

Universität St. Gallen - Institut für Marketing (Ed.)

Periodical Part

Marketing Review St.Gallen, Ausgabe 6/2019: Sponsoring: Best Practices

Marketing Review St.Gallen

Provided in Cooperation with:

Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

Suggested Citation: Universität St. Gallen - Institut für Marketing (Ed.) (2019) : Marketing Review St.Gallen, Ausgabe 6/2019: Sponsoring: Best Practices, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thesis Verlag, St.Gallen, Vol. 36, Iss. 6

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/276062>

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.

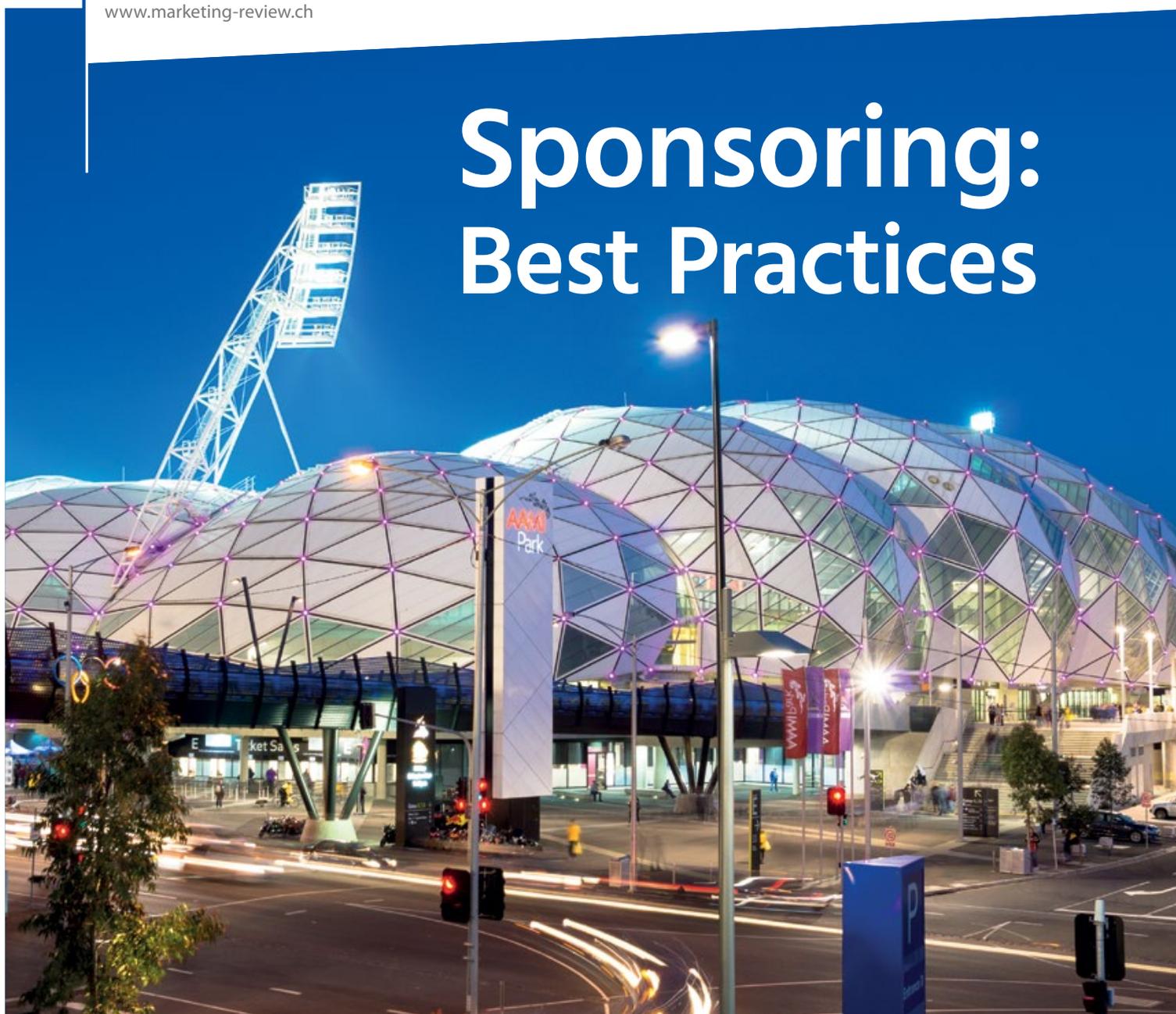
Marketing Review St. Gallen



6 | 2019 **INTERVIEWS** Pioniergeist im Formel-E-Sponsoring und wie Wertetransfer funktionieren kann • Begeisterung wecken – nach innen und aussen • Wellenwirkungen von Sponsoring über die direkte Zielgruppe hinaus **BEST PRACTICES** Digitaler Boost von Sponsoring-Aktivitäten • Live-Kommunikation und multimediales Musikerlebnis • Rationalität und Emotionen in Sponsoring-Verhandlungen • Gamification durch pervasive mobile Spiele

www.marketing-review.ch

Sponsoring: Best Practices



Institut für Marketing



Universität St.Gallen



Reichern Sie Ihre Ideen mit Substanz an und reservieren Sie sich einen Platz in der passenden Weiterbildung.

Intensivseminar Wachstum mit dem Vertrieb

Nächster Termin: 14.–16. Januar 2020 (3 Tage)

Intensivseminar Excellence in Key Account Management

Nächster Start: 28. Januar 2020 (3x3 Tage)

Intensivseminar Digital Marketing Academy

Nächster Termin: 25.–28. Februar 2020 (4 Tage)

Alle Weiterbildungen des Instituts für Marketing finden Sie unter ifm.unisg.ch/weiterbildung oder lassen Sie sich beraten:

**Doris Maurer, Telefon +41 71 224 28 55,
doris.maurer@unisg.ch**

**«Wissen schafft
Wirkung»**

Sponsoring: Best Practices

Sponsoring boomt. Jahr für Jahr investieren Unternehmen mehr in dieses Kommunikationsinstrument. Sponsoring hebt sich deutlich von anderen Formen der Kommunikation ab: Sportsponsoring vermittelt Emotionen, Kultursponsoring betont das stilistische Element.

Die Selektion des richtigen Sponsoringengagements ist für den Erfolg entscheidend – und erfolgt häufig leider aus persönlichen oder politischen Gründen denn aus betriebswirtschaftlichen Überlegungen. Diesbezügliche Fehler lassen sich nur schwer korrigieren, denn Sponsoring ist ein langfristiges Instrument, das Kontinuität erfordert, um zu wirken. Und Sponsoring sollte nicht nur Bekanntheits- und Imageziele über einfache Kommunikationskontakte mit der Zielgruppe verfolgen. Beispielsweise wird mit professionellen Aktivierungsprogrammen die Sponsoringwirkung multipliziert – Kreativität, Einzigartigkeit und Authentizität sind gefragt. So können klar definierte Zielgruppen digital oder analog mit individualisierten Botschaften bespielt werden und zu einer interaktiven Auseinandersetzung mit den Inhalten des Sponsors eingeladen werden.

Zusätzliche Wirkungspotenziale lassen sich durch die Kooperation mit anderen Akteuren im Sponsoring erzielen. Rechthehalter wie z.B. UEFA oder FIFA eröffnen neuartige Möglichkeiten in der Aktivierung, Co-Sponsoren schaffen Synergiepotenziale für die Verbreitung gemeinsamer Botschaften. Agenturen bringen kreative Elemente in der Umsetzung von Aktivierungsprogrammen ein, beispielsweise über neue digitale Formate. Die Orchestrierung der Zusammenarbeit aller Sponsoringakteure erfordert ein hohes Mass an Initiative, Kompetenz und Konstanz.

Sponsoring muss regelmässig auf seine Wirksamkeit überprüft werden. Dafür ist eine vorangehende präzise Zieldefinition unabdingbar. Ein Wirkungsnachweis mittels glaubhafter Ursache-Wirkungs-Beziehungen hilft zum einen, die (relativ hohen) Sponsoringbudgets zu rechtfertigen. Zum anderen ist die klare Zieldefinition verbunden mit einer Erfolgsmessung die Voraussetzung dafür, dass Unternehmen lernen und somit langfristig ihr Sponsoringengagement optimieren können. So zeigt beispielsweise wiederholte Überprüfung der Wirksamkeit auf, ob und welche Aktivie-



Dominik Schwizer
Doktorand am Institut für Marketing an der Universität St. Gallen (HSG) und Lehrbeauftragter für Sportmanagement an der Fachhochschule Graubünden
dominik@schwizer.ch
Tel.: +41 (0) 79 5818103



Prof. Dr. Sven Reinecke
Herausgeber
Direktor des Instituts für Marketing an der Universität St. Gallen
sven.reinecke@unisg.ch

rungsmassnahmen sinnvoll sind. Greifen die Massnahmen auch in der langen Frist nicht, so sollte auch die Beendigung von Sponsoringengagements erwogen werden. Die frei werdenden finanziellen Mittel können in andere Formen der Kommunikation investiert werden.

Sponsoring ist eines der anspruchsvollsten, aufwendigsten und ressourcenintensivsten Kommunikationsinstrumente – letztlich geht es um das Management einer Kommunikationsplattform. Gelingt es, die entscheidenden Fragen rund um Sponsorings richtig zu beantworten, verfügen Unternehmen indes über eines der schlagkräftigsten Instrumente zur Ansprache ihrer Zielgruppen. Lernen Sie in dieser Ausgabe der Marketing Review St. Gallen Fallbeispiele kennen, denen es gelungen ist, höchste Wirksamkeit mit Wirtschaftlichkeit zu verbinden. Wir wünschen eine erkenntnisreiche Lektüre – und danken allen Beteiligten dieser Ausgabe.

6 / 2019

Schwerpunkt

Interview

- 06 **„Unser Pioniergeist im Formel-E-Sponsoring hat sich ausgezahlt“**
Visionäres Denken, Pionier-Spirit, Mobilität und Nachhaltigkeit – dies verkörpert die Formel E. Ein Wertetransfer macht das Sponsoring für Marco Parroni, Head of Global Sponsorings & Deputy Head Marketing von Julius Bär & Co Ltd., zu einer besonderen Aufgabe und wichtigem Engagement.

Das Interview führt Dominik Schwizer

- 12 **Stärkende Effekte nach innen wie nach aussen**
Philippe Harnick, Projektmanager Sponsoring der Hansgrohe Group, spricht über die Kundenbegeisterung, die Sponsoring bewirken kann. Ein wirksames Tool zur Steigerung der Bekanntheit.

Das Interview führt Dominik Schwizer

- 18 **„Koordinierte Massnahmen in der Aktivierung können allen involvierten Partnern einen Mehrwert bieten“**

Adrian Wyss, Head Brand Activation & Sports Sponsorship Switzerland der Grossbank UBS, berichtet von Potenzialen im Sponsoring und davon, wie die Kommunikationswirkung über die Leichtathletik hinaus Wellen schlagen kann.

Das Interview führt Dominik Schwizer

Service

- 17 **Call for Papers**
23 **Buchrezension**
43 **Literatur zum Thema: Sponsoring**
59 **Vorschau & Impressum**



Sponsoring: Best Practices

24 **Digitaler Boost im Emmi-Ski-Sponsoring**

Emmi verlängert die Sponsoring-Aktivitäten im alpinen Skisport mithilfe von datengestützter Kommunikation und schafft spezifische Markenerlebnisse für Konsumenten über mehrere Touchpoints hinweg.

Pascal Mühlheim, Marcel Härtlein

34 **Live-Kommunikation als Erfolgsfaktor im Sponsoring**

Sponsoring kann strategisch auf vielen Ebenen wirken: Erweiterung der Markenidentität, Mehrwerte für die übergeordnete Unternehmensstrategie, Beweisführung der Value-Proposition durch relevanten Content.

Michael Schuld, Holger Schrott, Daniel Nagelschmitz, Ercan Aslan

44 **Rationality and Emotionality of Sponsorship Negotiations**

Managerial Approaches to Sponsorship Decision-Making

This article investigates sponsorship negotiations and relationships between sponsors and sponsees. Managers appreciate and value the emotionality of sponsoring, however aim at rational decision making.

Maximilian Stieler, Claas Christian Germelmann, Björn Walliser

52 **Zielgruppenansprache im Sponsoring mittels Gamification**

Beispiel: mobiles Spiel „schaz“

Anhand eines Fallbeispiels sowie empirischer Daten werden die Integration von Sponsoren einer Veranstaltung sowie die Kommunikationswirkung des Werbespiels diskutiert.

Jan Drengner, Werner König, Sascha Kaiser

„Unser Pioniergeist im Formel-E-Sponsoring hat sich ausgezahlt“

Das Marktgebiet der Schweizer Privatbank Julius Bär hat sich in den letzten Jahren stark ausgedehnt. Mit dem Sponsoring-Engagement in der Formel E nutzt das Unternehmen eine aufstrebende Sportart, um in neuen Märkten sichtbar zu sein und um seine Werte bekannt zu machen. Marco Parroni, Head Global Sponsoring & Deputy Head Marketing von Julius Bär, zeigt nicht nur auf, wieso sich das Sponsoring-Engagement für das Unternehmen lohnt, sondern legt auch dar, weshalb die Formel E nicht mit der Formel 1 verglichen werden sollte.

Das Interview führt Dominik Schwizer, Doktorand am Institut für Marketing an der Universität St. Gallen (HSG) und Lehrbeauftragter für Sportmanagement an der Fachhochschule Graubünden



Weshalb engagiert sich Julius Bär in der Formel E?

Die Formel E ist kein gewöhnliches Autorennen und somit ist auch unser Sponsoring nicht wie jedes andere. Auf der Suche nach einer internationalen Sponsoring-Plattform, um unsere Marke noch bekannter zu machen, haben wir 2014 Neuland betreten. Der Einstieg in ein neues, unbekanntes Sportformat mit visionärem Thema war damals nicht ohne Risiko. Aber das Wagnis hat sich gelohnt, wie der immer grösser werdende Erfolg der Formel E zeigt. Die Serie ist heute die wichtigste Rennsportserie der Welt und leistet einen erheblichen Beitrag zur Gestaltung der Mobilität der Zukunft. Aus heutiger Sicht ist das Sponsoring für uns ein absoluter Glücksfall, bei dem alles zusammenpasst. Wir erreichen mit unserem Formel-E-Engagement einen optimalen Wertetransfer bei Themen wie visionäres Denken, Pionier-Spirit sowie Mobilität und Nachhaltigkeit. Dieser findet sich auch im sogenannten Next-Generation-Investment-Ansatz von Julius Bär wieder, bei dem wir unseren Kunden auf Basis unseres Researchs zukunftsgerichtete, nachhaltige und sozial verantwortliche Anlagelösungen anbieten. Unser Sponsoring der Formel E ergänzen wir mit Engagements beim Internationalen Automobilverband, der FIA, und ihrer Smart-City- und Road-Safety-Initiativen, allesamt Plattformen, die unser Investment in die Zukunft widerspiegeln.

Auf welchen Zeitraum ist das Sponsoring-Engagement ausgelegt?

Julius Bär ist seit 2014 und damit seit den Anfängen der Serie globaler Partner und Investor der Formel E. Unser Sponsoring-Vertrag läuft vorerst bis zur Saison 2020/21.

Inwiefern ist es wichtig, dass Julius Bär als Sponsor wahrgenommen wird, der seit Anbeginn der Formel E dabei ist?

Es ist uns in der Tat wichtig, als Gründungspartner der Formel E wahrgenommen zu werden. Noch vor Austragung des allerersten Rennens haben wir uns entschieden, in die damals noch völlig unbekannte vollelektrische Formel-E-Meisterschaft zu investieren. Unser Pioniergeist hat sich inzwischen ausgezahlt. Und es freut uns natürlich, dass wir das Potenzial der Formel E derart früh erkannt haben und von Beginn weg mit unserer Partnerschaft den innovativen und visionären Ansatz der Formel E unterstützen.

Werden die Sponsoring-Massnahmen auf deren Effektivität hin überprüft und falls ja, welche Hauptkenntnisse können dabei generiert werden?**Marco Parroni**

Head Global Sponsoring Bank
Julius Bär & Co. Ltd
sponsoring@juliusbaer.com

Die Effektivität von Massnahmen zu quantifizieren, ist bei Sponsoring-Engagements immer schwierig. Selbstverständlich lassen wir unsere Brand-Visibilität rund um die Formel E messen oder wir befragen die Zufriedenheit unserer Gäste. Aus den Erkenntnissen leiten wir Massnahmen zur Optimierung unseres Auftritts ab. Aber den für Sponsoring ebenfalls wesentlichen Image-Transfer und die Wirksamkeit unserer Kommunikation lassen sich nur bedingt erheben. Wir sind aber überzeugt, dass unser früher Einstieg

„Es freut uns natürlich, dass wir das Potenzial der Formel E derart früh erkannt haben und von Beginn weg mit unserer Partnerschaft den innovativen und visionären Ansatz der Formel E unterstützen.“

als globaler Gründungspartner uns ermöglicht hat, an der Erfolgsgeschichte der Formel E teilzuhaben und unsere Ziele zu erreichen, nämlich die Bekanntheit zu erhöhen und unsere Werte und Investment-Philosophie zu präsentieren.

Mit der Formel 1 hat die Formel E eine „grosse Schwester“ – wie ist das Verhältnis dieser beiden Rennserien und deren Sponsoren?

Man sollte davon absehen, die beiden Rennserien direkt miteinander zu vergleichen, zu unterschiedlich sind deren Kontext und Mission. Formel-E-Rennen finden nicht auf der Renn-



Julius Bär ist der exklusive globale Partner der FIA-Formel-E-Meisterschaft.

strecke statt, sondern in einem urbanen Umfeld. Das macht die Sache komplexer, aber auch sehr unterhaltsam. Die Zuschauer sind viel näher am Geschehen, die Autos haben alle das gleiche Chassis, die gleichen Batterien und gleiche Reifen. Das Feld ist näher zusammen als in der Formel 1. Das ist spannend. Auch das Publikum ist nicht dasselbe. Die Formel E zieht gerade junge und auch nicht-motorsportaffine Besucher an, weil sie nicht nur Rennsport im klassischen Sinn bietet. Die Rennserie verbindet wie kein anderes Format die Elemente Sport, Unterhaltung und Interaktion durch den Einbezug neuer Medien. So konnten Fans zum Beispiel als absolutes Novum im Sportbereich via Twitter für ihren Fahrer voten und ihn somit boosten, sprich mehr elektrische Power geben. So etwas ist innovativ und ergibt eine ganz neue Interaktion mit dem Zuschauer.

Anfangs war es sicher nicht angedacht, die Formel E als Konkurrenz zur Formel 1 aufzubauen. Nun hat sich der Trend aber ganz klar in die richtige Richtung für die Formel E und somit auch für uns als Partner entwickelt. Autoherstel-

„Wir erreichen mit unserem Formel-E-Engagement einen optimalen Wertetransfer bei Themen wie visionäres Denken, Pionier-Spirit sowie Mobilität und Nachhaltigkeit.“

ler investieren in neue Mobilitätsformen. Und seit der Bekanntgabe des Einstiegs von Porsche und Mercedes in die Formel E in Saison 6 2019/2020 werden die Stimmen lauter, die in der Formel E eine echte Konkurrenz zur Formel 1 sehen. Durch das Mitwirken von neun Automobilherstellern hat die Formel E eine enorme Wichtigkeit und Grösse erhalten und hat beste Karten, um in Zukunft noch erfolgreicher zu sein. Es wird sich zeigen, wohin die Wege führen.

Fotos: Unternehmen

Wie verläuft die Zusammenarbeit mit anderen grossen Sponsoren der Formel E?

Immer mehr namhafte Firmen engagieren sich in der elektrischen Rennserie, darunter auch einige Schweizer Unternehmen wie Tag Heuer, Adecco und ABB, die als Titelsponsor der Rennserie auftritt. Man könnte meinen, dass dies unsere Visibilität und Wahrnehmung als Sponsor der ersten Stunde schmälert, aber dem ist nicht so. Alle Partner haben eine gemeinsame Mission und Vision, und wir schreiben gemeinsam Geschichte. So bedeuten mehr Partner vor allem, dass sich die Formel E weiterentwickeln und professionalisieren kann. Dies kommt auch Julius Bär zugute und verleiht dem Sponsoring mehr Glaubwürdigkeit. Und neue Sponsoren nutzen in ihrer Kommunikation ebenfalls Bildwelten aus der Formel E. Dank unserem prominenten visuellen Branding-Auftritt auf den Boliden, bei Fahrern und an der Rennstrecke lassen sich Zielgruppen und Reichweiten ausdehnen. Gerade unsere Position als ein Gründungspartner bringt im Vergleich zu Neueinsteigern die Möglichkeit, die Präsenz über die Jahre laufend zu optimieren. Daraus haben sich einige erfreuliche Opportunitäten ergeben, wie etwa das Paket „Julius Bär Pole Position“, die aktuellen Partnerschaften mit dem Team „BMW Motorsport“ oder dem Fahrer Jérôme d'Ambrosio sowie das Titelsponsoring der Schweiz.

Welchen Stellenwert nimmt die Aktivierung im Formel-E-Sponsoring von Julius Bär ein?

