

David M. Woisetschläger; Christof Backhaus; Jan Dreisbach; Marc Schnöring

Working Paper

Sponsoringstudie 2014 - Die Sponsoringpotenziale in der Fußball-Bundesliga

Arbeitspapiere des Instituts für Automobilwirtschaft und Industrielle Produktion

Suggested Citation: David M. Woisetschläger; Christof Backhaus; Jan Dreisbach; Marc Schnöring (2014) : Sponsoringstudie 2014 - Die Sponsoringpotenziale in der Fußball-Bundesliga, Arbeitspapiere des Instituts für Automobilwirtschaft und Industrielle Produktion, Technische Universität Braunschweig, Institut für Automobilwirtschaft und Industrielle Produktion, Braunschweig

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/100273>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

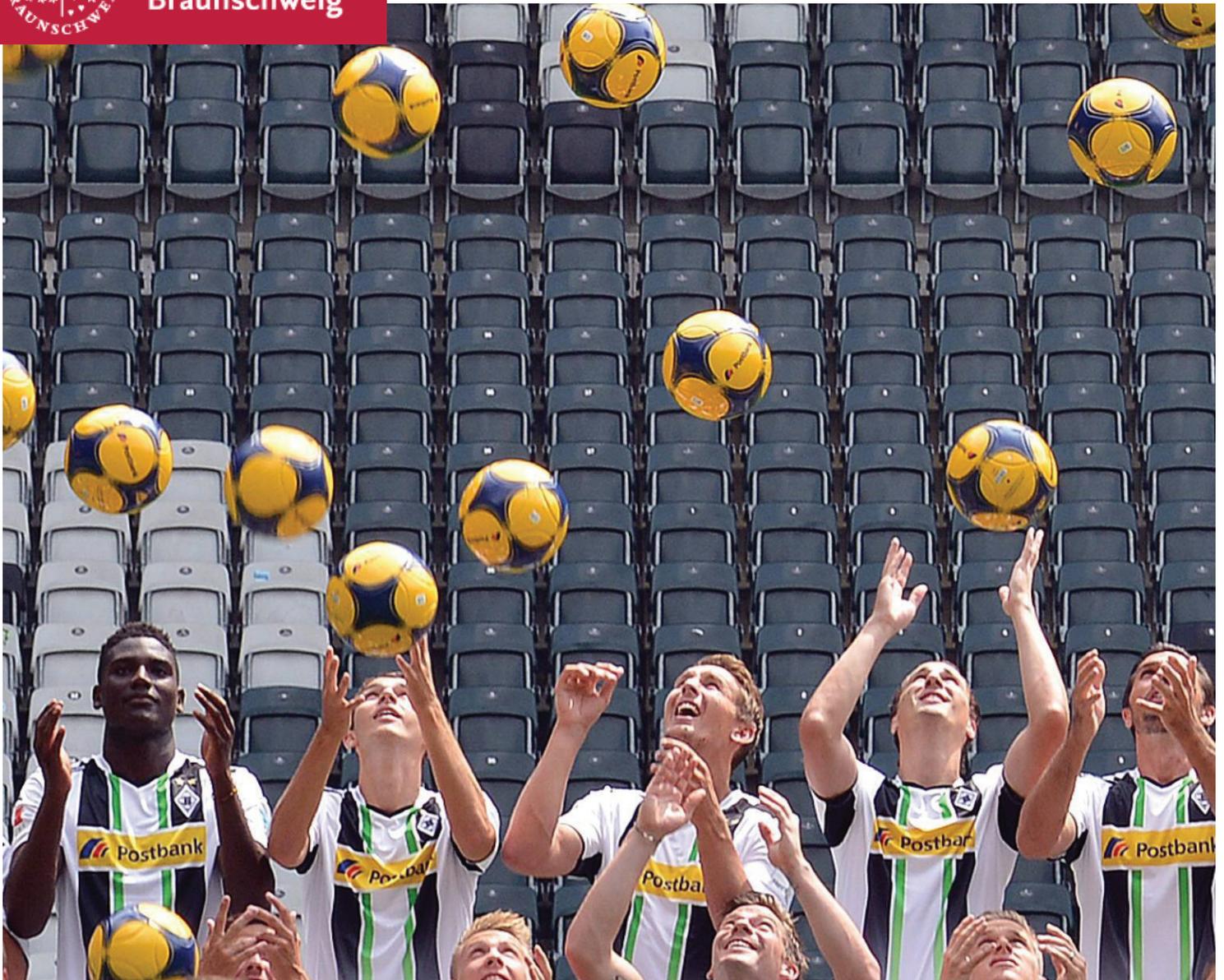
You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.



Technische
Universität
Braunschweig

Institut für Automobilwirtschaft
und Industrielle Produktion



Sponsoringstudie 2014

Die Sponsoringpotenziale in der Fußball-Bundesliga

David M. Woisetschläger | Christof Backhaus |
Jan Dreisbach | Marc Schnöring

Mit freundlicher Unterstützung von
acurelis consulting
accurizing customer relationships

*Wir haben schon Sportgeräte gebaut,
da haben andere noch damit gespielt!*

ÜBER
50
JAHRE!



Informationen rund um das Thema Kippgefahr sowie Anwendungs- und Bedienungsvideos und Bedienungsanleitungen finden Sie unter: www.torsicherung.de / www.kippsicherung.com



Testen Sie uns! Fordern Sie noch heute unsere kostenlosen Kataloge für die Bereiche Ballsport und Leichtathletik an!

 Besuchen Sie uns auf Facebook!
www.facebook.com/sportschaeper



Partner:



Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	3
Relevanz und Zielsetzung der Sponsoringstudie 2014	4
Studiendesign und Datengrundlage	6
Die Transferpotenziale der Sponsoren in der Fußball-Bundesliga	8
Zur Aktivierung von Sponsoringengagements in der Fußball-Bundesliga	11
Implikationen für das Sponsoring in der Fußball-Bundesliga	22
Weiterführende Literatur zum Thema	25
Autoren und Kontakt	27
Firmenprofil acurelis consulting	28
Impressum	29

Relevanz und Zielsetzung der Sponsoringstudie 2014

Entschlossen sich die Sponsoren in den Anfangsjahren der Fußball-Bundesliga erst nach und nach die Bundesligisten zu unterstützen, übt mittlerweile ein Sponsoringengagement in der Fußball-Bundesliga eine besonders starke Anziehungskraft auf die Unternehmenswelt aus. Im Zuge eines fortschreitenden Kommunikationswettbewerbes der Unternehmen verbinden die Sponsoren mit ihren Sponsoringpartnerschaften umfangreiche und vielschichtige Ziele. Aus Sponsorensicht ist der Transfer von positiven Eigenschaften von der Vereins- auf die Sponsorenmarke eines der zentralen Ziele.

In den Anfangsjahren der Fußball-Bundesliga nahm die Vermarktung von Werberechten eine noch untergeordnete Bedeutung ein. Ersten Bemühungen der Fußball-Bundesligisten zusätzliche Einnahmen durch die Veräußerung von Werbeflächen zu erzielen, stießen auf den Widerstand von TV- und Zeitschriftenverantwortlichen, die tunlichst sogenannte „Schleichwerbung“ unterbinden wollten. Erst in den 70er Jahren vollzog sich ein nachhaltiger Wandel der Sponsoringlandschaft in der Fußball-Bundesliga. Als Ausgangspunkt für die heutige werbliche Entwicklung der Fußball-Bundesliga gilt der Vorstoß des Unternehmers Günter Mast, der dem finanziell stark angeschlagenen Bundesligisten Eintracht Braunschweig den Vorschlag der werblichen Nutzung der Spielertrikots für die Gegenleistung der Zahlung von 100.000 Deutschen Mark in die klappe Vereinskasse unterbreitete. Zur Umgehung des vorherrschenden Werbeverbots auf der Spielerbekleidung sollte hierfür das Unternehmenslogo zum neuen Vereinssymbol umfunktioniert werden. Nach anfänglichen vehementen Versuchen, ein Auflaufen der Braunschweiger Mannschaft in den modifizierten Trikots zu verhindern, stimmte der Deutsche Fußball-Bund der Vermarktung der Spielertrikots letztlich zu (vgl. Schilhanek 2008).

Von den anfänglichen Vermarktungsaktivitäten ausgehend, hat sich das Sponsoring im Zeitverlauf neben den Erlösen aus dem Verkauf von Eintrittskarten und der Vermarktung von Medienrechten als eine der zentralen Einnahmesäulen der Fußball-Bundesligisten etabliert. Allein in der zurückliegenden Berichtsperiode (Spielzeit 2012/2013) wiesen die 36 Vereine der ersten und zweiten Fußball-Bundesliga Sponsoringeinnahmen von weit mehr als einer halben Milliarde Euro aus (annähernd 694 Millionen Euro), was einem Anteil von über einem Viertel an den

Gesamterlösen der Vereine entspricht (vgl. DFL Bundesliga Report 2014). Ein über alle gesellschaftliche Schichten stark ausgeprägtes Fußballinteresse, eine hohe mediale Verbreitung über alle Mediengattungen hinweg, ausverkaufte Stadien und ein sportlich spannender Wettbewerb zwischen den Vereinen stellen hierbei nur einen Ausschnitt der aus Unternehmenssicht attraktiven Leistungsmerkmale der Sponsoringplattform Fußball-Bundesliga dar.

Im Zuge des fortschreitenden Kommunikationswettbewerbes erhoffen sich Unternehmen als Sponsoren in der Fußball-Bundesliga, in vielfältiger Weise von ihren geschlossenen Partnerschaften profitieren zu können. Das Spektrum der beabsichtigten Wirkungen eines Sponsoringengagements umfasst sowohl konsumentengerichtete als auch geschäftsbeziehungsgeschichtete und interne Sponsoringziele (vgl. Woisetschlager 2006). Wie die Ergebnisse einer unter 51 Sponsoren der Fußball-Bundesliga durchgeführten Befragung aufzuzeigen vermögen, stehen zumeist konsumentengerichtete Sponsoringziele im Vordergrund der Bundesligaengagements (s. Abbildung 1). Für die befragten Bundesligasponsoren nimmt dabei insbesondere der Transfer von positiven Einstellungsmerkmalen von der Vereins- auf die Sponsorenmarke eine zentrale Bedeutung ein.

Vor diesem Hintergrund stellt sich aus der Sicht der Sponsoren die zentrale Frage, über welche Potenziale ihre Sponsoringpartnerschaften verfügen und wie sie diese möglichen Sponsoringpotenziale nutzen können, um den erhofften Einstellungstransfer von der Sponsoren- auf die Vereinsmarke zu realisieren. Die Sponsoringstudie widmet sich unter der

Betrachtung von insgesamt 68 Sponsoringengagements in der ersten und zweiten Fußball-Bundesliga daher in gewohnter Weise nachfolgenden Fragestellungen:

1. Welche Potenziale bieten die Vereine in der Fußball-Bundesliga ihren Sponsoren hinsichtlich eines positiven Einstellungstrfers von der Vereins- auf die Sponsorenmarke?
2. Inwiefern hat sich die Markenwahrnehmung der Vereins- und Sponsorenmarken und somit das Potenzial für einen positiven Einstellungstrfer im Vorjahresvergleich verändert?
3. Unter welchen Voraussetzungen kann ein solcher Einstellungstrfer gelingen und welche Einflussfaktoren sind die zentralen Stellhebel zur Realisierung des Einstellungstrfers?

Mit den zunehmenden Vermarktungsaktivitäten in der Fußball-Bundesliga einhergehend, haben sich im Zeitverlauf jedoch bestehende Wirkungsvoraussetzungen eines Sponsoringengagements in der Fußball-Bundesliga grundlegend geändert. Mit über 500 Sponsoren, die auf insgesamt rund 60 unterschiedlichen TV-On- und TV-Off-Werbemitteln um die Aufmerksamkeit der Zuschauer werben (vgl. SPONSORS 10/2012), erscheint die Erreichung gesteckter Sponsoringziele aufgrund der Reizüberflutung der Konsumenten allein über die bloße Sichtbarkeit des

Sponsors nicht mehr realisierbar. Vielmehr bedarf es zusätzlicher Aktivierungsmaßnahmen, um bestehende Potenziale einer Sponsoringpartnerschaft nutzen zu können. Die Sponsoringstudie widmet sich daher mit der wissenschaftlichen Betrachtung nachfolgender Fragestellungen der Sponsoringaktivierung einem aus Vereins- und Sponsorensicht weiteren aktuellen Themenfeld mit hoher inhaltlicher Relevanz:

1. Welchen aktuellen Herausforderungen sehen sich die Sponsoren im Werbeumfeld der Fußball-Bundesliga gegenübergestellt?
2. Inwiefern stellt die Sponsoringaktivierung einen notwendigen Baustein für den Erfolg eines Sponsoringengagements in der Fußball-Bundesliga dar?
3. Welche wissenschaftlichen Erkenntnisse liegen im Themenfeld der Aktivierung von Sponsoringengagements derzeit vor und welche Gestaltungs- und Umsetzungsempfehlungen lassen sich auf dieser Grundlage für die Sponsoringaktivierung in der Fußball-Bundesliga ableiten?
4. Inwiefern kann es in der Umsetzung von Sponsoringengagements in der Fußball-Bundesliga gelingen, einen möglichen Konflikt zwischen der Notwendigkeit der Sponsoringaktivierung und einer negativ behafteten Kommerzialisierungswahrnehmung zu lösen?

Bedeutung von möglichen Sponsoringzielen im Zuge eines Bundesligaengagements

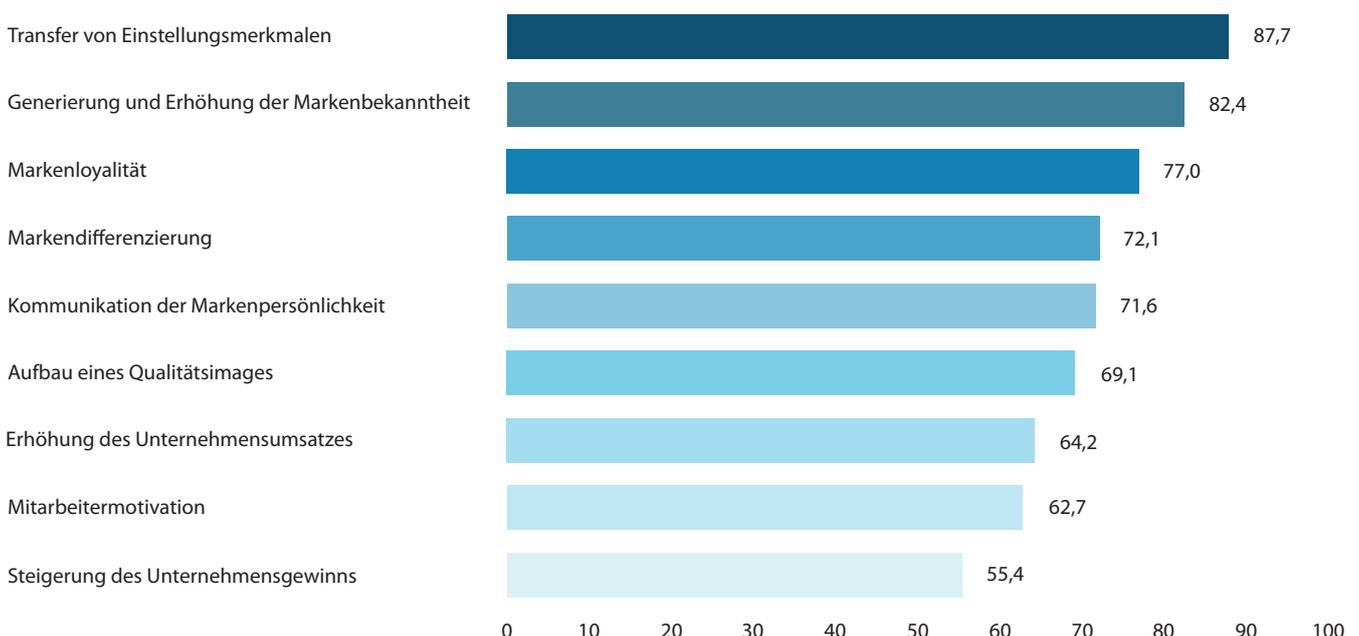


Abbildung 1: Bedeutung von möglichen Sponsoringzielen im Zuge eines Bundesligaengagements (abgebildet auf einer 100-Punkte-Skala)
 Quelle: Eigene Erhebung unter 51 Sponsoren der Fußball-Bundesliga aus dem Jahre 2012

Studiendesign und Datengrundlage

GRUNDGESAMTHEIT:	EINWÖHNER ZWISCHEN 18 UND 69 JAHREN
AUSWAHLVERFAHREN:	REPRÄSENTATIV-BEFragung QUOTIERT NACH ALTER, GESCHLECHT UND BUNDESLAND
ERHEBUNGSGEBIET:	DEUTSCHLAND
STICHPROBE:	4.063 INTERVIEWS
ART DES INTERVIEWS:	ONLINE-ERHEBUNG (CAWI)
ERHEBUNGSZEITRAUM:	17.03. - 28.03.2014

Mit dem Ziel, einen umfassenden Einblick in die Wahrnehmung der Vereins- und Sponsorenmarken in der Fußball-Bundesliga zu gewinnen und bestehende Potenziale für den aus Unternehmenssicht beabsichtigten Einstellungstransfer von der Vereins- auf die Sponsorenmarke aufzuzeigen, wurde die Sponsoringstudie 2014 auf eine breite und aussagekräftige Datengrundlage gestellt. Im Zeitraum zwischen dem 17. und 28. März 2014 wurden im Rahmen einer für die Gesamtbevölkerung repräsentativen Befragung hierzu insgesamt 4.063 Einwohner in Deutschland im Alter zwischen 18 und 69 Jahren befragt. Die Studierhebung erfolgte online mittels eines standardisierten schriftlichen Fragebogens und wurde in Zusammenarbeit mit einem professionellen Dienstleister für Online-Befragungen durchgeführt.

