. Diese wenden finanzielle Mittel auf, um einen individuell angestrebten Output zu erlangen. Ergänzungen werden im Bereich der Sekundärkunden vorgenommen. Hierunter zählen neben Agenturen und der Regierung Wettkampfgegner, Mitarbeiter und externe Stakeholder. Im Bereich Mitarbeiter sind neben Angestellten im Verein und der Organisation auch Sportler mit inbegriffen.⁹⁵

⁹¹ Vgl. Gensmüller, 2008, in: Management und Marketing im Sport, S. 430.

⁹² *Bühler/ Nufer*, 2010, S. 25.

⁹³ Vgl. *Bühler/ Nufer*, 2010, S. 25; „Multi-organisationale Geschäftsbeziehungen“ vgl. Altmann, 2010, S. 33.

⁹⁴ Vgl. *Bühler/ Nufer*, 2012, S. 50.

⁹⁵ Vgl. *Bühler/ Nufer*, 2012, S. 53 ff.

2.4 Erfolg

Kriterien für ein erfolgreiches Sponsoring können nicht definiert werden, ohne Erfolg zu konkretisieren. Der Begriff wird definiert als „positives Ergebnis einer Bemühung“ oder „Eintreten einer beabsichtigten, erstrebten Wirkung“⁹⁶. Erfolg ist in dem Kontext der vorliegenden Arbeit das positive oder zufriedenstellende Resultat aus einem Engagement im Sport, welcher durch Mitteleinsatz erzielt wurde. Somit entspricht Erfolg dem Eintreten der durch ein Engagement im Sport verfolgten Ziele. Entsprechend der Schwierigkeit der Zuordnung des Sponsorings auf den ökonomischen Erfolg wird in der nachfolgenden Bearbeitung die Erreichung psychologischer Ziele unter Erfolg verstanden. Diese wurden bereits in Bekanntheitsziele und Imageziele kategorisiert. Ein Sportsponsoring ist schlussendlich erfolgreich, wenn es die Bekanntheit steigert und das Image festigt bzw. die Attribute des Gesponserten auf das Image überträgt.

Nufer bringt die Begriffe „Erfolg“, „Effektivität“ und „Effizienz“ in Zusammenhang. Erfolg ist demnach gegeben, wenn Effektivität und Effizienz eines Vorhabens vorliegen.⁹⁷

In der Erläuterung des Wortes „Effektivität“ nennen *Schäfer-Kunz/ Vahs* die Notwendigkeit „To do the right things“⁹⁸. In der Literatur wird Effektivität mit dem Begriff „Wirksamkeit“, die richtigen Dinge tun, in Verbindung gebracht. Im Event-Marketing stellt sich die Frage: „Wird ein zweckmäßiges Event bzw. eine zweckmäßige Event-Serie verfolgt?“⁹⁹ Auf das Sportsponsoring angewandt, stellen sich Fragen nach der Zweckmäßigkeit des Sponsoringobjekts und der Maßnahmen für die Zielerreichung.

In Anlehnung an die Erläuterung der Effektivität, begegnet uns bei der Effizienz die Bedingung nach „To do things right“¹⁰⁰, also die Dinge richtig zu tun. Die Effizienz wird durch die Relation von aktuellem Output zu Input bestimmt.¹⁰¹ Nach *Nufer* wird die Effizienz als „Leitlinie für die eher kurzfristige Planung angesehen“¹⁰². Eine konkrete Messung der Effizienz ist in Bezug auf die Bekanntheits- und Imageziele durch die vernetzte Nutzung des Sponsorings nicht möglich.¹⁰³

Das Zusammenspiel der korrekten und korrekt ausgeführten Arbeitsschritte bietet die Voraussetzung für Erfolg.¹⁰⁴ Demnach müssen die, für die Umsetzung und Nutzung des

⁹⁶ O. V. <http://www.duden.de/rechtschreibung/Erfolg>, 01.02.2012

⁹⁷ Vgl. *Nufer*, 2007, S. 100.

⁹⁸ *Schäfer-Kunz/ Vahs*, 2007, S. 256.

⁹⁹ Vgl. *Nufer*, 2007, S. 100.

¹⁰⁰ *Schäfer-Kunz/ Vahs*, 2007, S. 257.

¹⁰¹ Vgl. *Nufer*, 2007, S. 100.

¹⁰² *Nufer*, 2007, S. 100.

¹⁰³ Vgl. *Hermanns/ Marwitz*, 2008, S. 242 ff.

¹⁰⁴ Vgl. *Bieling/ Eschweiler/ Hardenacke*, 2004, S. 14.

Sponsorings, notwendigen Aufgaben und Bedingungen erfüllt sowie gewissenhaft ausgeführt werden.

3 Erfolgskriterien

In der bisherigen Ausarbeitung wurden bereits Punkte benannt, die für den Erfolg des Sponsorings notwendig sind. In Kap. 3.1 werden diese Punkte aufgezählt und systematisiert.

3.1 Kriterien der bisherigen Ausarbeitung

Für die Zusammenführung der bereits in den Begriffsbestimmungen entstandenen Voraussetzungen wird im nachfolgenden jedes Kapitel auf Anzeichen für Erfolgskriterien untersucht.

In Kap. 2.1.2 wurden die Ziele des Sponsorings für den Sponsor aufgezählt. Nach der Definition von Erfolg ist dieser nur messbar, wenn man den Ist-Zustand des Unternehmens kennt und nach einem bestimmten Zeitpunkt die positiven Veränderungen registriert.¹⁰⁵ Ein erfolgreiches Sponsoring lässt sich demnach ermitteln, wenn vor Eingehen des Sponsoringengagements Soll-Ziele aufgestellt wurden, die auf der aktuellen Ist-Situation aufbauen. Neben der genauen Zieldefinition scheint die Analyse des tatsächlichen Ist-Zustandes von Bedeutung. Die Wahl der einzelnen psychologischen und ökonomischen Ziele beruht auf dem Soll-Zustand, der auch die Unternehmensvision darstellen.¹⁰⁶ Die Vermutung der notwendigen Ausrichtung entlang der Unternehmensgrundsätze verdichtet sich im nachfolgenden. Es wurde bereits festgestellt, dass die in Kap. 2.1.4.2 erläuterte Integration des Sponsorings in die Marketingkommunikation einer umfassenden Planung und Koordination bedarf. Nach Drees sind vernetzte und aufeinander abgestimmte Maßnahmen der Kommunikationspolitik für die Authentizität des Sponsorings unerlässlich.¹⁰⁷ Eine Ausrichtung des Sponsorings entlang der Corporate Identity ist als eine Voraussetzung der integrierten Kommunikation bekannt und könnte für die Zielerreichung von Bedeutung sein.

Die Ziele für den Gesponserten sind die finanzielle Förderung und somit die Sicherstellung der Leistungserbringung. Vor dem Hintergrund, dass Vereine Wirtschaftsunternehmen sind und stetig nach weiteren Einnahmequellen ausschauhalten,¹⁰⁸ ist die Nutzung

¹⁰⁵ Vgl. Kap. 2.4.

¹⁰⁶ Vgl. Schäfer-Kunz/ Vahs, 2007, S. 24 ff.

¹⁰⁷ Vgl. Drees, 1991, S. 28.

¹⁰⁸ An dieser Stelle sind mittelklassige Vereine gemeint, die auf Sponsorenakquise gehen müssen und nicht aufgrund der Exklusivität in der Sportart von Sponsoren aufgesucht werden.

des Sponsorings im Rahmen der Eigenwerbung zur Sponsorenakquise möglich.¹⁰⁹ Hierfür muss der Sport professionelle Partner auswählen, die eine Vernetzung des Sponsorings mit anderen Kommunikationsinstrumenten anstreben, um so die mediale Reichweite zu erhöhen. In Anbetracht der Ziele beider Partner scheint es sinnvoll, die Beziehung zwischen Sponsor und Gesponsertem näher zu betrachten. Neben der Synergie der Öffentlichkeitsarbeit ergeben sich eventuell weitere Ansatzpunkte um das Sponsoring für beide Parteien erfolgreicher gestalten zu können.

Ausgehend von den bisherigen Vermutungen scheint Sponsoring erfolgreich durchgeführt, wenn ein Engagement umfassend geplant und analysiert wurde. Dies deutet auf die Notwendigkeit eines Sponsoring-Managementprozesses hin. Der Sponsoring-Management-Prozess besteht aus den Prozessen „Unternehmensgrundsätze“, „Analyse und Prognose“, „strategische Planung“, „operative Planung“, „Durchführung“ und „Kontrolle“.

Aus der Untersuchung des Relationshipmarketing ergeben sich weitere Vermutungen für Erfolgskriterien. Besonders in der Durchführung und Kontrolle scheint es sinnvoll, die beteiligten Parteien und deren Zusammenwirken näher zu untersuchen. Vor dem Hintergrund, dass beide Parteien überschneidende Ziele verfolgen, könnten für die Zielerreichung Synergien genutzt werden. Es erscheint notwendig für eine detailliertere Bearbeitung, die Kriterien für erfolgreiche Beziehungen zu analysieren, da diese Einfluss auf den Sponsoringerfolg versprechen.¹¹⁰ Hierbei darf neben der organisationellen Ebene die personelle Ebene nicht vernachlässigt werden.¹¹¹

3.2 Kriterien aus der vorliegenden Literatur

In der gängigen Literatur erscheinen Professionalität, Authentizität, langfristiges Engagement, Aufmerksamkeit, Zielgruppenfit als Kriterien für erfolgreiche Sponsorings.¹¹² Auch die Wirkungsforschung von Sponsorings bzw. Events filtert diese Bedingungen heraus. Bereits in Kap. 2.1.2 wurde festgehalten, dass durch die fehlende Zuordnung des Sponsorings auf die ökonomischen Veränderungen, die psychologischen Ziele in der Sponsoringplanung, besonders das Image- und Bekanntheitsziel, im Mittelpunkt stehen.¹¹³ In der Literatur wird für die Wirkungsweise des Imagetransfers neben dem Modell der Wirkungspfade das SOR-Modell (Stimulus-Organismus-Response) genannt. Dieses betrachtet die kognitiven, aktivierenden und gemischt kognitiv-aktivierenden Variablen, die in einem Or-

¹⁰⁹ Vgl. Leuteritz et al. 2008, S. 102.

¹¹⁰ Vgl. Kap. 2.3.

¹¹¹ Vgl. Altmann, 2012, Seite 39 ff.

¹¹² Vgl. Hermanns/ Marwitz/ Riedmüller, 2003, S. 223 ff.

¹¹³ Vgl. Hermanns/ Marwitz, 2008, S. 192 f.

ganismus (O) wirken, um ein bestimmtes Verhalten (R) auszulösen. *Nufer* ordnet den kognitiven Variablen das Lernen und Wahrnehmen der Informationen, den aktivierenden Variablen die Emotion sowie Stimmung und den gemischten Variablen das Involvement und die Einstellung bzw. das Image zu.¹¹⁴

Hermanns/ Riedmüller/ Marwitz zählen die „differenzierte Zielgruppenansprache, Glaubwürdigkeit, Effektivität, Effizienz und Emotionalisierung“ als Anforderungen an das Sportsponsoring auf.

In Abgleichung mit den Anforderungen aus Kap. 2.2.3 zeigen sich Überschneidungen im Bereich der emotionalen Ansprache, welche im Sinne der aktivierenden Variablen eine Voraussetzung für einen Response bewirken.¹¹⁵ Emotionen zeugen von Interesse am kommunikativ genutzten Objekt. Interesse an dem gesponserten Objekt wird als Involvement aufgefasst und sichert die Aufmerksamkeit bzw. Wahrnehmung der Empfänger gegenüber der zu vermittelnden Botschaft.¹¹⁶ Der Empfänger ist der Botschaft in einem „emotionalen Umfeld“¹¹⁷ ausgesetzt und nimmt sie im Rahmen der Sportveranstaltung wahr. Somit ist das bereits genannte nicht-kommerzielle Umfeld für die Ansprache der Empfänger förderlich. Auch die Glaubwürdigkeit, welche nach *Hermanns/ Riedmüller/ Marwitz* durch kontinuierliche Botschaften geschaffen wird, weist auf eine Begünstigung der kognitiven Variablen, dem Lernverhalten und der Wiedererkennung hin.¹¹⁸ Die Notwendigkeit der Passgenauigkeit zeigt sich bei der Zielgruppenansprache. Neben der Anzahl der weiteren Sponsoren ist auch das Interesse der anzusprechenden Zielgruppe gegenüber dem Sponsoringobjekt bedeutsam.

Daraus folgt, dass die Sicherstellung der Begriffe Emotionalität, Kontinuität und Passgenauigkeit als Voraussetzung für die Glaubwürdigkeit, Aufmerksamkeit und Aufrechterhaltung der Erinnerungswirkung einer genaueren Betrachtung bedürfen.

Hackforth definiert entsprechend seiner Ergebnisse aus einer Analyse der Beteiligten eines Sportevents die „Komplementarität, Kontinuität, Uniformität, Universalität und Professionalität“ als „fünf Forderungen für eine erfolgreiche und effektive Werbung im und mit dem Sport“.¹¹⁹

¹¹⁴ Vgl. *Nufer*, 2007, S. 157.

¹¹⁵ Vgl. *Nufer*, 2007, S. 138.