Die Aktivierung ist ein wesentlicher Aspekt im Sponsoring. Vergangenes Jahr lancierten wir mit grossem Einsatz eine breite, begleitende Werbe- und Social-Media-Kampagne für den Julius Bär E-Prix in Zürich in unserem Heimmarkt. Wir wollten damit eine Verbindung schaffen zwischen der Formel-E-Rennserie als Innovationslabor nachhaltiger Mobilität, unseren Werten und unserer Next-Generation-Anlagephilosophie, die sich zukunftsweisenden Megatrends widmet. Dieses Jahr haben wir die Aktivierung ausgeweitet und eine internationale Kampagne kreiert, die nicht nur am E-Prix in Bern eingesetzt wird, sondern auch am Hongkong-E-Prix genutzt wurde und danach an den Rennen in Monaco und Berlin.

Welche Rolle spielt bei der Aktivierung die Verknüpfung unterschiedlicher Kommunikationskanäle?

Eine Verknüpfung ist unerlässlich, um die Wirkung der Botschaften und die Wahrnehmung zu steuern und verstärken. Wir nutzen für die Kommunikation rund um die Formel E einen möglichst breiten Medienmix – von TV-Spots und di-

gitalen sowie klassischen Plakaten über Videos, digitale Animationen oder Social-Media-Posts.

Zum ersten Mal fand 2018 ein E-Prix in der Schweiz statt. Welche Erkenntnisse konnte Julius Bär aus den Aktivitäten rund um die Veranstaltung in Zürich generieren?

Die Begeisterung für den Julius Bär E-Prix Zürich in der Schweizer Bevölkerung war enorm. Wir hätten nie damit gerechnet, dass am Eventtag über 150,000 Zuschauer an die Strecke kommen, um sich das Spektakel aus nächster Nähe anzusehen. Als Innovationsstandort ist die Schweiz ein sehr geeigneter Austragungsort für Formel-E-Rennen, und es ist zu hoffen, dass die Unterstützung aus der Bevölkerung, Politik und Wirtschaft anhält.

Was wird am E-Prix-Bern 2019 in der Aktivierung des Sponsorings optimiert?

Nachdem in Zürich dieses Jahr kein Rennen möglich war, liess sich mit Bern rasch ein alternativer und passender Austragungsort finden. Die lokale Politik in Bern hat sehr schnell Hand geboten, um ein Rennen am 22. Juni zu ermöglichen. Bern ist die Landeshauptstadt der Schweiz und hat eine grosse Motorsporttradition mit dem Grand Prix von Bern, der letztmals 1954 ausgetragen worden ist. Durch die zentrale Lage Berns erhoffen wir uns als erneuter Titelsponsor des Rennens in der Schweiz, auch unsere Kundschaft aus der Westschweiz und dem Tessin zu erreichen.

Welches sind weitere Herausforderungen in der langen Frist?

Langfristig wird die Herausforderung sein, ein Rennen in der Schweiz als festen Bestandteil im Formel-E-Rennkalender zu etablieren. Jede Saison bewerben sich bei der Formel E neue Austragungsorte, für Saison 6 sind bereits

Swiss E-Prix
Während die Serie 2018 in Zürich gastierte, führen die E-Renner im Juni 2019 durch Bern.



jetzt zwei neue Rennstrecken in Seoul und London angekündigt worden.

Das Sponsoring-Management unterlag in den vergangenen Jahren einem starken Wandel. Was hat sich in den letzten fünf Jahren im Sponsoring-Management verändert?

Heute geht es beim Sponsoring längst nicht mehr um eine einfache Logo-Platzierung oder Brand Awareness. Inhalte, die Botschaft und das Involvement sowie die Identifizierung mit einer Plattform oder einem Projekt sind entscheidend. Es geht um eine wechselseitige Partnerschaft und auch eine Mitwirkung an einem Projekt. Man ist nicht mehr nur Spon-

„Mit einer Partnerschaft soll eine glaubwürdige Geschichte erzählt und der Content auf neuen Kanälen verbreitet werden.“

sor, sondern involviert in das Projekt und erreicht dadurch eine ganz andere Bindung und Wirkung.

Diese Bindung und den Wertetransfer zu schaffen, ist gerade im Content Marketing unserer Branche von Bedeutung. Wir befinden uns als Finanzdienstleister in einem kompetitiven Umfeld und müssen mit unseren Aktivitäten zeigen, wofür wir stehen und was wir im Vergleich zu Mitbewerbern zu bieten haben. Dies geschieht durch die Vermittlung der richtigen Inhalte in den richtigen Kanälen. Die Formel E ist ein Projekt, das perfekt zu unserer Bank, zu unserer Strategie des visionären Denkens und zu unserer Next-Generation-

Investment-Philosophie passt. Glaubwürdigkeit ist heute unerlässlich.

Marketingbudgets werden gekürzt, bei der Kommunikation wird gespart – wie kann Sponsoring seinen Platz im Unternehmen verteidigen?

Auch hier gilt es, neue Wege zu gehen. Es muss heute viel effizienter agiert werden. Etwa indem das Marketing eng mit der Unternehmenskommunikation und dem operativen Geschäft zusammenarbeitet. Mit einer Partnerschaft soll eine glaubwürdige Geschichte erzählt und der Content auf neuen Kanälen verbreitet werden. Uns ist es gelungen, mit der Formel E unsere Marke einer ganz neuen Zielgruppe näherzubringen. Als Partner und Investor der ersten Stunde haben wir quasi Start-up-Mentalität bewiesen und konnten die Formel E glaubhaft mit unseren Werten verbinden.

Wie werden die Akzeptanz eines grossen Sponsoring-Engagements innerhalb des eigenen Unternehmens und der Top-Management-Support sichergestellt?

Indem man die Ziele erfüllt, einen Mehrwert für das Unternehmen schafft und die Verbindung zur Geschäftstätigkeit herstellt. Bei der Formel E mussten wir aufzeigen, dass diese einen Wertetransfer ermöglicht und sie sich dank ihrem innovativen und zukunftsweisenden Charakter und ihrem Pioniergeist mit unserer Kultur und mit unserer globalen Marketingstrategie deckt. Ein wichtiges Argument ist zweifelsohne, dass wir mit dem Engagement eine immer grösser werdende Zielgruppe erreichen. Aber auch die Langzeitpräsenz und die Abdeckung praktisch aller Märkte, in denen wir tätig sind, sind für das Management von Interesse. 

Traumkulisse

Die Formel E kommt zu den Fans – die Rennen der Serie finden überwiegend in Städten statt.



Marketing Review St. Gallen



Möchten Sie weiterhin von exklusivem und qualitativ hochwertigem Marketingwissen profitieren?
Dann schliessen Sie ein Abonnement der Marketing Review St. Gallen ab.
Ihr Premium-Magazin für Marketing im D-A-CH-Raum.

Qualität ohne Kompromisse.

www.marketing-review.ch

Stärkende Effekte nach innen wie nach aussen

Das Ziel des Sponsoring-Engagements ist die Steigerung der Markenbekanntheit beim Endkunden. Dass Hansgrohe, ein Unternehmen mit Wurzeln im Schwarzwald, längst weit über die Grenzen Europas agiert, macht die (messbaren) Effekte des Sponsorings umso spannender. Philippe Harinck spricht im Interview über die Integration des Sponsorings in die übergeordnete Strategie, über Kundenbegeisterung und die Wichtigkeit eines Engagements in der Öffentlichkeit.

**Das Interview führt
Dominik Schwizer,
Doktorand am Institut
für Marketing an der
Universität St. Gallen
(HSG) und Lehrbeauftragter für Sport-
management an der
Fachhochschule Graubünden**



Ein starkes Team: BORA-hansgrohe

Die Hansgrohe Group betreibt bereits seit vielen Jahren Sport-Sponsoring und setzt sich für zahlreiche Athletinnen und Athleten regional ein. Seit Januar 2017 werden diese Aktivitäten im Radteam „BORA-hansgrohe“ gebündelt. Ein starkes Team mit vielen Gemeinsamkeiten: Die ständige Weiterentwicklung und der Fokus auf zukunftsorientierte Innovationen sind in der Produktentwicklung und im Sport entscheidend für den Erfolg. Geteilt wird zudem auch die Gewinnermentalität. In den Reihen des Radteams befinden sich vier internationale und nationale Meister, u.a. der dreimalige Weltmeister Peter Sagan. Auch Hansgrohe zählt zu den führenden Marken der Sanitärbranche – in Innovation, im Design und der Qualität ihrer Produkte. Und schliesslich gehören sportliche Leistung und das Lebenselixier Wasser zusammen, genauso wie Hansgrohe zum Wasser gehört. So sorgt das Radteam BORA-hansgrohe für die schönsten Momente im Sport und mit Wasser.

„Aktivierung
ist der Schlüssel zu
einem erfolgreichen
Sponsoring-
Engagement.“

Radsport-Sponsoring
Hansgrohe

Welche Visionen verfolgt Hansgrohe mit dem Radsport- Sponsoring?

Ziel des Engagements ist die Steigerung unserer Markenbekanntheit. Wir sehen

darin eine weitere Möglichkeit, mit unserer Zielgruppe weltweit in Kontakt zu treten. Radsport ist dynamisch und begeistert die Massen. Genauso tun wir es mit unseren Produkten für Bad und Küche. Mit dem Engagement im Radsport steigern wir deutlich unseren Bekanntheitsgrad insbesondere in Richtung Endverbraucher. Die Konzentration unseres Sponsorings auf den Radsport fiel vor allem aufgrund der Punkte Werbewert und internationale Reichweite. Alleine durch die Teilnahme des Teams an der Tour de France erreichen wir mit der Marke ein internationales Millionenpublikum.

Auf welchen Zeitraum was das Radsport-Engagement ausgelegt?

Unser Engagement ist zunächst ausgelegt auf drei Jahre, wobei wir 2018 um ein weiteres Jahr verlängert haben.

Werden die Sponsoring-Massnahmen auf deren Effektivität hin überprüft und falls ja, welche Hauptkenntnisse können dabei generiert werden?

Natürlich überprüfen wir die Effektivität – auch über verschiedene Kanäle hinweg – schon alleine, um unser Investment zu stützen und eventuell Anpassungen in den Aktivitäten vorzunehmen. So messen wir die Veränderung der Markenbekanntheit sowie den QI Value, also den Netto-Medienwert. Zusätzlich wird nach Kundenevents die Zufriedenheit über den Net-Promoter-Score abgefragt.

Im Sommer gibt es viele verschiedene Sportarten, die je nach Markt eine andere Aufmerksamkeit geniessen. Wie stellt Hansgrohe sicher, dass das eigene Sponsoring genügend Durchschlagskraft erhält?

Wir arbeiten intern mit sogenannten „Marketing Building Blocks“, in die wir

Philippe Harinck

Projektmanager Sponsoring,
Hansgrohe Group

Hansgrohe SE
philippe.harinck@Hansgrohe.com

unsere Aktivitäten einteilen: z.B. Kommunikation, Aktivierungen, Promotions und PR. Innerhalb der Radsportsaison gibt es für uns Schlüsselmomente, die von uns zentral stärker aktiviert werden, um die Aufmerksamkeit der Radsportfans gerade während diesen Zeiten auf die Marke Hansgrohe zu lenken. Die Tour de France ist natürlich einer dieser Schlüsselmomente. Dafür haben wir bspw. einen speziellen Social-Media-Plan für alle unsere Kanäle, die des BORA-hansgrohe-Teams sowie die der einzelnen Fahrer ausgearbeitet. Diese Kampagne wird in einigen Märkten von einer Promotion rund um das Thema „shower like a pro“ begleitet und durch Pressemitteilungen unterstützt. Über die Tour verteilt, werden mehrere Kundenevents organisiert, die in einem internationalen Event am Finaltag der Tour in Paris ihren Höhepunkt finden.

Maximilian Schachmann

Er ist das Gesicht einer neuen Generation und belegt bei der diesjährigen Tour de France als bester Deutscher und bester des Teams BORA-hansgrohe den 4. Platz!

Welche neuen Wege im Sponsoring kann Hansgrohe beschreiten, um das Engagement noch wirkungsvoller werden zu lassen?

Bisher hatten wir uns sehr stark auf die radsportaffine Zielgruppe in unserer Kommunikation gestützt. Hier besteht grosses Potenzial, die Zielgruppe auf den Bereich Sport & Lifestyle auszu-

weiten und noch stärker endkundenorientiert zu kommunizieren.

Einzigartig sind die engen Kooperationsmöglichkeiten mit den World-Tour-Teams. Im Radsport hat der Sponsor sehr viele Mitgestaltungsmöglichkeiten und gerade im BORA-hansgrohe-Team hat sich Teammanager Ralph Denk dem Thema stärker verschrieben. Er fördert einen engen Austausch von seiner Seite aus und sieht die Möglichkeiten, die sich daraus für beide Seiten ergeben.

Wie verläuft die Zusammenarbeit mit anderen grossen Sponsoren im Radsport, insbesondere dem Co-Sponsor BORA? Können Sie konkrete Kooperationsbeispiele nennen?

Mit dem Unternehmen BORA haben wir den perfekten Team-Partner gefunden. Das Unternehmen verkörpert ähnliche Werte, hat komplementäre Produkte und ähnliche Kundengruppen. Deshalb arbeiten wir z.B. auch bei grossen Kundenevents, wie dem Giro d'Italia, der Tour de

France oder der Vuelta, zusammen, um unseren Kunden tolle Erlebnisse und Erfahrungen rund um den Radsport und unser Team zu bieten.

Welchen Stellenwert nimmt die Aktivierung im Gesamtpaket Sponsoring ein?

Aktivierung ist der Schlüssel zu einem erfolgreichen Sponsoring-Engagement. Ein reines Titelsponsoring hilft, Bekanntheit innerhalb der radsportinteressierten Zielgruppe zu schaffen.



Aber was hilft es der Marke Hansgrohe schlussendlich, wenn das Team zwar bekannt ist, aber vom Endkunden nicht wahrgenommen wird, was die Marke Hansgrohe eigentlich macht?

Genau deshalb gilt: Wer nachhaltig Markenbekanntheit und Markenwiedererkennung aufbauen will, muss aktivieren. Das gilt auch für den Bereich B-to-B. Sofern es das Ziel ist, Kunden über Sport-Sponsoring mit emotionalen Events an die Marke zu binden, muss der Kunde davon begeistert werden. Nicht jeder Kunde ist rad-sportbegeistert, deshalb kann der Kunde nur über einzigartige Aktivierungen abgeholt werden.

Die Marke Hansgrohe war bis vor dem Start unseres Sponsoring-Engagements hauptsächlich auf B-to-B-Marketing spezialisiert. Das heisst im Umkehrschluss auch, dass alle B-to-C-Aktivitäten in gewisser Weise Neuland für uns waren – und da war und ist ganz viel Raum für Innovation.

Wir haben uns bspw. schon früh mit dem Thema „Online Gaming“ beschäftigt. Das haben wir in diesem Jahr ausgebaut und ein Online-Radsportspiel entwickelt. Bei der „Hansgrohe Cycling Challenge“ (www.hansgrohe.com/challenge) liefern sich Spieler ein Rennen mit einem Fahrer des BORA-hansgrohe-Teams. Zur Auswahl stehen Peter Sagan, Pascal Ackermann oder Davide Formolo. Und wer am Ende Fragen zur Marke Hansgrohe auch noch richtig beantwortet, erhöht sein Punktekonto und damit die Gewinnchancen für exklusive Preise.

Welche Rolle spielt die Verknüpfung unterschiedlicher Kommunikationskanäle?

Das ist essenziell, um einen einheitlichen Aussenaustritt zu gewährleisten und keine sich widersprechenden Botschaften zu kommunizieren.



Über welche Wege wird die Marke Hansgrohe für die Zielgruppe erlebbar gemacht?

Sowohl online als auch offline. Das beinhaltet Endkunden-Events, Social-Media-Kampagnen, Artikel in Sport- und Lifestyle-Magazinen oder über die Kommunikation via Team und Fahrer.

Welche Erkenntnisse konnte Hansgrohe aus der vergangenen Radsport-Saison erlangen?

Im Sport-Sponsoring ist Flexibilität gefragt, was oft schwierig zu vereinen ist

mit den Strukturen und Prozessen eines grossen Unternehmens. Das Sponsoring-Team muss eher wie ein Startup im Unternehmen agieren. Deshalb müssen wir verstärkt unsere Massnahmen an aktuelle Ereignisse anpassen, um interessanten Content für unsere Zielgruppen bereitzustellen.

Wir sind hier auf einem guten Weg, was uns vergangene Massnahmen auch gezeigt haben. Mit unserem Content rund um das Sponsoring-Engagement konnten wir unsere Zielgruppen für unsere Botschaften begeistern. Das

Herausforderung im Sport-Sponsoring
Abgestimmt auf eine bestimmte Zielgruppe und im Einklang mit der eigenen Marke.

schaften wir mit Behind-the-Scenes-Bildern des Fotoshootings und kurzen Videoclips des Teams, die den Endkunden Einblicke gewähren, die sie sonst nicht bekommen würden.

Der Content sollte im besten Fall natürlich im Zusammenhang mit den Hansgrohe-Themen stehen. Wir haben aber festgestellt, dass alles, was rund um den Bereich Regeneration gezeigt wird, von grossem Interesse ist. Und dazu gehört auch das Duschen, womit wir die Verknüpfung zu den Hansgrohe-Produkten herstellen.

Was wird in Zukunft im Radsport-Sponsoring von Hansgrohe optimiert?

Wir möchten noch mehr exklusiven Content auf unseren Kanälen spielen sowie den QI Value verbessern. Zudem arbeiten wir an grösseren Events mit noch mehr Endkundenbezug.

Wie funktioniert die globale Koordination der Aktivierungsmassnahmen in den einzelnen Ländern?

Bei Hansgrohe gibt es ein kleines Team, das sich nur mit unserem Spon-

„Im Radsport hat der Sponsor sehr viele Mitgestaltungsmöglichkeiten und gerade im BORA-hansgrohe-Team hat sich Teammanager Ralph Denk dem Thema stärker verschrieben.“

soring-Engagement beschäftigt. Alle Sponsoring-Aktivierungen weltweit werden von den jeweiligen Tochtergesellschaften im Land der Aktivierung zusammen in diesem Team geplant und optimiert. Damit wird sichergestellt, dass Learnings schnell umgesetzt werden können.

Über dem Sponsoring schwebt stets das Damoklesschwert von Sparmassnahmen. Marketingbudgets werden gekürzt, bei der Kommunika-

tion wird gespart – wie kann Sponsoring seinen Platz im Unternehmen verteidigen?

Unser Engagement als Titelsponsor ist Teil unserer gesamten Unternehmensstrategie und somit integraler Bestandteil aller Marketingaktivitäten. Aus diesem Grund sehen wir das BORA-hansgrohe-Sponsoring nicht als zusätzliches Investment. Es wird vielmehr in die bestehenden Marketingaktivitäten integriert. So lange es unser Ziel ist, die Markenbekanntheit beim Endkunden zu steigern und Sport-Sponsoring als die effektivste Methode zur Steigerung dessen gesehen wird, sind Budgetkürzungen in diesem Bereich keine Option.

Wie werden die Akzeptanz grosser Sponsoring-Engagements sowie der Top-Management-Support sichergestellt?

Das grosse Thema „Sport-Sponsoring“ wird natürlich auch nach innen getragen, z.B. über einen eigenen Bereich in unserem Intranet. Hier wird über alles rund um den Radsport berichtet: weltweite Aktivierungen, Entwicklungen im Team, Aktionen des Teams, anstehende Rennen, Rennergebnisse usw.

Zudem ist unser Sponsoring-Engagement direkt beim Vorstand aufgehängt. Dadurch wird sichergestellt, dass alle Sponsoring-Aktivitäten mit der allgemeinen Unternehmensstrategie konform sind und der Vorstand auch über sämtliche Entwicklungen informiert und einbezogen ist. Auch der Vorstand nimmt an bestimmten Aktivitäten im Laufe einer Saison teil, damit auch er erlebt, wie unsere Aktivitäten bei all unseren Kunden (Endkunde, B-to-B-Kunde) ankommen. Er ist also immer am Puls der Geschehnisse. 

Gemeinsam erfolgreich

Hansgrohe hat das Radsport-Engagement 2018 um ein weiteres Jahr verlängert.



Call for Papers: Können wir Sie als Autor gewinnen?

Die Marketing Review St. Gallen verfolgt das Ziel, den Austausch zwischen Theorie und Praxis zu fördern. Alle Beiträge werden im Rahmen eines Double-Blind-Review-Prozesses anonym von einem Wissenschaftler und einer Marketingführungskraft begutachtet. Dadurch wollen wir die anwendungsorientierte Qualität der Marketing Review St. Gallen für den Leser sicherstellen. Beiträge können in deutscher oder englischer Sprache eingereicht werden.

Können wir auch Sie zu den nachstehenden Themen als Autor gewinnen?

Grundsatzbeiträge

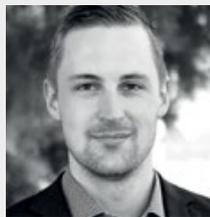
Neben unseren inhaltlichen Themenheften suchen wir auch fortlaufend nach Grundsatzbeiträgen. Voraussetzung für einen solchen Grundsatzbeitrag ist, dass das Thema auf ein breites Interesse stösst und in sich geschlossen behandelt wird. Dabei eignen sich besonders Beiträge mit einem thematischen Fokus auf den Bereichen Marketingstrategie, Verkaufs- oder Markenmanagement.