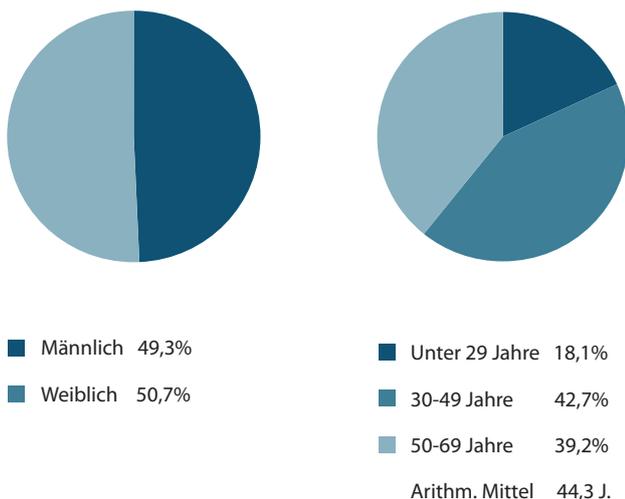


Abbildung 2: Demographische Struktur der Befragungsteilnehmer

Der Befragungsinhalt richtete sich am Studienthema der Markenwahrnehmung der Vereins- und Sponsorenmarken in der Fußball-Bundesliga aus. So wurden die Probanden im Zuge der Befragung einem der insgesamt 36 Vereine der ersten und zweiten Fußball-Bundesliga zufällig zugewiesen. Für den Fall, dass ihnen der Verein zumindest dem Namen nach bekannt war, wurden

sie gebeten, Einschätzungen zur Vereinsmarke vorzunehmen. Im Anschluss nahmen die Probanden die Bewertung von zumindest zwei vereinszugehörigen Sponsoren vor, soweit diese den Probanden ebenfalls zumindest dem Namen nach bekannt waren. Abschließend wurde nach der Abfrage der Sponsoringbekanntheit die Partnerschaft zwischen der Sponsoren- und der Vereinsmarke bewertet.

Tabelle 1 gibt einen Überblick über die Marken, die Gegenstand der vorliegenden Untersuchung sind. Da die Markenbekanntheit eine zentrale Voraussetzung für die Bewertung von Marken und deren Sponsoringengagements darstellt, werden bei den nachfolgenden Analysen nur diejenigen Marken berücksichtigt, die auf eine Anzahl von mindestens 30 Markenkennern kommen. Daraus folgt, dass folgende Sponsorenmarken im weiteren Verlauf von den Analysen ausgeschlossen werden:

- ENTEGA (n=24; Markenbekanntheit: 22,22%),
- Relentless (n=19; Markenbekanntheit: 13,01%),
- Klaiber Markisen (n=15; Markenbekanntheit: 14,56%),
- Prowin (n=14; Markenbekanntheit: 20,00%),
- Herrnbräu (n=13; Markenbekanntheit: 18,84%),
- Hoepfner (n=13; Markenbekanntheit: 18,57%),
- Scholz Edelstahl (n=10; Markenbekanntheit: 14,29%),
- Eibenstock (n=9; Markenbekanntheit: 12,33%).

Von den ursprünglich 76 abgefragten Sponsoringpartnerschaften gehen somit letztlich 68 Sponsor-Vereins-Verbindungen in die Betrachtung ein.

Unternehmen/Marke	Anzahl Befragte	Anzahl Kenner	Bekanntheit	Unternehmen/Marke	Anzahl Befragte	Anzahl Kenner	Bekanntheit
REWE	149	148	99,33%	Volkswagen ²	93	92	98,92%
Ford	149	143	95,97%	Meßmer	105	92	87,62%
Opel	142	142	100,00%	o.tel.o	131	92	70,23%
Deutsche Telekom	136	135	99,26%	ERGO Direkt	105	91	86,67%
Bayer AG	135	132	97,78%	NKD	126	91	72,22%
Allianz	136	132	97,06%	EnBW ³	141	88	62,41%
Henkel	131	127	96,95%	Warsteiner	88	87	98,86%
Targobank	133	127	95,49%	Turkish Airlines	142	85	59,86%
Wiesenhof	133	124	93,23%	Santander	120	84	70,00%
Grundig	126	123	97,62%	Tropical Islands	123	76	61,79%
Commerzbank	130	123	94,62%	EnBW ⁴	103	75	72,82%
Veltins	127	122	96,06%	HDI	110	75	68,18%
Volkswagen ¹	121	121	100,00%	Licher	96	74	77,08%
Alfa Romeo	130	121	93,08%	Audi	69	69	100,00%
Postbank	120	120	100,00%	Weber Grill	108	64	59,26%
Deutsche Bahn	118	118	100,00%	Schüco	118	64	54,24%
Krombacher	130	116	89,23%	Wernesgrüner	73	61	83,56%
Netto Marken-Discount	114	114	100,00%	Feldschlößchen	102	59	57,84%
Alpecin	118	114	96,61%	Fraport	130	59	45,38%
SEAT	113	112	99,12%	Verivox	70	55	78,57%
Mercedes-Benz Bank	141	111	78,72%	KFZ-Teile 24 ⁵	88	55	62,50%
LG Electronics	135	110	81,48%	Evonik	142	54	38,03%
TUI	110	109	99,09%	Berliner Pilsner	82	50	60,98%
Ehrmann	110	107	97,27%	Segmüller	99	47	47,47%
HypoVereinsbank	136	104	76,47%	Hacker-Pschorr	93	41	44,09%
Holsten	123	102	82,93%	Rothaus	110	41	37,27%
Vattenfall	123	101	82,11%	Veolia	102	39	38,24%
Karlsberg	126	100	79,37%	tipico	113	39	34,51%
Astra	146	100	68,49%	Direct Line	118	39	33,05%
Gazprom	127	99	77,95%	KFZ-Teile 24 ⁶	82	35	42,68%
SAP	113	97	85,84%	Sparhandy	96	35	36,46%
Volkswagen Bank	113	96	84,96%	AL-KO	99	33	33,33%
Emirates	123	95	77,24%				
Faber Lotto	114	94	82,46%				
Castrol	121	94	77,69%				
Allgäuer Latschenkiefer	126	94	74,60%				

Markenbekanntheit unter den Vereinskennern ...
^{1,2} ... des VfL Wolfsburg bzw. des TSV 1860 München
^{3,4} ... des VfB Stuttgart bzw. des Karlsruher SC
^{5,6} ... des SC Paderborn 07 bzw. des 1. FC Union Berlin

Tabelle 1: Markenbekanntheit analysierter Sponsorenmarken

Die Transferpotenziale der Sponsoren in der Fußball-Bundesliga

Zahlreiche Sponsoren verfolgen im Zuge ihres Engagements als Sponsor in der Fußball-Bundesliga das Ziel, ihre Marke gegenüber bestehenden Wettbewerbern zu stärken. Die Sponsoringstudie 2014 gibt Aufschluss über den Status Quo der Sponsoringpartnerschaften in der Fußball-Bundesliga und zeigt bestehende Transferpotenziale auf.

Zur Analyse bestehender Transferpotenziale der im Rahmen der Sponsoringstudie 2014 analysierten Sponsoringpartnerschaften wurden die Markenstärke der Vereins- und Sponsorenmarke ermittelt und in Beziehung zueinander gesetzt. Analog zur Ermittlung der Vereinsmarkenstärke im Rahmen der Fußballstudie 2014 (vgl. Woisetschläger et al. 2014) wurde auch zur Messung der Markenstärke der Sponsoren auf den Zwei-Komponenten-Ansatz von Keller (2008) zurückgegriffen. Demnach setzt sich die Markenstärke sowohl aus der Markenbekanntheit als auch aus der Stärke wesentlicher Assoziationen, die mit einer Unternehmensmarke in Verbindung gebracht werden, zusammen. Die beiden Komponenten der Markenstärke wurden hierbei wie folgt im Rahmen der vorgenommenen Befragung erhoben und anschließend zu einem Markenindex zusammengeführt:

Die Markenbekanntheit wurde im Fragebogen als gestützte Bekanntheit mittels der Frage „Ist Ihnen die Marke <Marke> bekannt, wenn auch nur dem Namen nach?“ abgebildet, wobei die Probanden die Frage mit den Auswahlfeldern „Ja“ oder „Nein“ beantworten konnten. Der Prozentsatz der Befragten, der die zum zugelosten Verein passende Marke kannte, bildet die aggregierte Markenbekanntheit ab und fließt in dieser Form als erste Komponente in die Ermittlung der Sponsorenmarkenstärke ein.

Als zweite Komponente der Sponsorenmarkenstärke dienen die Assoziationen der Probanden mit der Marke. Im Rahmen der Befragung wurden die Probanden gebeten, auf einer Skala von 1 (=„stimme voll zu“) bis 5 (=„stimme gar nicht zu“) jeweils anzugeben, inwiefern sie die betreffende Marke als „sehr sympathisch“, „sehr gut“ und „sehr attraktiv“ wahrnehmen. Darauf aufbauend wurde das Konstrukt „Markeneinstellung“ mittels Berechnung des Mittelwerts aus den drei Items gebildet und

in einen Indexwert auf einer Skala von 0 bis 100 Punkten überführt.

Die Sponsorenmarkenstärke wurde schließlich durch die Multiplikation der „Markenbekanntheit“ und der „Markeneinstellung“ ermittelt und ebenfalls in einem Indexwert dargestellt. Dieser multiplikative Ansatz erfolgt vor dem Hintergrund, dass die Markenbekanntheit eine notwendige Bedingung für die Bewertbarkeit der Markenassoziationen bzw. das Vorliegen der Markeneinstellung darstellt. Nur wenn eine Marke dem Markenadressaten überhaupt bekannt ist, können sich assoziative Verknüpfungen mit der Marke im Gedächtnis des Adressaten ausbilden und verankern.

Transferpotenziale – Gegenüberstellung von Vereinsmarken- und Sponsorenmarkenstärke

Die Gegenüberstellung der Markenstärke der Vereins- und der Sponsorenmarken gibt Aufschluss darüber, ob im Rahmen der geschlossenen Partnerschaft überhaupt von einem positiven Einstellungstransfer von der Vereins- auf die Sponsorenmarke ausgegangen werden kann. Ist die Differenz zwischen Vereins- und Sponsorenmarkenstärke positiv, kann das Sponsoringengagement folglich unter entsprechenden Transferbedingungen zu einer Markenstärkung beitragen. Ausgehend von der eigenen Stärke der Sponsorenmarke gibt Abbildung 3 Aufschluss über das bestehende Transferpotenzial der analysierten Sponsoringpartnerschaften. Das Transferpotenzial wird anhand der Dimensionen „Bekanntheits-transferpotenzial“ und „Einstellungstransferpotenzial“ dargestellt und berücksichtigt somit die Steigerung der Markenbekanntheit als auch die Verbesserung der Markeneinstellung als mögliche Zielsetzung der betrachteten Sponsoren. Zur besseren Visualisierung wurden die Sponsoringengagements entsprechend ihrem Transferpotenzial in eine 4-Felder-Matrix überführt und anhand ihrer Matrixpositionierung charakterisiert (s. Abbildung 3).

Die Verantwortungsträger

Im Quadranten der Verantwortungsträger finden sich überwiegend bereits etablierte Sponsorenmarken mit einem starken Markendfundament wieder. Sowohl hinsichtlich einer Steigerung der Markenbekanntheit als auch einer Verbesserung der Markeneinstellung können Unternehmen wie Volkswagen oder Audi von ihrem jeweiligen Sponsoringengagement in der deutschlandweiten Befragung nicht ersichtlich profitieren. Betrachtet man die einzelnen Sponsoringpartnerschaften in diesem Quadranten, so lässt sich die Gemeinsamkeit erkennen, dass die Sponsoren weitgehend eine enge regionale oder historisch gewachsene Beziehung zum Verein aufweisen. Dies erweist sich nicht nur bei Volkswagen und dem VfL Wolfsburg und Audi und dem FC Ingolstadt 04 als zutreffend, sondern lässt sich auch bei weiteren Sponsoringpartnerschaften wie jener zwischen Henkel und Fortuna Düsseldorf, SAP und 1899 Hoffenheim, TUI und Hannover 96, Grundig und dem 1. FC Nürnberg, Ford und dem 1. FC Köln oder der Bayer AG und Bayer 04 Leverkusen feststellen. Wie auch im Falle des Sponsors Alpecin, der zeitnah für den insolventen Hauptsponsor Getgoods.de bei Arminia Bielefeld eingesprungen ist, lassen sich diese Engagements als Standortbekenntnisse starker Sponsorenmarken zur Region interpretieren, deren Motivation die Förderung und Verantwortungsübernahme für den regional ansässigen Spitzensport und die Positionierung als Good Corporate Citizen ist.

Die Bekanntheitsoptimierer

Entgegen den Sponsoringpartnerschaften, die sich unter dem Begriff der Verantwortungsträger charakterisieren lassen, weisen die Bekanntheitsoptimierer aus Sicht der Sponsorenmarken die Eigenschaft auf, im Zuge des Sponsoringengagements die Markenbekanntheit des Sponsors steigern zu können. So befinden sich mit Weber Grill (1. FSV Mainz 05), Emirates (Hamburger SV), tipico (1899 Hoffenheim) und LG Electronics (Bayer 04 Leverkusen) beispielsweise im Ausland beheimatete Sponsorenmarken in diesem Quadranten wieder, die gezielt die Sponsoringpartnerschaft mit den Vereinsmarken nutzen, um ihre Markenbekanntheit in Deutschland zu steigern. Eine wesentliche Stärkung der Sponsorenmarken über die Komponente der Markeneinstellung ist im Rahmen dieser Partnerschaften jedoch nicht zu erwarten. Bei einer zu großen Differenz der Markenwahrnehmung muss auf Seiten der Sponsorenmarke auch die Möglichkeit in Betracht gezogen werden, dass negative Assoziationen von der Vereins- auf die Sponsorenmarke übergehen können.

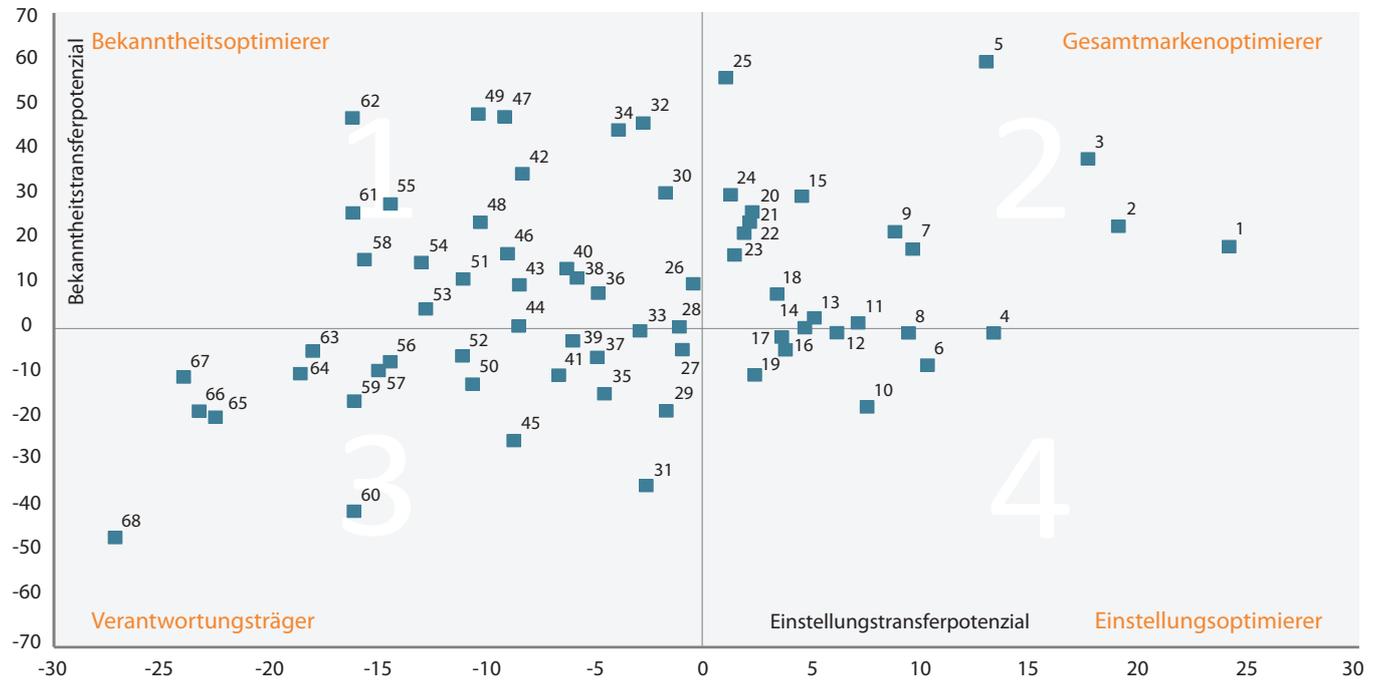
Die Einstellungsoptimierer

Sponsoringpartnerschaften, die im Quadranten der Einstellungsoptimierer positioniert sind, erweisen sich insbesondere für Sponsoren als erstrebenswert, die bereits über eine bekannte Marke verfügen, diese jedoch über eine Verbesserung der Markeneinstellung gezielt stärken möchten. Dies trifft beispielsweise auf die von Opel mit Borussia Dortmund geschlossene Partnerschaft zu. Wie die Daten der Sponsoringstudie aufzeigen, ist es Opel im

Zeitverlauf gelungen, das Unternehmensimage merklich an das positive Vereinsimage von Borussia Dortmund anzugleichen (Markeneinstellung 2013: 58,40 Punkte, 2014: 64,20 Punkte). Auch für weitere Partnerschaften, wie der Verbindung zwischen der Postbank und Borussia Mönchengladbach oder der Targobank und Werder Bremen ist ein solcher Imagetransfer denkbar, wenn durch unterstützende Aktivierungsmaßnahmen eine starke gedankliche Assoziation zwischen der Sponsoren- und Vereinsmarke aufgebaut werden kann.