¹¹⁶ O. V. http://www.markenlexikon.com/glossar_i.html, 28.01.2013; Vgl. *Drees*, 2007, S. 128 ff.

¹¹⁷ *Kiendl*, 2007, S. 155.

¹¹⁸ Vgl. *Hermanns/ Riedmüller/ Marwitz*, 2003, S. 223 ff.

¹¹⁹ *Hackforth*, 1995, S. 68.

3.2.1 Komplementarität

Unter der Komplementarität wird das Zusammenspiel zweier gegensätzlicher Komponenten zu einem stimmigen Ganzen verstanden.¹²⁰ Auf das Sponsoring übertragen bedeutet dies, dass der Förderer und Geförderte die sponsoringrelevanten Vorgänge soweit abstimmen müssen, dass nach Außen ein Gesamtbild der Maßnahmen entsteht.¹²¹ Dies begünstigt entsprechend der in Kap. 3.2.3 zu nennenden Erkenntnisse die Uniformität. Komplementarität kann in diesem Zusammenhang als Passgenauigkeit bzw. Fit verstanden werden. Zwei unterschiedliche Parteien, z. B. der Gaslieferant und Trikotsponser Gasprom und der Bundesligist FC Schalke 04 treten unter Verkörperung abgestimmter Attribute in der Werbung gemeinsam auf.

3.2.2 Kontinuität

Sowohl *Bagusat* als auch *Altmann* stellen die Notwendigkeit eines langfristigen Engagements im Sinne der Kontinuität des Engagements heraus.¹²² Diese wirkt sich positiv auf die Erinnerungswirkung des Empfängers aus.¹²³ Auch *Hackforth* fordert für ein erfolgreiches Sponsoring Kontinuität im Sinne einer „langfristige(n) und immer wiederkehrende(n) Strategie“¹²⁴.

Die Beachtung des Fits von Sponsorunternehmen und Gesponsertem ist für die Langfristigkeit zu berücksichtigen. Ein Fit bedeutet in diesem Zusammenhang, dass die Attribute des Sponsoringobjekts mit den Attributen des Förderers übereinstimmen.¹²⁵ So kann ein Fit zwischen der Zielgruppe, dem Image, der Leistung und dem Produkt bestehen. Für diese Voraussetzungen des Sponsorings sind eine umfassende Analyse und Planung des Engagements und darauf folgende Abstimmung mit dem Sponsoringpartner unerlässlich. Eine kooperative Beziehung kann als Basis für ein langfristiges Engagement gesehen werden. Auch gemäß der Annahme, dass Beziehungen aufgelöst werden, wenn sie nicht erfolgsversprechend sind, wird die Bedeutung der Abstimmung und individuellen Anpassung der Sponsorships deutlich.¹²⁶

3.2.3 Uniformität

Für den Erfolg der kommunikativen Maßnahmen scheint eine „Gleichheit“ der Vorgänge im Sinne von wiederkehrenden Botschaften notwendig. *Hackforth* sieht als Uniformität das „homogene und uniforme Erscheinungsbild“, welches durch Logos, Farben, Slogans etc.

¹²⁰ O. V. <http://www.fremdwort.de/suchen/bedeutung/Komplementarit>, 05.02.2013.

¹²¹ Vgl. *Hackforth*, 1995, S. 68.

¹²² Vgl. *Altmann*, 2010, S. 44.

¹²³ Vgl. *Bagusat/ Hermanns*, 2012, in: *Sportmanagement*, S. 462; Vgl. *Hackforth*, 1995, S. 68.

¹²⁴ Vgl. *Hackforth*, 1995, S. 68.

¹²⁵ Vgl. *Hermanns/ Marwitz*, 2008, S. 251.

¹²⁶ Vgl. *Hackforth*, 1995, S. 68.

erreicht werden soll.¹²⁷ Auch im Sinne der integrierten Marketingkommunikation taucht die Notwendigkeit der Abstimmung der Kommunikationsmaßnahmen auf.¹²⁸ *Hackforth* warnt vor unterschiedlichen Varianten der Kundenansprache als Gefährdung der Wirkung beim Empfänger.¹²⁹ Für die Erinnerungswirkung bei der Zielgruppe ist somit ein einheitliches Erscheinungsbild im Rahmen einer Vernetzung mit anderen Werbemaßnahmen und der Abstimmung entsprechend des Kommunikationskonzeptes hilfreich. *Leuteritz et al.* betonen, dass „mit dem Begriff ‚integrierte Kommunikation‘ ist nicht zwanghaft Uniformität gemeint“.¹³⁰ Kommunikationsmaßnahmen im Sponsoring dürfen nach *Leuteritz et al.* keine einfache Übertragung der Werbeappelle darstellen.

3.2.4 Universalität

Der Forderung nach Universalität, wie sie *Hackforth* fordert, wird nachfolgend widersprochen. *Hackforth* fordert diese, um im internationalen Markt die Effektivität der Maßnahmen zu steigern.¹³¹ Unternehmen, die lokal oder regional aktiv sind und keine Ambitionen zeigen, sich international auszuweiten, erzielen keinen Mehrwert durch eine Ausbreitung der Kommunikationsmaßnahmen ins Ausland. Wendet man die Universalität auf den deutschen Markt an und interpretiert dies im Sinne der Forderung einer integrierten Marketingkommunikation, erhält diese ihre Berechtigung.

Durch ein Sponsoringengagement werden in erster Linie Teilzielgruppen angesprochen, die bei der Veranstaltung vor Ort sind. Durch das Aufgreifen der Sponsoringmaßnahme in unterschiedlichen Kommunikationsbereichen kann die Gesamtzielgruppe erreicht werden. Um die Zielgruppe durch verschiedene Medien wirksam ansprechen zu können, ist eine Analyse dieser notwendig.¹³² Für die Glaubwürdigkeit von Kommunikationsmaßnahmen ist die Wiedererkennung der Ansprache förderlich.¹³³

Die Notwendigkeit einer einheitlichen und abgestimmten Ansprache wurde bereits in Kap. 3.2.3 gestärkt.

3.2.5 Professionalität

Nach *Hinterwirth* nimmt die Professionalisierung im Sportsponsoring insbesondere wegen der steigenden Budgets zu.¹³⁴ Er versteht unter professionellem und zugleich erfolgreichem Sponsoring die Orientierung an den Managementphasen der strategischen Analy-

¹²⁷ Vgl. *Hackforth*, 1995, S. 68.

¹²⁸ Vgl. *Drees*, 1991, S. 28.

¹²⁹ Vgl. *Hackforth*, 1995, S. 69.

¹³⁰ Vgl. *Leuteritz et al.*, 2008, S. 139.

¹³¹ Vgl. *Leuteritz et al.*, 2008, S. 69.

¹³² Vgl. *Hermanns/ Riedmüller*, 2012, in: *Sportmanagement*, S. 384.

¹³³ Vgl. *Hermanns/ Riedmüller/ Marwitz*, 2003, S. 223 ff.

¹³⁴ Vgl. *Hinterwirth*, 2008, S. 88.

se, Planung und Durchführung. Von der Professionalität der Sponsoringgeber können auch die Geförderten profitieren.¹³⁵ Nach *Leuteritz et al.* vernachlässigen insbesondere die Gesponserten den Fit, obwohl sie es zuvor als Hauptkriterium für Sponsoringpartnerschaften nannten.¹³⁶ In einer Befragung der Sponsoren wird deutlich, dass auch die Professionalität auf deren Seite in Bezug auf die Partnerwahl Potential besitzt.¹³⁷ *Leuteritz et al.* stellen heraus, dass die Motive des Eingehens von Sponsoringengagement „entscheidend für den Erfolg“ sein können.¹³⁸

Zur Professionalität gehört neben einer Analyse, Planung und Durchführung die Kontrolle der Ergebnisse. *Hinterwirth* nennt die Erfolgskontrolle als eine der drei Kriterien für erfolgreiches Sponsoring.¹³⁹

3.3 Zwischenfazit

Die Voraussetzungen Kontinuität, kommunikative Vernetzung, Professionalität und Passgenauigkeit erfordern eine Analyse der Rahmenbedingungen des Sponsoringengagements sowie der eigenen Ressourcen. Eine Eingrenzung der eigenen Zielgruppe und Attribute zur Sicherstellung von Aufmerksamkeit scheint notwendig. Die Glaubwürdigkeit des Engagements entsteht als Folge von Kontinuität und Passgenauigkeit.

Die Kriterien Kontinuität, Emotionen, Professionalität in der Beziehung und Passgenauigkeit fordern eine kooperative Partnerschaft zwischen den Sponsoringparteien. Die Qualität der Beziehung scheint die Basis für langfristige Engagements zu sein, welche wiederum für die Glaubwürdigkeit und Erinnerungswirkung hilfreich sind.

Die Voraussetzung „Emotion“ wird durch die Ansprache der Teilzielgruppe in einem emotionalen Umfeld begünstigt. Emotionen sind „aktivierende Zustandsvariablen“, die zur Erreichung langfristiger Gedächtniswirkungen beitragen.¹⁴⁰ Dieses Kriterium wird im Sportwettkampf durch die Unsicherheit des Ausgangs¹⁴¹ vorausgesetzt und nur bedingt durch den Sponsoringpartner beeinflusst.¹⁴² In der Literatur werden sportliche und wirtschaftli-

¹³⁵ Vgl. *Leuteritz et al.*, 2008, S. 98.

¹³⁶ Vgl. *Leuteritz et al.*, 2008, S. 96 ff.

¹³⁷ Vgl. *Leuteritz et al.*, 2008, 70 f.

¹³⁸ Vgl. *Leuteritz et al.*, 2008, 70.

¹³⁹ Vgl. *Hinterwirth*, 2008, S.109 f.; Vgl. *Mussler*, 2001, in: *Huckpackfinanzierung des Sports*, S. 38.

¹⁴⁰ Vgl. *Nufer*, 2007, S. 138.

¹⁴¹ Vgl. *Daumann/ Langer/ Breuer*, 2008, S. 126.

¹⁴² Der Sponsoringpartner kann zwar die Voraussetzungen für einen emotionalen Wettkampf bereitstellen. Durch die Kooperation mit dem Gegner und dem externen Faktor „Publikum“ treten im Wettkampf Variablen auf, auf die der Geförderte keinen Einfluss nehmen kann.

che Erfolge in Beziehung zu einander gesetzt.¹⁴³ So versprechen sportliche Erfolge mehr Ticket- und Merchandisingverkäufe sowie oft Einnahmen durch die Überlassung von Fernsehrechten.¹⁴⁴ Dies begünstigt wiederum die Kontaktzahlen für den Sponsor und lässt die Qualität der Ansprache im Rahmen der Emotionalität steigern. Eine Analyse der Sponsoringobjekte und besonders eine Prognose der aufsteigenden Mannschaften scheinen im Bereich der Emotionalität sowie der Kostenersparnis notwendig.¹⁴⁵

Festzuhalten bleibt, dass die Beziehungen zwischen Sponsor und Gesponsertem sowie der Managementprozess des Sponsoring näher zu untersuchen sind. Die Notwendigkeiten der internen Abstimmung der kommunikativen Maßnahmen und kooperative Beziehungen im Sponsorship scheinen die Grundlage für ein stimmiges Gesamtbild der Kundenansprache zu ergeben.¹⁴⁶ Die vermutete Notwendigkeit des Managements von Sponsoringengagements bestätigt *Bagusat*. So ist ein „Systematischer Planungs- und Entscheidungsprozess“ entscheidend für den erfolgreichen Einsatz des Kommunikationsmittels Sponsoring.¹⁴⁷ Entsprechend dem Erfolgsfaktor „integrierte Kommunikation“ wird im nachfolgenden die Notwendigkeit der Unternehmensgrundsätze, -Vision, -Mission und CI als Voraussetzung näher untersucht.

Neben einer organisationalen Betrachtung der Sponsoringbeziehung muss nachfolgend auch die persönliche Ebene betrachtet werden. Die genannten Anforderungen¹⁴⁸ finden in der weiteren Untersuchung besondere Berücksichtigung.

4 Kriterien der erfolgreichen Sponsoringplanung

Die Sponsoringplanung ist ein Teilprozess des Sponsoring-Managementprozesses. Die Aufgabe der Sponsoringplanung ist die Erstellung einer „Sponsoring-Konzeption“.¹⁴⁹ Diese Konzeption ist ein Leitfaden für die Ziele, Strategien und Maßnahmen des Sponsoring.¹⁵⁰ Der zugrunde gelegte Managementprozess beinhaltet die Ausgestaltung der Unternehmensgrundsätze (vgl. Kap. 4.1), Analyse und Prognose (vgl. Kap. 4.2), strategische Planung (vgl. Kap. 4.3), operative Planung (vgl. Kap. 4.4), Durchführung (vgl. Kap. 4.5) und Kontrolle (vgl. Kap. 4.6).¹⁵¹

¹⁴³ Vgl. Daumann/ Langer/ Breuer, 2008, S. 128 ff.

¹⁴⁴ Vgl. Daumann/ Langer/ Breuer, 2008, S. 129 f.

¹⁴⁵ Kostenersparnis bedeutet in diesem Zusammenhang die Förderung von Vereinen, die geringere finanzielle Hilfe erwarten als bereits etablierte Spitzenvereine.

¹⁴⁶ Vgl. Kap. 2.1.4.2 und 2.3.