Falls Sie Interesse an einem Grundsatzartikel in der Marketing Review St. Gallen haben, senden Sie bitte einen kurzen Abstract (max. eine Seite) an iris.schmutz@unisg.ch und marketingreview@unisg.ch

Schwerpunktthemen

MRSG 04.2020: Purpose-Driven-Marketing

Bitte senden Sie einen Abstract (max. eine Seite) bis zum 14.12.2019 an martin.berger@unisg.ch und marketingreview@unisg.ch.



**Inhaltliche Koordination
dieser Ausgabe**

Dominik Schwizer

Doktorand am Institut für Marketing an der Universität St. Gallen (HSG) und Lehrbeauftragter für Sportmanagement an der Fachhochschule Graubünden

Institut für Marketing



Universität St.Gallen

Start
Januar
2020

Intensivstudium für Marketingmanagement (CAS)

Das Studium verfolgt das Ziel, Teilnehmende mit aktuellem Wissen, neuen Kompetenzen und innovativen Methoden im Marketingmanagement weiterzubilden. Die Teilnehmenden erhalten eine strategische Managementperspektive auf das Marketing: auf Basis des Zusammenspiels von Marketing, Verkauf und Innovation legt das Studium die Grundlagen für eine marktgerichtete und marktgerechte Unternehmensführung.

Sie besuchen 18 Studientage in 6 Modulen, nächster Start ist am 7. Januar 2020.

Weitere Infos unter www.ifm.unisg.ch/weiterbildung

Gerne berät Sie Laura Noll auch persönlich zum Intensivseminar für Marketingmanagement unter +41 71 224 28 76 oder per Mail an laura.noll@unisg.ch.

„Koordinierte Massnahmen in der Aktivierung können allen involvierten Partnern einen Mehrwert bieten“

Die Schweizer Grossbank UBS investiert seit vielen Jahren auf unterschiedlichen Ebenen ins Sportsponsoring. Wie das Unternehmen sein Leichtathletik-Engagement aktiviert und welche Potenziale im Sponsoring noch nicht ausgeschöpft worden sind, erläutert Adrian Wyss, Head Brand Activation & Sports Sponsorship Switzerland bei UBS.

Das Interview führt Dominik Schwizer, Doktorand am Institut für Marketing an der Universität St. Gallen (HSG) und Lehrbeauftragter für Sportmanagement an der Fachhochschule Graubünden

Adrian Wyss
Head Brand Activation & Sports
Sponsorship Switzerland bei UBS
adrian-za.wyss@ubs.com

Die UBS engagiert sich seit vielen Jahren im Leichtathletik-Sponsoring. Welche Visionen verfolgt das Unternehmen damit?

Wenn wir von unserem Leichtathletik-Engagement sprechen, gibt es zwei verschiedene Zeitalter. Wir hatten bereits anfangs der 80er-Jahre Kooperationen im Leichtathletik-Sport, insbesondere mit Weltklasse Zürich und Athlétissima Lausanne. Beide Partnerschaften gingen wir 1981 ein. Das war noch Sponsoring 1.0: Die Logopräsenz im Stadion und bei den flankierenden Aktivierungsmassnahmen sowie die Einladung von Kunden zu den Veranstaltungen standen im Vordergrund. Die Finanzkrise ab 2007 hat das Instrument Sponsoring dann vor zusätzliche Herausforderungen gestellt. So sollte herausgefunden werden, welche Partnerschaften

„Mit der Leichtathletik haben wir ein gutes Kommunikationstool zur Hand, welches sich in verschiedenen Bereichen einsetzen lässt.“

zur Verbesserung der Reputation beitragen können. Zudem musste es sich selbstverständlich um Engagements handeln, bei welchen die Branchenexklusivität gewährleistet ist. Deshalb griff man für den Schweizer Markt wieder auf die Leichtathletik zurück. Es war ein glücklicher Zufall, dass die Leichtathletik-Europameisterschaften 2014 in Zürich stattfanden. Mit dem UBS Kids Cup haben wir uns themenspezifisch zum „Owner“ der Sportart Leichtathletik in der Schweiz entwickelt. UBS wird in der Zwischenzeit als Hauptförderer der Leichtathletik in der Schweiz geschätzt. Zentral ist, dass wir uns auf ein Thema konzentrieren und dieses auch konsequent in der ganzen Breite aktivieren. Die Leichtathletik bietet uns diese Möglichkeit. Natürlich profitieren wir auch – im Zuge der Leichtathletik-EM 2014 – von der positiven Entwicklung dieser Sportart im allgemeinen. Mit ihr haben wir ein gutes Kommunikationstool zur Hand, welches sich in verschiedenen Bereichen einsetzen lässt.

Es fällt auf, dass UBS vom Nachwuchs, über den Breiten-sport bis hin zum Spitzensport alle Leistungsstufen unter-



stützt. Wie greifen diese verschiedenen Ebenen des Leichtathletik-Sponsorings ineinander?

Der Aufbau des Sponsorings ähnelt demjenigen einer Pyramide. Junge Sportinteressierte werden durch den UBS Kids Cup an die Leichtathletik herangeführt. Bei 170,000 Teilnehmenden pro Jahr ist die Wahrscheinlichkeit gross, dass einige von ihnen langfristig Leichtathletik betreiben werden. Strukturell gibt es noch Potenzial, den Übergang zwischen dem UBS Kids Cup und den Angeboten des Verbandes zu verbessern.

Schliesslich unterstützen wir auch den Verband Swiss Athletics als Leading Partner. Hier stehen Veranstaltungen wie die Schweizermeisterschaften und die Unterstützung der Delegationen an internationalen Titelkämpfen im Vordergrund. Die Weiterentwicklung der Partnerschaft nimmt auch stark auf die Bedürfnisse des Verbandes Rücksicht. Idealerweise durchläuft ein junger Leichtathlet alle Stufen vom UBS Kids Cup bis zu den Grossveranstaltungen der Leichtathletik. Das bietet Stoff für interessante Geschichte, die wir erzählen können.

„Wir wollen auch Sportinteressierte erreichen, die keinen direkten Bezug zur Leichtathletik haben.“



Explosiver Antritt

Die 4x100m-Staffel der Frauen ist seit einigen Jahren eines der der Aushängeschilder der Schweizer Leichtathletik

Die UBS betreibt mit dem „UBS Athletics Fan Hub“ eine digitale Plattform zum Leichtathletik-Sponsoring. Inwiefern trägt diese Aktivität zur Wertsteigerung des Sponsorings bei?

Diese Plattform soll den Zugang zu einer Öffentlichkeit bieten, die über die Leichtathletik-Familie hinausgeht. Ich bin überzeugt, dass wir mit den ganzen Engagements, die wir bereits erwähnt haben, die Leichtathletik-Familie, die Interessierten und die Angehörigen gut abholen. Im nächs-

„Strukturell gibt es noch Potenzial, den Übergang zwischen dem UBS Kids Cup und den Angeboten des Verbandes zu verbessern.“

ten Schritt wollen wir auch Sportinteressierte erreichen, die keinen direkten Bezug zur Leichtathletik haben. Hier spielt die Zusammenarbeit mit Botschaftern eine wichtige Rolle. Diese repräsentieren unser Engagement und wirken als Multiplikator. Die Kommunikation via Botschafter wirkt anders, als wenn die Inhalte direkt vom Unternehmen kommen.

Was kann ein gesponserter Spitzenathlet nebst sportlichen Erfolgen dazu beitragen, dass das Sponsoring-Engagement von UBS nach aussen stärker sichtbar wird?

Das Wichtigste an den Botschaftern ist ihre Legitimation, über ein bestimmtes Thema zu sprechen. UBS fördert im Übrigen nicht nur etablierte Top-Athleten, sondern auch Sportlerinnen und Sportler der „UBS Kids Cup Generation“, welche nach dem UBS Kids Cup erste Medaillen an Nachwuchs-Grossveranstaltungen gewinnen. So berichtet beispielsweise Géraldine Ruckstuhl im Sportpanorama ausführlich von ihrem Werdegang in der Leichtathletik, an deren Ursprung der UBS Kids Cup steht. Das ist glaubwürdig. Sie erzählt eine Geschichte, die sie selbst erlebt hat. Durch die Zusammenarbeit mit Athletinnen und Athleten ergeben sich aber auch interessanten Verbindungen zu Leichtathletik-fremden Themen innerhalb der Bank. So können Athletinnen und Athleten beispielsweise auch an Podiumsdiskussionen und weiteren Leichtathletik-fremden Veranstaltungen eingesetzt werden.



Spezielle Momente Der UBS Kids Cup schafft nach dem Motto „Hier startet Grosses“ spezielle Erlebnisse für Klein und Gross

Inwiefern sucht die UBS die Kooperation mit anderen grossen Leichtathletik-Sponsoren, um den Sport noch populärer zu machen und die Möglichkeiten für das Sponsoring zu vervielfältigen?

Da besteht noch sehr grosses Potenzial, auch wenn das ansatzweise schon geschieht. So gibt es beispielsweise Synergie-Potenziale bei Medien-Partnerschaften, koordinierter Kommunikation, dem gemeinsamen Erzählen von Geschichten und der Durchführung von Wettbewerben. Gemeinsame Aktivierungen werden laufend geprüft und können allen involvierten Partnern einen Mehrwert bieten. Da stehen wir aber noch ganz am Anfang. Nicht alle Partner verfügen in der Aktivierung über die gleichen Möglichkeiten wie wir.

Wo sehen Sie weiteres Entwicklungs-Potenzial für das Leichtathletik-Sponsoring von UBS?

Da gibt es noch viele Bereiche. Allerdings sind wir zu einem grossen Teil darauf angewiesen, dass sich der Leichtathletik-Sport auch in Zukunft in eine positive Richtung entwickelt.

Wir können in die Strukturen investieren und optimale Voraussetzungen bieten. Das garantiert den sportlichen Erfolg indes nicht. Aktuell verfügt die Schweizer Leichtathletik glücklicherweise über mehrere Aushängeschilder, die über die Leichtathletik-Familie hinaus Aufmerksamkeit generieren. Das sind gute Voraussetzungen für die Verbreitung unserer Geschichten. Die Aktivierung findet aber auch individualisiert statt. Am UBS Kids Cup stellen wir den Teilnehmenden aller Kantonsfinals und des grossen Schweizerfinals zum Beispiel schon eine Stunde nach dem Wettkampf ein personalisiertes Video des 60-Meter-Sprints zur Verfügung. Das ist ein emotionales Geschenk an die Kinder, welches ei-

genitiert weiterverbreitet wird. Es hat sich als äusserst wirksam erwiesen. Der UBS Kids Cup ist zudem mittlerweile so gut etabliert, dass zwischen 60 und 70 Prozent der Veranstaltungen an den Schulen stattfinden. Diese Präsenz ist für

„Der UBS Kids Cup ist zudem mittlerweile so gut etabliert, dass zwischen 60 und 70 Prozent der Veranstaltungen an den Schulen stattfinden.“

uns wertvoll, obwohl es eine Zurückhaltung in der Kommunikation von Botschaften erfordert. Ausserhalb der Schulen hingegen könnte man die Verbindung zwischen der Leichtathletik-Familie und UBS als Förderer noch stärker herstellen. Letztlich soll Sponsoring auch direkt auf den Erfolg der Unternehmung einzahlen. Kundengewinnung und Sympathiesteigerung sind dabei wichtige Parameter. Auch die sich verändernde Medienlandschaft bringt Herausforderungen mit sich. Es gilt, die richtigen Inhalte und Kanäle für unsere Botschaften zu finden. Der Trend geht klar in Richtung Digital und Bewegtbild. 🚩

Neue Generation
Spitzenathleten engagieren sich für die aufstrebenden Talente und deren Förderung



Buchrezension

Nutzen für die Praxis

Das Buch *eSports is Business. Management in the World of Competitive Gaming* gibt einen umfassenden Einblick in die Welt des E-Sports. Diese Branche hat in den letzten Jahren ein exponentielles Wachstum erfahren und hat das Interesse der Medien- sowie Sportindustrie stark geweckt. Der Autor, Tobias Schulz, Postdoc an der Universität Siegen sowie Chefredakteur des ersten deutschen E-Sports-Magazins, erläutert dem Leser dieses Phänomen und erklärt, wieso sich Unternehmen besonders in der heutigen Zeit mit E-Sport auseinandersetzen sollten und welche Besonderheiten diese Industrie birgt. In diesem Buch werden, ausgehend von den Grundlagen des strategischen Managements, eine Bewertung und Analyse der Umwelt vorgeschlagen sowie Potenziale für Organisationen aufgezeigt. Auf dieser Basis erfolgt die praktische Anwendung im E-Sport und mögliche Implikationen für die Zukunft werden dem Leser vorgestellt. Angereichert mit vielen aktuellen Beispielen aus der Praxis bietet dieses Buch eine umfassende Orientierungsgrundlage für Unternehmen, eine angemessene Strategie auszuarbeiten.

Abstract

Zu Beginn wird der Begriff des E-Sports definiert und von dem traditionellen Sportbegriff abgegrenzt. Die Branche ist sehr volatil, was auf die endliche Lebensdauer der Videospiele und demzufolge auf eine hohe Fluktuation der Spieler zurückzuführen ist. Ebenfalls ist E-Sport ein sehr facettenreicher Begriff, der geprägt ist von regionalen Bedingungen, den verschiedenen Stakeholdern sowie den Spielern. Dies erhöht die Eintrittsbarrieren für Unternehmen, im richtigen Masse in diese Branche einzusteigen.

Anschliessend erfolgt eine historische Einordnung des Begriffs und, basierend auf der Abgrenzung in fünf Phasen, wird die Basis für das Verständnis des exponentiellen Wachstums dieser Branche geschaffen. E-Sport als dynamischen Markt zu betrachten, ist besonders wichtig im Hinblick auf die unterschiedlichen Stakeholder und ständig wechselnden Akteure. Dabei ist es erforderlich, die einzelnen Interessengruppen so-

wie die Geschäftsmodelle genauer zu betrachten, und nicht nur den Fokus auf Wettbewerbsvorteile zu setzen, sondern auch aus den Fehlern der Vergangenheit zu lernen.

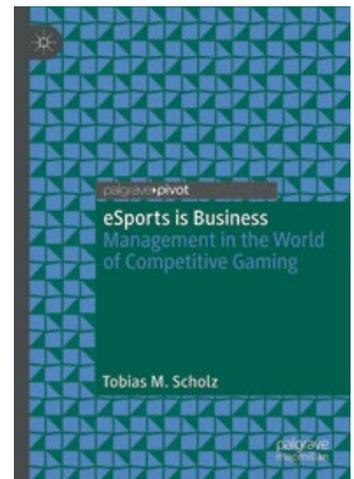
In den letzten Jahren haben sich verschiedene sekundäre Stakeholder mit unterschiedlichem Hintergrund dieser Branche angeschlossen. Dabei sind die langfristigen Stakeholder eng miteinander verbunden und erschweren den Eintritt neuer Interessengruppen. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, die einzelnen Interessengruppen zu differenzieren. Die Unterscheidung erfolgt in primäre und sekundäre Stakeholder. Als Kern aller Stakeholder wird das Publikum definiert, was als weiteres Unterscheidungsmerkmal zu anderen Sportarten gilt. Diese aktive Beteiligung des Publikums wird mit der „Leidenschaft für Videospiele“ erklärt.

E-Sports wird oft als junge und aufstrebende Branche angesehen, welche stark volatil ist. Dennoch ist es möglich, bestimmte Muster, basierend auf einer Analyse der letzten Jahre, zu identifizieren und voneinander zu unterscheiden: (1) easy to learn, hard to master (2) shifting metagame; (3) welcome to the Wild West; and (4) born digital, born global, born agile. Diese Grundsätze ermöglichen ein besseres Verständnis und können als Grundannahmen im E-Sport verwendet werden.

Diese Branche ist ein enges Netzwerk mit einer Vielzahl von Stakeholdern, deren Geschäftsmodelle stark miteinander verbunden sind, was zu einer Steigerung der Rentabilität im gesamten System führt. Zudem liegt der Fokus der E-Sport-Branche darin, die Geschäftstätigkeiten rund um das Publikum auszurichten und dieses aktiv miteinzubeziehen. Dafür werden drei bestehende Regeln unterschieden: (1) Competition, (2) Co-Destiny und (3) Convergence. Mit dem ständigen Eintritt neuer Unternehmen in den Markt kann es zu einem Wandel dieser Regeln und demzufolge im Netzwerk kommen.

Aufgrund dieser Innovationskraft der Branche gibt es alle fünf Jahre starke Veränderungen, die sich störend auswirken können. Darüber hinaus investieren derzeit viele Stakeholder in E-Sport, wodurch es zu einem überhitzten Markt kommt. Es wird ein stetiges Wachstum der Branche voraus gesagt, obgleich es eine hohe Fluktuation der Spieler wie auch der Stakeholder gibt.

Gioia Volkmar



Tobias M. Scholz

ESPORTS IS BUSINESS

Management in the World of Competitive Gaming

Palgrave Pivot, 1. Auflage 2019, 155 Seiten, CHF 59.00 / € 41.64

ISBN: 978-3-030-11198-4

Kernthesen

1. Der Wettbewerb zwischen den Spielern gilt als ein wesentlicher Bestandteil für das Wachstum der Branche und nutzt das grosse Interesse der Zuschauer, die Fähigkeiten der professionellen Spieler vor Ort mitzuerleben.
2. Die E-Sport-Branche gilt als sehr volatil und als eine milliardenschwere Branche, die genaue Kenntnisse über den Markt wie auch die unterschiedlichen Interessengruppen erfordert.
3. In der Praxis ist die E-Sport-Branche stark von regionalen Unterschieden geprägt, was sich ebenfalls in den Geschäftsmodellen sowie beim Bekanntheitsgrad von Veranstaltungen widerspiegelt.

Digitaler Boost im Emmi-Ski-Sponsoring

Für Emmi bedeutet Sponsoring weit mehr als Logopräsenz bei ausgewählten Events. Die Sponsorings, welche vorwiegend auf den alpinen Skisport fokussiert sind, werden mithilfe von datengestützter Kommunikation verlängert und spezifische Markenerlebnisse für (potenzielle) Konsumenten über mehrere Touchpoints geschaffen. Technologischer Kern und Motor ist dabei die SAP Marketing Cloud, eine Multichannel-Marketing-Plattform. Damit verwaltet Emmi die gesammelten Konsumentendaten, um auf Basis von Zielgruppen-segmentierungen und exakten Konsumentenprofilen zielgenaue Sponsoring-Botschaften an die Empfänger ausspielen zu können.

Pascal Mühlheim, Marcel Härtlein

Hinweis

Im vorliegenden Text wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit ausschließlich die männliche Form benutzt. Es können dabei aber Personen jeglichen Geschlechts gemeint sein.

1. Über Emmi

Emmi ist die führende Schweizer Milchverarbeiterin und eine der innovativsten Premium-Molkereien in Europa. In der Schweiz entwickelt, produziert und vermarktet das Unternehmen ein Vollsortiment an Molkerei- und Frischprodukten und erstellt, reift und handelt mit vorwiegend Schweizer Käse. Im Ausland konzentriert sich Emmi mit Markenkonzepten und Spezialitäten auf etablierte Märkte in Europa und Nordamerika sowie zunehmend auch auf Entwicklungsmärkte ausserhalb Europas. Bei den Frischprodukten stehen Lifestyle-, Convenience- und Gesundheitsprodukte im Vordergrund. Beim Käse positioniert sich Emmi als das weltweit führende Unternehmen für Schweizer Käse (Umiker, 2017).

2. So interpretiert Emmi digitale Transformation

Die Digitalisierung bietet die Möglichkeit, den besonderen Herausforderungen des Konsumgütermarketings mit neuen Instrumenten und Denkweisen zu begegnen. Durch datengetriebene, personalisierte Kommunikation, Marketing-Automation sowie genaue Erfolgsmessung in Echtzeit kann die bis anhin weitgehend anonyme Massenansprache der Konsumenten unter Einsatz von entsprechend grossen finanziellen Mitteln (Becker, 2019) fokussiert, individualisiert und optimiert werden. Emmi anerkennt, dass die Digitalisierung sämtliche Unternehmensbereiche betrifft und forciert die konzernweite Auseinandersetzung mit dem Megatrend (Roos, 2018) über das Instrument der strategischen Initiative (Schmid, Müller-Stewens & Lechner, 2009). Nebst Themen wie beispielsweise „Industrie 4.0“ oder „New Business Models“ stellt die „Digital Consumer Experience“-Initiative,

welche 2017 lanciert wurde, einen zentralen Handlungsstrang dar. Zentrales Ziel des Vorhabens ist es, Transparenz und Kontrolle über den gesamten Marketingprozess zu gewinnen und den Marketing-RoI mit datengestützten Entscheidungen zu erhöhen.