Die Gesamtmarkenoptimierer

Die Rolle der Gesamtmarkenoptimierer können Sponsoringpartnerschaften einnehmen, die zu einer nachhaltigen Sponsorenmarkenstärkung sowohl über die Komponente der Markenbekanntheit als auch der Markeneinstellung beitragen können. Im Besonderen Partnerschaften mit starken Vereinsmarken wie Borussia Dortmund (Evonik, Turkish Airlines), Bayern München (Deutsche Telekom, Allianz, HypoVereinsbank), FC Schalke 04 (Gazprom) oder Borussia Mönchengladbach (Santander) bieten gute Voraussetzungen für die Sponsorenmarken, im Zuge des Engagements an Markenbekanntheit zu gewinnen und ihre Markeneinstellungswerte verbessern zu können. Gleichwohl ist die Realisierung des Transferpotenzials kein Automatismus, da es ein Zusammenspiel von weiteren Faktoren wie dem Sponsor-Fit und einer entsprechenden Sponsoringbekanntheit in den Zielgruppen erfordert. Es empfiehlt sich daher, aufgrund der Bedeutung des Sponsor-Fits für den Einstellungstransfer, im Rahmen der geschlossenen Partnerschaft Aspekte des Sponsor-Fits zu identifizieren und diese durch geeignete Kommunikationsmaßnahmen der Zielgruppe des Engagements zugänglich zu machen.



No.	Sponsor/Verein	Bekanntheits-transferpotenzial	Einstellungs-transferpotenzial	No.	Sponsor/Verein	Bekanntheits-transferpotenzial	Einstellungs-transferpotenzial
62	Rothaus/SC Freiburg	+ 48,00	- 16,13	7	NKD/1. FC Nürnberg	+ 18,43	+ 9,67
61	Schüco/Arminia Bielefeld	+ 26,58	- 16,10	5	Evonik/Borussia Dortmund	+ 60,58	+ 13,06
58	Tropical Islands/FC Energie Cottbus	+ 16,06	- 15,57	3	Turkish Airlines/Borussia Dortmund	+ 38,75	+ 17,74
55	Feldschlößchen/Dynamo Dresden	+ 28,60	- 14,37	2	HypoVereinsbank/FC Bayern München	+ 23,53	+ 19,14
54	Allgäuer Latschenkiefer/1. FC K'lautern	+ 15,40	- 12,95	1	Gazprom/FC Schalke 04	+ 19,00	+ 24,24
53	Krombacher/Eintracht Frankfurt	+ 4,97	- 12,75	68	Audi/FC Ingolstadt 04	- 46,51	- 27,05
51	Holsten/Hamburger SV	+ 11,69	- 11,03	67	Volkswagen/VfL Wolfsburg	- 10,37	- 23,90
49	Fraport/Eintracht Frankfurt	+ 48,82	- 10,33	66	Meßmer/SpVgg Greuther Fürth	- 18,08	- 23,19
48	Weber Grill/1. FSV Mainz 05	+ 24,46	- 10,23	65	Volkswagen/TSV 1860 München	- 19,43	- 22,43
47	Veolia/Dynamo Dresden	+ 48,20	- 9,12	64	Henkel/Fortuna Düsseldorf	- 9,62	- 18,53
46	Emirates/Hamburger SV	+ 17,38	- 8,98	63	SAP/1899 Hoffenheim	- 4,55	- 17,95
44	Alfa Romeo/Eintracht Frankfurt	+ 1,12	- 8,47	60	Warsteiner/SC Paderborn 07	- 40,58	- 16,05
43	LG Electronics/Bayer 04 Leverkusen	+ 10,36	- 8,44	59	Alpecin/Arminia Bielefeld	- 15,79	- 16,04
42	Hacker-Pschorr/TSV 1860 München	+ 35,40	- 8,30	57	TUI/Hannover 96	- 8,93	- 14,93
40	Mercedes-Benz Bank/VfB Stuttgart	+ 14,04	- 6,25	56	Grundig/1.FC Nürnberg	- 6,97	- 14,38
38	Castrol/VfL Wolfsburg	+ 11,94	- 5,79	52	REWE/1. FC Köln	- 5,62	- 11,06
36	Berliner Pilsner/1. FC Union Berlin	+ 8,51	- 4,81	50	Ehrmann/SC Freiburg	- 12,00	- 10,59
34	AL-KO/FC Augsburg	+ 45,24	- 3,87	45	Wernesgrüner/FC Erzgebirge Aue	- 24,69	- 8,69
32	tipico/1899 Hoffenheim	+ 46,78	- 2,74	41	Licher/FSV Frankfurt	- 9,95	- 6,62
30	Segmüller/FC Augsburg	+ 31,10	- 1,71	39	Ford/1. FC Köln	- 2,26	- 5,98
28	Veltins/FC Schalke 04	+ 0,89	- 1,07	37	Bayer AG/Bayer 04 Leverkusen	- 5,94	- 4,85
26	Karlsberg/1. FC K'lautern	+ 10,63	- 0,43	35	SEAT/Eintracht Braunschweig	- 14,16	- 4,52
25	Direct Line/Hertha BSC	+ 57,03	+ 1,06	33	Volkswagen Bank/Eintracht Braunschweig	± 0,00	- 2,89
24	Sparhandy/FSV Frankfurt	+ 30,67	+ 1,28	31	Verivox/SV Sandhausen	- 34,82	- 2,60
23	o.tel.o/Fortuna Düsseldorf	+ 17,10	+ 1,47	29	Netto Marken-Discount/VfL Bochum	- 17,99	- 1,68
22	HDI/Hannover 96	+ 21,98	+ 1,91	27	KFZ-Teile 24/SC Paderborn 07	- 4,22	- 0,93
21	Astra/FC St. Pauli	+ 24,50	+ 2,17	19	Deutsche Bahn/Hertha BSC	- 9,92	+ 2,40
20	KFZ-Teile 24/1. FC Union Berlin	+ 26,81	+ 2,28	17	Opel/Borussia Dortmund	- 1,39	+ 3,64
18	EnBW/Karlsruher SC	+ 8,28	+ 3,43	16	Vattenfall/FC Energie Cottbus	- 4,26	+ 3,81
15	EnBW/VfB Stuttgart	+ 30,35	+ 4,57	12	Commerzbank/Eintracht Frankfurt	- 0,42	+ 6,18
14	Deutsche Telekom/FC Bayern München	+ 0,74	+ 4,70	10	ERGO Direkt/SpVgg Greuther Fürth	- 17,13	+ 7,57
13	Allianz/FC Bayern München	+ 2,94	+ 5,14	8	Targobank/Werder Bremen	- 0,45	+ 9,48
11	Wiesenhof/Werder Bremen	+ 1,81	+ 7,16	6	Postbank/Borussia Mönchengladbach	- 7,69	+ 10,35
9	Santander/Borussia Mönchengladbach	+ 22,31	+ 8,85	4	Faber Lotto/VfL Bochum	- 0,45	+ 13,40

Abbildung 3: Bekanntheits- und Einstellungstransferpotenzial der analysierten Sponsoringpartnerschaften

Zur Aktivierung von Sponsoringengagements in der Fußball-Bundesliga

Mit den zunehmenden Vermarktungsaktivitäten einhergehend, haben sich die Wirkungsvoraussetzungen eines Sponsoringengagements in der Fußball-Bundesliga grundlegend verändert. Eine Erreichung gesteckter Sponsoringziele erscheint über die bloße Sichtbarkeit eines Sponsors nicht mehr ausschließlich realisierbar. Vielmehr sind hierzu zusätzliche Aktivierungsmaßnahmen zwingend erforderlich. Vor diesem Hintergrund widmet sich die Sponsoringstudie ausführlich aktuellen Fragestellungen aus dem Themengebiet der Sponsoringaktivierung.

Entschlossen sich die Sponsoren in den Anfangsjahren der Fußball-Bundesliga erst nach und nach die Bundesligisten zu unterstützen, übt mittlerweile ein Sponsoringengagement in der Fußball-Bundesliga eine besonders starke Anziehungskraft auf die Unternehmenswelt aus. Im Zuge des fortschreitenden Kommunikationswettbewerbes der Unternehmen verbinden die Sponsoren umfangreiche und vielschichtige Ziele mit ihren in der Fußball-Bundesliga geschlossenen Sponsoringpartnerschaften.

Gegenwärtige Herausforderungen des Sponsoring in der Fußball-Bundesliga

Mit den zunehmenden Vermarktungsaktivitäten in der Fußball-Bundesliga einhergehend, haben sich im Zeitverlauf jedoch die Wirkungsvoraussetzungen für ein Sponsoringengagement in der Fußball-Bundesliga grundlegend verändert. Sowohl die Sponsoren als auch die Vereine in der Fußball-Bundesliga sehen sich hierbei nachfolgenden Herausforderungen gegenübergestellt.

Zunehmende Anzahl an Sponsoren und aufkommende „Werbeflut“ in der Fußball-Bundesliga

Mit über 500 Sponsoren, die auf insgesamt rund 60 unterschiedlichen TV-On- oder TV-Off-Werbemitteln um die Aufmerksamkeit der Zuschauer im Stadion oder an den heimischen TV-Geräten werben (vgl. SPONSORS 10/2012), erscheint die Erreichung gesteckter Sponsoringziele aufgrund der Reizüberflutung der Konsumenten allein über die bloße Sichtbarkeit des Sponsors nicht mehr ausschließlich realisierbar. Branchenbeobachter setzen das Werbebild in den Stadien der Fußball-Bundesliga mit einer „Villa Kunterbunt“ oder gar „Werbefriedhöfen“ gleich (vgl. SPONSORS 09/2011). Die Fußball-Bundesliga sei zu einem „kommunikativen Haifischbecken“ geworden, in dem sich kommunikative Mehrwerte nur noch sehr schwer erzielen lassen. Selbst große Budgets und stundenlange

Präsenz seien kein Allheilmittel mehr für eine hohe Durchdringungsrate der Sponsoringengagements (vgl. SPONSORS 10/2012). Somit gehe die Werbewirkung eines jeden einzelnen Sponsoringengagements durch die Überfrachtung der Stadioninnenräume sukzessive zurück und das Werbeinstrument Sponsoring in der Fußball-Bundesliga verliere immer mehr an Wert (vgl. SPONSORS 09/2011). Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass es zusätzlicher Aktivierungsmaßnahmen bedarf, um letztlich die beabsichtigten Sponsoringziele im Rahmen eines Engagements in der Fußball-Bundesliga zu erreichen. Im Rahmen der Zusammenarbeit sind die Sponsoren und Vereine (bzw. deren Vermarkter) folglich gefordert, Strategien und abgeleitete Maßnahmen zur Aktivierung und Vernetzung der Sponsoringengagements zu konzipieren und umzusetzen, um die bestehenden Sponsoringpotenziale wirkungsvoll zu nutzen. Auch die wissenschaftliche Forschung weist darauf hin, dass es zwingend notwendig sei, Sponsoringpartnerschaften hinreichend zu aktivieren. So betont die renommierte Sponsoring-Forscherin Bettina Cornwell, dass die Betrachtung von Sponsoring als alleinstehendes Kommunikationsinstrument dem vorliegenden Potenzial des Sponsoring nicht gerecht werde. Es sei am wirkungsvollsten im Verbund mit der Nutzung zusätzlicher Kommunikationsinstrumente (vgl. Cornwell und Maignan 1998). Weitergehend bedinge die indirekte Natur des Sponsoring die Notwendigkeit zusätzlicher aktivierender Kommunikationsmaßnahmen für den Erfolg eines Sponsoringengagements (vgl. Cornwell et al. 2001).

Schwierigkeiten der Zusammenarbeit zwischen Sponsoringgeber und Sponsoringnehmer

Vor dieser Herausforderung erweist es sich jedoch als schwierig, dass die Zusammenarbeit zwischen Sponsoringgeber (Verein oder Vermarkter) und Sponsoringnehmer (sponserndes Unternehmen)

sich oftmals als problembehaftet in der Fußball-Bundesliga herausstellt. Einerseits sind aus Sicht der Vereine und Vermarkter Sponsoringengagements mit Sponsoren zu bemängeln, die diese fast schon als reine Media-Buchungen verstehen ohne die Bereitschaft und das Verständnis für die Notwendigkeit und das Potenzial von zusätzlichen Aktivierungsmaßnahmen. In der Folge bleiben diese Engagements oftmals hinter den gesteckten Erwartungen zurück und werden nach nur kurzer Zeit wieder beendet. Für den Sponsoringgeber, also den Verein oder den Vermarkter, beginnt somit wieder die Suche nach einem nachfolgenden Sponsor. Wie Thomas Röttgermann als Geschäftsführer des VfL Wolfsburg erkennt, ist die mitunter problembehaftete Zusammenarbeit jedoch nicht ausschließlich in dem Verhalten der Sponsoren begründet. Vielmehr werde auch von Vereinsseite das Sponsoring in der Fußball-Bundesliga bislang nicht in der Form stringent professionell umgesetzt, wie es eigentlich sein sollte (vgl. SPONSORS 07/2011). Branchenexperten bemängeln ferner, dass es an Strategien und Konzepten auf Vereinsseite fehle, um Sponsoringengagements und die damit verbundenen Rechte aufzuwerten (vgl. SPONSORS 07/2011). Viele Vereine und Vermarkter verließen sich auf alte Erfolgsmodelle und böten ihren Sponsoren standardisierte Pakete von der „Stange“ an. Diese seien nicht mehr zeitgemäß und sogar schädlich (vgl. SPONSORS 07/2012). Viele Sponsoren fordern ein Umdenken auf Vereins- und Vermarkterseite. Man wünsche sich eine intensivere Zusammenarbeit, keine einseitig geführte Partnerschaft und ein größeres Maß an Offenheit bei der Umsetzung der Sponsoringengagements (vgl. SPONSORS 07/2011). Nach der Ansicht von Gabriele Handel-Jung, Leiterin Marketingkommunikation und Media der Deutschen Bahn, sei die Schuld nicht bei beratungsresistenten Sponsoren zu sehen. Vielmehr sei es doch so, dass die Rechthalter kein Interesse daran zeigen, eine gute Kommunikationsstrategie mit dem Sponsor zu entwickeln. Oftmals hieße es, ist das Sponsorship verkauft, habe ich auch meine Ruhe. Die Aktivierung des eingekauften Rechtes interessiere dann nicht mehr weiter auf Seiten der Vereine oder Vermarkter (vgl. SPONSORS 02/2014). Auch Dr. Karoline Haderer, Marketingleiterin bei ENTEGA, bestätigt in diesem Zusammenhang, dass Vereine und Vermarkter oftmals nicht gewillt seien, die unternehmensinternen Kommunikationsziele des Sponsoringpartners zu unterstützen (vgl. SPONSORS 07/2011). Branchenbeobachter möchten jedoch gegenwärtig einen einsetzenden Wandel auf der Seite von Vereinen und Vermarktern erkennen. So berichtet Sven Müller, Senior Director Brand Consulting bei der Vermarktungsagentur SPORTFIVE, von einem stattgefundenen Paradigmenwechsel. Bislang habe man sich ausschließlich auf die Vermarktung fokussiert, nun verfolge man den klassischen Beratungsansatz, der mehr auf die Bedarfe der Sponsoren einginge. So hieße es vorher Deal, nun Partnerschaft. Es bedeute zwar mehr Aufwand, funktioniere aber nicht anders (vgl. SPONSORS 02/2014). Auch wissenschaftliche Untersuchungen stellen bestehende Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit zwischen Sponsoringgeber und Sponsoringnehmer heraus. So betont Prof. Dr. André Bühler, dass

die ideale Sponsoringsituation jene sei, in der Verein und Sponsor gemeinschaftlich zusammenarbeiten, um ihre Ziele zu erreichen. In der Realität zeige sich jedoch ein anderes Bild (vgl. Bühler 2006). Prof. Simon Chadwick und Des Thwaites führen ergänzend an, dass eine umfassendere Basis der Sponsoringzusammenarbeit zwischen Verein und Sponsor und eine verstärkte Kooperation auch zu einer besseren Sponsoringaktivierung führen würden. Dies sei ein Umstand, der sich zum Untersuchungszeitpunkt im englischen Profifußball nicht antreffen ließe (vgl. Chadwick und Thwaites 2005).