¹⁴⁷ Vgl. *Bagusat*, 2008, S. 54.

¹⁴⁸ Kontinuität, integrierte Kommunikation, Emotionen, Professionalität, Passgenauigkeit.

¹⁴⁹ Vgl. Hermanns, 2003, in: *Sponsoring und Events im Sport*, S. 69.

¹⁵⁰ Vgl. Hermanns, 2003, in: *Sponsoring und Events im Sport*, S. 69.

¹⁵¹ Vgl. Hermanns/ Riedmüller, 2012, in: *Sportmanagement* S. 376.

Im Sponsoring-Managementprozess werden die sechs Phasen ebenfalls durchlaufen und unter Berücksichtigung der für den Sport relevanten Aspekte behandelt. Es bleibt zu beachten, dass der Sponsoring-Managementprozess ein Kreislaufprozess ist, der durch stetige „Rückkopplung“ durch neugewonnene Informationen ergänzt werden muss.¹⁵² In diesem Kapitel sollen die Kriterien des Sponsoring-Managementprozesses auf Anzeichen der Notwendigkeit für den Erfolg des Sponsorings untersucht werden.

Grundlage für die Entscheidungen im Sponsoring-Managementprozess sind die vorangehenden Zielvorstellungen aus der Unternehmensvision. Die Unternehmensvision ist die „generelle unternehmerische Leitidee“, welche eine realistische Vorgabe zur zukünftigen Gestaltung des Unternehmens darstellt.¹⁵³ Neben der Vorgabe der Handlungsfelder soll diese die Mitarbeitermotivation steigern. Abgeleitet von der Unternehmensvision ist die Unternehmensmission die Erklärung für das aktuelle Handeln.¹⁵⁴

Neben der Unternehmensvision und Unternehmensmission legt ein Unternehmen die Corporate Identity als „Dach der Kommunikation“¹⁵⁵ fest. Diese stellt das Image des Unternehmens gegenüber Mitarbeitern und (potentiellen) Kunden zur Steigerung der Identifikation und Kaufentscheidung dar.¹⁵⁶ Zur Erzeugung eines Bildes des Unternehmens in der Öffentlichkeit ist der Identitäts-Mix aus Corporate Design, Corporate Behaviour und Corporate Communication notwendig. Das Corporate Design legt das Erscheinungsbild im Sinne von Logo, Farben, Internetauftritt, Architektur, Produktgestaltung etc. fest. Es wird unmittelbar wahrgenommen und erzeugt einen Wiedererkennungseffekt bei den Empfängern. Die Unternehmenskultur wird durch die Festlegung „ungeschriebener Gesetze“, durch das Corporate Behaviour bestimmt.¹⁵⁷ Hierunter fallen der Kleidungsstil, Entscheidungsprozesse, Informationsprozesse und Verhalten untereinander, Verhalten bei Verbesserungsvorschlägen und bei Erfolg sowie Misserfolg.¹⁵⁸ In der Corporate Communication werden die zu verwendenden Kommunikationsinstrumente und die Art der Verwendung festgelegt.¹⁵⁹ Die Vereinigung von Corporate Design, Corporate Behaviour und Corporate Communication erzeugen die CI.¹⁶⁰

Als dritter Teil des übergeordneten Wertesystems sind die Unternehmensgrundsätze zu nennen. Diese werden schriftlich fixiert und geben Antwort auf die Frage nach den Werten

¹⁵² Vgl. Freyer, 2011, S. 119.

¹⁵³ Vgl. Schäfer-Kunz/ Vahs, 2007, S.26.

¹⁵⁴ Vgl. Schäfer-Kunz/ Vahs, 2007, S. 26.

¹⁵⁵ Vgl. Freyer, 2007, S. 478.

¹⁵⁶ Vgl. Schäfer-Kunz/ Vahs, 2007, S.27.

¹⁵⁷ Vgl. Freyer, 2007, S. 479

¹⁵⁸ Vgl. Schäfer-Kunz/ Vahs, 2007, S.27 f.

¹⁵⁹ Vgl. Schäfer-Kunz/ Vahs, 2007, S. 27.

¹⁶⁰ Vgl. Freyer, 2011, S. 479.

und Normen des Unternehmens. Die Unternehmensverfassung stellt die Regeln entsprechend der Vorgaben durch die Rechtsform, die Unternehmensgrundsätze entsprechend eines „Handlungsrahmens und Verhaltenskodex“¹⁶¹ auf. *Hermanns/ Riedmüller* betonen die Notwendigkeit der festgelegten Unternehmensgrundsätze „um für die in der langfristigen Marketingplanung notwendige Kontinuität zu sorgen“.¹⁶² Dies zeigt, dass die bereits in der Literatur geforderte Kontinuität durch die Definition von Unternehmensgrundsätzen gefördert wird. Somit werden bereits in der Unternehmensplanung die Weichen für erfolgreiche Kommunikation mit Sponsoringengagements gestellt.

Die im Marketingmix festgelegten Ziele des Kommunikationsmix werden von der Unternehmensvision, -Mission, -Identität und den Unternehmensgrundsätzen abgeleitet. Diese werden für das Sponsoring entsprechend formuliert.¹⁶³ Um festlegen zu können, welche Ziele das Sponsoring erreichen kann, ist eine Analyse der eigenen Ressourcen sowie der Umwelteinflüsse notwendig.¹⁶⁴

Ob ein Sponsoring erfolgreich ist, zeigt sich in erster Linie an der Zielerreichung der durch das Sponsoring verfolgten Ziele. Interpretiert man den Erfolg des Sponsorings auf den Erfolg der Unternehmensziele, so zeigt sich die Notwendigkeit, bereits im übergeordneten Ziel- und Wertesystem eine Leitidee aufzuzeigen, welche realistisch und durch die vorhandenen Mittel zu erreichen ist. Im folgendem wird als Erfolg des Sponsorings die Erfüllung der in der Sponsoringplanung festgelegten Ziele verstanden, welche wiederum Teilziele zur Erreichung der Unternehmensziele darstellen.

Ein Ziel- und Wertesystem sowie ein systematischer Entscheidungs- und Planungsprozess müssen im Unternehmen installiert sein.

4.1 Sponsoringgrundsätze

Die Sponsoringgrundsätze bauen auf den Unternehmensgrundsätzen auf.¹⁶⁵ Sie dienen als „verbindlicher, langfristiger Orientierungsrahmen“ zur Gewährleistung von Kontinuität des Sponsorings.¹⁶⁶ Die Grundsätze geben nach *Hermanns* Aufschluss über¹⁶⁷:

¹⁶¹ Schäfer-Kunz/ Vahs, 2007, S 29.

¹⁶² Hermanns/ Riedmüller, 2012, in: Sportmanagement, S. 381.

¹⁶³ Vgl. Bühler/ Nufer, 2008, in: Management und Marketing im Sport, S. 331.

¹⁶⁴ Vgl. Freyer, 2011, S. 307 ff.

¹⁶⁵ Vgl. Bühler/ Nufer, 2008, in: Management und Marketing im Sport, S. 331.

¹⁶⁶ Vgl. Hermanns/ Marwitz, 2007, S. 170.

¹⁶⁷ Vgl. Hermanns, 2003, in: Sponsoring und Events im Sport, S. 71.

- „Unternehmensspezifisches Sponsoring-Verständnis und Rolle des Sponsoring in der Kommunikationspolitik“, also über die Wertstellung des Sponsoring in der Innen- und Außendarstellung.
- „Organisatorische Regelungen: Verantwortlichkeiten, Entscheidungswege“, welche hierarchische Ebene die Kompetenzen zum Abschluss eines Sponsoringengagements tragen.
- „Fokussierung auf bestimmte Sponsoring-Arten und/ oder deren Differenzierungen sowie evtl. Ausschlüsse“, z.B. den Ausschluss von Breitensportförderung oder die Festlegung auf Mannschaftssponsoring.
- „Verhaltensrichtlinien für die Zusammenarbeit mit den Gesponserten und sonstigen Partnern“ im Sinne von Kooperationen und Informationsweiterleitung an den Geförderten.

Die Sponsoringgrundsätze müssen entsprechend des Ziel- und Wertesystems, zur Sicherstellung von Kontinuität und Mehrwerten für die Unternehmensziele gestaltet sein.

4.2 Analyse und Prognose

Das Sponsoring soll als Instrument zur Abgrenzung gegenüber Wettbewerbern verwendet werden.¹⁶⁸ Um das Engagement als Wettbewerbsvorteil gegenüber Kontrahenten nutzen zu können, müssen die „sponsoringrelevante und sponsoringsspezifische Umwelt des Unternehmens“¹⁶⁹ analysiert werden und mögliche Veränderungen frühzeitig wahrgenommen werden.¹⁷⁰ Gemäß der Aussage „eine detaillierte Beschreibung des Status quo ist eine wichtige Voraussetzung für die spätere Entwicklung eines erfolgreichen Konzepts“¹⁷¹, muss vor der eigentlichen Planung des Engagements der Ist-Zustand des Unternehmens definiert werden. Entsprechend der Annahme, dass bereits vor der Sponsoringplanung der Managementprozess begonnen hat, ist der Sponsoring-Ist-Zustand von dem Unternehmens-Ist-Zustand abzugrenzen.¹⁷² Somit wird eine separate Sponsoringanalyse, unter Berücksichtigung der sponsoringrelevanten Aspekte durchgeführt.

Die sponsoringsspezifische Analyse wird in unternehmensintern und –extern unterschieden.¹⁷³ *Hermanns/ Marwitz* nennen als Grundlage für die unternehmensinterne Analyse die bereits genannte Unternehmens-Vision, -Kultur, -Mission und –Grundsätze sowie Un-

¹⁶⁸ Vgl. Leuteritz et al. 2008, S. 5.

¹⁶⁹ Hermanns/ Marwitz, 2008, S. 171.

¹⁷⁰ Vgl. Hermanns/ Marwitz, 2008, S. 171 f.

¹⁷¹ Freyer, 2011, S. 307.

¹⁷² Vgl. Hermanns/ Marwitz, 2008, S. 172.

¹⁷³ Vgl. Hermanns/ Marwitz, 2008, S. 172.

ternehmensstruktur, Sponsoringgrundsätze, Marktforschungsunterlagen und Konzeptionen bezüglich Kommunikation, Corporate und Brand Identity sowie Marketing. Als Analysemodelle für die unternehmensinterne Untersuchung dienen die sponsoringsspezifische Ressourcenanalyse, die sponsoring- und kommunikationsspezifischen Stärken und Schwächen sowie die Stärken und Schwächen des Unternehmens.¹⁷⁴

Unter der sponsoringsspezifischen, unternehmensexternen Analyse wird die Untersuchung der Rahmenbedingungen für ein Sponsoringengagement verstanden. Diese wird in die Mikroumwelt mit der Untersuchung der Mitarbeiter, Absatzmittler und Absatzhelfer, Konkurrenz, Zielgruppe und Dienstleister des Sponsorings unterteilt. Die Rahmenbedingungen der Makroumwelt beinhalten physische, technologische, soziokulturelle, politisch-rechtliche und ökonomische Komponenten.¹⁷⁵ Durch die Einbindung der unternehmensexternen Ergebnisse können die sponsoringsspezifische Markt-, Umwelt- und Konkurrenzanalyse sowie SWOT-Analyse durchgeführt werden.¹⁷⁶ Die Umwelt-, Markt- und Betriebsanalyse stellen die Basis für die darauf folgenden Analysen.¹⁷⁷

Auf den Ergebnissen der Analyse baut die strategische und operative Planung bzw. die Ablehnung des Sponsoringvorhabens auf.¹⁷⁸ Für eine erfolgsversprechende Planung des Sponsorings ist eine umfangreiche Analyse der unternehmensinternen und unternehmensexternen Kriterien notwendig. Ohne die einzelnen Analysemethoden eingehender zur erläutern, wird festgehalten, dass für ein erfolgreiches Sponsoring eine Analyse des bestehenden Ist-Zustandes notwendig ist. Der Ist-Zustand soll als Maß der Zielerreichung bei der abschließenden Kontrolle sowie als Vorgabe der strategischen Ausrichtung des Sponsorings dienen. Die Notwendigkeit der Kontrolle wird in Kap. 4.6 eingehender erläutert. Bei der Analyse muss auf zukünftige Entwicklungen geachtet werden, um zu agieren statt zu reagieren.¹⁷⁹

Neben dem zuvor durch Analysen erzeugten Ist-Zustand des Unternehmens werden im Planungsprozess weitere Analysen folgen. Diese beziehen sich auf die Erkenntnisse aus der Analysephase und sind auf Entscheidungen aus dem Planungsprozess abgeleitet. Hierzu zählen die Zielanalyse, Problemanalyse, Alternativenanalyse sowie eine erneute Prognose. Im Anschluss wird eine Entscheidung gefällt. Eine konkrete Trennung der Ana-

¹⁷⁴ Vgl. Hermanns/ Marwitz, 2008, S. 172.

¹⁷⁵ Vgl. Hermanns/ Marwitz, 2008, S. 173.

¹⁷⁶ Vgl. Hermanns/ Marwitz, 2008, S. 174 f.

¹⁷⁷ Vgl. Freyer, 2011, S. 309 f.

¹⁷⁸ Vgl. Daumann/ Langer/ Breuer, 2008, in: Management und Marketing im Sport, S.119; Vgl. Grundmann, 2008, S. 45.