Im Zuge dieser Initiative wurde in den vergangenen 24 Monaten ein global agierendes Digital-Transformationsteam aufgebaut. Dieses wirkt als interner Wegbereiter der digitalen Consumer-Experience-Strategie und dem damit verbundenen Change-Prozess. Das Credo dabei lautet „When it comes to digital transformation, digital is not the answer. Transformation is.“ (Westerman, 2017). Deshalb legt Emmi grossen Wert auf Prozessanpassungen, neue Organisationsformen und vor allem auf die Befähigung der eigenen Mitarbeitenden. In der Tat bedeutet der Ansatz der digitalen Consumer-Experience, den Konsumenten und dessen Journey (wie und in welchem Kontext interagiert ein Konsument mit den Emmi-Marken?) ins Zentrum der Überlegungen zu stellen. Dies im Gegensatz, oder vielmehr in Ergänzung, zum vorwiegend markenzentrierten Denken, welches bis anhin insbesondere im Konsumgütermarketing sehr stark verbreitet ist. Grundsätzlich geht es darum, das traditionelle und das digitale Marketing bestmöglich zu verbinden. (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2017).

Um dieses (Um-)Denken im ganzen Konzern (auch über die Marketingabteilungen hinaus) zu verankern, bedarf es eines umfassenden Transformationsprozesses, der bei Emmi zwar weit fortgeschritten, aber noch immer im Gange ist. Nebst der Erarbeitung der strategischen Basis müssen technologische und organisatorische Rahmenbedingungen geschaffen und nicht zuletzt die Mitarbeitenden bestmöglich involviert werden. Dazu gehört auch

Pascal Mühlheim

Head Sponsoring,
Emmi Gruppe
pascal.muehlheim@emmi.com

Marcel Härtlein

Head Digital Transformation,
Emmi Gruppe
marcel.haertlein@emmi.com

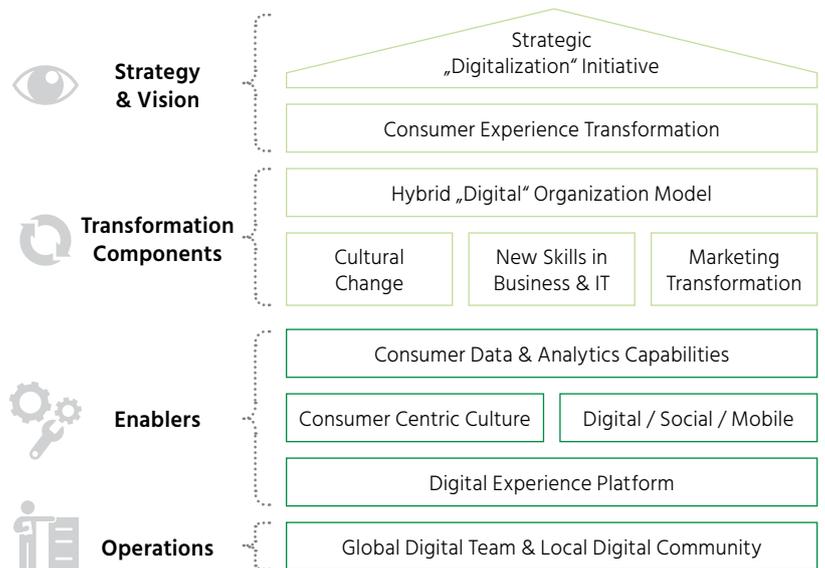
ein kultureller Wandel, zu welchem sowohl das Verständnis als auch der Wille, die Marketing- und somit auch die Sponsoring-Ziele fortlaufend zu optimieren, gehören.

Mithilfe des Strategiehauses wird der Change-Prozess visuell dargestellt und entsprechend kommuniziert. Das Strategiehaus ist in vier Ebenen unterteilt: Strategie und Vision, Transformationskomponenten, Enabler und Organisation.

3. Fokus auf den Konsumenten: digitale Consumer-Experience bei Emmi

Zu den wichtigsten technologischen Plattformen im Unternehmen gehört die SAP Marketing Cloud, in welcher die Emmi-Konsumentendaten zentral verwaltet und in Echtzeit für den Dialog über mehrere Kanäle genutzt werden können. Konsumentenprofile werden fortlaufend und mittels entsprechenden Aktivierungen ergänzt und erweitert. Das Ziel ist der sogenannte Consumer Golden Record – ein umfassendes Bild des einzelnen Konsumenten mit demografischen Daten, Interessen, Interaktionshistorie und Marketingeinwilligung. Ein solcher Consumer Golden Record erlaubt die Konsumentenansprache zum richtigen Zeitpunkt, über die richtigen Kanäle mit den relevanten

Abb. 1: Holistische Sicht (Strategiehaus) auf die „Digitale Consumer Experience“ bei Emmi



Quelle: Eigene Darstellung.

Inhalten sowie die Multiplikation dieser Kommunikation.

Eine grosse Stärke der digitalen Consumer-Experience ist die unmittelbare Messbarkeit sämtlicher Massnahmen. Diese erlaubt Analysen und Optimierungen im Laufe von einzelnen Kampagnen, was bei traditionellen Kanälen kaum oder nicht möglich ist. Idealerweise werden dafür interne

Kompetenzen aufgebaut, sodass sämtliche generierten Daten und Analysen direkt im Unternehmen verfügbar sind und daraus Optimierungsmassnahmen abgeleitet und umgesetzt werden können. Bisher wurden die Insights meist bei externen Dienstleistern generiert und nur eingeschränkt ins Unternehmen getragen. In der Zwischenzeit konnten jedoch erste Inhouse-Kompetenzen aufgebaut werden.

Der Kreis würde sich endgültig schliessen, wenn über die digitale Consumer-Experience auch der Produktverkauf (Direct-to-Consumer), beispielsweise über E-Commerce-Lösungen, abgewickelt werden könnte. Über solche Kanäle verfügt Emmi derzeit nicht, erfolgt die Distribution doch in erster Linie über klassische Handelskanäle. Daher fokussiert sich die digitale Consumer-Experience aktuell vor allem auf die zielgenaue und personalisierte Kommunika-

Zusammenfassung

Die Realisierung der beschriebenen Use-Cases kann an sich als Erfolg gewertet werden. Viele Lerneffekte über Integration und Datenaktivierung sind kurz- und langfristig wertvoll. Die datenbasierte Unterstützung des Sponsorings, insbesondere in Kombination mit Testimonial-Content, hat sich als besonders wirksam erwiesen. Grosses Potenzial steckt in den Synergien zwischen On- und Offline-Experience. Da der direkte Return on Investment (RoI) in diesen Fällen unklar ist, müssen über weitere Use-Cases-Erkenntnisse gewonnen werden.

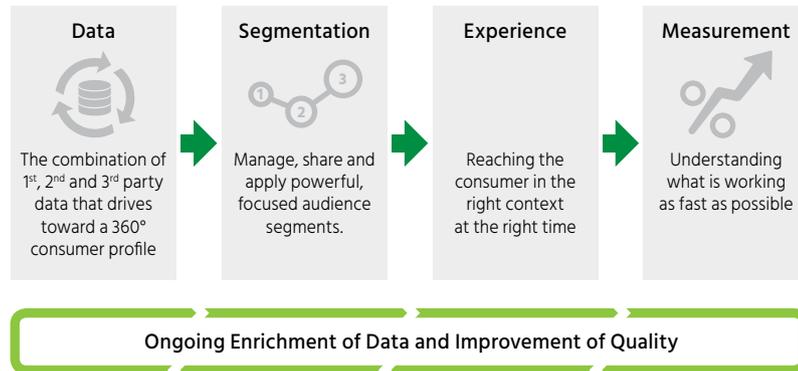
tion sowie auf relevante Markenerlebnisse. Besonders bei Letzteren fällt dem Sponsoring aufgrund der hohen Emotionalität eine wichtige Rolle zu.

4. Digitale Aktivierung der Emmi-Ski-Sponsorings

Sponsoring-Assets wie Eventplattformen (z.B. FIS Weltcup) oder Sportler als Markenbotschafter sind nicht nur stark emotional aufgeladen, sie bieten auch ein enormes Potenzial für digitales Storytelling in Social Media oder weiteren Online-Kanälen. Spannende Inhalte entstehen im (Sport-)Sponsoring-Umfeld laufend und können von Marken für die eigene Kommunikation genutzt werden. Der Besuch eines Events sagt zudem sehr viel über die Interessen eines Konsumenten aus und ist ein spannendes Attribut für den Consumer Golden Record.

Dies alles hat sich Emmi zunutze gemacht und die Aktivitäten mit Emmi Caffè Latte im Bereich Ski alpin um die Dimension „digitale Aktivierung“ ergänzt. Als das Digital-Transformation-Team das technische Setup mit dem Go-Live der SAP Marketing Cloud ge-

Abb. 2: Künftige Handlungsfelder der digitalen Consumer-Experience bei Emmi



Quelle: Eigene Darstellung.

schaffen und die Cloud mit ersten Datensätzen bestückt hatte, konnte im Herbst 2017 ein erster Use-Case (Anwendungsfall) „Lauberhorn“ umgesetzt werden.

4.1 Use-Case „Lauberhorn“

Bei einem Gewinnspiel konnten die Teilnehmenden VIP-Tickets für die Lauberhornabfahrt (die längste Ab-

fahrt im alpinen Skirennsport und einer der grossen Klassiker im FIS-Weltcup) gewinnen. Die Teilnahme erfolgte über eine Landingpage, welche direkt mit der SAP Marketing Cloud verlinkt war. Kommuniziert wurde der Wettbewerb in einer ersten Phase mit einem Newsletter an mehrere Tausend Emmi Caffè Latte Konsumenten, die bis zu diesem Zeitpunkt in der Datenbank erfasst worden waren.



Im weiteren Verlauf der Promotion wurde an jene Personen, die den Newsletter noch nicht geöffnet hatten, ein Reminder geschickt. Zusätzlich folgte eine Facebook-Kampagne mit Custom Audiences (eine Zielgruppe, die zum Beispiel aus Kundendaten, Website-Traffic, App-Usern und anderen Quellen erstellt werden kann). Die Multiplikation erfolgte mit einer Facebook-Kampagne mit Look-a-like-Audiences (Personen, die bereits bekannten Personen ähnlich sind) auf Basis jener Personen, die bereits am Wettbewerb teilgenommen hatten. Während der Kampagnendauer von einem Monat konnte die Sponsoring-Kommunikation verlängert, die Response-Messung in Echtzeit unmittelbar und gezielt gesteuert und dadurch die Kampagnen-Performance optimiert werden.

Die Resultate dieses Pilotprojekts waren erfreulich: Sowohl die Open Ra-

te des Newsletters von über 30 Prozent als auch die Click-Through-Rate von 12 Prozent lagen weit über den Erwartungen, während die Opt-Out-Rate (Abmeldungen aus dem E-Mail-Verteiler) bei unter einem Prozent lag. Die Kampagnen mit Look-a-like-Audiences bei Facebook generierten in kürzester Zeit mehrere Tausend neue Datensätze; dies zu sehr überschaubaren Kosten. Die Datensätze sämtlicher Teilnehmenden konnten ausserdem mit dem Interesse „Ski Racing“ erweitert werden. Dies ist eine wertvolle Ergänzung der demografischen und persönlichen Kontaktdaten für die künftige Ansprache.

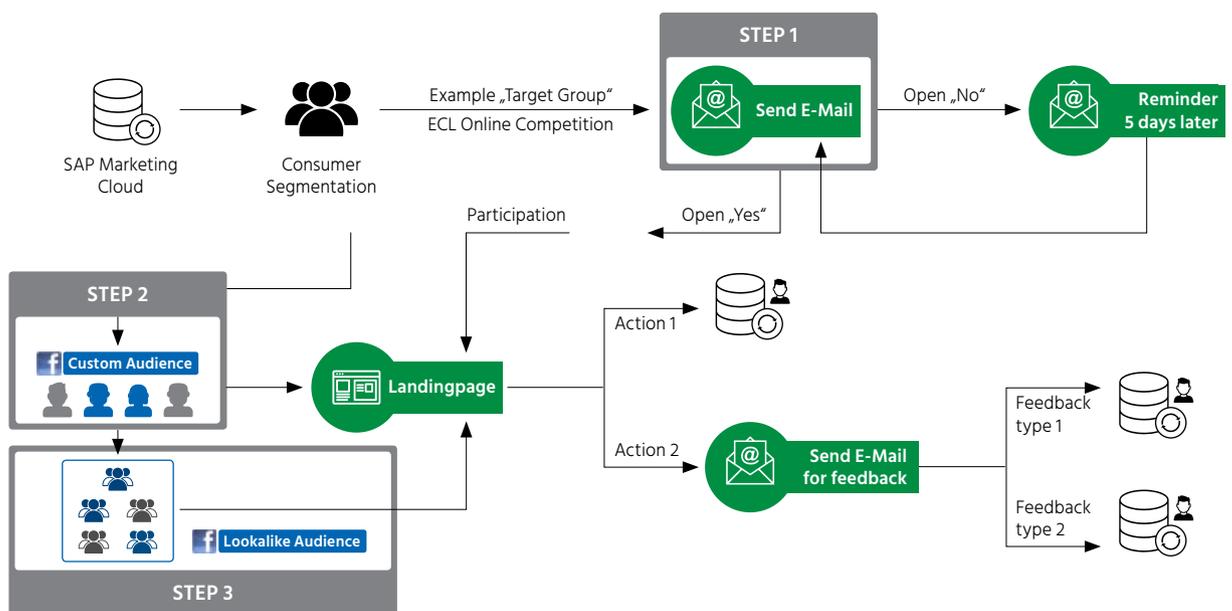
Obwohl das Pilotprojekt keine allzu hohe Komplexität aufwies, fand es intern wie auch extern viel Beachtung, so zum Beispiel auch beim Technologiepartner SAP oder bei der *Handelszeitung* (Baschek, 2018).

4.2 Use-Case „Testimonials“

Bis zum Frühjahr 2019 ist die Datenbank der Emmi Caffè Latte Konsumenten von einigen Tausend auf mehrere Zehntausend Personen angewachsen. Dies mithilfe von verschiedenen Aktivitäten, beispielsweise mit On-Pack-Promotionen oder mit Testpersonen für Produktneuentwicklungen, aber auch mit Eventaktivierungen im Sponsoring-Umfeld. Auf Basis dieser Kontakte wurde Anfang dieses Jahres ein Use-Case umgesetzt, der bei jenem aus dem Jahr 2017 (Lauberhorn) anknüpfte.

Zur Verlängerung des Sponsorings beim FIS-Weltcup mit den Markenbotschafterinnen Tina Weirather und Wendy Holdener über das Saisonende 2018/19 hinaus wurde erneut eine Multichannel-Kampagne umgesetzt. Dieses Mal erhielten die skiaffinen Emmi Caffè Latte Konsumenten die Möglich-

Abb. 3: Multichannel-Kampagne „Lauberhorn VIP-Tickets“



Quelle: Eigene Darstellung.

keit, ein exklusives Freizeiterlebnis mit einem der beiden Skistars zu gewinnen. Basis für die Aussteuerung der Kommunikation bildeten die oben beschriebenen Konsumentendaten. Die Aktivierung erfolgte via E-Mailing-Kampagne, welche wiederum mithilfe von Facebook-Kampagnen mit Custom-Audience sowie Look-a-like-Audiences ergänzt wurden. Parallel dazu wurde auch über die Brand-Website sowie über die Social-Media-Kanäle von Emmi Caffè Latte und über die Social-Media-Präsenzen der beiden Testimonials (für zusätzliche Reichweite) kommuniziert.

Für die Teilnahme am Gewinnspiel, welche erneut über eine Landingpage erfolgte, wurden nebst den Kontaktdaten auch zusätzliche Interessen der Konsumenten abgefragt (Fitness, Styling, Kulinarik, Abenteuer, Shopping). Dies ermöglichte eine Veredelung von bestehenden oder die Ge-

nerierung von neuen Konsumenten-daten mit aussagekräftigen Attributen. Die Durchführung dieser sogenannten „Money can’t buy“-Erlebnisse mit Tina Weirather und Wendy Holdener wurde filmisch begleitet, womit zusätzlicher Content für eine weitere Verlängerung der Kommunikation generiert wurde.

Obwohl eine Opening Rate von über 20 Prozent und eine Click-Through-Rate von über 5 Prozent resultierten, lagen die Resultate unter denjenigen des „Lauberhorn“-Cases. Aufgrund der hohen Reichweite basierte die Segmentierung ausschliesslich auf dem Interesse an Emmi Caffè Latte. Eine Fokussierung auf Konsumenten mit dem hinterlegten Interesse „Ski Racing“ hätte möglicherweise zu besseren KPIs geführt. Trotzdem sind auch diese Ergebnisse nach wie vor als gut zu werten.

Nebst der Anzahl Teilnahmen und den generierten Datensätzen wurden

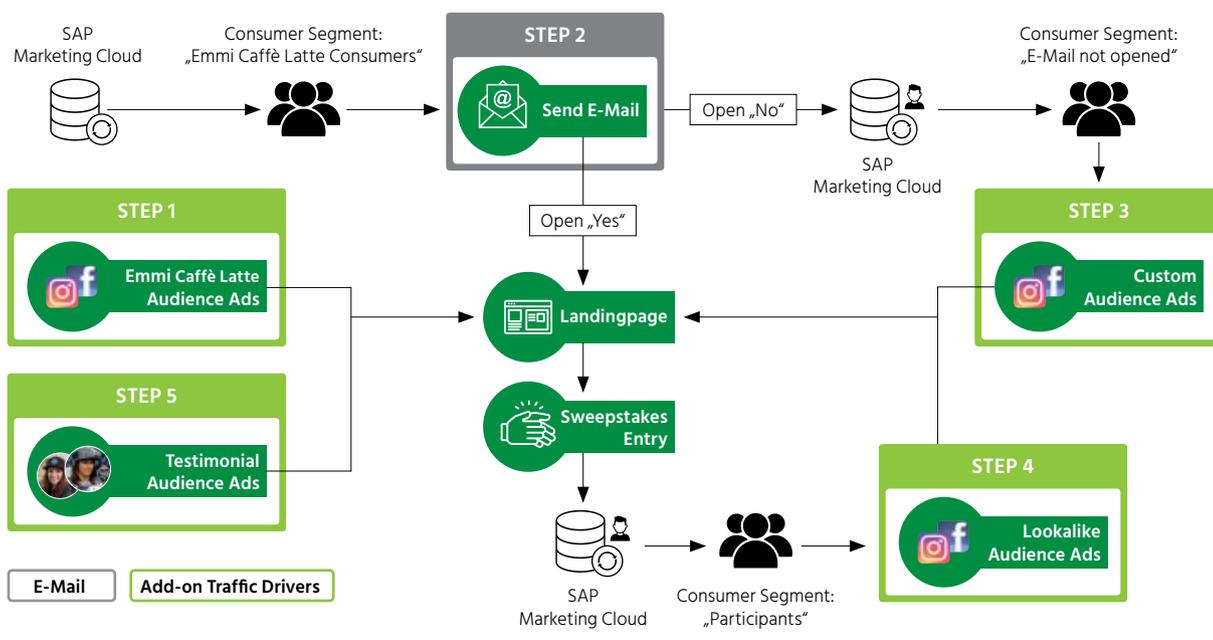
mithilfe der Communities der Testimonials Tausende Personen ausserhalb der Emmi Caffè Latte Zielgruppe erreicht, was zusätzlich auf die Marken- und Sponsorenbekanntheit einzahlte.

Der Use-Case „Testimonials“ erlaubte es ausserdem, das Sponsoring-Thema Ski alpin und die Kooperation mit den Testimonials Tina Weirather und Wendy Holdener nach Abschluss der FIS-Weltcup-Saison mit relevanten Inhalten zu aktivieren und die im Rahmen der Individualsponsorings erworbenen Rechte noch breiter zu nutzen.

4.3 Startnummer der Lauberhornabfahrt 2019

Wie die Verbindung eines klassischen Sponsorings mit Online-Kanälen funktionieren kann, konnte Emmi in der Skisaison 2018/19 mit einer weiteren spannenden Kampagne beweisen.

Abb. 4: Multichannel-Kampagne „Testimonials“



Quelle: Eigene Darstellung.



Hauptsponsoring Nebst der Präsenz an zahlreichen Schweizer Weltcup-Rennen ist Emmi Caffè Latte ab der kommenden Saison auch bei Wendy Holdener prominent platziert.

Kernthesen

1. Eine neue Herangehensweise und ein Transformationsprozess sind die Basis für die Kreation einer erfolgreichen digitalen Consumer Experience.
2. Die digitale Consumer Experience erlaubt eine detaillierte Wirkungsmessung in Echtzeit und unmittelbare Steuerung/Anpassung der Kommunikationsaktivitäten.
3. Der Sponsoring-Effekt kann durch digitale Aktivierung sukzessive und effizient verstärkt werden.
4. Die Kreation von emotionalen Stories über Sponsoring-Inhalte und deren Ausspielung entlang des Consumer Journey, insbesondere Social Media, sind wertvolle Assets im Kampf um die Aufmerksamkeit der (potenziellen) Konsumenten.

Einer der wichtigsten Assets innerhalb der Ski-Sponsorings von Emmi ist das Branding der Startnummer der Lauberhornabfahrt in Wengen. Dieses bringt Jahr für Jahr eine enorme mediale Markenpräsenz mit sich, dies nicht nur über die Live-Formate, sondern auch über die Vor- und Nachberichterstattung, bei der die Startnummer meist sichtbar ist.