Fehlendes Know-how zur erfolgreichen Sponsoringaktivierung

Der Grund für die oftmals fehlende oder unzureichende Aktivierung von Sponsoringengagements in der Fußball-Bundesliga ist jedoch nicht alleinig in der Schwierigkeit der Zusammenarbeit zwischen Sponsoringgeber und Sponsoringnehmer zu sehen, sondern ist gleichfalls in einem fehlenden Know-how zur erfolgreichen Sponsoringaktivierung begründet. Aufgrund fehlenden Wissens und bestehenden Unsicherheiten in Fragen der Sponsoringaktivierung fällt es manchen Sponsoren in der Fußball-Bundesliga schwer, Konzepte und abgeleitete Maßnahmen für ihr Sponsoringengagement zu erstellen. Oftmals unterbleibt eine Sponsoringaktivierung in diesen Fällen gänzlich oder beschränkt sich auf einzelne von einem umfassenden Konzept losgelöste Aktivierungsmaßnahmen. Entschließt man sich für konkrete Aktivierungsmaßnahmen, werden diese in vielen Fällen auf der Basis von subjektiven Erfahrungswerten und Bauchgefühlen getroffen und gründen sich nicht auf fundierten Wirkungserkenntnissen. Viele Sponsoren gehen nach dem Vorgehen des „trial and error“ vor, um herauszufinden, welche Aktivierungsmaßnahmen für ihr Anliegen funktionieren. Branchenexperten wie Oliver Kaiser von der Kommunikationsberatung Ledavi kritisieren weitergehend, dass es noch immer zu wenige kreative Ideen gebe, wie man den zur Marke des Sponsors zu vermittelnden Inhalt mittels Sponsoring in einen passenden Kontext stelle. Beispiele für gelungene Aktivierungen eines Sponsoringengagements seien rar (vgl. SPONSORS 02/2014). Raphael Brinkert von der Werbeagentur Jung von Matt ergänzt, dass es speziell bei der Sponsoringaktivierung bei den Bundesliga-Sponsoren viel kreatives Mittelmaß und sehr viel Luft nach oben gebe (vgl. SPONSORS 07/2012). In der Gesamtbetrachtung lässt sich somit feststellen, dass die Gründe für eine ausbleibende oder unzureichende Sponsoringaktivierung vielfältig und die vermeintlich Verantwortlichen zumeist auf der Gegenseite anzutreffen sind. Dieser Eindruck legt nahe, dass die Wahrheit zwischen den unterschiedlichen Meinungen liegt und sämtliche der handelnden Akteure zum gegenwärtigen, meist unbefriedigenden Ist-Zustand beitragen. Auch in der wissenschaftlichen Forschung wird der Forschungsbereich der Sponsoringaktivierung als jener mit dem höchsten Forschungsbedarf eingeschätzt (vgl. Cornwell 2008). Vor diesem Hintergrund setzt sich die Sponsoringstudie nachfolgend ausführlich mit dem gegenwärtigen Forschungsstand im Themenfeld der Sponsoringaktivierung auseinander.

Wissenschaftlicher Forschungsstand zum Themengebiet der Sponsoringaktivierung

Auch in der wissenschaftlichen Forschung reift die Erkenntnis des Forschungsbedarfs im Themenfeld der Sponsoringaktivierung. Ausgehend von einzelnen wissenschaftlichen Beiträgen, beginnend in den 90er Jahren, ist in den zurückliegenden Jahren ein zunehmendes Forschungsinteresse im Bereich der Sponsoringaktivierung anhand der Anzahl der publizierten Beiträge in der wissenschaftlichen Fachliteratur zu erkennen. Im Folgenden gibt die Sponsoringstudie einen Einblick in den wissenschaftlichen Forschungsstand zum Themengebiet der Sponsoringaktivierung, indem ausgewählte Forschungsbeiträge in einer zusammengefassten Form dargestellt werden. Ein weiteres Einlesen in das Themengebiet wird dem interessierten Leser über die Angabe weiterführender Literatur ermöglicht.

Quester, Pascale G. und Beverley Thompson (2001): Advertising and promotion leverage on arts sponsorship effectiveness, Journal of Advertising Research, Vol. 41 (1), S. 33-47.

Pascale Quester und Beverley Thompson setzen sich in ihrer wissenschaftlichen Ausarbeitung mit der Fragestellung auseinander, inwiefern zusätzliche Aktivierungsmaßnahmen zur Zielerreichung eines Sponsoringengagements in Form einer gesteigerten Sponsoringbekanntheit und eines verbesserten Sponsorenimages beitragen. Als Betrachtungsgegenstand wählten sie hierzu drei Sponsoren des Adelaide Festival of Arts aus, die sich in Hinblick ihres zusätzlich getätigten Aktivierungsaufwandes erkennbar unterschieden. Im Einzelnen setzte Sponsor 1 des Adelaide Festival of Arts in etwa 75 Prozent zusätzlich zu den Rechtenkosten für Aktivierungsmaßnahmen ein. Bei Sponsor 2 war der Aktivierungsaufwand mit 25 Prozent der Rechtenkosten erkennbar niedriger als bei Sponsor 1. Sponsor 3 wiederum verfügte über das geringste Aktivierungsbudget. Somit unterschied sich Sponsor 1 stark von den beiden weiteren Sponsoren in der Bereitschaft, zusätzliche Maßnahmen zur Aktivierung des Sponsoringengagements zu initiieren. Sponsor 1 aktivierte das Engagement beim Adelaide Festival of Arts durch unterschiedliche Maßnahmen, wie Außenwerbungen in der Stadt Adelaide, Zeitungsanzeigen sowie die Verteilung von Informationsbroschüren. Der durchgeführte Pre-Post-Vergleich unter den Besuchern des Adelaide Festival of Arts führte zu der Erkenntnis, dass ein Zusammenhang zwischen dem Aktivierungsaufwand und dem Sponsoringergebnis besteht. So erzielte der Sponsor 1 sowohl eine signifikante Steigerung der Sponsoringbekanntheit als auch den stärksten Imagezugewinn. Für die Sponsoren 2 und 3 wiederum konnte kein signifikanter Anstieg der Sponsoringbekanntheit gemessen werden. Das Ausmaß des Imagezugewinns zeigte sich bei Sponsor 2 größer als bei Sponsor 3, erreichte jedoch nicht das Niveau wie bei Sponsor 1. Die beiden Autorinnen Quester und Thompson schlussfolgern somit, dass die Aktivierung im Zuge zusätzlicher Kommunikationsmaßnahmen zu einem Sponsoringengagement essentiell für den Sponsoringerfolg ist.

Grohs, Reinhard, Udo Wagner und Sabine Vsetecka (2004): Assessing the effectiveness of sport sponsorships - an empirical examination, Schmalenbach Business Review, Vol. 56 (2), S. 119-138.

Reinhard Grohs, Udo Wagner und Sabine Vsetecka überprüfen in ihrer Forschungsarbeit unter anderem, unter welchen Bedingungen ein Imagetransfer vom Sponsoringobjekt auf den Sponsor am wahrscheinlichsten realisiert werden kann. Als Betrachtungsgegenstand wählten sie hierzu sechs Sponsoren des Ski Alpin-Weltcups in St. Anton, Österreich. Im Zuge eines Pre-Post-Vergleiches gelangen die Autoren zu dem Ergebnis, dass sämtliche der sechs Sponsoren einen positiven Imagetransfer erzielen konnten, sich das Ausmaß des Imagetransfers zwischen den einzelnen Sponsoren jedoch unterschied. Zur Erklärung dieses Unterschiedes gingen die Wissenschaftler weiterführend der Vermutung nach, dass das Ausmaß des Imagetransfers in einem Zusammenhang mit dem Umfang zusätzlicher Aktivierungsmaßnahmen steht. Die Ergebnisse ihrer Untersuchung stützen dabei den vermuteten Zusammenhang, dass Sponsoren wie Milka, BMW oder Telekom Österreich, die ihr Engagement als Sponsor des Ski-Alpin Weltcups in St. Anton durch weitere Kommunikationsmaßnahmen (TV-Werbung, Vernetzung auf der Internetseite, Gewinnspiele etc.) aktivierten, einen stärkeren positiven Imagetransfer erzielen konnten als Sponsoren wie Carlsberg, Memphis oder Tag Heuer, die keine weiteren Aktivierungsmaßnahmen unternahmen. Vor diesem Hintergrund empfehlen die Autoren aus Sicht der Sponsoren sicherzustellen, dass im Rahmen eines Sponsoringengagements ausreichende Möglichkeiten für die Aktivierung der Sponsoringpartnerschaft bestehen, um letztlich durch den gezielten Einsatz von Aktivierungsmaßnahmen die Sponsoringwirkung zu verbessern.

Sneath, Julie Z., R. Zachary Finney und Angeline G. Close (2005): An IMC approach to event marketing: the effects of sponsorship and experience on customer attitudes, Journal of Advertising Research, Vol. 45 (4), S. 373-381.

Julie Sneath, Zachary Finney und Angeline Close widmen sich in ihrer Forschungsarbeit der Fragestellung, inwiefern Aktivierungsmaßnahmen die Sponsoringwirkung unter Besuchern einer Sportveranstaltung positiv beeinflussen können. Zu diesem Zwecke analysierten die Wissenschaftler die Einstellung zu dem Titelsponsor einer wohltätigen Sportveranstaltung und verglichen die Wirkung des Sponsoringengagements zwischen zwei Besuchergruppen. Die beiden Besuchergruppen unterschieden sich dahingehend, dass eine Versuchsgruppe lediglich mit passiven Kommunikationselementen wie Markenlogos auf Werbeflächen in Kontakt standen, wohingegen die andere Versuchsgruppe zusätzlich in eine Interaktion mit dem Sponsor in Form der Besichtigung von Ausstellungsstücken des Titelsponsors aus der Automobilbranche, der Kommunikation mit Mitarbeitern des Unternehmens sowie der Möglichkeit der Teilnahme an einem Gewinnspiel trat. Mit Blick auf die Sponsoringwirkung dieser zusätzlichen Aktivierungsmaßnahmen zeigen die Untersuchungsergebnisse auf, dass die

Besucher in der Versuchsgruppe, die im Zuge der zusätzlichen Aktivierungsmaßnahme mit dem Sponsor in Kontakt traten, das Image des Sponsors signifikant positiver bewerteten sowie erkennbar mehr dazu geneigt waren, Automobil-Modelle des Sponsors beim nächsten Autoerwerb in Erwägung zu ziehen. Die Wissenschaftler unterstreichen auf Basis ihrer Forschungsergebnisse die Bedeutung des Einsatzes zusätzlicher Aktivierungsmaßnahmen zu einem Sponsoringengagement, insbesondere in Form von Interaktionsmöglichkeiten mit dem Sponsor.

Weeks, Clinton S., T. Bettina Cornwell und Judy C. Drennan (2008): Leveraging sponsorships on the internet: activation, congruence, and articulation, *Psychology & Marketing*, Vol. 25 (7), S. 637-654.

Clinton Weeks, Bettina Cornwell und Judy Drennan analysieren in ihrer wissenschaftlichen Arbeit, inwiefern Sponsoringengagements mit Hilfe des Internets aktiviert werden können, um die Sponsoringwirkung zu verbessern. Dabei berücksichtigen die Wissenschaftler in ihrem experimentellen Versuchsaufbau unterschiedliche Ausgestaltungs- beziehungsweise Rahmenaspekte der Internetseite des Sponsors (Aktivierung vs. keine Aktivierung des Sponsoringengagements auf der Internetseite), der Sponsoringbotschaft (Artikulation eines kommerziellen vs. eines nicht-kommerziellen Hintergrundes des Sponsoringengagements) sowie der Passung zwischen dem Sponsor und dem gesponserten Event (hoher Fit vs. niedriger Fit zwischen Sponsor und Event). Das durchgeführte Forschungsexperiment bestätigt die Autoren in ihren aufgestellten Hypothesen, dass die Aktivierung des Sponsoringengagements auf der Internetseite, die Artikulation eines nicht-kommerziellen Hintergrundes der Partnerschaft sowie ein hoher bestehender Fit zwischen Sponsor und Event zu einer positiven Einstellung gegenüber der Sponsorenmarke führen. Darüber hinaus konnte das Fortwähren dieser Effekte auch über einen Wirkungszeitraum nachgewiesen werden. Neben den direkten Wirkungseffekten auf die Einstellung zur Sponsorenmarke identifizierten die Autoren zudem bestehende Interaktionseffekte. Diese legen aus der Praxisperspektive nahe, dass Sponsoren mit einem niedrigen Sponsor-Fit zum gesponserten Event, aktivierende Kommunikationsmaßnahmen veranlassen sollten, jedoch ohne in der Artikulation ein kommerzielles Motiv anzusprechen. Verfügen die Sponsoren hingegen über einen hohen Sponsor-Fit zum gesponserten Event, führt die Sponsoringaktivierung zu einer Verbesserung der Einstellung gegenüber der Sponsorenmarke auch im Falle einer Kommunikationsbotschaft, die einen kommerziellen Hintergrund erahnen lässt.

Coppetti, Casper, Daniel Wentzel, Torsten Tomczak und Sven Henkel (2009): Improving incongruent sponsorships through articulation of the sponsorship and audience participation, *Journal of Marketing Communications*, Vol. 15 (1), S. 17-34.

Casper Coppetti, Daniel Wentzel, Torsten Tomczak und Sven Henkel gehen in ihrer wissenschaftlichen Betrachtung der Frage nach, ob Sponsoren mit einem niedrigen Sponsor-Fit zum Sponsoringobjekt zwangsläufig davon ausgehen müssen, eine unzureichende

Sponsoringwirkung zu erzielen oder ob es gelingen kann, die negativen Effekte eines niedrigen Sponsor-Fits auf die Sponsoringwirkung durch aktive Maßnahmen des Sponsors abzuschwächen oder gar aufzuheben. So prüfen die Autoren, inwiefern Sponsoren mit einem niedrigen Sponsor-Fit zum gesponserten Sponsoringobjekt die Sponsoringwirkung durch die Artikulation der Sponsoringverbindung und die Beteiligung der Zuschauer an dem Event im Zuge von Sponsorenmaßnahmen verbessern können. Die Ergebnisse des zu diesem Zweck durchgeführten Laborexperimentes sowie einer anschließenden Feldstudie bestätigen die Autoren in ihren Hypothesen, dass sowohl durch die Artikulation der Sponsoringverbindung als auch durch veranlasste Aktivierungsmaßnahmen, die auf den Besucher des Sponsoringevents ausgerichtet sind, die Sponsoringwirkung verbessert werden kann. Obwohl die Sponsoren nur über einen niedrigen Sponsor-Fit zu dem Sponsoringobjekt verfügten, gelang es ihnen im Zuge der durchgeführten Maßnahmen, die Einstellung zur Sponsorenmarke zu verbessern und einen Imagetransfer zu realisieren. Aus der Praxisperspektive kommen die Autoren zu der Empfehlung für Sponsoren mit einem niedrigen Sponsor-Fit zum Sponsoringobjekt, die Verbindung der Sponsoringpartnerschaft der Zielgruppe zu erklären und näher zu bringen. Dies verhilft dazu, dass sich die assoziative Verbindung zwischen dem Sponsor und Gesponserten im Gedächtnis des Rezipienten stärker ausbildet und somit der Einstellungstransfer besser vollzogen werden kann. Weitergehend empfiehlt es sich aus Sicht der Sponsoren, den Zuschauern der gesponserten Veranstaltung es zu ermöglichen, an attraktiven Sponsorenmaßnahmen teilzunehmen, die zu einem positiven Erlebnis mit dem Sponsor führen.

Dardis, Frank E. (2009): Attenuating the negative effects of perceived incongruence in sponsorship: how message repetition can enhance evaluations of an "incongruent" sponsor, *Journal of Promotion Management*, Vol. 15 (1/2), S. 36-56.

Frank Dardis analysiert im Rahmen seiner wissenschaftlichen Studie, inwiefern es durch die reine Wiederholung eines Kommunikationsreizes gelingen kann, den wahrgenommenen Sponsor-Fit zwischen Sponsor und Gesponserten zu verbessern. Im Rahmen eines Laborexperimentes wurden hierzu Probanden Printanzeigen gezeigt, die eine Kampagne zur Bekämpfung von Kinderkrankheiten illustriert. Als Sponsor dieser Kampagne trat entweder ein Sponsor mit hohem Sponsor-Fit (Handelskette für Kinderspielzeug) oder ein Sponsor mit niedrigem Sponsor-Fit (Vertriebsgesellschaft für Getränke) auf. Die Printanzeige war im Versuchsaufbau in eine Zeitschrift eingelassen und wurde entweder einmal oder insgesamt viermal abgebildet. Die nach der Leseaufgabe der Probanden durchgeführte Befragung führte zu dem Ergebnis, dass diejenigen Probanden, die viermal die Anzeige sahen, die Kongruenz zwischen Sponsor und Gesponserten höher einschätzten als Personen, die die Anzeige nur einmal gesehen hatten. Dieser Wirkungseffekt zeigte sich insbesondere in derjenigen Versuchsgruppe ausgeprägt, die den inkongruenten Sponsor in der Printanzeige sahen. Die gestie-

gene wahrgenommene Passung zwischen Sponsor und Gesponserten führte wiederum zu einer besseren Sponsoringwirkung in Form einer positiveren Einstellung gegenüber dem Sponsor und einer erhöhten Kaufintention der Produkte des Sponsors. Die Studienergebnisse belegen somit, dass der Sponsor-Fit zwischen Sponsor und Gesponserten nicht als statisch, sondern veränderbar anzusehen ist. Aus Praxissicht ist es wissenswert, dass allein durch die bloße Wiederholung des Kommunikationsreizes schon eine Steigerung der Kongruenzwahrnehmung erzielt werden kann.

Olson, Erik L. und Hans M. Thjomøe (2011): Explaining and articulating the fit construct in sponsorship, Journal of Advertising, Vol. 40 (1), S. 57-70.