¹⁷⁹ Vgl. Freyer, 2011, S. 324.

lyse und Planung ist nicht möglich, da viele Entscheidungen aus der Planung erneut analysiert werden und umgekehrt die Entscheidungen der Planung auf der Analyse aufbauen.

Für die Prognose sind insbesondere die Szenario-Technik oder die Lebenszyklus-Analyse hilfreich. Hier gilt, „Ungewissheit auf der einen Seite zu reduzieren und die Prognosequalität durch die Aufnahme unterschiedlicher Perspektiven auf der anderen Seite zu erhöhen“.¹⁸⁰ Die Auswahl der Analysemethoden ist unternehmensspezifisch und besitzt keinen Leitfaden. Schlussendlich ist eine exakte und umfassende Darstellung des Unternehmens, der sponsoringrelevanten Determinanten und der Wettbewerber zu gewährleisten, um so eine detaillierte und zielführende Planung beginnen oder weiterführen zu können.

4.3 Strategische Planung

Das Ziel der strategischen Planung ist ein fundiertes Sponsoringkonzept.¹⁸¹ Es besteht aus den Zielen, der Strategie und dem Marketingmix.¹⁸² Die Detaillierung der Maßnahmen nimmt entsprechend der Aufzählung zu.¹⁸³ Die in der Planung eingegangenen Entscheidungen beruhen auf der Ist-Situation aus der Analyse und fließen direkt in das Sponsoringkonzept ein. In der strategischen Planung werden Entscheidungen über das Sponsoringobjekt, die Sponsoringziele, die Sponsoringzielgruppe sowie die Budgetierung und der Sponsoringstrategie getroffen.¹⁸⁴ Im nachfolgenden werden die einzelnen Punkte erläutert.

Es bleibt bereits zu diesem Wissensstand die Erkenntnis, dass die einzelnen Entscheidungen gewissenhaft und entsprechend der Analyseergebnisse getroffen werden müssen, um einen potentiellen Erfolg bewirken können.

4.3.1 Sponsoringobjekt

Bei dem Sponsoringobjekt zeigt sich eine begriffliche Uneinigkeit in der Literatur. Es wird sowohl als das zu fördernde Objekt entsprechend der Erscheinungsform¹⁸⁵ als auch in Bezug auf das kommunikativ einzusetzende Objekt des Unternehmens, die Marke oder ein Produkt¹⁸⁶ verwendet. In der bisherigen Ausarbeitung wurde als Sponsoringobjekt ersteres genannt.

¹⁸⁰ Daumann/ Langer/ Breuer, 2008, in: Management und Marketing im Sport, S. 122.

¹⁸¹ Vgl. Hermanns/ Marwitz, 2008, S. 187; Freyer, 2011, S. 336.

¹⁸² Vgl. Freyer, 2011, S. 336.

¹⁸³ Vgl. Freyer, 2011, S. 337.

¹⁸⁴ Vgl. Hermanns/ Marwitz, 2008, S. 187.

¹⁸⁵ Vgl. Drees, 2003, in: Sponsoring und Events im Sport, S. 55 ff.

¹⁸⁶ Vgl. Hermanns, 2003, in: Sponsoring und Events im Sport, S. 72.

Als Sponsoringobjekt wird im Sponsoringmanagement das zu vermarktende Objekt aus Unternehmenssicht verstanden. Dies kann entweder ein Produkt oder das Unternehmen an sich sein. Letzteres wird meist bei Dienstleistungsunternehmen vorgenommen, die kein zu bewerbendes, greifbares Produkt erzeugen.

4.3.2 Sponsoringzielgruppe

Die Zielgruppe im Sponsoring wird in intern und extern unterschieden. Interne Zielgruppe sind Mitarbeiter und Anteilseigner.¹⁸⁷ Als externe Zielgruppen werden Absatzhelfer und Absatzmittler, Lieferanten, Investoren, die allgemeine Öffentlichkeit, aktuelle Kunden sowie potentielle Kunden und Mitarbeiter definiert.¹⁸⁸ Für eine erfolgreiche Ansprache der gewünschten Zielgruppe wird in der strategischen Planung die Zielgruppe nach quantitativen und qualitativen Kriterien unterschieden.¹⁸⁹ Hierbei kann sich eine „Deckungsgleichheit“ mit der im Marketingmanagementprozess festgelegten Zielgruppe ergeben oder Teilzielgruppen definiert werden, die ein Untergruppe der Hauptzielgruppe darstellen.¹⁹⁰

In jedem Fall ist es notwendig, die eigene Zielgruppe einzuschätzen und entsprechend dieser das zu fördernde Objekt auszuwählen.

4.3.3 Sponsoringziele

Eine Einteilung der Sponsoringziele in psychologische und ökonomische Ziele wurde bereits in Kap. 2.1.2 vorgenommen und die allgemein bekannten Unternehmensziele zugeordnet. Entsprechend der in der Analyse gewonnenen Informationen über den Ist-Zustand des Unternehmens sowie den übergeordneten Zielen des Unternehmens, des Marketings und der Kommunikation werden die Ziele in der strategischen Sponsoringplanung für das Sponsoringengagement formuliert.¹⁹¹ Hierbei stellen die Sponsoringziele Instrumentalziele dar, die für die Zielerreichung der Unternehmensziele behilflich sind.¹⁹²

Freyer warnt, dass eine „unzureichende Beschäftigung mit den Betriebszielen, vor allem in der Abstimmung mit den Analyseergebnissen, [...] bei konkreten Marketing-Maßnahmen ein häufig auftretendes Manko“ ist.¹⁹³ Die Unternehmensziele sowie Ergebnisse aus der Analyse müssen bei der Formulierung der Sponsoringziele Beachtung finden. Dies erfordert eine genaue Auseinandersetzung mit den strategischen Unternehmenszielen.

¹⁸⁷ Vgl. Hermanns, 2003, in: Sponsoring und Events im Sport, S. 73 f.

¹⁸⁸ Vgl. Bagusat/ Hermanns, 2003, in: Sportmanagement, S. 465.

¹⁸⁹ Vgl. Hermanns, 2003, in: Sponsoring und Events im Sport, S. 74.

¹⁹⁰ Vgl. Hermanns, 2003, in: Sponsoring und Events im Sport, S. 73.

¹⁹¹ Vgl. Hermanns, 2003, in: Sponsoring und Events im Sport, S. 74.

¹⁹² Vgl. Hermanns/ Marwitz, 2008, S. 192.

¹⁹³ Freyer, 2011, S. 340.

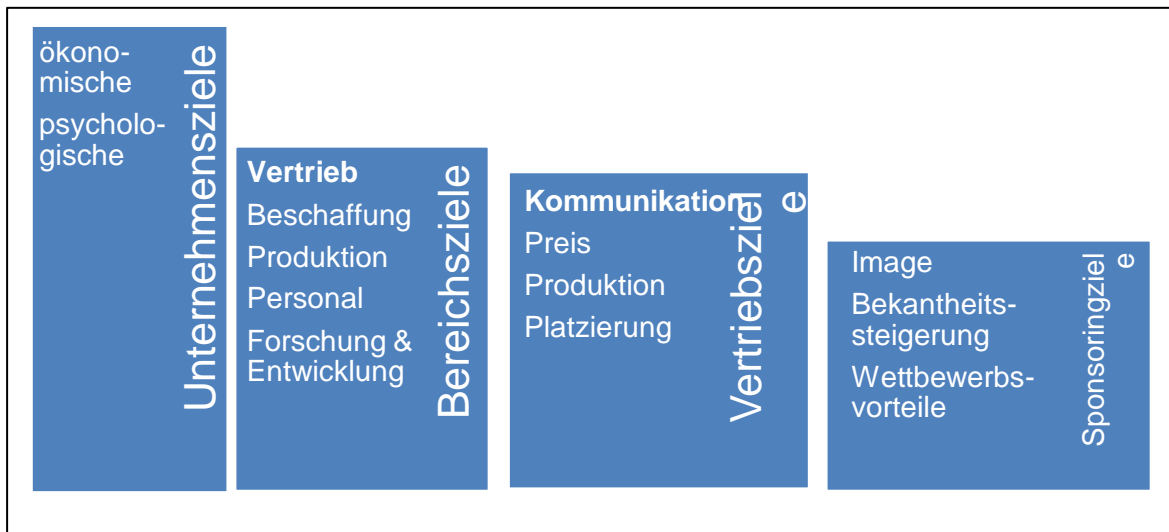


Abb. 5: Ableitung der Unternehmensziele auf die unterschiedlichen Unternehmensbereiche
(Eigene Darstellung)

Ziele geben den Mitarbeitern ein Handlungsergebnis vor, welches sie verfolgen. Um ein Ergebnis zu erreichen ist eine genaue Definition notwendig. *Arthur* nennt die Orientierung nach „SMART“ („Specific“, „Measurable“, „Attainable“, „Relevant“ und „Trackable“) als Anforderung an die Ziele.¹⁹⁴ Sponsoringziele müssen definiert, messbar, erreichbar, relevant für die übergeordneten Ziele sein und die Zielerreichung muss kontrolliert werden.¹⁹⁵ Demnach beinhaltet jede Zielformulierung eine präzise Aussage über den Inhalt, das angemessene Ausmaß als Vorgabe der angestrebten, angemessenen Veränderung sowie den Zeitbezug, in welchem die Veränderungen stattfinden sollen.¹⁹⁶

Bei unzureichend geplanten Zielsetzungen können weder die richtigen Maßnahmen, Mittel und Strategien ausgewählt noch der Erfolg oder Misserfolg der Strategie beurteilt werden.¹⁹⁷ Sponsoringziele müssen für die Durchführung und Kontrolle präzise formuliert werden. Der zu fördernde Partner muss entsprechend der für die Zielerreichung notwendigen Kriterien ausgewählt werden.

4.3.4 Sponsoringbudgetierung

Im Schritt der strategischen Sponsoringbudgetierung werden die Budgets für die Rechte des Sponsoringvertrages, des Managementprozesses und für die kommunikative Nutzung

¹⁹⁴ Vgl. Arthur, 2007, in: The marketing of Sport, S. 401; vgl. Hermanns/ Riedmüller, 2012, in: Sportmanagement, S. 385.

¹⁹⁵ Vgl. Arthur, 2007, in: The marketing of Sport, S. 401.

¹⁹⁶ Vgl. Hermanns, 2003, in: Sponsoring und Events im Sport, S. 192; vgl. Hermanns/ Riedmüller, 2012, in: Sportmanagement, S. 385.

¹⁹⁷ Vgl. Freyer, 2011, S. 340.

des Sponsorings aufgestellt.¹⁹⁸ Im Rahmen der Gesamtkommunikationsbudgetierung wird für die Sponsoringbudgetierung bereits eine grobe Vorgabe gegeben.¹⁹⁹ Nach *Hermanns/ Marwitz* liegt die Anforderung der Budgetierung in der Auswahl der für die Zielerreichung notwendigen, finanziellen Mittel. Es muss gewährleistet sein, dass durch die eingesetzten Mittel die gesetzten Ziele erreicht werden können. Ebenso muss dies im Rahmen der zur Verfügung stehenden Mittel möglich sein.²⁰⁰

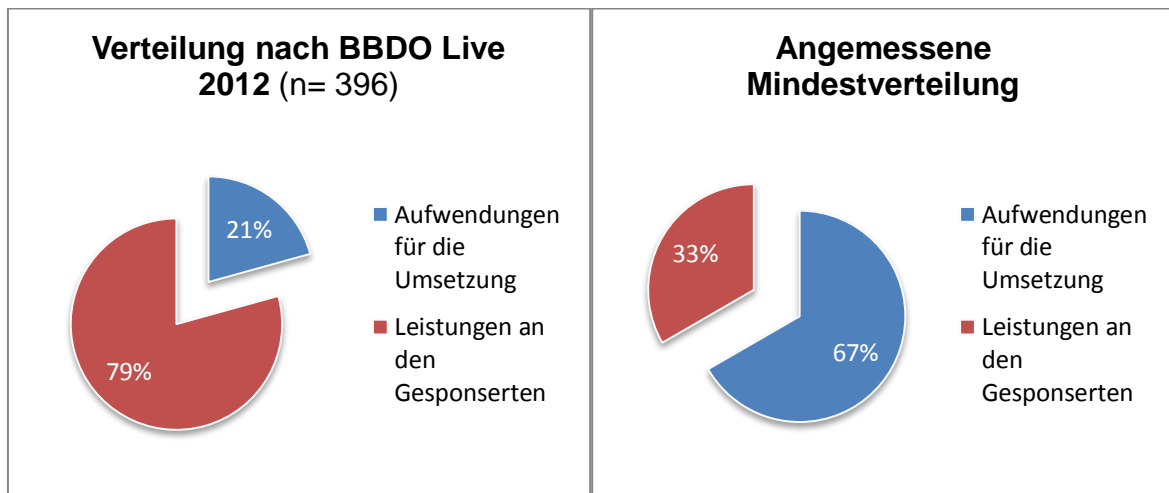


Abb. 6: Budgetverteilung laut Studie und notwendiger Praxis
(eigene Darstellung nach *BBDO Live 2012* und *Bagusat/ Hermanns*).