Für die Lauberhornabfahrt 2019 hat Emmi die Social-Media-Community über das Design der Startnummer bestimmen lassen. Dabei konnten die Emmi Caffè Latte Fans auf Facebook in vier Runden über jeweils zwei Designvarianten entscheiden. Diese wurden von den Testimonials Tina Weirather und Wendy Holdener in kurzen Videoclips präsentiert. Auch hier wurde die Kampagne mittels Teilen der Beiträge durch die Athletinnen um deren Reichweiten vergrößert.

Die Community hat schlussendlich das Design der Startnummer definiert, und die Athleten haben sie an der Lauberhornabfahrt in Training und Rennen getragen. Durch die Kooperation mit dem nationalen Skiverband Swiss-Ski wurde Content für deren Social-Media-

Kanäle mit Bezug auf die vorangegangene Abstimmung produziert und geschaltet. Ausserdem konnte eine von den Schweizer Athleten unterschriebene Original-Startnummer verlost werden.

Ergänzend dazu betrieb Emmi bei den Vor-Ort-Auftritten im FIS-Weltcup einen Getränkeautomaten, bei welchem die Eventbesucher nach Angabe ihrer E-Mail-Adresse ihr bevorzugtes Emmi Caffè Latte kostenlos beziehen konnten. Die entsprechenden Datensätze konnten mit dem Interesse „Ski Racing“ veredelt werden, was wiederum die gezielte Ansprache vereinfacht.

Mit diesen Aktivierungen erzählte Emmi über mehrere Wochen eine inhaltlich stimmige Story mit direkter Verbindung von Online- und Offline-Welt.

5. Reflexion, Ausblick und Handlungsempfehlungen

Zusammenfassend lässt sich Folgendes festhalten.

5.1 Reflexion und Ausblick

Grundsätzlich darf bereits die erfolgreiche Realisierung der verschiedenen Use-

Cases als Erfolg gewertet werden, da auf dem Weg sowohl technisch als auch inhaltlich viel gelernt werden konnte.

Inhalte mit Bezug zu den bestehenden Sponsoring-Plattformen haben sich bei Emmi bewährt, um in kurzer Zeit Datensätze mit Zusatzinformationen (vor allem Interessen) zu Konsumenten und Markenliebhabern zu generieren. Insbesondere das Zusammenspiel von Datenaktivierung und Testimonial-Content funktioniert gut und ist eine sinnvolle Taktik.

Eine Herausforderung stellt die Verbindung von Online- und Offline-Experience dar. Erste Ansätze zeigen das Potenzial. Know-how und Kultur im Unternehmen müssen jedoch weiter aus- und aufgebaut werden, um auch die Sponsoring-Aktivitäten aus ganzheitlicher Sicht zu bearbeiten. Zudem wird für eine Optimierung der Consu-

mer-Experience eine individuelle und personalisierte Ansprache benötigt. Die rechtlichen Rahmenbedingungen und deren Entwicklung können dabei eine grosse Hürde darstellen.

Laufend stellt sich die Frage nach dem Kosten-/Nutzen-Verhältnis der digitalen Consumer Experience im Sponsoring-Umfeld. Durch den fehlenden direkten Absatzkanal ist besonders der direkte Return on Investment unklar. In einem schnelllebigem Umfeld mit limitierten Mitteln und zahlreichen Opportunitäten ist es daher zentral, mit weiteren Use-Cases und Aktionen weiter dazuzulernen und mehr Erkenntnisse zu generieren.

Die Nutzung der Daten muss dabei verbessert werden. Potenzial gibt es einerseits bei historischen Interaktionsdaten (Eventbesuch, Social-Media-Post, Teilnahme an einer Promotion etc.) und

andererseits bei der Verbindung von eigenen Konsumentendaten und Audience-Daten von Medienagenturen.

5.2. Handlungsempfehlungen

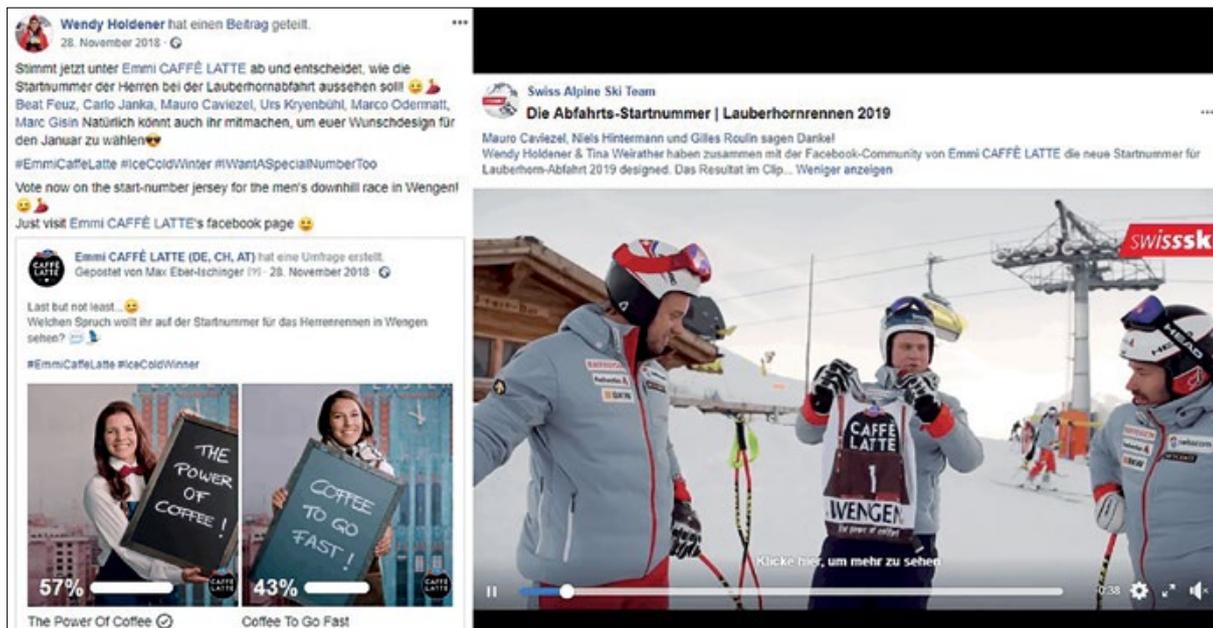
Transformieren

Die Digitalisierung im Sponsoring erfordert einen Transformationsprozess, der in einem Unternehmen oder einer Marketingorganisation strategisch und mit hoher Priorität getrieben werden muss. Sind die Voraussetzungen für eine digitale Consumer-Experience geschaffen, so kann diese auch im Sponsoring zielgerichtet eingesetzt werden.

Integrieren

Ziel muss sein, traditionelle Sponsorings oder analoge Sponsoring-Assets bestmöglich mit den digitalen Instrumenten zu verbinden. So kann eine in-

Abb. 5: Screenshots der Startnummern-Aktivierung 2018/19



Quelle: Facebook.

dividuelle Ansprache der Zielgruppe mit relevanten Inhalten erfolgen und die Wirkung der Sponsoring-Engagements verstärkt und/oder verlängert werden.

Machen

Für den gesamten Digitalisierungsprozess der Marketingaktivitäten lautet bei Emmi das Motto: Entspannt mit dem „Trial and error“-Prinzip an die Sache herangehen. Eine neue Arbeitsweise will gelernt sein, deshalb gehören dazu auch Misserfolge und Learnings. Unternehmen sollten die Marketing-Automation nicht als Technologieprojekt, sondern als den Aufbau neuer Fähigkeiten betrachten. Sponsoring kann darin eine wichtige Rolle spielen. 

Literatur

Baschek, E. (2018). Noch näher an den Konsumenten. Handelszeitung. Abgerufen von <https://www.handelszeitung.ch/unternehmen/das-intelligente-unternehmen/nach-naher-den-konsumenten>.

Becker, J. (2019). Marketing-Konzeption. Grundlagen des ziel-strategischen und operativen Marketing-Managements, 11. Auflage, München.

Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2017). Marketing 4.0. Moving from Traditional to Digital, Hoboken, New Jersey.

Roos, G. (2018). Megatrends und die Herausforderungen für die Schweiz, Hrsg. Von swissfuture 2018.

Schmid, T., Müller-Stewens, G. & Lechner, C. (2009). Strategische Initiativen als Instrument des Corporate Managements. Zeitschrift Führung + Organisation (ZFO).

Westerman, G. (2018). Your Company Doesn't Need a Digital Strategy. MIT Sloan Strategy Review. Abgerufen von <https://sloanreview.mit.edu/article/your-company-doesnt-need-a-digital-strategy/>.

Umiker, S. (2017). Thomas Morf wird neuer Chief Marketing Officer bei Emmi. Abgerufen von <https://group.emmi.com/de/medien-ir/mitteilungen-detail/newsid/thomas-morf-wird-neuer-chief-marketing-officer-bei-emmi/>.



Glossar

Click-Through-Rate	Verhältnis von Klicks auf die Landingpage via Newsletter zur Anzahl versendeter Newsletter.
Consumer Golden Record	Umfassendes Bild eines einzelnen Konsumenten mit demografischen Daten, Interessen, Interaktionshistorie und Marketingeinwilligung.
Consumer-Journey	„Reise eines Konsumenten“; verschiedene Kontaktpunkte eines Konsumenten mit einer Marke bis zu einer bestimmten Handlung (Teilnahme, Kauf).
Custom-Audience	Zielgruppe, die auf Basis von bestehenden Quellen (Konsumentendaten) erstellt werden kann.
Digitale Consumer-Experience	Eindruck eines Konsumenten, den er auf Basis der digitalen Interaktionen von einer Marke oder einem Unternehmen gewinnt.
Enabler	Wegbereiter; jemand oder etwas, das es ermöglicht, dass eine bestimmte Sache passiert oder getan wird.
Look-a-like-Audience	Zielgruppe, die einer bereits bekannten Zielgruppe ähnlich ist.
KPI	Kurz für „Key Performance Indicator“; Leistungskennzahl.
Multichannel-Kampagne	Werbeaktion, welche über verschiedene Kanäle (z.B. Newsletter, Social Media) ausgespielt wird.
Opening Rate	Öffnungsrate; geöffnete Newsletter im Verhältnis zu versendeten Newslettern.
Opt-Out-Rate	Abmelderate; Abmeldungen des Newsletters im Verhältnis zu versendeten Newslettern.
SAP Marketing Cloud	Führende Softwarelösung für kontextbezogenes Echtzeit-Marketing.
Sponsoring-Asset	Sponsoring-Nehmer (Event, Person, Organisation) aus Sicht des Sponsoring-Gebers; eine Plattform, die kommunikativ genutzt werden kann.
Testimonial	Werbepostschaffer
Touchpoint	Schnittstelle der Interaktion zwischen Marke/Unternehmen und Konsument.
Use-Case	Anwendungsfall

Quelle: Interne Quelle.

Immer schön auf die
Genuss-Life-
Balance
achten.



LACTOSE
FREE

REDUCED
CALORIES*

Wichtig ist,
was drin ist.

Live-Kommunikation als Erfolgsfaktor im Sponsoring

Mit einem innovativen Musik-Marketing-Konzept liefert die Telekom Deutschland ein einzigartiges Beispiel für erlebtes Markenversprechen. Anhand des multimedialen Sponsoring-Programms „MagentaMusik 360“ wird erläutert, inwiefern das Konzept zur Erweiterung der Markenidentität beiträgt, welchen Mehrwert es im Kontext der Unternehmensstrategie darstellt und wie es auf eindrucksvolle Weise der Beweisführung der Netzqualität mit relevantem Content dient.

Michael Schuld, Holger Schrott, Daniel Nagelschmitz, Ercan Aslan

Sponsoring ist – gemessen am weltweiten Investitionsvolumen – eines der am schnellsten wachsenden Instrumente innerhalb des Kommunikationsmix von Unternehmen (Bruhn, 2018). Insbesondere der Teilbereich des Kultur- und Musik-Sponsorings wird aufgrund einer hohen zu erwartenden Imagewirkung des Gesponsernten auf den Sponsor sowie einer potenziell breiten Zielgruppenerreichung vermehrt von Unternehmen genutzt (Statista, 2011). Durch die Etablierung einer digitalen Sponsoring-Plattform können – in Kooperation mit Künstlern, Events und Musikern – zudem ein hoher Grad der Emotionalisierung von Konsumenten erreicht und individuelle Bedürfnisse der Musikfans erfüllt werden (Nufer, 2012, S. 221 ff).

Für die Telekom Deutschland GmbH stellt Musik-Sponsoring daher eine zentrale strategische Säule der Marketing- und Unternehmenskommunikation dar. Zeitgleich zahlen die im Folgenden diskutierten Massnahmen unmittelbar auf die übergeordnete Content-Strategie des Unternehmens ein: Durch eine innovative Ausgestaltung des Musik-Marketing-Konzepts bildet der Mensch den zentralen Baustein der verschiedenen Kommunikationsmassnahmen. Mit einzigartigen Inhalten erreicht die Telekom eine breite Zielgruppe innerhalb des Massenmarktes und sorgt somit für eine positive Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb.

Zwecks konkreter Umsetzung werden sämtliche Aktivitäten seit 2017 gebündelt und unter dem Namen „MagentaMusik 360“ in ein innovatives und ganzheitliches Musik-Marketing-Konzept integriert. Eingebunden in das zentrale kommunikative Markenversprechen „Erleben, was verbindet“, bietet die digitale Plattform zudem ein kanalübergreifendes Musikerlebnis, das alle Menschen über den kulturellen Austausch miteinander verbinden soll.

Neben exklusiv verfügbaren Inhalten über die unternehmenseigene TV-Plattform „MagentaTV“ stellt die Telekom mit „MagentaMusik 360“ barrierefreie Streaming-Services und „On Demand“-Inhalte von Festivals und Konzerten in Echtzeit, HD und Virtual Reality sowie umfangreichen Live-Content zur Verfügung – kostenfrei abrufbar, online und via App.

Produktion, Distribution und Nutzung des Contents erfolgen dabei mittels der unternehmenseigenen technologischen Infrastruktur. Das „beste“ Mobilfunknetz (Connect, 2019), die zwecks Übertragung in HD und VR notwendige Bandbreite sowie weitere innovative Produkte und Leistungen ermöglichen ein kanalübergreifendes Musikerlebnis für den Konsumenten und verknüpfen bis-

herige Sponsoring-Massnahmen mit dem Produkt- und Leistungsportfolio des Unternehmens. Somit inszeniert die Telekom die Aktivierung und Erweiterung der eigenen Marke unter Beweisführung deren Leistungsstärke (Baumgarth, 2013, S. 275 ff).

(Musik-)Sponsoring als Teil der strategischen Markenführung

(Musik-)Sponsoring-Aktivitäten dienen einer bewussten Profilierung des eigenen Unternehmens bzw. der eigenen Marke und haben sich als fester Bestandteil im Kommunikationsmix von Unternehmen etabliert (Bruhn, 2010, S. 1 ff). Während klassische Werbe- und Kommunikationsmassnahmen aufgrund der sich stetig verändernden Medienrezeption nicht mehr zwingend eine ausreichende Abgrenzung zum Wettbewerb bieten, erschaffen Unternehmen durch Sponsoring-Aktivitäten einen Erlebniszutzen, der zu einer besonderen

Michael Schuld

Leiter Kommunikation und Vertriebsmarketing
Telekom Deutschland GmbH
schuld@telekom.de
<http://www.telekom.de>

Holger Schrott

Projektleiter MagentaMusik 360
Kommunikation und Vertriebsmarketing
Telekom Deutschland GmbH
holger.schrott@telekom.de
<http://www.telekom.de>

Daniel Nagelschmitz

Live-Marketing MagentaMusik 360
Kommunikation und Vertriebsmarketing
Telekom Deutschland GmbH
d.nagelschmitz@telekom.de
<http://www.telekom.de>

Ercan Aslan

Managing Partner
DO IT! GmbH
ercan.aslan@doit.de
<http://www.doit.de>

Zusammenfassung

1. „MagentaMusik 360“ stellt eine strategische Säule der Contentstrategie und Unternehmenskommunikation der Telekom Deutschland dar und setzt das Markenversprechen des Konzerns: „Erleben, was verbindet.“ in die Realität um.
2. Durch die Nutzung des Produkt- und Leistungsportfolios bei bestehenden Sponsoring-Aktivitäten sowie der Verwendung innovativer Technik bzw. Verwertungskanäle (u.a. 360°-Kameras, Virtual Reality) beweist der Konzern technische Expertise und das eigene Verständnis von modernem Entertainment.
3. Erweiterung der Markenidentität und Positionierung als Innovationstreiber und Technologieführer und Contentanbieter sind Resultate von „MagentaMusik 360“.

Zielgruppenansprache führt. Gleichzeitig unterstützen Sponsoring-Massnahmen den im Marketing seit einigen Jahren vorherrschenden Paradigmenwechsel – von einem transaktionsorientierten zu einem beziehungsorientierten Ansatz.

Während klassische Sponsorships insbesondere einen Imagetransfer zwischen Gesponsortem und Sponsor (Meenaghan & Shipley, 1999, S. 328–347) und eine damit einhergehende Erhöhung der eigenen Markenbekanntheit zum Ziel haben, ermöglichen neuere Ansätze zudem eine Beweisführung der eigenen Leistungsstärke bzw. des eigenen Produktnutzens und stärken dadurch die Bindung des Konsumenten an das jeweilige Unternehmen oder die Marke.

Diese erweiterte Zielsetzung kann insbesondere durch den Aufbau ganzheitlicher Sponsoring- bzw. Musik-Plattformen realisiert werden. Derartige Plattformen dienen der inhaltlichen Bündelung aller geplanten Aktivitäten und verknüpfen verschiedene aufeinander abgestimmte Kommunikationsinstrumente wie beispielsweise Live-Marketing, PR und Customer-Relationship-Massnahmen. Als zentraler Bestandteil der Kommunikationsstrategie eines Unternehmens transportiert eine Sponsoring-Plattform die gewünschten Kernaussagen und schafft Ereignisse und Kommunikationsanlässe, deren Inhalte durch die Verwendung weiterer Instrumente und Kanäle aus dem Bereich der Unternehmens- und Marketingkommunikation verlängert werden können (Bruhn, 2003; Lorenz, 2003; Schmidt & Holze, 2003).

Im Gegensatz zu klassischen Werbeformen können Botschaften, die im Rahmen solcher Sponsoring-Engagements kommuniziert werden, jedoch nicht unabhängig von dem jeweiligen Distributionskanal bzw. -medium betrachtet werden (Bruhn, 2010, S. 37 f.). Daher müssen sowohl Botschaft als auch Erscheinungsform ganzheitlich bewertet und – sofern möglich – gezielt beeinflusst werden. Dies wird durch eine vollständige Integration aller durchgeführten Massnahmen in Sponsoring- bzw. Musik-Plattformen erreicht.

Eine solche Integration einzelner Massnahmen in eine übergeordnete Sponsoring-Plattform ermöglicht eine synergetische Gesamtwirkung der Kommunikation (Bruhn, 2010, S. 34 ff.). Hierzu bedarf es allerdings nicht ausschliesslich der Verlängerung von Sponsoring-Aktivitäten durch die Verknüpfung weiterer Kommunikationsinstrumente. Vielmehr sollten alle Kommunikationsaktivitäten als Baustein einer ganzheitlichen Unternehmenskommunikation verstanden und anhand unterschiedlicher Ebenen integriert werden, siehe Abbildung 1.

Durch diese konsequente Umsetzung und Integration der beschriebenen Ebenen entwickelt sich eine Sponsoring-Massnahme von einem reinen Kommunikations- zu einem Wertschöpfungsinstrument (Bruhn, 2010, S. 13 f.). Sponsoring wird damit gleichzeitig Teil der strategischen Markenführung eines Unternehmens (Hermanns/Marwitz, 2008, S. 41 f) und dient der Beweisführung des eigenen Produkt- und Leistungsportfolios.

Markenanreicherung durch integrierte Sponsoring-Massnahmen

Eine zusätzliche Erweiterung des theoretischen Betrachtungsrahmens von Sponsoring-Aktivitäten im Allgemeinen und dem hier beschriebenen Case „MagentaMusik 360“ im Besonderen stellt das Konzept der Markenanreicherung oder auch „Brand Enrichment“ dar.

„Brand Enrichment“ wird als Teil des strategischen Markenmanagements verstanden und dient der Stärkung, Anreicherung oder Veränderung der eigenen Marke durch die Verbindung zu anderen Objekten (Baumgarth, 2013, S. 275 ff.). Die hier vorgenommene Anwendung des Konzeptes dient dazu, Ziele bzw. Kenngrößen wie beispielsweise eine Steigerung der (Marken-)Bekanntheit und eine Unterstützung bzw. Weiterentwicklung der eigenen Positionierung zu definieren und bezüg-

Abb. 1: Integrierte Kommunikation nach Bruhn

Exemplarische Umsetzung der Integrationsformen nach Bruhn

Integrationsformen	Gegenstand	Ziele	Umsetzung der Telekom
Inhaltliche Integration	Thematische Abstimmung der Kernbotschaften des Unternehmens	<ul style="list-style-type: none"> • Konsistenz • Eigenständigkeit • Kongruenz 	Einheitliche Kommunikation in Hinsicht auf Markenversprechen und Produktkommunikation
Formale Integration	Einhaltung formaler Gestaltungsprinzipien	<ul style="list-style-type: none"> • Präsenz • Prägnanz • Klarheit 	Einheitliches Erscheinungsbild in Farbe, Typografie, Logo und Bildwelten
Zeitliche Integration	Abstimmung mit allen Kommunikationsmassnahmen	<ul style="list-style-type: none"> • Konsistenz • Kontinuität 	Spezifische Entwicklung eines Einsatzplans der Kommunikation

Quelle: In Anlehnung an Bruhn.

lich ihrer Umsetzung zu überprüfen. Darüber hinaus bietet das Konzept einen Anhaltspunkt in Bezug auf die Glaubwürdigkeit bzw. die wahrgenommene Leistungsfähigkeit eines Unternehmens, einer Marke oder eines Produktes. Dies ist insbesondere dann relevant, wenn Produkte bzw. Leistungen in einem Markt nahezu austauschbar sind und eine Differenzierung der Telekom vom Wettbewerb unter anderem durch gezieltes „Brand Enrichment“ stattfinden kann.