Erik Olson und Hans Thjomøe gehen im Rahmen ihrer Forschungsarbeit der Fragestellung nach, welche Kriterien Einfluss auf den wahrgenommenen Sponsor-Fit zwischen Sponsor und Gesponsertem nehmen. Ihre Forschungsergebnisse zeigen, dass die Bewertung des übergeordneten Sponsor-Fits signifikant durch die Benutzbarkeit (die Produkte des Sponsors eignen sich zur Benutzung beziehungsweise zum Konsum, während die Zuschauer der Sportveranstaltung bewohnen), den Zielgruppen-Fit (Sponsor und Gesponserter adressieren dieselbe Zielgruppe), den regionalen Fit (Sponsor und Gesponserter können in einen geographischen Zusammenhang gebracht werden) sowie einer übereinstimmenden Sympathie (Sponsor und Gesponserter werden gleichermaßen gemocht) beeinflusst wird. Als nicht signifikante Einflussvariablen erwiesen sich hingegen die Bedeutung (Sponsor und Gesponserter werden gleichsam als bedeutend und prominent eingeschätzt), die Image-Kongruenz (Sponsor und Gesponserter verfügen über ein übereinstimmendes Image) sowie die Länge der Zusammenarbeit zwischen Sponsor und Gesponsertem. Mit Blick auf das Themenfeld der Sponsoringaktivierung zeigen die Forschungsergebnisse der Autoren weitergehend, dass der Sponsor-Fit durch die Artikulation von Aspekten des Sponsor-Fits (beispielsweise dem regionalen Fit zwischen Sponsor und Gesponsertem) im Zuge von begleitenden Kommunikationsmaßnahmen verbessert werden kann. Aus Sicht der Sponsoren empfiehlt es sich demnach, einzelne Aspekte des Sponsor-Fits zu identifizieren und diese im Rahmen geeigneter Kommunikationsmaßnahmen den Zielgruppen des Sponsoringengagements näher zu bringen, um letztlich den wahrgenommenen Sponsor-Fit zu erhöhen und von einer verbesserten Sponsoringwirkung zu profitieren.

Carrillat, François A. und Alain d'Astous (2013): The complementarity factor in the leveraging of sponsorship, International Journal of Sports Marketing & Sponsorship, Vol. 15 (1), S. 20-39.

François Carrillat und Alain d'Astous erforschen in ihrer wissenschaftlichen Arbeit, welche Aktivierungsstrategie sich für unterschiedliche Sponsorentypen eignen, um einen möglichst positiven Effekt im Rahmen des Sponsoringengagements auf die Kaufabsicht von Sponsorenprodukten zu erzielen. Im Rahmen eines durchgeführten Labor- sowie Feldexperimentes kommen die Wissen-

schaftler hinsichtlich des verfolgten Sponsorenziels der Erhöhung der Kaufbereitschaft von Sponsoren-Produkten unter den Konsumenten zu der Erkenntnis, dass sich für Sponsoren mit einem stärker kommerziell getriebenen Sponsorenmotiv (beispielsweise ein Produktpartner), Aktivierungsstrategien empfehlen, die die Unterstützungsfunktion des Sponsors für das Event hervorheben (eher altruistisch assoziiertes Aktivierungsmotiv). Wiederum eignen sich für Sponsoren mit einem schwächer kommerziell getriebenen Sponsorenmotiv (beispielweise Werbepartner) Aktivierungsstrategien hinsichtlich des beabsichtigten Verkaufsziels des Sponsors, die im Rahmen der Kommunikationsmaßnahme die Produkte in Zusammenhang mit dem gesponserten Event setzen (eher kommerziell assoziiertes Aktivierungsmotiv). Die Autoren empfehlen hinsichtlich der Aktivierungsstrategie eine komplementäre Form zum Sponsorentyp zu wählen, um letztlich zu verhindern, dass das Sponsoringengagement in seiner Gesamtheit als zu kommerziell getrieben wahrgenommen wird und somit zu einer ablehnenden Haltung der Konsumenten gegenüber der Sponsorenmarke führt.

Im Spannungsfeld von Aktivierungsnotwendigkeit und Kommerzialisierungswahrnehmung

Die wissenschaftliche Forschung im Themenfeld der Sponsoringaktivierung befindet sich trotz der aufgezeigten Relevanz für die Sponsoringpraxis noch in einem Anfangsstadium. Als gesicherte Forschungserkenntnis gilt, dass die Sponsoringwirkung durch begleitende Sponsoringaktivierungsmaßnahmen verbessert werden kann. Mit Ausnahme einzelner wissenschaftlicher Forschungsarbeiten im Themenfeld (Carrillat et al. 2014, Carrillat und d'Astous 2013, Carrillat und d'Astous 2012) bleibt der Umstand jedoch bisher unberücksichtigt, dass sich die Sponsoren in einem Spannungsfeld bewegen, in dem einerseits eine Sponsoringaktivierung zur Erreichung gesteckter Sponsoringziele zwingend erforderlich ist, andererseits hingegen durch den Einsatz zusätzlicher Kommunikationsmaßnahmen die Gefahr einer fanseitigen Kommerzialisierungswahrnehmung besteht. Die positive Wirkung eines Sponsoringengagements basiert auf der Annahme, dass der Rezipient (Fan eines Bundesligaver eins) dem Sponsor zumindest in einem gewissen Maße ein altruistisches Motiv in Form der Förderung eines Sponsoringobjektes (Bundesligaver ein) unterstellt. Kommt es jedoch zu einer Situation, in der der Fan den Eindruck gewinnt, dass der Sponsor das Sponsoringengagement zu stark und mitunter zum Nachteil des Bundesligaver eins oder der Vereinsfans ausnutzt, wird er dem Sponsor zunehmend ein hohes Maß an eigennütziger und kommerzieller Motivation für sein Sponsoringengagement nachsagen. In der Konsequenz besteht in dieser Situation für den Sponsor die Gefahr adverser (negativer) Kommunikationseffekte im Zuge des Sponsoringengagements (vgl. Rifon et al. 2004). Obwohl in diesem Zusammenhang die Sponsoringaktivierung die Sponsoringwirkung nachweislich verbessern kann, so birgt sie doch aus Sicht der Sponsoren die Gefahr, zuvor wahrgenommene altruistische Motive durch eigennützige und kommerzielle Motive in der fanseitigen Wahrnehmung

Weiterführende Literatur zum Themengebiet:

Becker-Olsen, Karen L. und Ronald P. Hill (2006): The impact of sponsor fit on brand equity: the case of nonprofit service providers, *Journal of Service Research*, Vol. 9 (1), S. 73-83.

Bee, Colleen und Vassilis Dalakas (2013): Rivalries and sponsor affiliation: Examining the effects of social identity and argument strength on responses to sponsorship-related advertising messages, *Journal of Marketing Communications*, ahead-of-print.

Carrillat, François A., François Colbert und Matthieu Feigné (2014): Weapons of mass intrusion: the leveraging of ambush marketing strategies, *European Journal of Marketing*, Vol. 48 (1/2), S. 314-335.

Carrillat, François A. und Alain d'Astous (2012): The sponsorship-advertising interface: is less better for sponsors?, *European Journal of Marketing*, Vol. 46 (3/4), S. 562-574.

Cornwell, T. Bettina, Donald P. Roy und Edward A. Steinar II (2001): Exploring managers' perceptions of the impact of sponsorship on brand equity, *Journal of Advertising*, Vol. 30 (2), S. 41-51.

Davies, Fiona und Georgios Tsiantas (2008): Selection of leveraging strategies by national Olympic sponsors: a proposed model, *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, Vol. 9 (4), S. 271-289.

DeGaris, Larry, Corrie West und Mark Dodds (2009): Leveraging and activating NASCAR sponsorships with NASCAR-linked sales promotions, *Journal of Sponsorship*, Vol. 3 (1), S. 88-97.

Deitz, George D., Susan W. Myers und Marla R. Stafford (2012): Understanding Consumer Response to Sponsorship Information: A Resource-Matching Approach, *Psychology & Marketing*, Vol. 29 (4), S. 226-239.

Grohs, Reinhard und Heribert Reisinger (2014): Sponsorship effects on brand image: the role of exposure and activity involvement, *Journal of Business Research* Vol. 67 (5), S. 1018-1025.

Lardinois, Thierry und Pascale G. Quester (2001): Attitudinal effects of combined sponsorship and sponsor's prominence on basketball in Europe, *Journal of Advertising Research*, Vol. 41 (1), S. 48-58.

Levin, Aron M., Chris Joiner und Gary Cameron (2001): The impact of sports sponsorship on consumers' brand attitudes and recall: the case of NASCAR fans, *Journal of Current Issues & Research in Advertising*, Vol. 23 (2), S. 23-31.

McCarville, Ronald E., Christopher M. Flood und Tabatha A. Froats (1998): The effectiveness of selected promotions on spectators' assessments of a non-profit sporting event sponsor, *Journal of Sport Management*, Vol. 12, S. 51-62.

McDaniel, Stephen R. (1999): An investigation of match-up effects in sport sponsorship advertising: the implications of consumer advertising schemas. *Psychology & Marketing*, Vol. 16 (2), S. 163-184.

O'Keefe, Ryan, Peter Titlebaum und Courtney Hill (2009): Sponsorship activation: turning money spent into money earned, *Journal of Sponsorship*, Vol. 3 (1), S. 43-53.

O'Reilly, Norm und Denyse L. Horning (2013): Leveraging sponsorship: the activation ratio, *Sport Management Review*, Vol. 16 (4), S. 424-437.

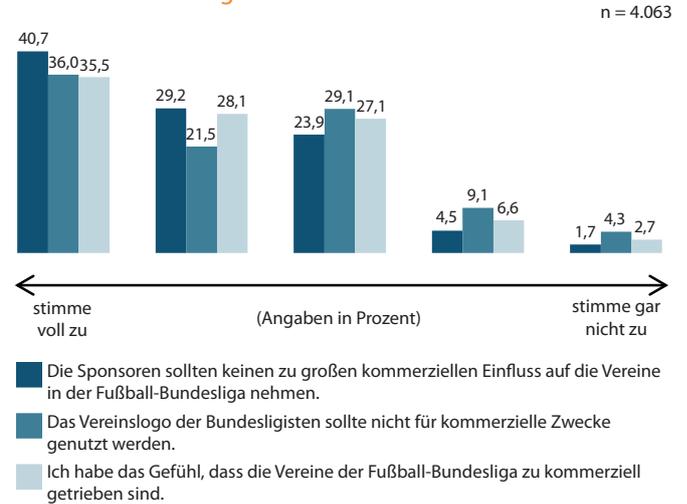
Simmons, Carolyn J. und Karen L. Becker-Olsen (2006): Achieving marketing objectives through social sponsorships, *Journal of Marketing*, Vol. 70 (4), S. 154-169.

Woodside, Frances und Jane Summers (2011): Sponsorship leveraged packaging: an exploratory study in FMCG, *Journal of Marketing Communications*, Vol. 17 (2), S. 87-105.

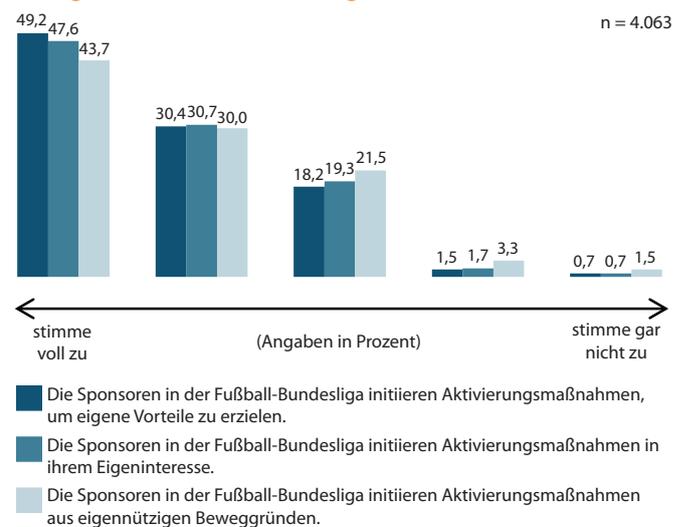
zu überlagern. So lassen sich auch in der Fußball-Bundesliga konkrete Aktivierungsmaßnahmen von Sponsoren finden, bei denen bezweifelt werden kann, dass sie zu einer Verbesserung der Sponsoringwirkung beigetragen haben. Vielmehr legen die Reaktionen der adressierten Fans die Vermutung nahe, dass diese Aktivierungsmaßnahmen zumindest bei einer nicht unerheblichen Anzahl der Vereinsfans zu adversen Kommunikationseffekten geführt haben. Als ein anschauliches Beispiel kann in diesem Zusammenhang Bezug auf eine Sponsoringaktivierungsmaßnahme des nunmehr ehemaligen Sponsors des FC St. Pauli, blau.de, genommen werden. Dieser bot den Zuschauern im Millerntor Stadion die Möglichkeit an, während des Spiels kostenpflichtige Botschaften per SMS auf eine unter dem Stadiondach befindliche LED-Bande zu senden. „Schatz, ich liebe Dich“ oder gar schlimmer, Botschaften der gegnerischen Fans stießen auf wenig Gegenliebe der St. Pauli Fans. Diese Sponsoringmaßnahme reihte sich im Jahr 2011 in eine Reihe von den Fans kritisiertes Vermarktungsmaßnahmen ein, die sie dazu veranlasste, dem Verein eine Protestpetition zu übergeben und unter dem Symbol eines Totenkopfs auf rotem Grund zu signalisieren, dass das ertragbare Ausmaß der Kommerzialisierung des Vereins überschritten sei.

Dass die Fans des St. Pauli ein wohl besonders sensibles Gespür gegenüber kommerziell motivierten Sponsoringmaßnahmen aufweisen, scheint unbestritten. Wie die im Rahmen der Sponsoringstudie zu diesem Themengebiet durchgeführte Befragung jedoch aufzuzeigen vermag, herrscht nicht nur unter den Vereinsfans des FC St. Pauli eine stark ausgeprägte Kommerzialisierungssensibilität. Auch die Ergebnisse der deutschlandweiten Repräsentativbefragung belegen, dass annähernd zwei Drittel der Befragten (63,7% durchschnittliche Zustimmung über die drei zur Kommerzialisierungseinstellung gestellten Aussagen) die Meinung vertreten, dass die Sponsoren keinen zu großen kommerziellen Einfluss auf die gesponserten Vereine nehmen sollen, das Vereinslogo nicht für kommerzielle Zwecke genutzt werden sollte sowie das Gefühl bestehe, dass die Vereine in der Fußball-Bundesliga zu kommerziell getrieben seien. Weiterhin erweist es sich aus Sicht der Bundesliga-Sponsoren als interessant, welche Motive ihnen bei der bisherigen Ausführung von Aktivierungsmaßnahmen zugeschrieben werden (Anmerkung: der Fachbegriff der Sponsoringaktivierung wurde den Befragten vor der Abfrage eingehend erläutert). So zeigen die Befragungsergebnisse sehr deutlich, dass die durchgeführten Aktivierungsmaßnahmen als mehrheitlich aus dem Eigeninteresse des Sponsors motiviert angesehen werden. Mehr als drei Viertel der Befragten vertreten die Meinung (77,2% durchschnittliche Zustimmung über die drei zum wahrgenommenen Aktivierungsmotiv gestellten Aussagen), dass die Sponsoren in der Fußball-Bundesliga Aktivierungsmaßnahmen aus ihrem Eigeninteresse sowie aus eigennützigen Beweggründen heraus initiieren und sie dazu nutzen, um eigene Vorteile zu erzielen. Die klare Minderheit der Befragten schreibt den Bundesliga-Sponsoren hingegen altruistische, dem Fan nützliche Beweggründe als Motive der Sponsoring-

Kommerzialisierungssensibilität



Wahrgenommenes Aktivierungsmotiv: selbst unterstützend



Wahrgenommenes Aktivierungsmotiv: Fan unterstützend

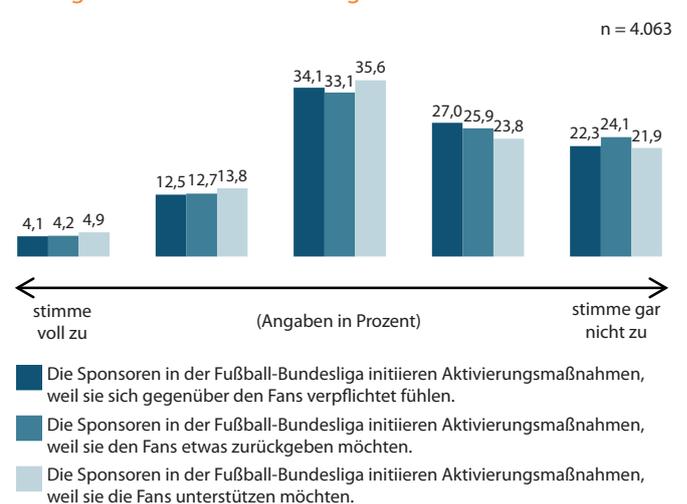


Abb. 4: Sponsoring(aktivierungs)wahrnehmung Fußball-Bundesliga

aktivierung zu. Nicht einmal ein Fünftel der Befragten (17,4% durchschnittliche Zustimmung über die drei zum wahrgenommenen Aktivierungsmotiv gestellten Aussagen) sieht somit den Beweggrund in den von den Bundesliga-Sponsoren initiierten Aktivierungsmaßnahmen, dass sich die Bundesliga-Sponsoren gegenüber den Fans verpflichtet fühlen, dass sie den Fans etwas zurückgeben möchten und dass sie die Fans unterstützen wollen. Die Deutlichkeit der Befragungsergebnisse sollte die Sponsoren in der Fußball-Bundesliga ihre bisherigen Aktivierungsmaßnahmen überdenken und bestenfalls überprüfen lassen, inwiefern diese aufgrund einer möglichen (zu) starken kommerziellen Wahrnehmung zu negativen Kommunikationseffekten in der Zielgruppe der Vereinsfans führen. Ferner erweist es sich sowohl aus Praxis- als auch Forschungssicht als zielführend, Einflussfaktoren in der Gestaltung von Aktivierungsmaßnahmen zu identifizieren, die die kommerzielle Wahrnehmung von Aktivierungsmaßnahmen abschwächt oder bestenfalls vermeidet und somit zu einer Verbesserung der Sponsoringwirkung beiträgt.