Eine Auswertung von *BBDO Live* zeigt, dass im Durchschnitt 79,3% von den für das Sponsoringengagement aufgewendeten Ausgaben an den Gesponserten ausgezahlt und entsprechend 20,7% für die Umsetzung verwendet werden.²⁰¹ Nach *Bagusat/ Hermanns* wird ein Kostenverhältnis von 1 zu 2 bis 3 in der Praxis angestrebt. Demnach werden für jeden Euro in Form von Finanz-, Sach- oder Dienstleistung an den Gesponserten zwei bis drei Euro in die kommunikative Nutzung investiert, um eine „angemessene betriebswirtschaftliche Umsetzung der erworbenen Rechte“²⁰² zu gewährleisten. Entsprechend den Ergebnissen aus der Studie von *BBDO Live* muss an dieser Stelle ein Umdenken der Sponsoringverantwortlichen geschehen. In Abb. 6 wird die Verteilung der Werte aus der Umfrage und der notwendigen Verteilung skizziert. Mit einem Sponsoringengagement wird, wie bereits genannt, eine Teilzielgruppe vor Ort angesprochen. Eine kommunikative Nutzung zur Erschließung der Gesamtzielgruppe ist für eine effektivere und effizientere Zielerreichung notwendig.

¹⁹⁸ Vgl. Hermanns/ Marwitz, 2008, S. 196.

¹⁹⁹ Vgl. Bagusat/ Hermanns, 2012, in: Sportmanagement, S. 466.

²⁰⁰ Vgl. Hermanns/ Marwitz, 2008, S. 197.

²⁰¹ Vgl. BBDO Live, Sponsoringtrends 2012, S. 14.

²⁰² Vgl. Bagusat/ Hermanns, 2012, in: Sportmanagement, S. 466.

4.3.5 Sponsoringstrategie

Unternehmensstrategien geben die „Stoßrichtung“ für das unternehmerische Handeln vor.²⁰³ In diesem Sinne geben die Marketingstrategien einen „Verhaltensplan“ für den Einsatz der Marketinginstrumente und das Auftreten am Markt vor.²⁰⁴ Freyer und Arthur betonen die Ableitung der Strategie entlang der langfristig gesetzten Ziele und deren Vorgabe zur Zielerreichung.²⁰⁵ Somit gibt sie einen Handlungsrahmen für die Tätigkeiten der Mitarbeiter vor, welcher weiterhin die Möglichkeit für kurzfristige Änderungen bietet.²⁰⁶

In der Sponsoringstrategie wird die „Kernbotschaft“ des Sponsorings festgelegt und eine „Grobauswahl der denkbaren Sponsoringmöglichkeiten und Themenfelder der verschiedenen Sponsoringarten“²⁰⁷ festgelegt. Die Auswahl eines Sponsoringengagements wird entsprechend einer Übersicht der Alternativen, der Zielvorgaben und des gesetzten Budgets vorgenommen.²⁰⁸ Im Zuge der Grobauswahl werden diejenigen Sponsoringalternativen ausgewählt, welche für die zu verfolgende Strategie am passendsten sind.²⁰⁹ Somit ist die Auswahl der Strategie für die Zielerreichung als Handlungsrahmen notwendig und unterstützt bei der Auswahl von zielführenden Sponsoringengagements.

Im folgendem werden die aus der bisherigen Ausarbeitung für das Sponsoring entscheidenden Strategien erläutert:

4.3.5.1 Bekanntmachungsstrategie

Die von Hermanns sog. Kernbotschaft ist bei der Verfolgung von Bekanntmachungs- bzw. Wissenstransferstrategien²¹⁰ die „Erhöhung des Bekanntheitsgrades“.²¹¹ Hierbei kann je nach Sponsoringobjekt die Bekanntheit der Marke oder eines Produktes gefördert werden.²¹² Grundsätzlich gilt, dass im Rahmen von Sponsoringengagements nur Inhalte verkörpert werden können, die keiner weitläufigen Beschreibung bedürfen.²¹³ Dies können somit der Name, das Logo oder die Farbe des Unternehmens oder des Produktes sein.²¹⁴ Bei der Grobauswahl von Sponsorships ist die mediale Reichweite in Bezug auf die Kos-

²⁰³ Vgl. Hermanns/ Riedmüller, 2012, in: Sportmanagement, S. 385.

²⁰⁴ Vgl. Hermanns/ Riedmüller, 2012, in: Sportmanagement, S. 385; Vgl. Freyer, 2011, S. 358.

²⁰⁵ Vgl. Freyer, 2011, S. 338; Vgl. Arthur, 2007, in: The Marketing of Sport, S. 400.

²⁰⁶ Vgl. Freyer, 2011, S. 358.

²⁰⁷ Vgl. Hermanns/ Marwitz, 2008, S. 198.

²⁰⁸ Vgl. Hermanns/ Marwitz, 2008, S. 198.

²⁰⁹ Vgl. Hermanns, 2003, S. 75.

²¹⁰ Vgl. Hermanns/ Marwitz, 2008, S. 202.

²¹¹ Hermanns, 2003, S. 75.

²¹² Vgl. Hermanns, 2003, S. 75.

²¹³ Vgl. Hinterwirth, 2008, S. 83.

²¹⁴ Vgl. Hermanns/ Marwitz, 2008, S. 202.

ten entscheidend. Hier zeigt sich die Notwendigkeit einer guten Analyse der Sponsoringalternativen und einer unterstützenden Budgetierung.

4.3.5.2 Imagetransferstrategie

Das Ziel von Imagetransferstrategien ist die Übertragung der Attribute des Geförderten auf den Sponsor.²¹⁵ Auf der in der Analyse und Planung festgelegten Soll-Imagezielsetzung werden einzelne Attribute herauskristallisiert, die ein solches Image verstärken.²¹⁶ Nach *Hermanns* stellen diese Attribute die Kernbotschaft dar, wonach eine Analyse der Sponsoringengagements vorgenommen wird.²¹⁷ In der anschließenden Grobauswahl werden, wie bei der Bekanntmachungsstrategie, die Alternativen bewertet.²¹⁸

In der Aufzählung wurden die ökonomischen Strategien, z. B. Marktdurchdringung und Preisstrategie, nicht aufgeführt, da diese vermehrt in den Bereich der Unternehmensstrategie gehören.²¹⁹ Nach *Freyer* werden Strategien für die einzelnen Strategiebereiche unabhängig voneinander gewählt, welche sich dennoch unterstützen können.²²⁰

4.4 Operative Planung

Die operative Planung baut auf dem Sponsoringkonzept der strategischen Planung auf.²²¹ Sie erfolgt simultan und in enger Abstimmung mit der strategischen Planung.²²² In der operativen Planung werden Entscheidungen für das Geschäftsjahr über „operative Sponsoringziele, Sponsoringbudgetierung, Sponsorshipfeinauswahl, Sponsoringvertrag und Sponsorshipnutzung“²²³ getroffen. Das Sponsoringobjekt sowie die –zielgruppe bleiben bei der Konkretisierung des Konzeptes bestehen.²²⁴

4.4.1 Operative Sponsoringziele

In der strategischen Planung wurden bereits die Ziele des Unternehmens auf die Ziele des Sponsorings heruntergebrochen. In der operativen Zielformulierung werden die strategischen Ziele für die Planungsperiode benannt, um letztlich die strategischen Ziele in späteren Planungsperioden zu erreichen.²²⁵

²¹⁵ Vgl. Hermanns/ Marwitz, 2008, S. 203.

²¹⁶ Vgl. Hermanns/ Marwitz, 2008, S. 203.

²¹⁷ Vgl. Hermanns, 2003, S. 76.

²¹⁸ Vgl. Hermanns, 2003, S. 77.

²¹⁹ Vgl. Freyer, 2011, S. 387.

²²⁰ Vgl. Freyer, 2011, S. 386.

²²¹ Vgl. Hermanns/ Marwitz, 2008, S. 187.

²²² Vgl. Hermanns/ Marwitz, 2008, S. 187.

²²³ Bagusat/ Hermanns, 2012, in: Sportmanagement, S. 466.

²²⁴ Vgl. Bagusat/ Hermanns, 2012, in: Sportmanagement, S. 466 f.

²²⁵ Vgl. Bagusat/ Hermanns, 2012, in: Sportmanagement, S. 466.

4.4.2 Operative Sponsoringbudgetierung

Aufbauend auf der strategischen Sponsoringbudgetierung liegt der Schwerpunkt in der Feinbudgetierung.²²⁶ Hier wird das für die Planungsperiode zur Verfügung stehende Budget auf ausgewählte Sponsoringengagements verteilt.²²⁷ Dabei gilt es, die Zuwendungen für die Geförderten sowie die Ausgaben für die kommunikative Nutzung und Erfolgskontrolle zu berücksichtigen.²²⁸ Die besondere Anforderung liegt in der Auflistung aller „Einzel-Aktivitäten“, die für ein Sponsoringengagement anfallen und deren Budgetierung.²²⁹ Bei einer vernetzten Nutzung des Sponsorings entfallen diese Einzel-Aktivitäten auf unterschiedliche Abteilungen im Unternehmen und sind somit anspruchsvoll in der Aufteilung der Kosten.²³⁰

Hermanns/ Marwitz betonen die Simultanität der einzelnen operativen Vorgänge.²³¹ So muss für eine zielführende Verteilung der finanziellen Mittel eine enge Abstimmung mit den Entscheidungsebenen für die Feinauswahl der Sponsoringengagements sowie deren kommunikativen Nutzung bestehen.²³² Wenn keine Abstimmung besteht, könnte durch die Zusage verschiedener Engagements das Budget soweit aufgebraucht sein, dass eine betriebswirtschaftliche Nutzung der Engagements nicht mehr möglich ist.

4.4.3 Feinauswahl der Sponsorships

Bei Vorliegen von Alternativen werden bei der Sponsorship-Feinauswahl diejenigen Engagements ausgewählt, die für die Zielerreichung, unter Berücksichtigung der Budgetierung, am erfolversprechendsten sind.²³³ Nach *Hermanns* ist „eine sorgfältige Sammlung und vergleichbare Aufbereitung der Angebote [...] eine wesentliche Voraussetzung für den späteren Abschluss eines erfolversprechenden Sponsorships“.²³⁴ Nach einem ersten Screening von passenden Engagements werden die potentiellen Engagements entsprechend aufbereitet. Bewertungskriterien sind u. a. allgemeine Merkmale, Image, Bekanntheitsgrad, Kosten und Pflichten des Sponsors, Umfang, Risiken, Medienwirksamkeit.²³⁵

Hermanns/ Marwitz gehen bei der Feinauswahl besonders auf den Umfang und die Nutzungsrechte ein. Im Rahmen des Umfanges betonen sie die Einbeziehung des

²²⁶ Vgl. *Hermanns/ Marwitz*, 2008, S. 209.

²²⁷ Vgl. *Bagusat/ Hermanns*, 2012, in: *Sportmanagement*, S. 466 f.

²²⁸ Vgl. *Hermanns/ Marwitz*, 2008, S. 209.; vgl. für die Allokation der Mittel die einzelnen Kostenblöcke aus Kapitel 4.3.4.

²²⁹ Vgl. *Hinterwirth*, 2008, S. 92.

²³⁰ Vgl. *Hinterwirth*, 2008, S. 92.

²³¹ Vgl. *Hermanns/ Marwitz*, 2008, S. 210.

²³² Vgl. *Hermanns/ Marwitz*, 2008, S. 210.

²³³ Vgl. *Hermanns*, 2003, S. 80.

²³⁴ *Hermanns*, 2003, S. 80.

²³⁵ Vgl. *Hermanns/ Marwitz*, 2008, S. 212.

Hauptsponsors in die Auswahl der weiteren Co-Sponsoren, um einen Verwässerungseffekt durch zu viele Co-Sponsoren zu vermeiden.²³⁶ Für die kommunikative Nutzung sind die angebotenen Nutzungsrechte entscheidend, weil diese die „Möglichkeiten der kommunikativen Verwertung eines Sponsorships determiniert“.²³⁷ Da die kommunikative Nutzung für die Erreichung der Image- und Bekanntheitsziele bei der Zielgruppe entscheidend sind, ist die Berücksichtigung dieser Komponente bei der Feinauswahl wichtig.

4.4.4 Sponsoringverträge

Der Abschluss von Sponsoringverträgen wird im Anschluss an die Feinauswahl vorgenommen. In dem Vertrag werden die Grundlagen der Sponsoringbeziehung festgelegt und durch Unterschrift beider Partner rechtlich wirksam. Als Grundlagen werden unter anderem Name und Adresse des Vertragspartner, -gegenstand und -dauer, Träger oder Ausrichter sowie eventuelle Leistungskürzungen bei Nichterfüllung.²³⁸ Des Weiteren werden die Rechte und Pflichten durch Vertragsabschluss verstanden, die „eindeutig nach Inhalt, Umfang und zeitlichem Bezug“ definiert werden.²³⁹ Sponsoringverträge sind „immer in schriftlicher Form“ abzufassen.²⁴⁰ Erst nach Prüfung des aufgesetzten Vertrages durch Institutionen des Unternehmens kann eine endgültige Entscheidung für ein Sponsoringobjekt gefällt werden.²⁴¹ So zeigt sich auch bei Vertragsabschluss die Notwendigkeit eines geregelten, innerbetrieblichen Kommunikationsweges.

Die operative Planung muss in enger Abstimmung der einzelnen, innerbetrieblichen Entscheidungsbereichen vorgenommen werden.