Anhand des ursprünglich zur Bestimmung geeigneter Testimonials gedachten VisCAP-Modells (Percy & Rossiter, 1980, S. 88 ff; Rossiter & Percy, 1997, S. 262 ff) lässt sich ein geeignetes Konstrukt zur Überprüfung und zielgerichteten Implementierung entsprechender Massnahmen entwickeln.

Innerhalb des Modells werden vier Kriterien unterschieden, die den Einfluss eines zusätzlichen Imageobjekts auf Unternehmen, Marken oder Produkte und dementsprechend auch auf die Wirksamkeit einer gewählten (Sponsoring-)Massnahme begründen:

- Sichtbarkeit (Visibility)
- Anziehungskraft/Attraktivität (Attraction)
- Glaubwürdigkeit/Expertentum (Credibility)
- Kaufabsicht (Power)

Kernthesen

1. Durch eine konsequente und ganzheitliche Verknüpfung mit dem eigenen Produkt- und Leistungsportfolio entwickeln sich Live-Marketing-Massnahmen von einem reinen Kommunikations- zu einem Wertschöpfungs-instrument.
2. Ein daraus resultierender positiver Abgleich zwischen Markenerwartung und tatsächlicher Markenerfahrung führt zu einer nachhaltigen Markenanreicherung: Der Innovationscharakter des eigenen Unternehmens wird dauerhaft gestärkt.
3. Dies erzeugt eine positive Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb, insbesondere in Märkten, in denen Produkte und Leistungen nahezu austauschbar sind.
4. Die Qualität der ganzheitlichen Integration von Kommunikationsmassnahmen stellt daher ein zentrales Erfolgskriterium dar.

Unter Rückbezug auf die zuvor bereits diskutierten Wirkungsintentionen klassischer Kommunikationsmassnahmen können die einzelnen Kriterien mit verschiedenen Integrationsebenen in Verbindung gebracht werden. So werden insbesondere Sichtbarkeit (Visibility) und Anziehungskraft bzw. Attraktivität (Attraction) durch eine Integration der jeweiligen Massnahmen über alle Kanäle und Touchpoints eines Unternehmens erreicht. Auch das Kriterium der Kaufabsicht (Power) lässt sich in diesem Zusammenhang als anhand klassischer Wirkungstheorien erreichbares Ziel einordnen (Bruhn, 2007, S. 516).

Zwecks Realisierung und Intensivierung des Kriteriums Glaubwürdigkeit bzw. Expertentum (Credibility) bedarf es hingegen einer Weiterentwicklung der bislang dargelegten Integrationsebenen:

Bestehende Strategien und Massnahmen müssen innerhalb des eigenen Produkt- und Leistungsportfolios integriert werden, um konkrete Verbindungslinien zwischen Konsumenten und Unternehmen zu erschaffen. Erst wenn durch eine erlebte Beweisführung der Leistungsstärke eines Unternehmens ein positiver Abgleich zwischen Erwartung und Erfahrung an bzw. mit einer Marke, einem Unternehmen oder einem Produkt stattfindet, entsteht eine nachhaltige Markenanreicherung, die zu einer bereits beschriebenen Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb führt.

Integrierte Live-Kommunikation am Beispiel „MagentaMusik 360“

Eine solche Integration in das eigene Produkt- und Leistungsportfolio hat die Telekom Deutschland im Rahmen der hier diskutierten digitalen Sponsoring-Plattform „MagentaMusik 360“ vorgenommen. Die Zielsetzung lag dabei auf einer Etablierung einer erlebnisorientierten Live-Kommunikation, die einen direkten Dialog mit der gewünschten Zielgruppe initiiert und die eigenen Markenwerte – Innovation, Kompetenz und Einfachheit – glaubhaft vermittelt.

In diesem Kontext versteht die Telekom Sponsoring nicht mehr ausschliesslich als Kommunikationskanal, sondern als Möglichkeit, technologische Expertise zu vermitteln und das eigene Verständnis von modernem Entertainment zu transportieren. Hierdurch entsteht für den Konsumenten ein intensives, ganzheitliches Musikerlebnis, das nicht nur über alle Kanäle und Touchpoints geteilt, sondern ebenfalls – analog zum Leistungs- und Produktportfolio – multidimensional erlebt werden

kann. Dank der Verwendung neuartiger Formate und Technologien sowie der Bereitstellung der dafür notwendigen (technischen) Infrastruktur ermöglicht das Unternehmen eine Beweisführung der eigenen Leistungsstärke – unter realen Bedingungen und für jeden zugänglich. Die Möglichkeit, innovative Formate – beispielsweise 360°-Konzertaufnahmen in HD und VR – mitzuerleben, und das sowohl vor Ort, von zu Hause und auch mobil von unterwegs, bedient dabei explizit emotionale Bedürfnisse und erhöht die Glaubwürdigkeit der Marke (Rositer & Percy, 1997, S. 263). Hierdurch schafft die Telekom ein innovatives Erlebnisangebot mit dem Ziel, die eigenen technologischen Möglichkeiten und die damit verbundene – und zugleich tief im Markenkern verankerte – Innovationsführerschaft glaubhaft darzulegen.

Musik dient in diesem Kontext als universelles Medium, das einen Grossteil der Gesellschaft anspricht. Die Vielfalt der gesponserten Künstler und Events sorgt für einen möglichst grossen Zielgruppenfit – die Qualität der Übertragung und das innovative wie einzigartige Content-Angebot sollen neben bereits bestehenden Kunden insbesondere Personen, die noch nicht mit Produkten und Leistungen des Unternehmens in Kontakt gekommen sind, erreichen und überzeugen.

Integrierte Kommunikationsstrategie

Darüber hinaus ist „MagentaMusik 360“ ebenfalls vollständig in die übergeordnete Unternehmens- bzw. Kommunikationsstrategie der Telekom integriert. So inszeniert die Telekom das

Handlungsempfehlungen

1. Multi-Channel-Distribution der generierten Kommunikationsinhalte und Aktivierung der gewünschten Zielgruppen zwecks zeitlicher und inhaltlicher Verlängerung von Sponsoring-Aktivitäten und zusätzlicher Multiplikation der Botschaften durch „User-generated Content“.
2. Integration aller Sponsoring-Aktivitäten in eine übergeordnete Unternehmenskommunikation bzw. -strategie zwecks einheitlicher Markenpositionierung.
3. Schaffung einer authentischen Marken- und Content-Plattform als sichtbarer Demonstrator und aktiver Leistungsnachweis des eigenen Produkt- und Leistungsportfolios.



Abb. 2: VR-Musikerlebnis auf dem „Wacken Open Air 2018“

Quelle: Telekom Deutschland GmbH

Markenversprechen „Erleben, was verbindet“ durch aussergewöhnliche Aktivierungen und schafft ein neues Verständnis von modernem Entertainment – von „teilen“ zu „teilhaben“.

Dieser Gedanke wird ausserdem durch einen parallel entwickelten, übergeordneten Hashtag „#DABEI“ verlängert, dessen Ziel, „die digitale Spaltung der Gesellschaft zu verhindern und für Chancengleichheit zu sorgen“ (Horizont, 2019), ebenfalls mit dem Leitgedanken des Musik-Konzeptes korreliert.

„MagentaMusik 360“ tritt als digitale Musik-Plattform in Erscheinung und verspricht einzigartige und kanalübergreifende Musikerlebnisse. Das Unternehmen verbindet dabei klassische Vor-Ort-Massnahmen mit einer gezielten Verlängerung über alle Kanäle und Touchpoints hinweg und erschafft damit exklusiven Content, der die Telekom vom Wettbewerb differenziert.

Durch den Einsatz innovativer VR-Technologie sowie die Aufzeichnung mittels 360°-Kameras bietet das Unternehmen immersive Konzerterlebnisse und ermöglicht dem Zuschauer, exklusive Inhalte in nahezu jeder Lebenssituation zu erleben: via Live-Stream von unterwegs und jederzeit

verfügbar „on demand“. Vormalig linearer Content wird somit erweitert und passt sich dem individuellen Nutzungsumfeld des Konsumenten an.

Ebenso individuell erfolgt die Distribution der generierten Inhalte: Mittels datengestützter Vermarktung realisiert die Telekom eine zielgruppenspezifische Ansprache unter Berücksichtigung soziodemografischer Merkmale und der jeweiligen (Musik-)Vorlieben des Konsumenten. Durch die Engagements in verschiedenen Genres wie Rock, Metal, Klassik und Pop wird die Telekom den individuellen Bedürfnissen der Teilzielgruppen gerecht. Im Gegensatz zu herkömmlichen Distributionswegen ermöglicht diese Form des „Programmatic Advertising“ eine segmentierte Kommunikation innerhalb des Massenmarktes – in Echtzeit und individuell an den jeweiligen Nutzer angepasst. Hierdurch erhöht sich die Relevanz der Inhalte auf Seiten des Konsumenten, was wiederum zu einer erhöhten Aufmerksamkeit für das Musikerlebnis an sich führt.

Neben der „MagentaMusik 360“-Website sowie der dazugehörigen App werden alle Inhalte exklusiv über die unternehmenseigene TV-Plattform „MagentaTV“ angeboten. Neben einer Vielzahl an Serien, Filmen und Sportereignissen besetzt

das Unternehmen den Markt für Live-Übertragungen von Musik in Deutschland und nutzt das Angebot als weitere Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb. Ergänzt durch zusätzliche Konzertmitschnitte und Aufzeichnungen bekannter Künstler, die für MagentaTV-Nutzer ebenfalls kostenfrei zur Verfügung gestellt werden, hat sich „MagentaMusik 360“ somit als einer der grössten Anbieter von Live-Musik-Content in Deutschland etabliert (Telekom, 2018).

„MagentaMusik 360“ auf dem „Wacken Open Air 2018“

Am Beispiel der Event-Kooperation während des „Wacken Open Air 2018“ – mit 75,000 Besuchern eines der grössten Heavy-Metal-Festivals der Welt – zeigen sich Ausprägung und Umfang dieser ganzheitlich und kanalübergreifend integrierten Strategie:

Im Rahmen einer errichteten Erlebniswelt auf dem Festivalgelände erhielten Interessenten zunächst die Möglichkeit, direkt mit den Produkten und Services der Telekom in Kontakt zu treten. So konnten Besucher ihre Handys aufladen, Produktberatungen erhalten und innovative Content-Formate mittels VR-Brillen live und direkt vor Ort erleben.

Darüber hinaus profitierten die Eventbesucher von einer Produktpartnerschaft mit einem führenden Endgerätehersteller sowie dem durchgängig verfügbaren Telekomnetz während des dreitägigen Festivals.

Zeitgleich wurde das Festival als Live-Stream über „MagentaMusik 360“ in VR und 360° übertragen und im Nachgang in Form von „On Demand“-Inhalten verfügbar gemacht. Der exklusive Content war dabei online, über die „MagentaMusik 360“-App sowie über das unternehmenseigene TV-Angebot „MagentaTV“ abrufbar.

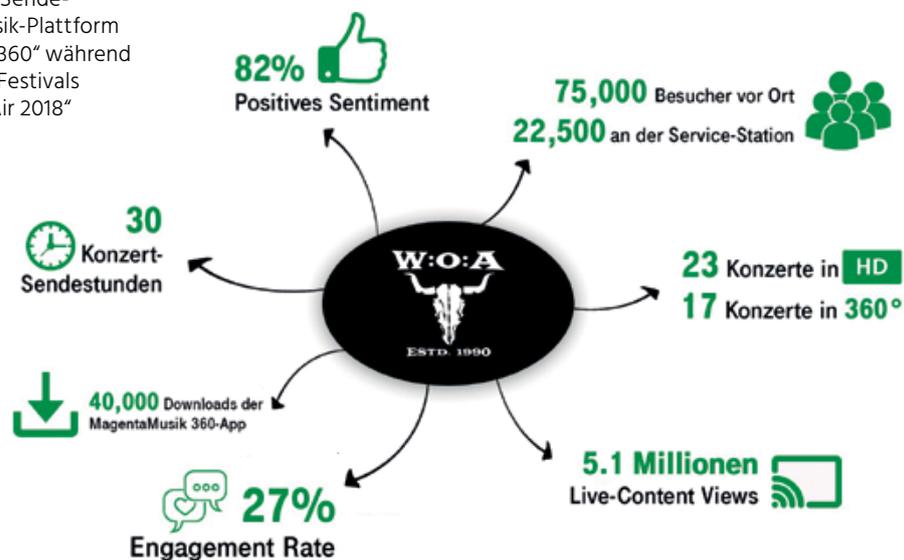
Parallel dazu entwickelte ein Produktionsteam, bestehend aus Redakteuren, Content- und Filmspezialisten sowie einer Mediaagentur, weiteren Exklusiv-Content, der unter anderem mittels datengestützter Verbreitung in Echtzeit via Social Media ausgespielt wurde.

Beweisführung & Ergebnisse

Dieser soeben beschriebene ganzheitliche Kommunikationsansatz führte zu einem qualitativen wie quantitativen Erfolg der Kooperation. Die erzielten Erfolge sind das Ergebnis einer langfristigen Entwicklung. Durch einen fortlaufenden Optimierungsprozess wurden die technisch-infrastrukturellen,

Abb. 3: „MagentaMusik 360“ während des „Wacken Open Air 2018“

Kennzahlen und Sendezeiten der Musik-Plattform „MagentaMusik 360“ während des dreitägigen Festivals „Wacken Open Air 2018“



Quelle: Telekom Deutschland GmbH.

witterungs- und situativ bedingten Herausforderungen kontinuierlich professionalisiert. So nutzten beim „Wacken Open Air 2018“ über 22,000 Besucher vor Ort die Serviceleistungen der Telekom. Im Rahmen des dreitägigen Festivals wurden zudem insgesamt 40 Konzerte in HD bzw. als 360°-Live-

Beim „Wacken Open Air 2018“ nutzten über 22,000 Besucher vor Ort die Serviceleistungen der Telekom.

Stream übertragen. Der daraus generierte Content erzielte über die Kommunikationsplattform „MagentaMusik 360“, MagentaTV sowie weitere eigene Social-Media-Kanäle insgesamt über 5.1 Millionen Live-Content-Views – gemessen an der Reichweite ein Vielfaches der Festivalgäste vor Ort. Parallel zur Nutzung des Telekom-Streaming-Angebots stieg auch die Zahl der Downloads der „MagentaMusik 360“-App mit 40,000 Downloads über einen Zeitraum von drei Tagen deutlich an.

Die zielgenaue, datengestützte Distribution der Inhalte in Echtzeit begründete zudem eine überdurchschnittlich hohe Akzeptanz und Aktivierung der Zuschauer. So konnten im Rahmen des Festival-Sponsorings Engagement-Raten von bis zu 27% und ein positives Sentiment von über 82% innerhalb der Netzwerke Facebook und Twitter gemessen werden. Zum Vergleich: Die Engagement-Rate lag damit um ein Vielfaches über den durchschnittlichen Werten aller sonstigen Telekom-Werbekampagnen.

Durch die Bereitstellung relevanter und exklusiver Inhalte, eine datengestützte Distribution in Echtzeit sowie die gezielte zeitliche Auspielung des Contents wurden vormals exklusive Musikerlebnisse somit einem deutlich grösseren Zielpublikum zugänglich gemacht – unabhängig davon, ob sich der Zuschauer live vor Ort, zu Hause oder unterwegs befunden hat.

Kombiniert mit der Anwendung innovativer und leistungsstarker Technologien ergibt sich eine in Deutschland bislang einzigartige Erfolgsgeschichte der „MagentaMusik 360“-Plattform:

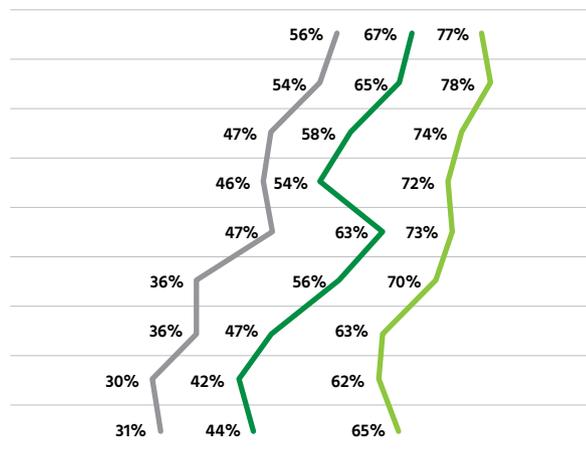
Im Jahr 2018 wurden kanalübergreifend insgesamt 23.6 Mio. Live-Content-Views verzeichnet. Zudem wurden im selben Jahr insgesamt 169 Sendestunden in HD sowie über

Abb. 4: „Brand Enrichment“ durch Musik-Sponsoring

Die Telekom ...

- ... bietet hervorragende Netzqualität.
- ... bietet Leistungen von hoher Qualität.
- ... ist innovativ.
- ... regt an, neue Dinge in der Kommunikation zu probieren.
- ... bietet Produkte, die einfach und unkompliziert sind.
- ... bietet einen unkomplizierten Service
- ... ist anderen immer einen Schritt voraus.
- ... kümmert sich wirklich um den Kunden.
- ... behandelt ihre Kunden ehrlich und fair.

■ Total ■ Kunden Telekom ■ Nutzer MagentaMusik 360



Nutzer der Musik-Plattform „MagentaMusik 360“ bewerten die Marke Telekom im Vergleich zu sonstigen Befragten tendenziell besser. Insbesondere die erhobenen Ergebnisse bezogen auf Netzqualität, generelles Serviceangebot sowie Innovationskraft des Unternehmens liegen durchschnittlich mehr als 10% über den von Nicht-Nutzern genannten Werten.

Quelle: Telekom Deutschland GmbH.

125 Sendestunden in 360°-VR ausgestrahlt. Damit zählt das digitale Musik-Angebot der Telekom zu den reichweitenstärksten Plattformen für Live-Übertragungen im Bereich Musik.

Trotz dieser Erfolgswerte funktioniert die Etablierung der VR-Technik nur mit einer flächendeckenden Marktdurchdringung der erforderlichen Devices und deren Akzeptanz durch die User. Die stetige Weiterentwicklung des Produktes VR-Erlebnis samt seiner Zugänglichkeit für den User wird die zukünftige Nutzung der Angebote exponentiell ansteigen lassen.

Einen weiteren Baustein für die Marktausdehnung bildet die Aufnahme des Musik-Genres „Klassik“ in das Content-Portfolio von „MagentaMusik 360“ im Laufe des Jahres 2019. Die ständige Evolution der Technologie sowie Veränderungen im Musikmarkt treibt die Telekom in einem gesunden Gleichschritt zur kontinuierlichen Weiterentwicklung an.

Ganzheitliche Aktivierung von Kommunikationsmassnahmen

Die genannten Ergebnisse zeigen eindrücklich, dass für eine erfolgreiche Ausgestaltung der eigenen Marke nicht mehr ausschliesslich die Bedürfnisse des Marktes, sondern eben-

falls die eigenen Kompetenzen und Ressourcen zu berücksichtigen sind (Burmans, 2018).

Durch die ganzheitliche Integration bestehender Sponsoring- und Kommunikationsmassnahmen in das eigene Produkt- und Leistungsportfolio hat die Telekom Deutschland auf Basis der eigenen technologischen Leistungsfähigkeit ein digitales 360°-Musikerlebnis erschaffen und dieses direkt mit der Markenidentität des Unternehmens verknüpft: „Erleben, was verbindet.“ Auf Seiten des Konsumenten entsteht dadurch ein positiver Abgleich zwischen Markenversprechen und -erfahrung, der wiederum zu einer positiven und nachhaltigen Erweiterung der eigenen Markenidentität führt, siehe Abbildung 4.

Die Qualität der ganzheitlichen Integration einer authentischen Kommunikationsplattform in das eigene Produkt- und Leistungsportfolio stellt daher – wie im hier vorliegenden Case beschrieben – ein zentrales Erfolgskriterium von Sponsoring-Aktivitäten dar und sollte bei der Planung zukünftiger Kommunikationsmassnahmen verstärkt berücksichtigt werden. 