Vor diesem Hintergrund entstand in den zurückliegenden Monaten eine Forschungsarbeit am Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement der TU Braunschweig, die gegenwärtig in Form der Masterarbeit von Sebastian Lehne mit dem Titel „Eine empirische Analyse aktivierender Maßnahmen von Sponsoringengagements in der Fußball-Bundesliga“ eine erste Veröffentlichung fand. Die Sponsoringstudie gibt im Nachfolgenden einen kurzen Einblick in die zentralen Ergebnisse des Forschungsprojektes und formuliert auf dieser Basis entsprechende Handlungsempfehlungen für die Ausgestaltung von Sponsoringaktivierungsmaßnahmen in der Fußball-Bundesliga.

Das Forschungsprojekt „Wand der Eintracht“

Im Zuge des Forschungsprojektes „Wand der Eintracht“ wurde der Forschungsfrage nachgegangen, inwieweit durch die Ausgestaltung zusätzlicher Nutzendimensionen in einer Aktivierungsmaßnahme adverse Kommunikationseffekte in der Zielgruppe der Vereinsfans verhindert und positive Einstellungs- und Verhaltensänderungen der Vereinsfans gegenüber dem Sponsor erzielt werden können. Zur Überprüfung postulierter Wirkungszusammenhänge wurde die fiktive Fanmaßnahme „Wand der Eintracht“ als Aktivierungsmaßnahme eines Sponsoringengagements bei Eintracht Braunschweig entwickelt und die Auswirkung dieser Aktivierungsmaßnahme auf die Einstellung und Verhaltensabsicht gegenüber dem Sponsor im Rahmen einer experimentellen Studie unter den Fans von Eintracht Braunschweig getestet.

Untersuchungsdesign des Forschungsprojektes

Das Forschungsprojekt „Wand der Eintracht“ basiert auf einem 2x3 Between-Subject-Experiment, das einerseits bei der Sponsorenauswahl mit Nike einen „High-Fit-Sponsor“ und mit EDEKA einen „Low-Fit-Sponsor“ sowie andererseits bei der Nutzenausgestaltung keinen weiteren Nutzen, einen symbolischen Nutzen oder einen

finanziellen Nutzen im Rahmen der Aktivierungsmaßnahme berücksichtigt (s. Abbildung 5).

Im Rahmen der vom 07. bis 28. April 2014 durchgeführten Online-Befragung wurden die insgesamt 336 teilnehmenden Eintracht Braunschweig Fans zufällig einem der sechs unterschiedlichen Szenarien zugeteilt. Ausgangspunkt eines jedes Szenarios war die Vorstellung einer gemeinsamen Fan-Aktion zwischen Eintracht Braunschweig und einem Vereinssponsor (entweder Nike oder EDEKA). Diese Fan-Aktion sah die Erstellung einer „Wand der Eintracht“ in Form eines überdimensionalen Eintracht Braunschweig Logos vor, das in Erinnerung an die gewonnene Bundesliga-Meisterschaft im Jahre 1967 aus 6.700 einzelnen Fan-Mosaiken bestehen wird. Die Vereinsfans verfügen über die Möglichkeit, Teil dieser „Wand der Eintracht“ zu werden. Als Voraussetzung für die Teilnahme an der Fan-Aktion wurden ein Einkauf von Sponsoringprodukten (Nike-Produkte oder ein Einkauf bei EDEKA) in Höhe von 19,67 Euro sowie der Erwerb eines Fan-Mosaikes für einen zusätzlichen Betrag in Höhe von 5 Euro festgelegt. Die entworfene Sponsoringaktivierungsmaßnahme wurde somit bewusst so gestaltet, dass sie unter den Vereinsfans das Gefühl erzeugen kann, dass das Motiv des Vereinssponsors zur Initiierung dieser Fan-Aktion kommerziell getrieben ist. Die in Abbildung 6 exemplarisch aufgezeigten Fan-Reaktionen dokumentieren in diesem Zusammenhang das Polarisierungspotenzial dieser Sponsoringaktivierungsmaßnahme. Positive Reaktionen wie „Sehr spannende, kreative und gute Idee. Bietet den Fans eine tolle Möglichkeit, noch stärker Teil des Vereins zu werden.“ oder „Finde ich eine schöne Aktion, um Verein, Fans und Sponsoren noch näher zu bringen.“ stehen negativen Einschätzungen wie „Wir brauchen keinen Kommerz.“ oder „Gute Sache. Wird aber leider vom Sponsor zum Verdienen ausgeutzt.“ gegenüber.

Neben der Manipulation auf Sponsorenebene (High-Fit-Sponsor Nike oder Low-Fit-Sponsor EDEKA) wurde der Inhalt der Aktivierungsmaßnahme durch die unterschiedliche Ausgestaltung der Nutzendimensionen der Fan-Aktion verändert (kein weiterer Nutzen, symbolischer Nutzen oder finanzieller Nutzen). Das Szenario ohne weiteren Nutzen sah aus Sicht der Fans von Eintracht Braunschweig keinen weiteren Nutzen außer der Beteiligung an der Erstellung der „Wand der Eintracht“ vor, wohingegen das Szenario mit einem zusätzlichen symbolischen Nutzen die Widmung einer persönlichen Botschaft an die Mannschaft, den Trainer oder den Verein umfasste. Der zusätzliche finanzielle Nutzen wiederum wurde in Form der Zugabe eines Fan-Artikels (im Gegenwert von ca. 2,50 Euro pro erworbenen Fan-Mosaik) bei der Teilnahme an der Fan-Aktion abgebildet. Um mögliche Auswirkungen des durchgeführten Experimentes auf den Verein oder die Sponsoren zu vermeiden, wurden die befragten Eintracht Braunschweig Fans zum Schluss des Online-Fragebogens über die Tatsache aufgeklärt, dass die abgebildete Aktivierungsmaßnahme zum wissenschaftlichen Zwecke frei erfunden wurde.

Beschreibung der Forschungsszenarien „Wand der Eintracht“:

Faktorielles Design des Forschungsszenarios

Ausgestaltung des Sponsor-Fit	Ausgestaltung der Nutzendimension der Sponsoringaktivierung		
hoher Sponsor-Fit 	kein weiterer Nutzen	symbolischer Nutzen	finanzieller Nutzen
niedriger Sponsor-Fit 	kein weiterer Nutzen	symbolischer Nutzen	finanzieller Nutzen

Szeaniobeschreibung (am Beispiel des Sponsors Nike)

Große Fan-Aktion von Eintracht Braunschweig und seinem Partner Nike: Die „Wand der Eintracht“

Vor dem Eintracht Stadion an der Hamburgerstraße wird die „Wand der Eintracht“ in Form eines überdimensionalen Eintracht Braunschweig Logos entstehen. In Erinnerung an die gewonnene Bundesliga-Meisterschaft besteht das Logo aus 6.700 einzelnen Fan-Mosaiken. Eintracht Braunschweig und sein Partner Nike geben den Vereinsfans die einzigartige Möglichkeit, Teil dieser „Wand der Eintracht“ zu werden.

Voraussetzung:

Jeder Fan der Eintracht kann mit einem Einkauf von Nike-Artikeln im Einkaufswert von 19,67 € ein Fan-Mosaik zur „Wand der Eintracht“ für zusätzliche 5 € erwerben. Dieses Angebot gilt in sämtlichen Nike Factory Stores, im Eintracht-Onlineshop sowie ausgewählten Sportgeschäften in Braunschweig.

Weitere persönliche Vorteile durch die Teilnahme an dieser Fan-Aktion (Anm. Szenario kein weiterer Nutzen)

Nach dem Erhalt des Fan-Mosaiks kann dieses auf Wunsch persönlich vom Fan an die „Wand der Eintracht“ angebracht werden. Somit können die Eintracht-Fans das große Eintracht-Logo nach und nach an der „Wand der Eintracht“ entstehen lassen.

Weitere persönliche Vorteile durch die Teilnahme an dieser Fan-Aktion (Anm. Szenario symbolischer Nutzen)

Beim Kauf eines Fan-Mosaiks kann jeder Eintracht-Fan eine persönliche Botschaft an die Mannschaft, den Trainer oder den Verein Eintracht Braunschweig widmen, die zusammen mit dem Namen des Fans bei der nachfolgenden Erstellung des Fan-Mosaik aufgedruckt wird.

Nach dem Erhalt des Fan-Mosaiks kann dieses auf Wunsch persönlich vom Fan an die „Wand der Eintracht“ angebracht werden. Somit können die Eintracht-Fans das große Eintracht-Logo nach und nach an der „Wand der Eintracht“ entstehen lassen.

Weitere persönliche Vorteile durch die Teilnahme an dieser Fan-Aktion (Anm. Szenario finanzieller Nutzen)

Beim Kauf eines Fan-Mosaiks erhält jeder Eintracht-Fan zusätzlich einen Fan-Artikel-Klassiker von Eintracht Braunschweig. Je nachdem wie viele Mosaik der Fan insgesamt erwirbt, erhält er einen Artikel aus dem dargestellten Fanshop-Sortiment.



Nach dem Erhalt des Fan-Mosaiks kann dieses auf Wunsch persönlich vom Fan an die „Wand der Eintracht“ angebracht werden. Somit können die Eintracht-Fans das große Eintracht-Logo nach und nach an der „Wand der Eintracht“ entstehen lassen.

Abbildung 5: Untersuchungsdesign des Forschungsprojektes „Wand der Eintracht“

Zentrale Ergebnisse des Forschungsprojektes

Aus dem Forschungsprojekt „Wand der Eintracht“ konnten sowohl aus Sicht der Sponsoringforschung als auch der Sponsoringpraxis einige interessante Erkenntnisse hinsichtlich der Sponsoringaktivierung gewonnen werden.

Im Rahmen eines Vorher-Nachher-Vergleiches konnte aufgezeigt werden, dass sich die Einstellung und die Verhaltensabsicht von Vereinsfans gegenüber einem Sponsor im Zuge der Durchführung einer Aktivierungsmaßnahme verändern können:

- Im Fall des Forschungsprojektes „Wand der Eintracht“ führte der vollzogene Mittelwertvergleich zu dem Ergebnis, dass sich die Einstellung gegenüber dem Sponsor nach der Durchführung der kommerziell getriebenen Aktivierungsmaßnahme insgesamt (zusammengefasst über alle sechs Szenarien hinweg) signifikant verschlechterte, die Weiterempfehlungs- und die Kaufabsicht der Vereinsfans gegenüber dem Sponsor sich jedoch signifikant verbesserten.
- Die Ausgestaltung der Nutzendimensionen der Fan-Aktion wirkte sich über das Hinzufügen eines zusätzlichen finanziellen oder symbolischen Nutzens in die Aktivierungsmaßnahme erkennbar positiv auf die Einstellung und die Verhaltensabsicht der Vereinsfans gegenüber dem Sponsor aus.

Der Einfluss der Ausgestaltung der Nutzendimensionen einer Fan-Aktion auf das Fanverhalten konnte auch im Rahmen einer durchgeführten multivariaten Kovarianzanalyse bestätigt werden. Nach der erfolgreichen Prüfung des Manipulationschecks (Fit-Manipula-

tion sowie Nutzen-Manipulation wiesen die erwarteten signifikanten Wahrnehmungsunterschiede auf) führte die multivariate Kovarianzanalyse zu folgenden Ergebnissen:

- Die Einbettung eines zusätzlichen finanziellen oder symbolischen Nutzens in die Aktivierungsmaßnahme erhöhte signifikant die Teilnahmeabsicht der Vereinsfans von Eintracht Braunschweig an der Fan-Aktion „Wand der Eintracht“.
- Weitergehend führte das Hinzufügen eines zusätzlichen finanziellen oder symbolischen Nutzens in die Aktivierungsmaßnahme zu einer signifikant positiveren Einstellung sowie einer signifikant höheren Weiterempfehlungs- und Kaufabsicht der Vereinsfans gegenüber dem Sponsor.
- Der Sponsor-Fit zwischen Sponsor und Verein nimmt auf Basis der vorliegenden Ergebnisse im Vergleich zur Ausgestaltung der Nutzendimensionen einer Aktivierungsmaßnahme eine untergeordnete Bedeutung ein. So resultierte eine hohe wahrgenommene Kongruenz zwischen Sponsor und Verein nicht in einer signifikanten Erhöhung der Teilnahmewahrscheinlichkeit der Vereinsfans von Eintracht Braunschweig an der Fan-Aktion „Wand der Eintracht“.
- Ebenso wirkte sich ein hoher Sponsor-Fit im Rahmen der Aktivierungsmaßnahme nicht signifikant positiv auf die Weiterempfehlungs- und Kaufabsicht der Vereinsfans gegenüber dem Sponsor aus. Gleichwohl zeigte sich im Rahmen der Sponsoringaktivierung ein signifikant positiver Einfluss des Sponsor-Fits auf die Markeneinstellung des Sponsors.

Stimmungsbild zur „Wand der Eintracht“:

Auszug positiver Reaktionen

- + Sehr spannende, kreative und gute Idee. Bietet den Fans eine tolle Möglichkeit, noch stärker Teil des Vereins zu werden.
- + Schöne Aktion. Besonders die Möglichkeit, eine Widmung auf den Tafeln zu hinterlassen.
- + Wenn diese Aktion wirklich in die Tat umgesetzt wird, würde dadurch ein bisher nicht dagewesenes Ergebnis geschaffen, dass zudem von großen Teilen der Fanszene getragen wird und in Deutschland für Aufmerksamkeit sorgen wird.
- + Sehr gute Idee, an der ich sehr gerne teilnehmen möchte, um ein noch größerer Teil der Eintracht zu werden. Eintracht ist mein Verein und er wird's immer sein.
- + Ich finde es sehr gut, da jeder Fan etwas dazu beitragen darf und sich dadurch sehr verbunden mit der Eintracht fühlt.
- + Finde ich eine schöne Aktion, um Verein, Fans und Sponsoren noch näher zu bringen.

Auszug negativer Reaktionen

- Ich sehe die Aktion kritisch, da ein Sponsor die Fans und ihre Liebe zur Eintracht für sich ausnutzen möchte.
- Football is for you and me - not for f***** industry.
- Wir brauchen keinen Kommerz.
- Gute Sache. Wird aber leider vom Sponsor zum Verdienen ausgenutzt.
- Ein weiterer Versuch, unseren Sport für den eigenen Unternehmenserfolg zu missbrauchen. Bitte beachtet, dass unser Sport durch den Werbemüll mehr und mehr zu einer Verkaufsveranstaltung mutiert. Wo früher Fangesänge dominierten, werden heute Werbebotschaften auf die Kunden ausgestrahlt. Jeder Zentimeter des Stadions wird für Werbung genutzt.
- Meiner Meinung nach eine reine Sponsorenwerbung mit purem kommerziellen Hintergrund.
- Diese Wand ist eine reine Kommerzaktion. Im Grunde ist es eine Werbetafel für den Sponsor.

Abbildung 6: Fanreaktionen zur Sponsoringaktivierungsmaßnahme „Wand der Eintracht“

Sämtliche Ergebnisse der durchgeführten multivariaten Kovarianzanalyse beruhen auf der Berücksichtigung des Kaufverhaltens der befragten Vereinsfans von Eintracht Braunschweig als Kovariate. So ist es beispielsweise denkbar, dass eine unterschiedliche Bindungsintensität der Befragten zu den Sponsoren Einfluss auf ihre Einstellung und Verhaltensabsicht im Zuge des durchgeführten Experimentes genommen hat. Um eine solche verzerrende Einflussnahme auf die Ergebnisse der Wirkungsanalyse auszuschließen, wurde das Einkaufsverhalten der Befragten (Kunde des Sponsors, Einkaufshäufigkeit und Einkaufsvolumen beim Sponsor) in Bezug auf die Sponsoren Nike und EDEKA als Kontrollgröße festgelegt.

Unter der Berücksichtigung des Einkaufsverhaltens der befragten Vereinsfans von Eintracht Braunschweig vermochten im Rahmen der durchgeführten Wirkungsanalyse die Ausgestaltung der Nutzendimensionen sowie der Sponsor-Fit die Varianz der Teilnahmewahrscheinlichkeit an der Fan-Aktion „Wand der Eintracht“ zu 14,4% sowie gegenüber den Sponsoren Nike beziehungsweise EDEKA die Markeneinstellung zu 27,0%, die Weiterempfehlungsabsicht zu 32,9% und die Kaufabsicht zu 51,7% zu erklären.

Umsetzungsempfehlungen für die Ausgestaltung von Sponsoringaktivierungsmaßnahmen in der Fußball-Bundesliga

Auf Basis der vorliegenden Ergebnisse des Forschungsprojektes „Wand der Eintracht“ lassen sich einige zielführende Implikationen zur Ausgestaltung von Sponsoringaktivierungsmaßnahmen formulieren, die zu einer Verbesserung der Sponsoringwirkung führen. Für die Sponsoren in der Fußball-Bundesliga erweist es sich als besonders relevant, dass sie die Einstellung und die Verhaltensabsicht der Vereinsfans gegenüber ihrer Marke durch die Ausgestaltung von Nutzendimensionen in der Aktivierungsmaßnahme positiv beeinflussen können. Für den Sponsor besteht hierbei die Möglichkeit, einen symbolischen und oder finanziellen Nutzen für den Fan in die Aktivierungsmaßnahme zu integrieren.