4.4.5 Kommunikative Nutzung

Die kommunikative Nutzung von Sponsorships im Rahmen des Sponsoringengagements wurde bereits in Kap. 2.2.5.2 genannt. An dieser Stelle ist der Hinweis auf die Notwendigkeit der Planung der Maßnahmen, auch im Sinne einer Vernetzung und Abstimmung mit anderen Maßnahmen, zu geben.²⁴² Die Nutzung der durch Vertragsabschluss erworbenen Rechte wird in diesem Schritt der Planung festgelegt. Hierbei kann das Sponsoring im Rahmen der bereits aufgezählten sponsoringsspezifische Nutzung, integrierten und abgestimmten Marketingkommunikation verwertet werden. Weitere Maßnahmen sind die „Ver-

²³⁶ Vgl. Hermanns/ Marwitz, 2008, S. 213.

²³⁷ Hermanns/ Marwitz, 2008, S. 213.

²³⁸ Vgl. Hermanns/ Marwitz, 2008, S. 215 f.

²³⁹ Bagusat/ Hermanns, 2012, in: Sportmanagement, S. 467.

²⁴⁰ Bagusat/ Hermanns, 2012, in: Sportmanagement, S. 467.

²⁴¹ Vgl. Grundmann, 2008, S. 52.

²⁴² Vgl. Bruhn, 2003, in: Sponsoring und Events im Sport, S. 28 ff.

wertung im Rahmen der vertraglichen Medienberichterstattung“ und die „Nutzung im Rahmen der redaktionellen Medienberichterstattung“. ²⁴³

Bruhn stellt als Bedingung für eine integrierte Kommunikation heraus, „dass das Engagement im Sport die strategische Positionierung des Unternehmens unterstützen und die übergeordneten kommunikative Leitidee transportieren sollte“²⁴⁴. Die Planung der Pre- und Post-Sponsoring-Phase²⁴⁵ ist zur Nutzung des Sponsorings in „vollem Umfang“ notwendig.²⁴⁶ Nach *Bruhn* werden durch Maßnahmen vor dem Sportereignis, z. B. Radiospots oder Kundeneinladungen und danach durch Presseberichte oder Fotostrecken auf der Website die „Kommunikationskontaktpunkte“ vervielfältigt.²⁴⁷

Die Planung der Pre-, Force- und Post-Event-Phase in der integrierten Kommunikation ist zur Nutzung des kompletten kommunikativen Potentials notwendig.

4.5 Durchführung

Für die Durchführung des Sponsoringengagements ist eine verantwortliche Person als Sponsoringmanager zu benennen.²⁴⁸ Entsprechend der Umfrage von *BBDO Live* beschäftigt sich in 34 Unternehmen von 419 die Geschäftsführung und in der Hälfte der befragten Unternehmen eine Marketingabteilung mit dem Sponsoringengagement.²⁴⁹ Die Erhebungen zeigen ebenfalls, dass von den 419 Unternehmen 25 keine Stelle implementiert haben.²⁵⁰ Über die Qualifikation der Mitarbeiter wurde keine Aussage getroffen, aber die Notwendigkeit dieser ist unabdingbar.²⁵¹

Je nach Umfang und Wichtigkeit des Engagements ist ein Durchführungsplan aufzustellen. Dieser bestimmt „was, von wem, mit welchen Teilmaßnahmen und wann erledigt wird“.²⁵² Der Sponsoringmanager koordiniert die Tätigkeiten und kontrolliert sie entsprechend dem Durchführungsplan.²⁵³

Im Unternehmen muss eine haupt- oder nebenamtliche Position des Sponsoringmanagers etabliert werden, der das Sponsoringengagement plant und die Durchführung koordiniert.

²⁴³ Vgl. Hermanns/ Marwitz, 2008, S. 225 ff.

²⁴⁴ Bruhn, 2003, in: Sponsoring und Events im Sport, S. 37.

²⁴⁵ Vgl. Riedmüller, 2011, in: Management-Handbuch, S. 56.

²⁴⁶ Vgl. Bruhn, 2003, in: Sponsoring und Events im Sport, S. 37.

²⁴⁷ Vgl. Bruhn, 2003, in: Sponsoring und Events im Sport, S. 39.

²⁴⁸ Vgl. Bagusat/ Hermanns, 2012, in: Sportmanagement, S. 468.

²⁴⁹ Vgl. BBDO Live, Sponsoringtrends 2012, S. 21.

²⁵⁰ Vgl. BBDO Live, Sponsoringtrends 2012, S. 22.

²⁵¹ Vgl. Leuteritz et al. 2008, S. 76 f.

²⁵² Hermanns/ Marwitz, 2008, S. 228.

²⁵³ Vgl. Hermanns/ Marwitz, 2008, S. 228 f.

4.6 Kontrolle

Die Kontrolle ist zur Ermittlung von Abweichungen im Zielerreichungsprozess von Bedeutung. „Im Rahmen des betrieblichen Führungsprozesses sind die Planung und Kontrolle untrennbar miteinander verbunden.“²⁵⁴

Entsprechend der Studie von *BBDO live* ergab eine Umfrage bezüglich der eingesetzten Kontrollmethoden in den Unternehmen, dass von 408 Unternehmen 250 bis 289 Unternehmen ihren Erfolg kontrollieren und 119 bis 157 Unternehmen keine Kontrollen durchführen.²⁵⁵

So muss zu Beginn festgestellt werden, dass die Tatsache, eine Kontrolle durchzuführen, als Voraussetzung für eine erfolgreiche weitere Sponsoringplanung notwendig ist.²⁵⁶ Ohne den Prozess der Kontrolle ist eine Aussage über den Erfolg der Sponsoringmaßnahme nicht möglich. Des Weiteren sind die Ergebnisse aus den Kontrollen zur stetigen Verbesserung der Prozesse notwendig.²⁵⁷

Es gibt zwei Arten von Kontrollen. Die Ergebniskontrolle und die Prozesskontrolle.²⁵⁸ Bei beiden Arten zeigt sich die Notwendigkeit von konkreten Zielvorgaben. Im Rahmen der Ergebniskontrolle werden der tatsächliche Ist-Zustand und dessen Abweichungen zum Soll-Zustand registriert. In der Prozesskontrolle wird überprüft, ob die für die Zielerreichung notwendigen Arbeitsschritte stattgefunden haben.²⁵⁹ Ziel der Prozesskontrolle sind die Steigerung von Effektivität und Effizienz in der Planung und Durchführung sowie die Professionalisierung des Sponsoringmanagements. Die Kontrolle dient des Weiteren zur Verhinderung von Planungsrisiken sowie von Fehlentwicklungen.²⁶⁰

Hermanns/ Marwitz fordern durch die „zunehmende Professionalisierung des Sponsoringmanagements“ eine Kontrolle zur „Überprüfung und Beurteilung der Planung und Durchführung der Sponsoringaktivitäten“.²⁶¹ Ziel der Kontrolle ist der Aufbau von Informationen, zur Verbesserung des Planungs- und Entscheidungsprozesses in künftigem Sponsoringengagement sowie zur Qualitätssteigerung der Entscheidungen und der Kon-

²⁵⁴ Schäfer-Kunz/ Vahs, 2007, S. 240.

²⁵⁵ Vgl. BBDO Live, Sponsoringtrends 2012, S. 20.; Eine genaue Angabe ist durch die Option „Keine Angabe“ nicht möglich.

²⁵⁶ Vgl. Hinterwirth, 2008, S.109 f.; Vgl. Mussler, 2001, in: Huckpackfinanzierung des Sports, S. 38.

²⁵⁷ Vgl. Hermanns/ Marwitz, 2008, S. 239.

²⁵⁸ Vgl. Bagusat/ Hermanns, 2012, in: Sportmanagement, S. 468 f.

²⁵⁹ Vgl. Hermanns/ Marwitz, 2008, S. 230.

²⁶⁰ Vgl. Hermanns/ Marwitz, 2008, S. 231.

²⁶¹ Hermanns/ Marwitz, 2008, S. 230.

trolle selbst.²⁶² Eine detaillierte Auflistung der Kontrollmöglichkeiten wird in dieser Arbeit nicht vorgenommen. Für den Erfolg des Sponsorings und zukünftiger Engagements ist die Erkenntnis, Kontrollen durchzuführen, herauszustellen. Hierbei muss neben dem Ergebnis der Prozess kontrolliert werden.

4.7 Bewertung der Kriterien aus der Sponsoringplanung

In dem Kap. 4 wurde erarbeitet, dass besonders die Aufstellung von Unternehmensgrundsätzen als Voraussetzung für eine erfolgreiche Planung notwendig ist. Diese bildet die Basis für das Sponsoringkonzept, welches die Auswahl der Zielgruppe, der angestrebten Ziele sowie der Art und Weise der Unternehmenskommunikation beinhaltet.²⁶³ Neben diesen ist eine konkrete Nennung der Ziele entsprechend dem Inhalt und Ausmaß notwendig, um Strategien zu entwickeln und abschließend den Erfolg des Sponsorings kontrollieren zu können.²⁶⁴ Um das Sponsoring umfangreich planen und die einzelnen Arbeitsschritte im Unternehmen koordinieren zu können, ist die Implementierung einer Stelle mit qualifiziertem Personal sowie eines Informations- und Entscheidungsprozesses notwendig.

Im Rahmen der Analyse ist es notwendig, entsprechend dem Sponsoringkonzept die eigenen Ressourcen sowie die Aktivitäten der Wettbewerber und die Positionierung der potentiellen Sponsoringnehmer zu identifizieren. Entsprechend der Ergebnisse aus der Analyse muss der Sponsoringpartner ausgewählt werden. Hier gilt es, denjenigen Partner auszuwählen, der entsprechend der Kosten-Nutzen-Analyse am besten abschneidet und dessen geforderte Zuwendungen ausreichend Budget für die kommunikative Nutzung gewährleistet.

Zur vollständigen Nutzung des kommunikativen Potentials sind sowohl eine vernetzte und abgestimmte Kommunikation als auch die Verbreitung vor, während und nach dem Event, notwendig. Im Rahmen des Sportsponsorings wären dies die Ankündigung von Heimspielen, der Auftritt während des Wettkampfs bzw. in den Pausen sowie die Nachbereitung des Spieltages.

Das Unternehmen muss in den Phasen der Analyse und strategischen Planung Vorarbeit leisten und darauf aufbauend einen geeigneten Sponsoringpartner auswählen. Ein Engagement verspricht Erfolg, wenn das Unternehmen Sponsoring als Kommunikationsmittel

²⁶² Vgl. Hermanns/ Marwitz, 2008, S. 232.

²⁶³ Vgl. Hermanns, 2003, in: Sponsoring und Events im Sport, S. 69.

²⁶⁴ Vgl. Hermanns/ Marwitz, 2008, S. 231.

akzeptiert und integriert, ein schriftlich fixiertes Sponsoringkonzept hat, welches von einer qualifizierten Person koordiniert wird, und die Ergebnisse kontrolliert werden.

Bislang wurden die Kriterien aus dem Sponsoring-Managementprozess des Sponsors genannt. Bereits hier zeigte sich, dass einzelne Punkte effizienter durch eine Abstimmung mit dem Gesponserten erfolgen können.²⁶⁵ Besonders durch die Forderungen von glaubwürdigen und langfristigen Engagements scheint die Berücksichtigung der Beziehung notwendig. Sponsoren wissen um die Integration der Sponsornehmer in ihre Planungen, „um Sponsorships langfristig effektiv und effizient ausgestalten zu können“.²⁶⁶ Im nachfolgenden wird diesbezüglich die Beziehung zwischen Sponsor und Gesponsertem näher untersucht.

5 Kriterien aus der Sponsoringbeziehung

In der Literatur wird als Erfolgskriterium u. a. die Kontinuität des Sponsoringengagements genannt, welche für die Glaubwürdigkeit und Akzeptanz der Partnerschaft notwendig ist.²⁶⁷ Die für diese Kontinuität hilfreiche Kooperation soll nachfolgend untersucht werden. So werden in diesem Kapitel die Phasen, in der eine Zusammenarbeit mit dem Partner sowie die Synergienutzung möglich sind, identifiziert. Die potentiellen Schnittstellen zwischen Sponsor und Gesponsertem bieten, nach *Grundmann*, heutzutage noch Probleme. Dies könnte durch einen „intensiven Austausch“ sowie durch die Koordination der sponsoringrelevanten Arbeitsfelder reduziert und bereits genannte Synergien genutzt werden.²⁶⁸ Es wird zunächst untersucht welche Bedingungen für eine erfolgreiche Kooperation notwendig sind um Synergien zu nutzen und eine langfristige Beziehung aufzubauen.

5.1 Voraussetzungen für eine langfristige Zusammenarbeit

Da es sich bei Sponsoringbeziehungen um Geschäftsbeziehungen handelt, stehen langfristige Engagements im Fokus und sollten von beiden Parteien verfolgt werden.²⁶⁹

Nach *Bühler/ Nufer* sind „gegenseitiges Vertrauen, [...] Kommunikation, Kooperation und gegenseitiges Verständnis“²⁷⁰ Faktoren für eine erfolgreiche und langfristige Sponsoringbeziehung. Die Notwendigkeit der Kommunikation fordern auch *Leuteritz et al.* Laut einer Studie unterschätzen 23,8% der Sponsoren ihren Stellenwert beim Sponsoringpartner.²⁷¹

²⁶⁵ Vgl. Grundmann, 2008, S. 71.