Literatur

- Baumgarth, C. (2013). Markenpolitik. Markentheorien – Markenwirkungen – Markenführung – Markencontrolling – Markenkontexte, Wiesbaden.
- Bruhn, M. (2003). Denk- und Planungsansatz der Integrierten Marketing-Kommunikation. In: Hermanns, A., Riedmüller, F. (Hrsg.): Sponsoring und Events im Sport. Von der Instrumental Betrachtung zur Kommunikationsplattform, München, S. 23–44.
- Bruhn, M. (2007). Kommunikationspolitik. Bedeutung, Strategien, Instrumente, 4. Aufl., München.
- Bruhn, M. (2010). Sponsoring. Systematische Planung und integrativer Einsatz, 5. Aufl., Wiesbaden.
- Bruhn, M. (2018). Sponsoring als Kommunikationsinstrument, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/sponsoring-42864>, Abruf: 09.05.2019.
- Burmans, C. (2018). Identitätsbasiertes Markenmanagement, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/identitaets-basiertes-marketenmanagement-33424>, Abruf: 09.05.2019.
- Connect (2019). Mobilfunk-Netztest 2019, <https://www.connect.de/vergleich/mobilfunk-netztest-2019-bestes-handy-netz-deutschland-3199096.html>, Abruf: 09.05.2019.
- Hermanns, A. & Marwitz, C. (2008). Sponsoring Grundlagen, Wirkungen, Management, Markenführung, 3. Aufl., München.
- Horizont (2019). Deutsche Telekom macht digitale Teilhabe zum Markenversprechen, <https://www.horizont.net/marketing/nachrichten/dabei-deutsche-telekom-macht-digitale-teilhabe-zum-markenversprechen-173205>, Abruf: 09.05.2019.
- Lorenz, R. (2003). Sportsponsoring und Sportevents. Auf dem Weg zu einem konsequenten Themenmanagement. In: Hermanns, A., Riedmüller, F. (Hrsg.): Sponsoring und Events im Sport. Von der Instrumental Betrachtung zur Kommunikationsplattform, München, S. 273–280.
- Meenaghan, T. & Shipley, D. (1999). Media Effect in Commercial Sponsorship. In: European Journal of Marketing, Vol. 33, No. 3/4, pp. 328–347.
- Nufer, G. (2012). Event-Marketing und -Management. Grundlagen – Planung – Wirkungen – Weiterentwicklungen, Wiesbaden, S. 221 ff.
- Percy, L. & Rossiter, J.R. (1980). Advertising Strategy: A Communication Theory Approach, New York.
- Rossiter, J.R. & Percy, L. (1997). Advertising Communications and Promotion Management, Boston.
- Schmidt, F. & Holze, B. (2003). Sportsponsoring und Sportevents. Kommunikationsplattform für Marken. In: Hermanns, A., Riedmüller, F. (Hrsg.): Sponsoring und Events im Sport. Von der Instrumental Betrachtung zur Kommunikationsplattform, München, S. 281–289.
- Statista (2011). Bedeutung von Musik-Sponsoring für Unternehmen, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/216005/umfrage/umfrage-zur-bedeutung-von-musiksponsoring-fuer-unternehmen/>, Abruf: 09.05.2019.
- Telekom (2018). Telekom rockt Konzert-Streaming, <https://www.telekom.com/de/medien/medieninformationen/detail/telekom-rockt-konzert-streaming-526462>, Abruf: 09.05.2019.

Literatur zum Thema: Sponsoring

Literaturhinweise zusammengestellt von Dominik Schwizer

Bücher

Ströh, J. H. A. (2017). *The eSports Market and eSports Sponsoring*: Tectum Wissenschaftsverlag.

Stumpf, M. (2019). *Digitalisierung und Kommunikation. Konsequenzen der digitalen Transformation für die Wirtschaftskommunikation*: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Walzel, S. & Schubert, M. (2018). *Sportsponsoring. Grundlagen, Konzeption und Wirkungen*: Springer Berlin Heidelberg.

Artikel

Alonso Dos Santos, M., Rejón Guardia, F. & Calabuig Moreno, F. (2018). Sponsorship image transfer theory in virtual brand communities. *Industrial Management & Data Systems*, 118(6), pp. 1287–1302.

Apostolopoulou, A. et al. (2017). #That'sGold. Sponsorship activation in the 2016 Rio Summer Olympics. *Journal of Brand Strategy*, 6, pp. 263–280.

Boerman, S. C., Willemsen, L. M., & Van Der Aa, E. (2017). „This post is sponsored“. Effects of sponsorship disclosure on persuasion knowledge and electronic word of mouth in the context of Facebook. *Journal of Interactive Marketing*, 38, pp. 82–92.

Bruhn, M. & Schnebelen, S. (2017). Integrated marketing communication – From an instrumental to a customer-centric perspective. *European Journal of Marketing*, 51(3), pp. 464–489.

Edeling, A., Hattula, S. & Bornemann, T. (2017). Over, out, but present. Recalling former sponsorships. *European Journal of Marketing*, 51(7/8), pp. 1286–1307.

Gillooly, L., Anagnostopoulos, C. & Chadwick, S. (2017). Social media-based sponsorship activation – a typology of content. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 7(3), pp. 293–314.

Gillooly, L., Crowther, P. & Medway, D. (2017). Experiential sponsorship activation at a sports mega-event: the case of Cisco at London 2012. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 7(4), pp. 404–425.

Hundt, S. & Horsch, A. (2019). Sponsorship of the FIFA World Cup, shareholder wealth, and the impact of corruption. *Applied Economics*, 51, pp. 2468–2491.

Kelly, S. J., Weeks, C. S. & Chien, P. M. (2018). There goes my hero again. Sport scandal frequency and social identity driven response. *Journal of Strategic Marketing*, 26(1), pp. 56–70.

Laurie, S. & Mortimer, K. (2019). How to achieve true integration. The impact of integrated marketing communication on the client/agency relationship. *Journal of Marketing Management*, 35(3/4), pp. 231–252.

Madrigan, R. & King, J. (2017). Creative analogy as a means of articulating incongruent sponsorships. *Journal of Advertising*, 46(4), pp. 521–535.

Manoli, A. E. (2018). Sport marketing's past, present and future. An introduction to the special issue on contemporary issues in sports marketing. *Journal of Strategic Marketing*, 26(1), pp. 1–5.

Mazodier, M., Henderson, C. M. & Beck J. T. (2018). The long reach of sponsorship. How fan isolation and identification jointly shape sponsorship performance. *Journal of Marketing*, 28, pp. 28–48.

Roberts, S., Chadwick, S. & Anagnostopoulos, C. (2018). Sponsorship programmes and corruption in sport. Management responses to a growing threat. *Journal of Strategic Marketing*, 26(1), pp. 19–36.

Tsordia, C., Papadimitriou, D. & Parganas, P. (2018). The influence of sport sponsorship on brand equity and purchase behaviour. *Journal of Strategic Marketing*, 26(1), pp. 85–105.

Woisetschläger, D. M., Backhaus, C. & Cornwell, T. B. (2017). Inferring corporate motives. How deal characteristics shape sponsorship perceptions. *Journal of Marketing*, 81(5), pp. 121–141.

Zerfass, A. & Viertmann, C. (2017). Creating business value through corporate communication. *Journal of Communication Management*, 21(1), pp. 68–81.

Rationality and Emotionality of Sponsor- ship Negotiations

Managerial Approaches to Sponsorship Decision-Making

In this article, we investigate how rationality and emotionality influence sponsorship negotiations and relationships between sponsors and sponsees. A total of 33 semi-structured interviews with sponsors, sponsees and sponsorship agencies shed light on these processes from three different perspectives. Our results indicate that managers appreciate and value emotionality inherent to sports for marketing purposes, but attempt to reduce the effect of emotions during the decision-making process.

Dr. Maximilian Stieler, Prof. Dr. Claas Christian Germelmann, Prof. Dr. Björn Walliser

Marketing academics invariably claim that sponsorship decisions should be based on “return on investment”, and many marketing managers agree. At the same time, property managers know how important it is to literally walk marketing managers through their event to get a buy-in. Do the properties lure brand managers into sponsorship agreements based on the emotional impact of events? Or do brand managers really make rational decisions based on hard facts? How can managers use this knowledge on rationality and biases in the negotiation process?

Although the results of sponsorship negotiation process appear in the press – for example, Arsenal London just made a £200 million shirt sponsorship deal with Emirates Airlines until 2024 (Wilson, 2018) – very little is known about the negotiation process. In this paper, we explore the decision-making process in the field of sport sponsorship from a practitioner perspective.

Literature Review

The sponsorship decision-making process typically comprises three stages:

- In the first phase, sometimes termed “approach”, the potential partners engage in goal-setting, market screening, selecting potential partners and writing proposals (Walliser, 2003).
- Stage two in the process includes negotiations, decision-making and contractual agreement. In this stage, negotiation is crucial, because the key elements of the future collaboration are discussed (Athanasopoulou & Sarli, 2015).
- In the third stage, the post-decision phase, the sponsor and the sponsee bring the sponsorship to life through leveraging activities and subsequently evaluating them. This stage comprises the delivery of assets, active management of the relationship and evaluation of the sponsorship (Cousens, Babiak & Bradish, 2006).

Table 1 summarizes selected findings regarding sponsorship negotiation models and relationship building.

While prior research provides a basis for understanding the framework of sport sponsorship negotiations, very little is known about how partners move from one stage to the next. We hypothesize that the negotiation stages may be of crucial value for successful sponsorship relationships. Negotiations may determine the success of any future collaboration between the two parties.

Research on negotiations in general has shown that early phases of the negotiation process are important for the outcome in later stages.

As strong emotions are a unique characteristic of the sports context, emotions are likely to influence decision-making in sport sponsorships. The emotional attachment of a CEO who strongly influences the decision-making process is a prominent narrative in sport sponsorship (Amis, Slack & Berrett, 1999). The literature from the fields of social psychology, organizational psychology and the psychology of emotions on the role of emotions in negotiations draws a more fine-grained picture. From this perspective, emotions unfold their effect in negotiations in three ways: emotions as a predictor of negotiation outcomes, emotions as a consequence of social interaction, and the strategic use of emotions during negotiations (Barry, Fulmer & Goates, 2006). Negotiators are especially influenced by their opponent’s emotions when they are motivated and able to consider them (Thompson, Wang & Gunia, 2010).

These questions lead to two related objectives in our empirical study: Firstly, and most importantly, we explored how decision-makers in the field of sport sponsorship negotiate. Secondly, we determined how and when emotional and rational elements are used in sponsorship negotiations and how they influence subsequent relationship quality between sponsors and sponsees.

Dr. Maximilian Stieler

Formerly Chair of Marketing & Consumer Behavior, University of Bayreuth, Germany
stieler.research@gmail.com

Prof. Dr. Claas Christian Germelmann

Chair of Marketing & Consumer Behavior, University of Bayreuth, Germany
c.c.germelmann@uni-bayreuth.de

Prof. Dr. Björn Walliser

IAE Nancy School of Management, University of Lorraine, CERFIGE Research Center, Nancy, France
bjorn.walliser@univ-lorraine.fr

Methodology

We regard the knowledge and emotions embedded in such negotiations as situational, contextual, and interactual. Hence, we decided to use qualitative interviewing techniques which offer the greatest potential for generating contextual knowledge (Mason, 2018). The semi-structured interviews with experts from the field consequently included questions that were situational rather than abstract, and addressed personal experiences rather than merely asking for post-hoc rationalizations of strategies and tactics used.

For sampling, we attempted to ensure heterogeneity by selecting experts across different industries, company sizes

and levels of work experience. The final sample consisted of 14 sponsorship managers of sponsors, 12 agency employees and 7 experts from rights holders as sponsoring intermediaries. Especially the latter play a major role in the sponsorship decision-making process (Cornwell, 2008). Sample selection was based on three criteria: direct involvement in sponsorship negotiations, active participation in the final decision on sponsoring deals, and seniority (> 3 years of experience) as a criterion for familiarity with the negotiation context. The Germany-based experts and their affiliations are listed in Table 2. In total, we conducted 33 qualitative semi-structured expert interviews (interview duration: 20–90 minutes). Interviewees were asked to focus on the negotiation situati-

Table 1: Overview of Selected Studies Regarding Sponsorship Negotiation Models and Relationship Building

Source	Type of Study	Sample	Focus of the Study
Lund & Greyser (2016)	qualitative	Case study: interviews with UEFA and EURO personnel, 2 sponsors, 5 independent experts	More effective sports sponsorship – combining and integrating key resources and capabilities of international sports events and their major sponsors
Athanasopoulou & Sarli (2015)	qualitative	4 case studies: 2 professional, premier league football clubs and 2 sponsoring organizations, 1 major sponsor for each club (one brand new sponsorship deal and one renewal)	Stage model of the development of new sponsorship deals through the lens of new service development
Morgan et al. (2014)	qualitative	19 interviews with personnel from an Australian National Sport Organisation (NSO)	Relationship management in sport–sponsorship alliances
Daellenbach (2012)	qualitative	10 cases: sponsoring company and arts organization	Sponsorship decision-making process in arts sponsorships deals
Lee & Ross (2012)	quantitative	35 sponsors of clubs across different leagues	Identification of decision-making factors of sport sponsorships
Farrelly (2010)	qualitative	24 in-depth interviews	Sponsorship termination
Lund (2010)	qualitative	Case study of the Royal Swedish Opera	Co-creation of value in sponsorship relationships
Farrelly, Quester & Burton (2006)	qualitative	28 managers from different industries and countries over a 4-year period	Evolution of sponsorship value and sponsorship success factors
Farrelly & Quester (2005)	quantitative	46 sponsors of the Australian Football League (AFL)	Identification of important relationship constructs
Hartland, Skinner & Griffiths (2005)	mainly quantitative	9 sponsors of a Welsh rugby club	Investigation of relationship-marketing objectives
Long, Thibault & Wolfe (2004)	qualitative	Single case study in the athletics department of a Canadian university	Funding decisions
Amis, Slack & Berrett (1999)	qualitative	28 Canadian national and multinational companies	Sponsorship as a source of competitive differentiation

Source: Own Representation.

on, the respective context, the process dynamics, and their own experiences, cognitions, and feelings. In a second step, we asked them to provide us with their views on the strategies and tactics employed by the people around the table. We analyzed the data following the guideline of thematic analysis (Braun & Clarke, 2006).

Results and Discussion

Table 3 summarizes the results of our thematic analysis using the framework developed by Daellenbach (2012) to structure the different aspects of sponsorship decision-making. Here, we condensed and merged the themes that emerged from the

thematic analysis in order to characterize the two extreme poles of the negotiation process. In practice, a sponsorship decision-making process is rarely solely emotionally driven or rationality-driven. Rather, the process will be a mixture of both types, for example, an emotionally driven approaching phase is followed by a very rational evaluation process.

On the one hand, managers well understand emotions involved in sport sponsorship. They view sport sponsorship as a very important platform for marketing communication. On the other hand, emotionality can hinder a more distanced and rational evaluation of the decision-making process. Decisions based on ego involvement of the decision-makers are viewed with skepticism, because they have no strategic di-

Important Findings for Sponsorship Decision-Making

Key capabilities to create value through sponsorship relationships: collaborative, absorptive, adaptive and learning capabilities.

New service development involves three main phases: information collection, proposal preparation and presentation or receipt and analysis, negotiation, and contract signing. All four firms in the sample use a semi-formal and flexible process.

Informal governance is critical to the relationships underpinning the sponsorship alliances. Partner satisfaction and alliance stability stem from relational constructs and the balance between formal governance mechanisms.

Three decision paths: (1) high-level and intuitive, (2) lower-level, (3) initially instigated by a third party. The following key elements determine the path selection: existing relationships, fit between both parties, commercial or philanthropic goals, role of individual informed intuition.

Sport-team factors are the most important decision-making factors, followed by country and environmental factors. Media exposure is the most influential factor, but sponsorship fit, team image and fan base strength also exert a significant influence.

Problems that might lead to sponsorship termination involve strategic vs. tactical intent, commitment asymmetry, and sponsorship capability.

Four stages of value co-creation: strategy-setting, partner identification, optimization, evaluation.

Sponsors view sponsorships as a strategic tool, in particular as a corporate image and brand-positioning platform. The core competences of sponsorship-specific activities include reciprocal commitment, brand-building capabilities and collaborative capabilities.

The authors find commitment to be an antecedent of economic satisfaction, whereas trust is an antecedent of both economic and non-economic satisfaction.

A deeper understanding of the sponsors' relationship-marketing objectives could improve their success. As a result, their relationships with the sponsoring organization are reinforced.

Structural factors (positional power, coaching high-priority sports) exert the greatest influence on the funding decision. Additionally, personal factors (expertise, personality, seniority) have an influence on the decision.

Successful firms develop their sponsorship into a distinctive competence by turning sponsorship into an intrinsic part of their overall marketing and communication mix. In contrast, unsuccessful firms enter into a sponsorship agreement without even thinking about building a coherent marketing image.

Table 2: Overview of the Study Participants

Expert No	Domain	Property	No. of Employees/ Members	Position	Work Experience
S1	Sports goods manufacturer	Sports goods manufacturer	229	Director Sports Promotion (Germany)	4 years
S2	Sports goods manufacturer	Sports goods manufacturer	215 (worldwide: 650,000)	Sports Marketing Manager	11 years
S3	Sports and health goods manufacturer	Sports and health goods manufacturer	1400	Head of Marketing	> 15 years
S4	Health care equipment company	Health care equipment company	2070	Marketing/Sponsoring Manager	7 years
S5	Health care equipment company	Health care equipment company	2070	Director of Sports Marketing	> 20 years
S6	Furniture manufacturer	Furniture manufacturer	55	Executive Board Assistant/Marketing	3 years
S7	Insurance company	Insurance company	28,487	Executive Director of Regional Head Office	10 years
S8	Transmission system operator	Transmission system operator	2,950	Director Public Relations	18 years
S9	IT-Consulting	IT-Consulting	300	Executive Director	30 years
S10	IT-Consulting	IT-Consulting	400	Director Public Relations	22 years
S11	Automobile Group	Automobile Group	122,244	Project Manager "Running"	15 years
S12	Automobile Group	Automobile Group	280,000	Director Global Sport Sponsorships	6 years
S13	Technology Company	Technology company	10,086	Marketing/Sponsoring Manager	15 years
S14	Mechanical engineering	Mechanical engineering	900	Head of HR	5 years
I1	Sponsorship agency	Sponsorship agency	100	Consultant	5 years
I2	Sponsorship agency	Sponsorship agency	100	Executive Director	> 15 years
I3	Sponsorship agency	Sponsorship agency	100	Executive Director	> 15 years
I4	Sports rights agency	Sports rights agency	1700 (worldwide)	Sales Manager, core area: Sponsoring	5 years
I5	Sports rights agency	Sports rights agency	1700 (worldwide)	Marketing Associate	6 years
I6	Sports rights agency	Sports rights agency	1700 (worldwide)	Sales Associate	6 years
I7	Sports rights agency	Sports rights agency	1500	Executive Director	15 years
I8	Sponsorship agency	Sponsorship agency	10	Executive Director	10 years
I9	Agency	Agency	5	Business Development and Sponsoring	8 years
I10	Agency	Agency	2	Executive Director	25 years
I11	Agency	Agency	45	Executive Director	19 years
I12	Agency	Agency	3	CEO	22 years
R1	1st league football club	1st league football club	21,500 club members	Director Brand Management	17 years
R2	World Team Tennis (WTT) team	World Team Tennis (WTT) team	3000	Freelancer Sponsoring Acquisitions	5 years
R3	1st league football club	1st league football club	150,000 club members	Director Sales (Marketing Division)	15 years
R4	Professional Triathlete	Professional Triathlete	-	Professional Athlete	4 years
R5	2nd League football club	2nd league football club	60,000 club members	Sales Manager, core area: Sponsoring	6 years
R6	1st league football club	1st league football club	14,000 club members	CEO	11 years
R7	1st league basketball club	1st league basketball club	500 club members	Executive Director	6 years

Source: Own Representation.

Table 3: Summary of the Empirical Results

Characteristics of a Pure Emotionality-Oriented Approach	Stage of the Negotiation Process	Characteristics of a Pure Rationality-Oriented Approach
<ul style="list-style-type: none"> • A preset tendency to invest in certain platforms or sports • Selection criteria biased • Lack of clear sponsorship goals 	Pre-approach	<ul style="list-style-type: none"> • Screening of potential platforms in a systematic manner • Sport sponsorship is treated as any other marketing communication tool • Every platform has the same chance to be selected according to the marketing goals
<ul style="list-style-type: none"> • Approach through personal contacts • Faster approaching phase due to personal contacts 	Approach	<ul style="list-style-type: none"> • Official sponsorship requests • Distanced approaching process
<ul style="list-style-type: none"> • Evaluation of the alternatives is biased towards sport sponsorship • Evaluation criteria unclear • Key sponsorship or platform characteristics are over- or underrated 	Evaluation	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluation of the alternatives in an unbiased manner using transparent criteria that do not favor sport sponsorship • Fully transparent results of the evaluation process
<ul style="list-style-type: none"> • Emotions at the negotiation table may impact the result in favor of the engagement on a sport sponsorship platform 	Decision	<ul style="list-style-type: none"> • Objectively best alternative makes the deal

Source: Own Representation.

mension. We find that a strategic long-term orientation is especially relevant for managers.

Regarding the emotionality theme, we observed that managers regulate their emotions towards a more rational view of negotiations. There is abundant research investigating the role of emotions in negotiations. However, our study differs significantly from this approach, as we did not directly investigate negotiation situations through experimental manipulation, but focused more on the broader context of sponsorship decision-making.