Fernab von konkreten Maßnahmen, die einen symbolischen Nutzen für den Vereinsfan stiften, lässt sich ganz allgemein ein symbolischer Nutzen aus Fansicht kreieren, indem der Fan über die Aktivierungsmaßnahme des Sponsors eine noch stärkere Nähe zum Verein gewinnen und seinem Identifikations- und Zugehörigkeitsgefühl zum Verein Ausdruck verleihen kann. Gelingt es dem Sponsor, einen für den Vereinsfan starken symbolischen Nutzen im Rahmen einer Aktivierungsmaßnahmen zu bilden, erhöht er die Wahrscheinlichkeit einer positiven Veränderung der Einstellung sowie der Verhaltensabsicht des Vereinsfans gegenüber seiner Marke und seinen angebotenen Produkten und Dienstleistungen.

Neben der Beeinflussung der Nutzenwahrnehmung über den symbolischen Nutzen kann der Sponsor auch über das Hinzufügen eines finanziellen Nutzens in der Aktivierungsmaßnahme Einfluss auf die Einstellung und Verhaltensabsicht der Vereinsfans nehmen. Ein finanzieller Nutzen entsteht aus Fansicht im Rahmen einer Akti-

vierungsmaßnahme immer dann, wenn die wahrgenommene Belohnung größer ist, als die persönlich eingebrachten Aufwendungen. Die Beeinflussung des Vereinsfans über die finanzielle Nutzendimension ist in der Regel jedoch mit unweit höheren Risiken der Kommerzialisierungswahrnehmung verbunden als eine Beeinflussung über die symbolischen Nutzendimension. So lassen sich symbolische Nutzendimensionen in zahlreiche unterschiedliche Formen von Aktivierungsmaßnahmen integrieren, wohingegen finanzielle Nutzendimensionen zumeist in Aktivierungsmaßnahmen Einsatz finden, die wie im Fallbeispiel der „Wand der Eintracht“ an ein direktes Absatz- und Verkaufsziel der Sponsoren gebunden sind.

Dass der Sponsor-Fit zwischen Sponsor und Verein bei der Wirkung von durchgeführten Sponsoringaktivierungsmaßnahmen im Vergleich zur Ausgestaltung der Nutzendimensionen nur eine untergeordnete Bedeutung einnimmt, sollte vor dem Hintergrund der bestehenden Herausforderungen des Sponsoring in der Fußball-Bundesliga auch die Sponsoren mit einem gemäßigten Sponsor-Fit dazu ermutigen, ihr Sponsoringengagement im Zuge von zusätzlichen Kommunikationsmaßnahmen zu aktivieren. So gelang es Low-Fit-Sponsor EDEKA im Rahmen des durchgeführten Experimentes demnach, eine im Vergleich zur Nicht-Aktivierung verbesserte und nahezu fast gleichgroße Weiterempfehlungs- und Kaufabsicht wie der High-Fit-Sponsor Nike zu erzielen, sofern ein wahrgenommener Nutzen in die Aktivierungsmaßnahme integriert wurde. Zusammenfassend ist es demnach für Sponsoren in der Fußball-Bundesliga zielführend, Aktivierungsmaßnahmen so auszugestalten, dass sie vom Vereinsfan als möglichst uneigennützig wahrgenommen werden und einen erkennbaren fanseitigen Vorteil in Form eines symbolischen oder finanziellen Nutzens bieten. In der Entwicklung von Aktivierungsmaßnahmen sollte den Sponsoren somit ein weiterer Schritt weg vom Prinzip „trial and error“ und hin zu einer Verbesserung der Wirkung ihres Sponsoringengagements gelingen.

Weiterführende Fachseiten und Blogs zum Themengebiet:

Activative | activative.co.uk

International Event Group | sponsorship.com

Mobile Marketer | mobilemarketer.com

Partnership Activation | partnershipactivation.com

Power Sponsorship | powersponsorship.com

Synergy Sponsorship | synergy-sponsorship.com/blog

Abschließend bleibt anzumerken, dass selbst einzelne missglückte Sponsoringaktivierungsmaßnahmen zu einem nachhaltigen Wirkungsverlust des Sponsoringengagements sowie zu einem Schaden der Sponsorenmarke führen können. Es empfiehlt sich daher zumindest im Vorfeld einer umfangreicheren Aktivierungskampagne, diese vorab anhand der Reaktionen geeigneter Testgruppen empirisch auf ihre Sponsoringwirkung überprüfen zu lassen.

Implikationen für das Sponsoring in der Fußball-Bundesliga

Die Übertragung von positiven Einstellungsmerkmalen von der Vereins- auf die Sponsorenmarke ist eines der wichtigsten Sponsoringziele. Doch wie lassen sich Sponsorenmarken im Umfeld der Fußball-Bundesliga gezielt stärken? Die Sponsoringstudie 2014 formuliert auf Basis gewonnener empirischer Erkenntnisse konkrete Handlungsempfehlungen für ein erfolgreiches Sponsoringengagement.

Mit der Einstellung zur Vereinsmarke, der Sponsoringbekanntheit und dem Sponsor-Fit wurden im Rahmen empirischer Wirkungsanalysen wesentliche Stellhebel für die Realisierung des Einstellungstransfers identifiziert (vgl. Woisetschläger et al. 2012 und Woisetschläger et al. 2013). Die gewonnenen Erkenntnisse zum Einstellungstransfer stellen einen gegebenen Anlass dar, sich detailliert mit diesen Erfolgsgrößen auseinanderzusetzen und grundlegende Handlungsschritte für die Sponsoren in der Fußball-Bundesliga zu formulieren.

Die Auswahl einer geeigneten Vereinsmarke als Sponsoringobjekt

Die Stärke der gesponserten Vereinsmarke ist als die Basis des Einstellungstransfers anzusehen. Dabei definiert der Vergleich der individuellen Wahrnehmung der Rezipienten von der Vereins- gegenüber der Sponsorenmarke das mögliche Transferpotenzial eines Sponsoringengagements. Die vorliegenden Ergebnisse der Sponsoringstudie dokumentieren hierbei, dass bei bestehenden Transferpotenzialen individuelle Einstellungsmerkmale vom Gesponserten auf den Sponsoren übergehen können.

Kann die Vereinsmarke zu den anvisierten Markenzielen einen Beitrag leisten?

Da im Zuge einer bereits geschlossenen Sponsoringpartnerschaft die Vereinsmarke nur sehr begrenzt durch eventuelle Maßnahmen des Sponsors beeinflusst werden kann, kommt der gezielten Auswahl einer geeigneten Vereinsmarke als Sponsoringobjekt eine grundlegende Bedeutung zu. Daher empfiehlt es sich zwingend vor der Entscheidung für ein Sponsoringengagement, infrage kommende Vereinsmarken für eine Sponsoringpartnerschaft detailliert zu analysieren und zu prüfen, inwiefern diese dazu beitragen können, die anvisierten Markenzielen zu erreichen. Wie die Ergebnisse der Sponsoringstudie 2014 aufzeigen, bieten die Vereinsmarken der Fußball-Bundesliga ihren Sponsorenmarken im

Rahmen der geschlossenen Sponsoringpartnerschaften sehr unterschiedliche Wirkungsvoraussetzungen für einen Einstellungstransfer. Die Vereinsmarken der Fußball-Bundesliga unterscheiden sich in dieser Hinsicht nicht nur über ihre Vereinsmarkenstärke, also die Markenbekanntheit und die Markeneinstellung, sondern auch hinsichtlich der Stärke der mit der Vereinsmarke verbundenen Assoziationen. Wie die weiterführenden Ergebnisse zur Vereinsmarkenwahrnehmung im Rahmen der Fußballstudie 2014 zeigen, steht Borussia Dortmund derzeit unter den 36 Vereinsmarken der Fußball-Bundesliga am stärksten für Vertrauenswürdigkeit, Kompetenz und Fortschrittlichkeit. Demgegenüber verfügt der FC Bayern München wie kein anderer Verein in der Fußball-Bundesliga über eine internationale Strahlkraft und wird entsprechend stark mit der Assoziation der Internationalität in Verbindung gebracht. Beabsichtigt es die Sponsorenmarke hingegen in einem einzigartigen Umfeld emotional aufgeladen zu werden, stellt eine Sponsoringpartnerschaft mit einem Verein wie dem FC St. Pauli eine passende Wahl dar. Soll die Sponsorenmarke wiederum eher in einem bodenständigen und familiären Umfeld positioniert werden, erscheint ein Sponsoringengagement mit einem Verein wie dem FC Augsburg als sinnvoll. Eine Verbindung zu einer Vereinsmarke, die das Potenzial besitzt, nachhaltig zur anvisierten Markenpositionierung beizutragen, erscheint jedoch allein nicht ausreichend für den Sponsoringerfolg zu sein. Als zu groß stellen sich in manchen Sponsoringpartnerschaften, wie beispielsweise gegenwärtig bei der Verbindung zwischen Wiesenhof und Werder Bremen oder Gazprom und dem FC Schalke 04, die kognitiven Differenzen in der Wahrnehmung des Gesponserten gegenüber dem Sponsor dar.

Weist die Vereinsmarke eine Passung zur Sponsorenmarke auf?

Vielmehr wird dem Sponsor-Fit, also dem Zusammenpassen zwischen Vereins- und Sponsorenmarke, eine zentrale Bedeutung für die Erfolgswirkung eines Sponsoringengagements beigemessen. Dies trifft insbesondere auf die Zielsetzung des Ein-

stellungstransfers von der Vereins- auf die Sponsorenmarke zu, da sich beim Vorliegen eines hohen Sponsor-Fits die Markenassoziationen zwischen den Bezugsobjekten leichter verfestigen und somit der Einstellungstransfer in der Wahrnehmung der Rezipienten kognitiv besser vollzogen werden kann. Die durchgeführte Wirkungsanalyse zum Einstellungstransfer weist in diesem Zusammenhang den Sponsor-Fit als den stärksten Treiber für die Wahrnehmung der Sponsorenmarke aus. So wirkt sich das wahrgenommene Zusammenpassen nicht nur direkt auf die Einstellung zur Sponsorenmarke aus, sondern es verstärkt auch den Einfluss der Vereinseinstellung auf die Sponsoreneinstellung. Sponsoren, die als passend bzw. ähnlich zum Verein wahrgenommen werden, profitieren folglich umso stärker von einer positiven Einstellung zur Vereinsmarke, weswegen dem Sponsor-Fit die Rolle eines „Katalysators“ für den Einstellungstransfer zukommt.

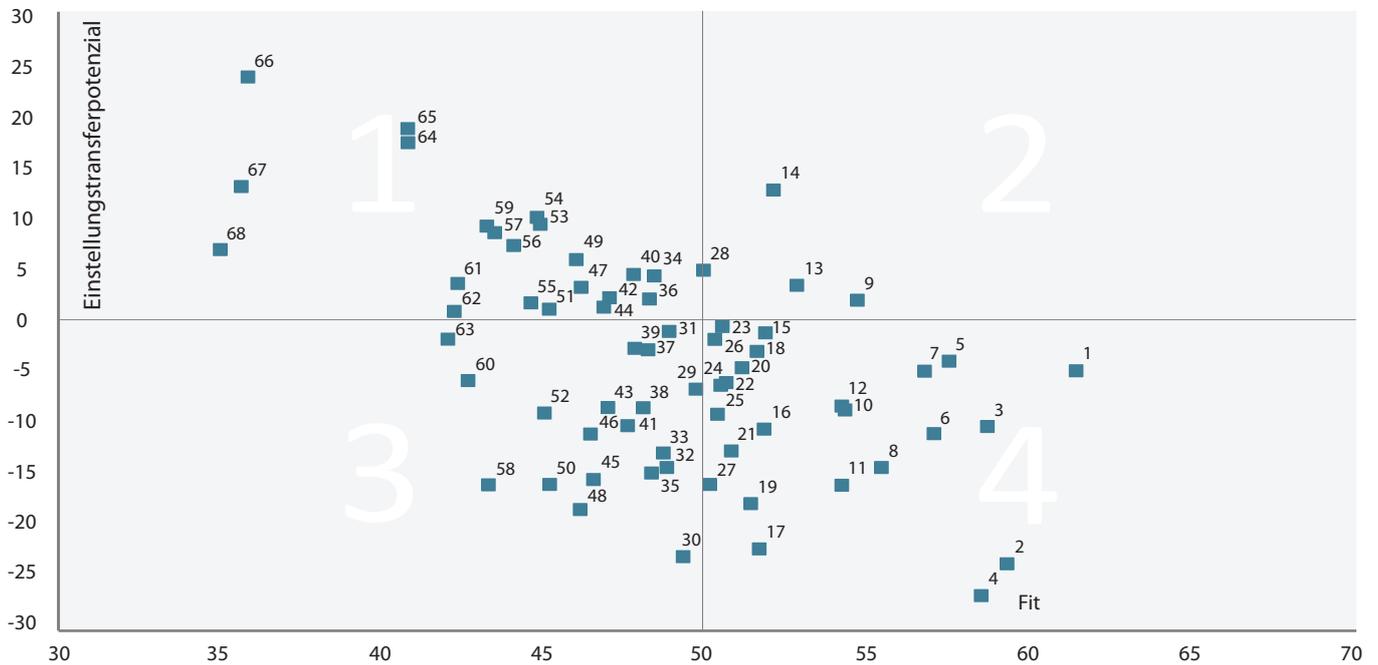
Da dem Sponsor-Fit eine zentrale Bedeutung unter den betrachteten Stellhebeln für den Einstellungstransfer beigemessen werden kann, sollten vor der Auswahl einer Vereinsmarke als Sponsoringobjekt nicht nur die Eignung für die anvisierte Markenpositionierung analysiert werden, sondern auch die Passung der zur Auswahl stehenden Vereinsmarken zur Sponsorenmarke eingehend überprüft und in der Entscheidungsfindung entsprechend berücksichtigt werden. Die in der Wirkungsforschung vorliegenden Erkenntnisse zeigen, dass sich der Sponsor-Fit durch den Produktfit (Gwinner/Eaton 1999), den Sportbezug, die wahrgenommenen Vorteile für den Gesponserten und die regionale Identität (Woisetschläger et al. 2010), die Autonomiewahrnehmung und die Exklusivität des Sponsoringengagements (Speed/Thompson 2000) sowie die Zielgruppenübereinstimmung und die Produktnutzung durch die Zuschauer (Olson/Thjømøe 2011) ausprägen kann. Bei bereits bestehenden Sponsoringpartnerschaften gilt es ferner Aspekte des Sponsor-Fits zu identifizieren und im Rahmen geeigneter Kommunikationsmaßnahmen der Zielgruppe des Engagements zugänglich zu machen. Diese Art der Aktivierung von Sponsoring sollte sich demnach nicht nur positiv auf den wahrgenommenen Sponsor-Fit auswirken, sondern sich auch über die Erhöhung der Sponsoringbekanntheit positiv auf die Einstellung zur Sponsorenmarke niederschlagen.

Nimmt man in diesem Zusammenhang Bezug auf die erhobenen Daten zu den analysierten 68 Sponsoringpartnerschaften in der Fußball-Bundesliga kann die Verbindung zwischen Gazprom und dem FC Schalke 04 als ein geeignetes Veranschaulichungsbeispiel herangezogen werden (vgl. hierzu Abbildung 7). Zwar verfügt dieses Sponsoringengagement, wie die weiteren Partnerschaften im ersten Quadranten der Matrix, über ein entsprechendes Potenzial zum Einstellungstransfer – zum beabsichtigten Übergang positiver Einstellungsmerkmale von der Vereins- auf die Sponsorenmarke sollte jedoch zwingend die Zielsetzung bestehen, den wahrgenommenen Sponsor-Fit zu erhöhen und die Sponsoringpartnerschaft im zweiten Quadranten der Matrix zu positionieren.

Die gezielte Vernetzung und Aktivierung der Sponsoringpartnerschaft

Damit Sponsoren von ihrer Sponsoringpartnerschaft letztlich profitieren können, ist neben einem bestehenden Einstellungstransferpotenzial und einem ausreichenden Sponsor-Fit eine feste Verankerung des Sponsoring in den Köpfen der Rezipienten notwendig. Erst die Bekanntheit des Sponsoringengagements führt zu einem gedanklichen Brückenschlag zwischen der Vereins- und Sponsorenmarke und kann somit einen möglichen positiven Einfluss auf die Einstellung zur Sponsorenmarke nehmen. Aus der Perspektive der Sponsoren erscheint die Durchdringung ihres Sponsoringengagements im Zuge der „Werbeflut“ in der Fußball-Bundesliga und einer resultierenden Reizüberflutung der Konsumenten nicht ausschließlich mehr über die bloße Sichtbarkeit des Sponsors über die ihm zugesicherten Werbeträger möglich. Vielmehr sind die Vereine und Sponsoren in gemeinsamer Zusammenarbeit gefordert, Sponsoringkonzepte zu erarbeiten, die eine gezielte Vernetzung und Aktivierung der Sponsoringpartnerschaft ermöglichen.

Auf Basis des Forschungsprojektes „Wand der Eintracht“ konnten in diesem Zusammenhang beispielhafte Erkenntnisse zur Ausgestaltung einer zielführenden Sponsoringaktivierung gewonnen werden. Demnach ist es für die Sponsoren in der Fußball-Bundesliga empfehlenswert, ihre Aktivierungsmaßnahmen so auszugestalten, dass sie vom Vereinsfan als möglichst uneigennützig wahrgenommen werden und einen erkennbaren fanseitigen Vorteil in Form eines symbolischen oder finanziellen Nutzens bieten. Somit erhöht der Sponsor die Wahrscheinlichkeit, dass er im Zuge der initiierten Aktivierungsmaßnahme zum Vereinsfan durchdringt und bei ihm eine positive Veränderung von Einstellung und Verhaltensabsichten gegenüber seiner Marke erzielen kann. Es ist jedoch abschließend zu betonen, dass ein jedes Sponsoringengagement von einer gewissen Langfristigkeit geprägt sein muss, um mögliche Einstellungstransferpotenziale umzusetzen. Kurzfristig angelegte Sponsoringengagements mögen zwar zu einer Erhöhung der Bekanntheit der Sponsorenmarke führen, der Prozess des Einstellungstransfers ist hingegen als ein deutlich komplexerer und langwieriger Prozess anzusehen.