²⁶⁶ Grundmann, 2008, S. 287.

²⁶⁷ Vgl. Hackforth, 1995, S. 68.

²⁶⁸ Vgl. Grundmann, 2008, S. 81.

²⁶⁹ Vgl. Grundmann, 2008, S. 16.

²⁷⁰ Bühler/ Nufer, 2008, in: Management und Marketing im Sport, S. 350.

²⁷¹ Vgl. Leuteritz et al. 2008, S. 100 f.; Befragt wurden 21 mittelständische Unternehmen.

Leuteritz et al. vermuten, dass sich „das Vertrauen der Sponsoren erhöhen lassen“²⁷² könnte, wenn ein regelmäßiger Austauschprozess zwischen beiden Partnern stattfinden würde.

Der Leitgedanke von Sponsoringbeziehungen soll in der Verinnerlichung und Verfolgung der Ziele des Partners bestehen, um auf lange Sicht Zufriedenheit beider Parteien zu gewährleisten.²⁷³ Auch hier zeigt sich die Notwendigkeit der intensiveren Kommunikation: gemeinsam geplante Sponsoringauftritte versprechen mehr Erfolg bei der Zielerreichung als unabgesprochene und führen somit zu mehr Zufriedenheit.²⁷⁴

Für diesen intensiveren und regelmäßigeren Informationsaustausch ist eine zentrale Anlaufstelle sowohl auf der Sponsoringgeberseite wie auch auf der Sponsoringnehmerseite notwendig. Hier zeigt sich die geforderte Qualität des Sponsoringmanagers. Er muss neben seinen fachlichen Kompetenzen auch im zwischenmenschlichen Bereich Qualitäten besitzen.²⁷⁵ Auch nach *Altmann* sind neben der „die Beziehung umgebenden Umwelt, der Beziehungsqualität und dem Interaktionsprozess“ auch die „direkt Beteiligten“ für die Qualität der Beziehung zu berücksichtigen.²⁷⁶

Entsprechend einer von *Altmann* durchgeführten Studie ist insb. die Qualität der Beziehungsatmosphäre für die Bindung zwischen Sponsor und Gesponsertem zu beachten. Diese wird durch „emotionale Nähe“, „Zufriedenheit“ und „kooperativen Verhalten“ beeinflusst.²⁷⁷ Ein Zwiespalt zeigt sich in der emotionalen Nähe: Betrachtet man den Erfolg von Sponsoringengagements, muss auch der Auflösung von nicht mehr lukrativen Sponsorings Achtung geboten werden. So ist die Professionalisierung der Gesponserten neben möglichen Synergien auch für die Auflösung der Zusammenarbeit nützlich. Das auf emotionaler Basis begründete Sponsoringengagement wird zunehmend von einem Sponsoringcontrolling abgelöst, welches den Sponsoren durch objektive Daten eine Auflösung von erfolglosen Sponsorings ermöglicht.²⁷⁸ Im Umkehrschluss bietet dies Sponsoren die Möglichkeit in stark verflochtenen Sponsorships eintreten zu können.²⁷⁹

Nach *Grundmann* wird emotionale Nähe im Rahmen der Sponsoringbeziehungen zwar an Bedeutung verlieren, für die Beziehungsqualität ist sie weiterhin als Grundgerüst unver-

²⁷² Vgl. *Leuteritz et al.* 2008, S. 101.

²⁷³ Vgl. *Leuteritz et al.* 2008, S. 102.

²⁷⁴ Vgl. *Leuteritz et al.* 2008, S. 168.

²⁷⁵ Vgl. *Hermanns/ Marwitz*, 2008, S. 227.

²⁷⁶ *Altmann*, 2010, S. 250.

²⁷⁷ Vgl. *Altmann*, 2010, S. 250 f.

²⁷⁸ Vgl. *Grundmann*, 2008, S. 284.

²⁷⁹ Vgl. *Grundmann*, 2008, S. 284.

kennbar.²⁸⁰ Hier zeigt sich, dass die Beziehung zwischen Sponsor und Gesponsertem im Sport von traditionellen Geschäftsbeziehungen abweicht. Vielmehr ist es ein Balanceakt zwischen Professionalität und emotionaler Bindung, welches sich in der Entwicklung aus dem Mäzenatentum begründen lässt.²⁸¹

Abschließend bleibt festzuhalten, dass die Forderungen von *Bühler/ Nufer* nach Kommunikation und Kooperation sowie gegenseitigem Verständnis und Vertrauen als Basis für langfristige Beziehungen zu nennen sind. Dabei muss stets auf ein angemessenes Verhältnis zwischen professionellem Auftreten und emotionaler Nähe von den jeweiligen Ansprechpersonen und Entscheidungsträgern geachtet werden.

5.2 Synergien in den Sponsoring-Managementphasen

Entsprechend der Forderung nach Kooperation werden in diesem Kapitel die potentiellen Synergien aufgedeckt, welche Arbeitsschritte beider Partner vereinfachen können. So wird an Arbeitszeit und dementsprechend an Kosten eingespart.

Bevor ein Unternehmen sich auf die Suche eines geeigneten Partners begibt, muss es in der Phase der Unternehmensgrundsätze und Analyse in eigener Arbeit Grundlagen für ein Engagement schaffen. Entlang des in diesen Phasen erarbeiteten Sponsoringkonzepts wird nachfolgend der Sponsoringpartner ausgewählt. Demnach entfällt in der Phase der Unternehmensgrundsätze und Analyse eine Kooperation mit dem Partner, da dieser noch nicht ausgewählt wurde.

Wie bereits genannt versprechen nach *Leuteritz et al.* gemeinsam und individuell geplante Sponsorships mehr Erfolg bei der Zielerreichung.²⁸² So besteht in der Phase der strategischen Planung die Forderung nach intensivem Austausch mit dem Gesponsertem, um frühzeitig erkennen zu können, ob die Partnerschaft auf professioneller und persönlicher Ebene harmoniert. Hier sollte sich bereits zeigen, ob der Partner sich für die Ziele des Sponsors interessiert und individuell auf dessen Bedürfnisse eingeht.²⁸³ Die Abfassung des Sponsoringvertrages fällt ebenfalls in die strategische Planung und sollte in Kooperation mit dem Sponsoringpartner durchgeführt werden, um Zufriedenheit auf beiden Seiten zu gewährleisten.²⁸⁴ In der Phase der operativen Planung werden die Feinabstimmungen des Sponsorships vorgenommen. Hierbei wird neben den Machbarkeitsprüfungen der angestrebten Maßnahmen auch die „Gestaltung von Werbeträgern“ vorgenommen, welche

²⁸⁰ Vgl. Grundmann, 2008, S. 285.

²⁸¹ Vgl. Grundmann, 2008, S. 284.

²⁸² Vgl. Leuteritz et al., 2008, S. 168.

²⁸³ Vgl. Grundmann, 2008, S. 73 f.

²⁸⁴ Vgl. Altmann, 2010, S. 36 f.; Vgl. Grundmann, 2008, S. 74.

im Tätigkeitsbereich des Sponsornehmers liegt. Diese erzeugen als gemeinsame Kommunikationsplattform ein erstes einprägendes Bild des Sponsors gegenüber der Zielgruppe.²⁸⁵ Um das von *Bühler/ Nufer* geforderte Vertrauen und die Zufriedenheit des Sponsors nicht einzuschränken sollte der Sponsor, entsprechend seiner Exklusivität im Sponsorenpool, Mitsprache halten.²⁸⁶

Die bereits genannten Werbeträger des Gesponserten können in der Phase der Durchführung mit weiteren Medien multipliziert werden, um so das Engagement des Sponsors hervorzuheben. Koordiniert man in diesem Zusammenhang die „Pressekontakte und -informationen“, können Synergien für beide Parteien sinnvoll genutzt werden.²⁸⁷ *Leuteritz et al.* heben im Rahmen der Durchführung auch das Auftreten des Sponsors in einer Halblenzeitschrift und durch akustische Medien während der Veranstaltung als besonders zielführend hervor.²⁸⁸

Besonders durch das kurzfristige Auftreten von Problemen bei oder kurz vor der Durchführung besteht die Notwendigkeit einer ständigen und engen Absprache. So können zufriedenstellende Alternativen bei Restriktionen gefunden sowie einzelne Maßnahmen, auch von anderen Sponsoren, abgestimmt werden.²⁸⁹

Insbesondere in der Phase der Kontrolle ist ein erhöhtes Maß an Kooperation gefragt. Nach *Grundmann* kann eine Optimierung in dieser Phase für beide Parteien den Erfolg des Sponsoringengagements, insb. durch die Aufdeckung von Verbesserungspotentialen, deutlich erhöhen.²⁹⁰ Bereits in den Kriterien für erfolgreiche Sponsoringplanung wird die Implementierung von Kontrollen, sowohl Prozess- wie auch Ergebniskontrollen, zur Überprüfung des Erfolgs gefordert. Hierbei gibt es ein erhöhtes Maß an nutzbaren Synergien. Bei einer Zusammenarbeit des Sponsoringnehmers mit allen Hauptsponsoren kann das Know-how der einzelnen Parteien genutzt und durch Absprachen der Kontrollfelder eine vollständige Analyse vorgenommen werden.²⁹¹

Die Ergebnisse dieser Kontrollen müssen mit den Beteiligten aufgearbeitet werden, um so eine Fortführung und Optimierung des Sponsoringengagements gewährleisten zu können. Durch diese objektiven Daten bestehen bei ausbleibendem Erfolg die Möglichkeiten, Veränderungen vorzunehmen oder das Engagement zu beenden.

²⁸⁵ Vgl. Grundmann, 2008, S. 76.

²⁸⁶ Vgl. Bühler/ Nufer, 2008, in: Management und Marketing im Sport, S. 350.

²⁸⁷ Grundmann, 2008, S. 78.

²⁸⁸ Vgl. Leuteritz et al., 2008, S. 166.

²⁸⁹ Vgl. Grundmann, 2008, S. 78.

²⁹⁰ Vgl. Grundmann, 2008, S. 286 f.

²⁹¹ Vgl. Grundmann, 2008, S. 76.

Die Koordination von Know-how und Arbeitsschritten ermöglicht eine effizientere und effektivere Arbeitsweise. Eine regelmäßige Kommunikation wirkt insb. für das Vertrauen des Sponsoringgebers förderlich und lässt Planungsdefizite frühzeitig aufdecken. Somit wird die Forderung von *Bühler/ Nufer* nach Kooperation für den Erfolg des Sponsorings bestätigt.²⁹²

6. Fazit

Bereits zu Beginn der Ausarbeitung wurde verdeutlicht, dass mit Sportsponsoring zwar quantitative Ziele verfolgt werden können, z. B. Absatzsteigerung, sich das Instrument allerdings besser für die Erreichung der qualitativen Ziele eignet. Sportsponsoring, welches auf dieser Basis verwendet wird, erzielt mehr Sympathien und somit eine höhere Akzeptanz auf Seiten der Empfänger. *Leuteritz et al.* warnen vor einem zu stark werblichen Auftreten als Gefahr für die Glaubwürdigkeit des Engagements. Und dieses ist eine notwendige Voraussetzung für eine positive Wahrnehmung des Sponsorings bei den Zielgruppen.

Die durch Sponsoring verfolgten Image- und Bekanntheitsziele werden durch Glaubwürdigkeit, Akzeptanz, Emotionalität, zielgruppenspezifische Ansprachen und Vernetzung des Sponsorings mit anderen Maßnahmen erzielt.

Insb. Sportsponsoring hat durch seinen Eventcharakter gegenüber anderen Sponsoringmöglichkeiten Vorteile. Die Zuschauer sind dem Sportereignis positiv gegenüber gestellt, durch die Ungewissheit des Ausgangs interessiert am Sportgeschehen und meist emotional mit dem Team verbunden. Allem voran steht, dass die Werbemaßnahme wahrgenommen wird. Dementsprechend muss ein Sponsoringengagement entlang eines Konzeptes umfassend geplant und auf die gewünschte Zielgruppe abgestimmt werden.

Das geplante Konzept soll die Glaubwürdigkeit des Unternehmens in der Selbstdarstellung, Kommunikation und der Zielgruppenansprache stärken. Unternehmen, die dies berücksichtigen, erzielen nach *Leuteritz et al.* eine positivere Wirkung als andere.²⁹³ Würde z. B. Perwoll den Sport „Wrestling“ fördern, so würde der Erfolg auf Grund der Inkongruenz der Zielgruppe ausbleiben. Bei einer Vernetzung mit einer Kampagne und somit Nutzung des Sportsponsorings auf anderen Kommunikationskanälen könnte eine Imagewandlung vom Woll-Image zu einem jugendlicheren Image vollzogen werden. Dies zeigt: Ist das Sponsoring konkret geplant, kann entlang dieses Konzeptes gehandelt werden. Eine Identifikation der aktuellen und gewünschten Zielgruppe der Ist- und Soll-Ziele sowie

²⁹² Vgl. Bühler/ Nufer, 2008, in: Management und Marketing im Sport, S. 350.

²⁹³ Vgl. Leuteritz et al. 2008, S. 162 f.

der Art der Kommunikation ist notwendig, um alle künftigen Markenauftritte entsprechend zu planen und durchzuführen.