No.	Sponsor/Verein	Fit	Einstellungs- transferpotenzial	No.	Sponsor/Verein	Fit	Einstellungs- transferpotenzial
68	Wiesenhof/Werder Bremen	35,08	+ 7,16	41	Weber Grill/1. FSV Mainz 05	47,66	- 10,23
67	Faber Lotto/VfL Bochum	35,73	+ 13,40	39	Verivox/SV Sandhausen	47,88	- 2,60
66	Gazprom/FC Schalke 04	35,94	+ 24,24	38	Alfa Romeo/Eintracht Frankfurt	48,14	- 8,47
65	HypoVereinsbank/FC Bayern München	40,87	+ 19,14	37	tipico/1899 Hoffenheim	48,29	- 2,74
64	Turkish Airlines/Borussia Dortmund	40,88	+ 17,74	35	TUI/Hannover 96	48,39	- 14,93
62	Direct Line/Hertha BSC	42,31	+ 1,06	33	Allgäuer Latschenkiefer/1. FC K'lautern	48,76	- 12,95
61	Vattenfall/FC Energie Cottbus	42,41	+ 3,81	32	Feldschlößchen/Dynamo Dresden	48,87	- 14,37
59	Targobank/Werder Bremen	43,31	+ 9,48	31	KFZ-Teile 24/SC Paderborn 07	48,94	- 0,93
57	Santander/Borussia Mönchengladbach	43,55	+ 8,85	30	Meßmer/SpVgg Greuther Fürth	49,37	- 23,19
56	ERGO Direkt/SpVgg Greuther Fürth	44,14	+ 7,57	29	Licher/FSV Frankfurt	49,77	- 6,62
55	HDI/Hannover 96	44,67	+ 1,91	27	Warsteiner/SC Paderborn 07	50,19	- 16,05
54	Postbank/Borussia Mönchengladbach	44,86	+ 10,35	26	Segmüller/FC Augsburg	50,35	- 1,71
53	NKD/1. FC Nürnberg	44,96	+ 9,67	25	Veolia/Dynamo Dresden	50,43	- 9,12
51	Sparhandy/FSV Frankfurt	45,24	+ 1,28	24	Mercedes-Benz Bank/VfB Stuttgart	50,53	- 6,25
49	Commerzbank/Eintracht Frankfurt	46,07	+ 6,18	23	Karlsberg/1. FC K'lautern	50,58	- 0,43
47	EnBW/Karlsruher SC	46,22	+ 3,43	22	Ford/1. FC Köln	50,70	- 5,98
44	otel.o/Fortuna Düsseldorf	46,92	+ 1,47	21	Krombacher/Eintracht Frankfurt	50,86	- 12,75
42	Deutsche Bahn/Hertha BSC	47,10	+ 2,40	20	SEAT/Eintracht Braunschweig	51,19	- 4,52
40	Deutsche Telekom/FC Bayern München	47,84	+ 4,70	19	SAP/1899 Hoffenheim	51,46	- 17,95
36	KFZ-Teile 24/1. FC Union Berlin	48,33	+ 2,28	18	Volkswagen Bank/Eintracht Braunschweig	51,65	- 2,89
34	EnBW/VfB Stuttgart	48,48	+ 4,57	17	Volkswagen/TSV 1860 München	51,72	- 22,43
28	Allianz/FC Bayern München	50,00	+ 5,14	16	Ehrmann/SC Freiburg	51,87	- 10,59
14	Evonik/Borussia Dortmund	52,16	+ 13,06	15	Veltins/FC Schalke 04	51,91	- 1,07
13	Opel/Borussia Dortmund	52,88	+ 3,64	12	Hacker-Pschorr/TSV 1860 München	54,27	- 8,30
9	Astra/FC St. Pauli	54,75	+ 2,17	11	Rothaus/SC Freiburg	54,27	- 16,13
63	Netto Marken-Discount/VfL Bochum	42,11	- 1,68	10	Wernesgrüner/FC Erzgebirge Aue	54,37	- 8,69
60	Castrol/VfL Wolfsburg	42,73	- 5,79	8	Grundig/1. FC Nürnberg	55,49	- 14,38
58	Schüco/Arminia Bielefeld	43,36	- 16,10	7	Bayer AG/Bayer 04 Leverkusen	56,82	- 4,85
52	Emirates/Hamburger SV	45,09	- 8,98	6	Holsten/Hamburger SV	57,11	- 11,03
50	Alpecin/Arminia Bielefeld	45,25	- 16,04	5	AL-KO/FC Augsburg	57,58	- 3,87
48	Henkel/Fortuna Düsseldorf	46,19	- 18,53	4	Audi/FC Ingolstadt 04	58,57	- 27,05
46	REWE/1. FC Köln	46,51	- 11,06	3	Fraport/Eintracht Frankfurt	58,76	- 10,33
45	Tropical Islands/FC Energie Cottbus	46,60	- 15,57	2	Volkswagen/VfL Wolfsburg	59,37	- 23,90
43	LG Electronics/Bayer 04 Leverkusen	47,05	- 8,44	1	Berliner Pilsner/1. FC Union Berlin	61,50	- 4,81

Abbildung 7: Einstellungstransferpotenzial und Fit der analysierten Sponsoringpartnerschaften

Weiterführende Literatur zum Thema

- Becker-Olsen, Karen L. und Ronald P. Hill (2006): The impact of sponsor fit on brand equity: the case of nonprofit service providers, *Journal of Service Research*, Vol. 9 (1), S. 73-83.
- Bühler, André (2006): Professional football sponsorship in the English Premier League and the German Bundesliga.
- Carrillat, François A., Francois Colbert und Matthieu Feigné (2014): Weapons of mass intrusion: the leveraging of ambush marketing strategies, *European Journal of Marketing*, Vol. 48 (1/2), S. 314-335.
- Carrillat, François A. und Alain d'Astous (2013): The complementarity factor in the leveraging of sponsorship, *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, Vol. 15 (1), S. 20-39.
- Carrillat, François A., Eric G. Harris und Barbara A. Lafferty (2010): Fortuitous brand image transfer, *Journal of Advertising*, Vol. 39 (2), S. 109-124.
- Chadwick, Simon und Des Thwaites (2005): Managing sport sponsorship programs: lessons from a critical assessment of English soccer, *Journal of Advertising Research*, Vol. 45 (3), S. 328-338.
- Chanavat, Nicolas, Guillaume Martinent und Alain Ferrand (2010): Brand images causal relationships in a multiple sport event sponsorship context: Developing brand value through association with sponsees, *European Sport Management Quarterly*, Vol. 10 (1), S. 49-74.
- Close, Angeline G., R. Zachary Finney, Russel Z. Lacey und Julie Z. Sneath (2006): Engaging the consumer through event marketing: linking attendees with the sponsor, community, and brand, *Journal of Advertising Research*, Vol. 46 (4), S. 420-433.
- Coppetti, Casper, Daniel Wentzel, Torsten Tomczak und Sven Henkel (2009): Improving incongruent sponsorships through articulation of the sponsorship and audience participation, *Journal of Marketing Communications*, Vol. 15 (1), S. 17-34.
- Cornwell, T. Bettina. (2008): State of art and science in sponsorship-linked marketing, *Journal of Advertising*, Vol. 37 (3), S. 41-55.
- Cornwell, T. Bettina, Clinton S. Weeks und Donald P. Roy (2005): Sponsorship-linked marketing: opening the black box, *Journal of Advertising*, Vol. 34 (2), S. 21-42.
- Cornwell, T. Bettina, and Isabelle Maignan (1998): An international review of sponsorship research, *Journal of Advertising*, Vol. 27 (1), S. 1-21.
- Dardis, Frank E. (2009): Attenuating the negative effects of perceived incongruence in sponsorship: how message repetition can enhance evaluations of an "incongruent" sponsor, *Journal of Promotion Management*, Vol. 15 (1/2), S. 36-56.
- Grohs, Reinhard und Heribert Reisinger (2005): Image transfer in sports sponsorships: an assessment of moderating effects, *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, Vol. 7 (1), S. 42-48.
- Grohs, Reinhard, Udo Wagner und Sabine Vsetecka (2004): Assessing the effectiveness of sport sponsorships - an empirical examination, *Schmalenbach Business Review*, Vol. 56 (2), S. 119-138.
- Gwinner, Kevin P., Brian V. Larson und Scott R. Swanson (2009): Image transfer in corporate event sponsorship: assessing the impact of team identification and event-sponsor fit, *International Journal of Management and Marketing Research*, Vol. 2 (1), S. 1-15.
- Gwinner, Kevin P. und John Eaton (1999): Building Brand Image Through Event Sponsoring: The Role of Image Transfer, *Journal of Advertising*, Vol. 18 (4), S. 47-57.

Gwinner, Kevin P. (1997): A model of image creation and image transfer in event sponsorship, *International Marketing Review*, Vol. 14 (3), S. 145-158.

Keller, Kevin L. (2008): *Strategic Brand Management*, 3rd Edition, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Olson, Erik L. und Hans M. Thjomøe (2011): Explaining and articulating the fit construct in sponsorship, *Journal of Advertising*, Vol. 40 (1), S. 57-70.

Quester, Pascale G. und Beverley Thompson (2001): Advertising and promotion leverage on arts sponsorship effectiveness, *Journal of Advertising Research*, Vol. 41 (1), S. 33-47.

Rifon, Nora J., Sejung M. Choi, Carrie S. Trimble, und Hairong Li (2004): Congruence effects in sponsorship: the mediating role of sponsor credibility and consumer attributions of sponsor motive, *Journal of Advertising*, Vol. 33 (1), S. 30-42.

Schilhaneck, Michael (2008): *Zielorientiertes Management von Fußballunternehmen: Konzepte und Begründungen für ein erfolgreiches Marken- und Kundenbindungsmanagement*, Gabler Verlag, Wiesbaden.

Schnittka, Oliver (2010): Drivers of sponsor image in sponsorships: what we know from prior research, *Marketing-Journal of Research and Management*, Vol. 6 (2), S. 124-144.

Smith, Gareth (2004): Brand image transfer through sponsorship: a consumer learning perspective, *Journal of Marketing Management*, Vol. 20, S. 457-474.

Sneath, Julie Z., R. Zachary Finney und Angeline G. Close (2005): An IMC approach to event marketing: the effects of sponsorship and experience on customer attitudes, *Journal of Advertising Research*, Vol. 45 (4), S. 373-381.

Speed, Richard und Peter Thompson (2000): Determinants of sports sponsorship response, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol 28 (2), S. 226-238.

Weeks, Clinton S., T. Bettina Cornwell und Judy C. Drennan (2008): Leveraging sponsorships on the internet: activation, congruence, and articulation, *Psychology & Marketing*, Vol. 25 (7), S. 637-654.

Woisetschläger, David M., Vanessa J. Haselhoff und Christof Backhaus (2014): Fans' resistance to naming right sponsorships - why stadium names remain the same for fans, *European Journal of Marketing*, Vol. 48 (7/8), S. 2-28.

Woisetschläger, David M., Christof Backhaus, Jan Dreisbach und Marc Schnöring (2014): *Fußballstudie 2014 - Die Markenlandschaft der Fußball-Bundesliga*. Arbeitspapier des Instituts für Automobilwirtschaft und Industrielle Produktion.

Woisetschläger, David M., Christof Backhaus, Jan Dreisbach und Marc Schnöring (2013): *Sponsoringstudie 2013 - 50 Jahre Fußball-Bundesliga: Von den Anfängen des Sponsoring bis zur Gegenwart*. Arbeitspapier des Instituts für Automobilwirtschaft und Industrielle Produktion.

Woisetschläger, David M., Christof Backhaus, Jan Dreisbach und Marc Schnöring (2012): *Sponsoringstudie 2012 - Wie die Sponsoren der Fußball-Bundesliga von der Stärke der Vereinsmarken profitieren können*. Arbeitspapier des Instituts für Automobilwirtschaft und Industrielle Produktion.

Woisetschläger, David M. und Manuel Michaelis (2012): Sponsorship congruence and brand image - a pre-post event analysis, *European Journal of Marketing*, Vol. 46 (3/4), S. 509-523.

Woisetschläger, David M., Alexander Eiting, Vanessa J. Haselhoff und Manuel Michaelis (2010): Determinants and consequences of sponsorship fit - a study of fan perceptions, *Journal of Sponsorship*, Vol. 3 (2), S. 169-180.

Woisetschläger, David M. (2006): *Markenwirkung von Sponsoring - Eine Zeitreihenanalyse am Beispiel des Formel 1-Engagements eines Automobilherstellers*, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden.

Autoren und Kontakt

Autoren

Prof. Dr. David M. Woisetschläger | Technische Universität Braunschweig

Prof. Dr. Christof Backhaus | Newcastle University Business School (UK)

Dipl.-Kfm. Jan Dreisbach | Technische Universität Braunschweig

Dipl.-Kfm. Marc Schnöring | Technische Universität Braunschweig

Kontakt

Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement
an der Technischen Universität Braunschweig

Schleinitzstraße 23a
38106 Braunschweig
Telefon +49 531 391 63 100
Telefax +49 531 391 63 122
aip-dlm@tu-braunschweig.de
www.tu-braunschweig.de/aip/ad

Der Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement ist Teil des Instituts für Automobilwirtschaft und Industrielle Produktion. Wir befassen uns mit aktuellen Fragestellungen des Managements von Dienstleistungsbetrieben und der Vermarktung von Dienstleistungen und stehen für eine enge Verzahnung von Theorie und Praxis in Forschung und Lehre, Interdisziplinarität und eine internationale Ausrichtung unserer Forschungsprojekte.

acurelis consulting GmbH

Wilhelm-Bode-Str. 40
38106 Braunschweig
christof.backhaus@acurelis.com
www.acurelis.com

Die acurelis consulting GmbH ist eine Unternehmensberatung, die sich auf Fragestellungen des Marketing- und Vertriebsmanagements spezialisiert hat. Unter dem Leitbild „accurizing customer relationships“ bietet acurelis consulting Lösungen für ein effektives und effizientes Kundenmanagement sowie Analysen zur Messung der Wirksamkeit und Effizienz von Marketingmaßnahmen wie bspw. Sponsoring.

Firmenprofil acurelis consulting

Wer wir sind

Die acurelis consulting GmbH ist eine Unternehmensberatung, die sich auf Fragestellungen des Marketing- und Vertriebsmanagements spezialisiert hat. Unter der Leitlinie „accurizing customer relationships“ bestimmen wir die Effektivität und Effizienz Ihrer Marketing- bzw. Customer Relationship Management-Maßnahmen. Unsere Analysen helfen Ihnen, Ihre Kundenbeziehungen zu optimieren und so den Return on Marketing nachhaltig zu steigern.

Was wir machen



Beziehungen aufbauen und pflegen:

Customer Relationship Management

- integriertes Kundenbindungsmanagement
- Kundenwertanalysen



Beziehungen entwickeln:

Sales Management

- Netzwerkmanagement
- Vertriebssteuerung und -controlling
- Vertriebsorganisation
- Filialbenchmarking



Die Basis für gute Beziehungen schaffen:

Services Design

- optimale Gestaltung von Dienstleistungen
- organisationale Aspekte des Services Designs



Beziehungen promoten:

Branding, Advertising & Promotions

- Markenmanagement und -kommunikation
- (Sport-)Sponsoring

Wie Sie uns erreichen können



acurelis consulting GmbH
Wilhelm-Bode-Str. 40
38106 Braunschweig

Prof. Dr. Christof Backhaus
christof.backhaus@acurelis.com
www.acurelis.com

Impressum

Die vorliegende Studie erscheint im Rahmen der Reihe „Arbeitspapiere des Instituts für Automobilwirtschaft und Industrielle Produktion“ herausgegeben vom Institut für Automobilwirtschaft und Industrielle Produktion an der Technischen Universität Braunschweig.

Herausgeber

Institut für Automobilwirtschaft
und Industrielle Produktion



Prof. Dr. Thomas S. Spengler
Technische Universität Braunschweig
Institut für Automobilwirtschaft
und Industrielle Produktion (AIP)
Lehrstuhl für Produktion und Logistik
Katharinenstraße 3
38106 Braunschweig

Prof. Dr. David M. Woisetschläger
Technische Universität Braunschweig
Institut für Automobilwirtschaft
und Industrielle Produktion (AIP)
Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement
Schleinitzstraße 23a
38106 Braunschweig

Nutzungsbedingungen

Die vorliegende Studie unterliegt urheberrechtlichen Schutz. Alle Rechte sind dem Herausgeber der Studie vorbehalten. Reproduktion, Verarbeitung, Vervielfältigung oder Weitergabe der Studie oder von Studienergebnissen ist ohne ausdrückliche schriftliche Genehmigung des Herausgebers der Studie untersagt. Eine Veröffentlichung von Studienergebnissen bedarf ebenfalls der vorherigen, ausdrücklichen und schriftlichen Genehmigung.

Braunschweig 2014, alle Rechte vorbehalten.

ISSN 2192-8150 (Printausgabe)

© 2014 Technische Universität Braunschweig
© Bildmaterial: imago stock&people GmbH | Shutterstock Images



© Technische Universität Braunschweig
Institut für Automobilwirtschaft und Industrielle Produktion
Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement
Schleinitzstraße 23a
38106 Braunschweig

Telefon +49 531 391 63100
Telefax +49 531 391 63122
aip-dlm@tu-braunschweig.de
www.tu-braunschweig.de