Dies setzt voraus, dass das Unternehmen eine festgelegte CI hat, entlang dieser es ein stimmiges und glaubwürdiges Bild kommuniziert, sowie das Kommunikationsinstrument „Sponsoring“ als dieses akzeptiert. Dies zeigt sich, so *Leuteritz et al.*, auch in dem eingesetzten Budget. Die Notwendigkeit einer qualifizierten und dezentralen, für das Sponsoring zuständigen, Stelle muss als Kriterium ebenfalls genannt werden.

Neben der eigenen Planung wurde deutlich, dass die Beziehung zum Sponsoringpartner einen erheblichen Beitrag zur Glaubwürdigkeit und Akzeptanz und somit zum Erfolg leistet. Insbesondere langfristige Engagements werden von den Empfängern akzeptiert und positiver bewertet.

Dabei ist wichtig, dass beide Parteien wissen, was der Partner von der Beziehung erwartet. Da bislang Sponsoren weniger zufrieden scheinen als der Partner, sollte insbesondere in die Kommunikation und Abstimmung mit dem Sponsor das Augenmerk gelegt werden.

Um das von *Bühler/ Nufer* geforderte Vertrauen zwischen den Parteien nicht zu gefährden, muss der Informationsaustausch, vor allem bei Problemen, vor dem Gang in die Öffentlichkeit mit dem Partner sichergestellt sein. Der Informationsaustausch muss zur Wertschätzung der Sponsoren auch mit Co-Sponsoren stattfinden. Besonders im Sportsponsoring bestehen spezifische Risiken, die einem Engagement in diesem Bereich entgegenstehen. Gesponserte müssen Sponsoren Hilfestellung leisten, das Vertrauen in eine Zusammenarbeit zu gewinnen und gemeinsam den Risiken gegenüberzustehen. Auch hier zeigt sich die Notwendigkeit, dass der Gesponserte die Zielsetzungen des Unternehmens akzeptiert und unterstützt. Durch die Zusammenarbeit, welche sich im Sport immer noch durch eine enge Bindung auszeichnet, kann so der effektivste Weg für die Zielerreichung individuell gestaltet werden.

Grundsätzlich gilt, dass die Professionalisierung der Sponsoringpartner viele Potentiale mit sich führt, diese aber eines professionellen Sponsoringmanagements auf der Sponsoringgeberseite bedürfen. Wenn der Sponsor kein Konzept für die Verwendung des Sponsorings hat, wird auch das Umdenken der Sportvereine keinen Mehrwert bieten. Dies zeigt sich in der Studie von *Leuteritz et al.*: die Auswahl des Sponsorings entsprechend der Professionalität des Sponsoringnehmers bei eigenen Marketingdefiziten verspricht keinen Einfluss auf den Sponsoringerfolg. Somit bleibt festzuhalten, dass die Orientierung entlang eines Sponsoringkonzeptes und die Planung, Durchführung und Vernetzung

durch eine qualifizierte Person als Basis für den Sponsoringerfolg gesehen werden kann. Dies setzt die Akzeptanz von Sportsponsoring als Kommunikationsmittel in der Unternehmensführung voraus.

Zusammengefasst lassen sich folgende Punkte als Kriterien identifizieren:

- Marketingkompetenz: Aufstellen eines Marketingkonzeptes (Inhalt: Definition der eigenen Zielgruppe, Vernetzungen der Kommunikationsmittel, Strategien) und Definition der CI.
- Sponsoringkompetenz: Aufstellen eines Sponsoringkonzeptes (Zielgruppe, Strategie und Ziele definieren), Akzeptanz von Sportsponsoring als Kommunikationsmittel und Wissen um die Restriktionen des Kommunikationsinstrumentes, Durchführung von Sponsoringmanagement.
- Qualifiziertes Personal: Qualität in der Planung (Auswahl des Sponsorships und Maßnahmenplanung), Kooperationsfähigkeit mit dem Sponsoringpartner und Einteilung des Sponsoringbudgets.
- Kooperative Sponsoringpartnerschaft: Gegenseitiges Vertrauen und Verständnis, regelmäßige Kommunikation (insb. bei Problemsituationen), Nutzung von Synergien (bei der Planung von gemeinsamen Werbeauftritten und in der Kontrolle).
- Kommunikative Nutzung: Vernetzung und Abstimmung des Sportsponsorings mit anderen Kommunikationsinstrumenten zur Erreichung der Gesamtzielgruppe, Verzicht auf standardisierte Ansprachen im Sportsponsoring.
- Kontrolle: Prozesskontrollen um fehlerhafte Arbeitsschritte aufdecken bzw. optimieren zu können, Ergebniskontrollen um den Erfolg zu überprüfen und ggf. das Sponsoringengagement zu beenden.

Abschließend bleibt zu bedenken, dass diese Ausarbeitung nur eine grobe Einsicht in die zu berücksichtigenden Planungs- und Beziehungskriterien geben kann. Mögliche Nachteile aus der zunehmenden Professionalisierung der Sportorganisationen auf den Sponsoringerfolg waren im Rahmen der Arbeit nicht aufzuzeigen. Der Einfluss der anderen Hauptsponsoren sowie der Sponsoringengagements der Konkurrenz auf den eigenen Sponsoringerfolg waren ebenfalls nicht zu berücksichtigen. Durch erhöhten Werbedruck der weiteren Sponsoren kann das eigene Sponsoring in den Hintergrund rücken. Bei einer weiterführenden Untersuchung der Kriterien für den Sponsoringerfolg müssen somit das

Einwirken der Stakeholder des Vereins sowie der eigenen Wettbewerber auf die Zielerreichung ebenfalls Berücksichtigung finden.

Literaturverzeichnis

- Altmann, A. (2010): Analyse von Sponsoringbeziehungen – Konzeptualisierung und empirische Überprüfung eines Sponsoringbindungsmodells, 11. Band, Sportökonomie in Forschung und Praxis, Hamburg, Verlag Dr. Kovač.
- Arthur, D. (2007): Strategic sport marketing, in: The Marketing of Sport, Harlow, Verlag Pearson Education Limited, Beech, J./ Chadwick, S. (Hrsg.).
- Bagusat, A. (2008): Theoretische Grundlagen zum Management des Sponsoring, in: Handbuch Sponsoring: Erfolgreiche Marketing- und Markenkommunikation, Berlin, Erich Schmidt Verlag GmbH & Co.
- Bagusat, A./ Hermanns, A. (2012): Grundlagen des Sportsponsorings, in: Sportmanagement, 2., völlig überarbeitete Auflage, München, Franz Vahlen Verlag GmbH, Galli et al. (Hrsg.).
- Bassenge, C. (2000): Dienstleister als Sponsoren- Imageprofilierung durch kommunikatives Engagement im Sport, Wiesbaden, Deutscher Universitätsverlag GmbH.
- Bieling, M./ Eschweiler, M./ Hardenacke, J. (2004): Business-to-Business-Marketing im Profifussball, 1. Auflage, Wiesbaden, Deutscher Universitäts-Verlag/ GWV Fachverlag GmbH.
- Bruhn, M. (1987): Sponsoring- Unternehmen als Mäzene und Sponsoren, Frankfurt a. M., Gabler Verlag.
- Bruhn, M. (2003): Integrierte Kommunikationsgrundlagen mit zahlreichen Beispielen, Reputationsfragen mit Lösungen und Glossar, 1. Auflage, Zürich, Verlag Comendio Bildungsmedien AG.

- Bruhn, M. (2010): Sponsoring – Systematische Planung und integrativer Einsatz, 5. Auflage, Wiesbaden, GWV Fachverlag GmbH.
- Bühler, A./ Nufer, G. (2010): Relationship marketing in sports, 1. Auflage, Oxford, Verlag Elsevier Ltd., Bühler, A./ Nufer, G. (Hrsg.).
- Daumann, F./ Langer, M./ Breuer, M. (2008): Planung im Sport, in: Management und Marketing im Sport – Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Anwendungen der Sportökonomie, Berlin, Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., Nufer, G./ Bühler, A. (Hrsg.).
- Drees, N. (2003): Bedeutung und Erscheinungsformen des Sportsponsoring, in: Sponsoring und Event im Sport, 1. Auflage, München, Franz Vahlen Verlag GmbH, Hermanns, A./ Riedmüller, F. (Hrsg.).
- Ferrand, A./ McCarthy, S. (2009): Marketing the Sports Organisation – Building networks and relationships, 1. Auflage, Oxon, Verlag Routledge-Taylor & Francis Group.
- Freyer, W. (2011): Sport-Marketing – Modernes Marketing-Management für die Sportwissenschaft, 4. Auflage, Berlin, Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG.
- Gensmüller, M. (2008): Customer Relationship Marketing im Sport, in: Management und Marketing im Sport – Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Anwendungen der Sportökonomie, Berlin, Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., Nufer, G./ Bühler, A. (Hrsg.).
- Grundmann, F. (2008): Organisation von Sponsoringbeziehungen – Eine empirische Analyse interorganisationaler Prozesse im Sporteventsponsoring, 5. Band, Sportökonomie in Forschung und Praxis, Hamburg, Verlag Dr. Kovač.

- Haase, H. (2001): Theoretische Modelle des Sportsponsorings, in: Huckepackfinanzierung des Sports – Sportsponsoring unter der Lupe, Band 2, Schorndorf, Karl Hoffmann Verlag, Trosien et al. (Hrsg.).
- Hackforth, J. (1995): Sportsponsoring: Bilanz eines Booms, 2. Auflage, Berlin, VISTAS Verlag GmbH.
- Hermanns, A. (1987): Kultursponsoring – Innovatives Instrument der Kommunikationspolitik, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 16. Jg., Nr. 8/9.
- Hermanns, A. (1996): Die Bedeutung der Eigenschaftsprofile von Sportarten für Sponsoring-Konzeptionen, in: Wirtschaftsfaktor Sport – Attraktivität von Sportarten für Sponsoren, wirtschaftliche Wirkungen von Sportveranstaltungen, Köln, Sport und Buch Strauss, Bundesinstitut für Sportwissenschaft.
- Hermanns, A./ Riedmüller, F./ Marwitz, C. (2003): Kombination von Sponsoring und Events im Sport, in: Sponsoring und Events im Sport, München, Franz Vahlen Verlag GmbH, Hermanns, A./ Riedmüller, F. (Hrsg.).
- Hermanns, A./ Marwitz, C. (2008): Sponsoring – Grundlagen, Wirkungen, Management, Markenführung, 3. Auflage, München, Franz Vahlen Verlag GmbH.
- Hermanns, A./ Riedmüller, F. (2011): in: Managementhandbuch, Sport-Marketing, 2. Auflage, München, Franz Vahlen Verlag GmbH, Hermanns, A./ Riedmüller, F. (Hrsg.).
- Hermanns, A./ Riedmüller, F. (2012): Marketing im Sport: Status Quo und Handlungsrahmen, in: Sportmanagement, 2., völlig überarbeitete Auflage, München, Franz Vahlen Verlag GmbH, Galli et al. (Hrsg.).
- Jungels, D. (2012): Kommunikationsmanagement im Sport, in: Sportmanagement, 2., völlig überarbeitete Auflage, München, Franz Vahlen Verlag GmbH, Galli et al. (Hrsg.).

Kolarz-Lakenbacher, J./ Reichlin-Meldegg, G. (1995): Sponsoring: Chancen, Möglichkeiten und Risiken eines Kommunikationsinstruments, Wirtschaftspraxis aktuell, Wien, Verlag Orac.

Mussler, D. (2001): Die Rolle des Sponsorings für den Sport: Facts and Figures, in: Huckpackfinanzierung des Sports: Sportsponsoring unter der Lupe, Band 2, Schorndorf, Karl Hofmann Verlag, Trosien et al. (Hrsg.).

O. V. http://www.markenlexikon.com/glossar_i.html, 28.01.2013

O. V. <http://www.duden.de/rechtschreibung/Erfolg>, 01.02.2012.

O. V. <http://www.fremdwort.de/suchen/bedeutung/Komplementarit>, 05.02.2013.

Putschert, R./ Hofstetter, C. (2001): Die operative Sponsoring-Planung aus Sicht des Gesponserten: Ein heuristischer Ansatz, in: Huckepackfinanzierung des Sports: Sportsponsoring unter der Lupe, Band 2, Schorndorf, Karl Hofmann Verlag, Trosien et al. (Hrsg.).

Schäfer-Kunz, J./ Vahs, D. (2007): Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 5., überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart, Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH.

Wadsack, R. (2008): Risiko-Management im Sport, in: Handwörterbuch des Sportmanagement, 2. Auflage, Frankfurt am Main, Verlag Peter Lang GmbH.

Zimmermann, J. (2010): Sport, Sponsoren und Konsumenten – Die Auswirkungen des Sportsponsorings auf die Identifikation von Konsumenten mit dem Sponsor, Saarbrücken, VDM Verlag Dr. Müller Aktiengesellschaft & Co. KG.

(Eidesstattliche) Erklärung

Hiermit erkläre ich (an Eides statt), dass ich die vorliegende Bachelorarbeit selbständig und ohne unerlaubte Hilfe angefertigt habe. Es wurden nur die in der Arbeit ausdrücklich benannten Quellen und Hilfsmittel benutzt. Wörtlich oder sinngemäß übernommenes Gedankengut habe ich als solches kenntlich gemacht.

Ort, Datum

Unterschrift