Our results show that the sports context and its unique feature of strong emotions has an impact on how managers negotiate. The results of our qualitative study also show that the emotional context of sports has an impact on managers' approach to negotiations. We find a pattern of decision-makers aiming to reduce the impact of emotions and tending to prefer a more rational approach which is similar to crisis negotiations (Taylor, 2002).

A large part of our results points to a rationally based approach to sponsorship negotiation. This approach is driven by the expectation that sponsorship should yield a calculable positive return. The long-term orientation of sponsorship as a marketing/communication tool may favor such an approach. It does, in any case, foster future-oriented behavior. Many managers believe that respectful and credible communication will lead to mutually beneficial agreements. Trust built during the negotiation process will carry over into the actual contractual agreement which has a much longer life span than most other marketing tools.

Management Summary

Sport is emotional – purely rational sponsorship negotiations do not exist. The extent to which emotional elements influence the negotiation process depends on the individual approach of the negotiators, not on company characteristics. All partners involved in sponsoring negotiations should be aware of the emotional components of sport sponsoring in all stages of the negotiation process to avoid potential biases.

Despite these rational elements, the influence of emotions on the negotiation process is evident. First, the sport context is so emotionally loaded that it would be very surprising if this essential quality did not spill over into the negotiation process. Certain actors may have an interest in riding the emotional wave more than others. Rights holders can gain the most from bringing the emotions of their properties to the negotiation table. It seems as though they strategically use their emotional asset at a very early stage. Intermediaries, too, are aware of the strength of this asset. In some cases, event emotions seem to have the power to shorten the negotiation process. Companies – or situations – in which sponsorship decisions are ego-driven may be most prone to such emotional, intuitive reactions. The data provides weak support for the assumption that this kind of behavior tends to happen more frequently in small rather than in large companies. The difference is, however, far from

Main Propositions

1. Emotional elements present in the early phase of the negotiations are valuable indicators for the quality of future sponsorship collaboration.
2. Strong ego involvement of the main negotiators ultimately leads to less satisfying sponsorship results.
3. Managers on both sides of the negotiation table need to identify the emotional components of the negotiations in order to prevent biased results of the process.
4. Successful management of the rational side of sponsorship requires a sound preparation of the initial negotiation phase, a strong future orientation, and awareness of the risks inherent to sponsorship.

Lessons Learned

1. Sponsors and sponsorship rights holders should be aware that sponsorship negotiations have both emotional and rational elements which influence and potentially bias the outcome of the negotiations.
2. As a consequence, negotiation partners should strive to identify these emotional elements, thus allowing for less biased decisions.
3. Both partners have to establish transparent decision criteria.
4. Any deal or event needs to be measured against preset sponsorship decision criteria, acknowledging that emotionality may well be one of these criteria.
5. Agencies which sell sport sponsorship rights can take advantage of the higher emotionality of sports as compared to other communication forms to attract clients.

systematic. In these cases, the decision is usually made in the pit lane or on the golf course, where soft factors rule, not hard facts or numbers. Whenever this happens, the rest of the process will follow one of two possible general patterns: either the ensuing negotiations turn largely into a “sense-making” exercise, or the emotional impact of the approaching phase is largely filtered out.

In the first situation, negotiation teams try to make the “emotional” deal look rational. They may argue that the

choice is financially sound and in line with company requirements and strategy, without providing all the hard facts. In the second situation, negotiation teams filter out the emotional bias introduced by a higher-level decision taker through processes imposed by the organization, or by their rational personal orientation.

The fact that the impact of sponsorship is difficult to isolate in the overall marketing effort of a brand does open the door – to a certain extent – to emotional rather than rational sponsorship decisions. The attitude of the individuals responsible for the negotiations allows for correcting such a potential bias. In sum, rationality and emotionality cohabitate in sponsorship negotiations in a way which is unlikely to prevail in many other negotiation settings.

Managerial Implications

Our results show that sponsorship negotiations combine rational and emotional elements in a very specific way. A personal preference for emotional rather than rational decision-making can be found in any negotiation context. But in sports, it is to a large extent the emotional context of the object of negotiation – events, activities, sports people – which brings negotiators together. This emotional context tends to spill over into the negotiation process. Thus, the recommendations for the negotiation partners differ:

- Rights holders and agencies representing them have an interest in using the emotional context to their own advantage. They should take advantage of the emotional nature of any sports event to attract partners and to shorten the reaction time of the other party.
- In contrast, potential sponsors should not forget their strategic goals and not get overwhelmed by the emotional appeal of the event if it does not perfectly fit their objectives. The proposed event has to measure up against their preset rules and criteria; emotionality of the event may well be one of these criteria, but there should be many others besides.

Ultimately, the extent to which the emotional assets influence, or even shorten, the negotiation process depends on the individual approach of the negotiators. Our results do not follow any systematic pattern in this regard. Company characteristics do not explain negotiation approaches; neither did any clear-cut differences between sponsors, sponsees and agencies become apparent. Sponsorship decisions based on ego involvement of the decision-maker do occur, but our data shows that these decisions are less preferred by mana-

gers in the field and especially by those who have to implement the sponsorship over a long period. However, our findings by no means indicate that negotiations should completely ignore the emotional aspects. Most managers tend to view a rational approach to negotiations as a success factor. Those managers often can be characterized by three traits: they give great importance to the preparation phase of the negotiation process, they possess a strong future orientation (favoring deals which go beyond three years), and a high risk awareness. These findings engender a second set of recommendations:

- Rights holders should use emotionality as early as possible during the negotiation process to ideally get an initial agreement with the main (top management) decision-takers on the other side of the table. In later phases, rights holders are well advised to yield to the possibly more rational approach of the managers on the client side who are responsible for the implementation of the deal.
- On the other hand, potential sponsors, if they really value a rational approach, should never commit to an event before the pros and cons of all relevant deal characteristics have been weighed.

The present study gives sponsorship managers a „shortcut“ to understanding and navigating the interplay between rational and emotional elements in their negotiations. The unsuccessful sponsorship negotiations between the car manufacturer BMW and the football club Bayern Munich in 2019 may provide a good example in this respect: Although the deal with BMW was reportedly better than the current deal with car supplier Audi, the deal failed as late as in the decision phase: Bayern Munich officials interpreted BMW's last-minute request for an exit clause as a lack of trust. This interpretation ultimately led them to the emotion-driven reaction to terminate the negotiations, as they viewed trust as the basis for a successful sponsoring collaboration throughout the 12 years of the negotiated contract. Managers in the field of sport sponsorship should be aware of the opposite party's propensity towards negotiations – a competence that might have been lacking in the latter example. Being mindful of the interplay between rationality and emotionality enables negotiators to prepare for (e.g., through training in emotional intelligence skills), use or counter such approaches.

In sum, this article should help sponsorship managers to prepare for negotiations, to conduct them more successfully, and to appreciate the importance of the negotiation phase for the subsequent collaboration. 

Literature

Amis, J., Slack, T. & Berrett, T. (1999). Sport sponsorship as distinctive competence. *European Journal of Marketing*, 33(3/4), pp. 250–272.

Athanasopoulou, P. & Sarli, E. (2015). The development of new sponsorship deals as new business-to-business services. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(5), pp. 552–561.

Barry, B., Fulmer, I.S. & Goates, N. (2006). Bargaining with feeling: emotionality in and around negotiation. L.L. Thompson (Ed.), *Negotiation Theory and Research*. Psychology Press, pp. 99–127.

Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research. Psychology*, 3(2), pp. 77–101.

Cornwell, T.B. (2008). State of art and science in sponsorship-linked marketing. *Journal of Advertising*, 37(3), pp. 41–55.

Cousens, L., Babiak, K. & Bradish, C. L. (2006). Beyond sponsorship: re-framing corporate-sport relationships. *Sport Management Review*, 9(1), pp. 1–23.

Daellenbach, K. (2012). Understanding the decision-making processes for arts sponsorship. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 17(4), pp. 363–374.

Farrelly, F. (2010). Not playing the game: why sport sponsorship relationships break down. *Journal of Sport Management*, 24(3), pp. 319–337.

Farrelly, F.J. & Quester, P.G. (2005). Examining important relationship quality constructs of the focal sponsorship exchange. *Industrial Marketing Management*, 34(3), pp. 211–219.

Farrelly, F., Quester, P. & Burton, R. (2006). Changes in sponsorship value: competencies and capabilities of successful sponsorship relationships. *Industrial Marketing Management*, 35(8), pp. 1016–1026.

Hartland, T., Skinner, H. & Griffiths, A. (2005). Tries and conversions: are sports sponsors pursuing the right objectives? *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 6(3), pp. 20–29.

Lee, S. & Ross, S. D. (2012). Sport sponsorship decision making in a global market. *Sport, Business and Management*, 2(2), pp. 156–168.

Long, J., Thibault, L. & Wolfe, R. (2004). A case study of influence over a sponsorship decision in a Canadian university athletic department. *Journal of Sport Management*, 18(2), pp. 132–157.

Lund, R. (2010). Co-Creating value in sponsorship relations: the case of the Royal Swedish Opera. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 2(1), pp. 113–127.

International Journal of Quality and Service Sciences, 2(1), pp. 113–127.

Lund, R. & Greyser, S.A. (2016). More Effective Sports Sponsorship: Combining and Integrating Key Resources and Capabilities of International Sports Events and Their Major Sponsors. Harvard Business School.

Mason, J. (2018). *Qualitative Researching*. London, UK: Sage.

Morgan, A., Adair, D., Taylor, T. & Hermens, A. (2014). Sport sponsorship alliances: relationship management for shared value. *Sport, Business and Management*, 4(4), pp. 270–283.

Taylor, P. J. (2002). A cylindrical model of communication behavior in crisis negotiations. *Human Communication Research*, 28(1), pp. 7–48.

Thompson, L. L., Wang, J. & Gunia, B. C. (2010). Negotiation. *Annual Review of Psychology*, 61, pp. 491–515.

Walliser B. (2003). An international review of sponsorship research: extension and update. *International Journal of Advertising*, 22(1), pp. 5–40.

Wilson, J. (2018). Arsenal agree £200m shirt sponsorship deal with Emirates until 2024. Retrieved from <https://www.telegraph.co.uk/football/2018/02/19/arsenal-agree-200m-shirt-sponsorship-deal-emirates-2024>.

Zielgruppenansprache im Sponsoring mittels Gamification

Beispiel: mobiles Spiel „schatz“

Das Konzept der Gamification bietet Unternehmen die Chance, ihre Zielgruppen für ihr Sponsoring-Engagement zu aktivieren. Der Beitrag zeigt anhand eines Fallbeispiels, wie sich Sponsoren einer Veranstaltung in ein pervasives mobiles Werbespiel integrieren lassen. Weiterhin wird die Kommunikationswirkung des Werbespiels anhand empirischer Daten diskutiert.

Prof. Dr. Jan Dregner, Prof. Dr. Werner König, Sascha Kaiser

Befragt nach der künftigen Entwicklung des Sponsorings, erachten es gemäss der Studie *Sponsor-Trends 2018* 87% von 264 Unternehmen aus der D/A/CH-Region als besonders wichtig, im digitalen Zeitalter neue Wege in ihrer Zielgruppenkommunikation einzuschlagen (Nielsen Sports Deutschland GmbH, 2018, S. 24). Insbesondere das durch die zunehmende Verbreitung mobiler Endgeräte geänderte Mediennutzungsverhalten bewerten 69% der befragten Entscheider als Chance für eine attraktivere Gestaltung ihres Sponsorings. Weiterhin gehen 77% davon aus, dass sie in den kommenden Jahren zusätzlich zum Erwerb von Sponsoring-Rechten verstärkt Aktivierungsmassnahmen ergreifen müssen, um ihre Zielgruppe auf ihr Sponsoring-Engagement aufmerksam zu machen.

Ein Ansatz, der diese Trends aufgreift, liegt in der Nutzung pervasiver mobiler Werbespiele als Instrument der Zielgruppenaktivierung. Der Einsatz von Elementen des Spiel-Designs in einem nicht-spielerischen Kontext wird dabei als Gamification bezeichnet (Detering et al., 2011). In Anlehnung an Huotari und Hamari (2017, S. 25ff) zielt Gamification im Kontext des Sponsorings darauf ab, die Aktivierungsmassnahmen eines Sponsors so zu ergänzen, dass bei den Zielgruppen spieltypische Erlebnisse entstehen. Aufgrund dieser Erlebnisse können die Zielgruppen aus dem Sponsoring zusätzlichen Wert – beispielsweise in Form von Spielspass oder Interaktionen mit anderen Spielern – generieren, was wiederum in einer erhöhten Aufmerksamkeit gegenüber der Aktivierungsmassnahme sowie dem Engagement des Sponsors resultiert (vgl. Drengner & Jahn, 2013, S. 64).

Werbespiele verknüpfen Markenbotschaften von Unternehmen möglichst eng mit den Elementen des Spiel-Designs, beispielsweise, indem die Spiel-Mechaniken

bestimmte Eigenschaften der Marke thematisieren oder indem das ästhetische Erscheinungsbild des Spiels das Corporate-Design der Marke widerspiegelt. Installiert auf mobilen Endgeräten, können Werbespiele den Zielgruppen Abwechslung sowie kurzweilige Unterhaltung im Alltag bieten. Pervasiv sind solche Spiele dann, wenn sie den räumlichen, zeitlichen oder sozialen Kontext des Spielers berücksichtigen (vgl. Montola, 2009). Dies geschieht beispielsweise bei dem mobilen Spiel Pokémon GO, welches via GPS und mittels Augmented Reality digitale Inhalte mit der realen Welt verknüpft.

Die Spiele-App „schaz“

Ein Beispiel für ein pervasives mobiles Werbespiel ist die App „schaz – Wormser Schätze neu entdecken“ (www.schaz.de), welche anlässlich des Rheinland-Pfalz-Tages 2018 (RLP-Tag) entwickelt wurde. Der RLP-Tag ist das Landesfest des Bundeslandes Rheinland-Pfalz, auf dem verschiedene Institutionen (z.B. Landesregierung, Vereine, Polizei) mit eigenen Angeboten (z.B. Musikbühnen, Informationsständen) die Vielfalt des Bundeslandes präsentieren. Im Juni 2018 richtete die Stadt Worms den RLP-Tag für ca. 320,000 Besucher aus und verfolgte vor diesem Hintergrund mit der kostenfreien Spiele-App „schaz“ diverse Ziele, wie etwa die Vermarktung der Stadt oder die Gewinnung von Veranstaltungssponsoren. Um das Potenzial des mobilen Spiels als Instrument des Destinationsmarketings dauerhaft nutzen zu können, wurde die App nach dem RLP-Tag inhaltlich leicht verändert und den Einwohnern und Besuchern der Stadt zur weiteren Nutzung zur Verfügung gestellt.

Aufgrund der kulturhistorischen Bedeutung von Worms als Nibelungenstadt wurde das Spiel als Suche nach dem „schaz“ (mittelhochdeutsch für Schatz) der Nibelungen konzipiert. Die Nutzer

Prof. Dr. Jan Drengner

Professor im Fachbereich
Touristik und Verkehrswesen
der Hochschule Worms
jan.drengner@hs-worms.de

Prof. Dr. Werner König

Professor im Fachbereich
Informatik der Hochschule Worms
werner.koenig@hs-worms.de

Sascha Kaiser

kaufmännischer Geschäftsführer
der Nibelungenfestspiele gGmbH
und der Kultur und Veranstaltungs-
GmbH Worms
sascha.kaiser@kvg-worms.de

„schaz“-App

Laden im
Apple App Store:



Laden im
Google Play Store:



Tabelle 1: Einbindung der Hauptsponsoren des RLP-Tages in die Spiele-App „schaz“

Zentrale Botschaft des Sponsors	Grundlegende Spiel-Mechanik	Einbindung des Sponsors bzw. seiner Botschaft in das Spiel
EWR AG: Darstellung des Angebotsportfolios des Energieversorgers für Endverbraucher (Energie, Wasser, Gas, Internet, Elektromobilität, Smart-Home-Lösungen)	In dem Spiel „Carlas Haus“ muss der Spieler diverse Aufgaben lösen, um ein neu gebautes Haus mit verschiedenen Produkten des Sponsors zu versorgen (z.B. Bewegen von Windrädern, Verlegen von Strom- und Glasfaserkabeln)	Der Spieler begegnet im Spiel einer virtuellen Mitarbeiterin des Sponsors. Diese bittet den Spieler, ihr neu gebautes Eigenheim mit diversen Leistungen (z.B. Strom, Internet) zu versorgen. Nach jeder erfolgreich erledigten Aufgabe gibt die Mitarbeiterin kurze Informationen in Textform zum jeweiligen Produkt.
	In dem Spiel „Memobility – clewr aufgedeckt“ muss der Spieler ein Memory-Spiel lösen.	<ul style="list-style-type: none"> • Die virtuelle Mitarbeiterin bittet den Spieler, die diversen Produkte des Anbieters korrekt zu sortieren. • Auf den Memory-Karten sind diverse Produkte des Sponsors aus den Bereichen Elektromobilität und Ökostrom abgebildet. Auf den Rückseiten ist das Sponsoren-Logo zu sehen. • Nach jedem richtig ausgewählten Kartenpaar erhält der Spieler eine kurze Information in Textform zu dem darauf abgebildeten Produkt.
Sparkasse: Darstellung diverser digitaler Services (z.B. mobiles Zahlverfahren)	In dem Spiel „Zu Besuch im Gold-Depot“ muss der Spieler Aufgaben mit Bezug zu den Services des Sponsors bewältigen, um einen Tresor zu öffnen (z.B. Identifikation eines gefälschten Goldstücks).	<ul style="list-style-type: none"> • Der Sponsor fungiert im Spiel als Verwalter des „schaz-Depots“, in welchem die vom Anwender erspielten Goldstücke gelagert werden. • Nach jeder gemeisterten Aufgabe erhält der Spieler kurze Informationen in Textform zum jeweiligen Serviceangebot. • Nach Öffnen des Tresors erhält der Nutzer via 360°-Aufnahme einen virtuellen Einblick in den echten, in der Hauptfiliale des Sponsors befindlichen Tresorraum.
Volksbank eG: Darstellung des Markenkerns des Sponsors als genossenschaftlich organisierter Finanzdienstleister	In dem Spiel „Auf schaz-Expedition“ muss der Spieler diverse Aufgaben lösen (z.B. Übersetzung von Passagen aus dem Nibelungenlied), um eine Expedition zur Suche nach dem Nibelungenschatz zu initiieren.	Die Expedition wird durch ein fiktives Unternehmen durchgeführt. Dieses genossenschaftlich organisierte Unternehmen steht metaphorisch für den Sponsor. Beim Lösen der Aufgaben erläutert ein Mitarbeiter des Unternehmens das Genossenschaftsprinzip. Am Ende des Spiels wird explizit auf die Ähnlichkeiten des fiktiven Unternehmens mit dem Sponsor hingewiesen.

Quelle: Eigene Darstellung.

der App können in 28 Mini-Spielen unterschiedlicher Genres (z.B. Quiz, Jump’n’Run, Shooting-Game) ihre Fähigkeiten unter Beweis stellen, wobei sie jeweils nach erfolgreicher Bewältigung eines Spiels einen Teil des Nibelungenschatzes als Belohnung erhalten. Ein Grossteil der Spiele vermittelt den Anwendern Informationen zu den Attraktionen von Worms und dient damit der Vermarktung der Stadt. Es handelt sich um ein pervasives mobiles Spiel, da 17 Mini-Spiele über Geokoordinaten an konkrete Standorte in der Wormser Innenstadt (z.B. Gebäude, Denkmäler) gekoppelt sind. Somit müssen sich die Anwender mithilfe der GPS-Funktion

ihres Smartphones an den jeweiligen Ort begeben, um bestimmte Teile des Schatzes heben zu können.

„schaz“ als Aktivierungsmassnahme der Veranstaltungs-Sponsoren

Im Sinne einer Aktivierungsmassnahme der Sponsoren des RLP-Tages enthält die App an mehreren Stellen Verweise auf die Sponsoren bzw. ihre Produkte und Dienstleistungen. Die drei Hauptsponsoren – ein Energieversorger sowie zwei Finanzdienstleister – präsentieren ihre Botschaften mittels eigens für ihre Bedürfnisse entwi-

ckelter Mini-Spiele (vgl. Tabelle 1). Weitere 20 Sponsoren wurden in Form von In-Game-Werbung eingebunden, indem am Ende ausgewählter Mini-Spiele ein expliziter Verweis auf das Unternehmen in Form seines Markenlogos erfolgte.

Bei der Gestaltung der Werbespiele für die Hauptsponsoren wurde einerseits darauf geachtet, die zu vermittelnden Marketingbotschaften möglichst sichtbar in der App zu platzieren. Andererseits sollten die Nutzer die Sponsoren-Spiele jedoch nicht als störende Werbeunterbrechung wahrnehmen. Aus diesem Grund war die glaubwürdige und passfähige Integra-

tion dieser Spiele in das Gesamtkonzept ein wichtiges Leitmotiv bei der App-Entwicklung. Dieses fand insbesondere bei der Gestaltung

- der Spiel-Mechaniken,
- des Storytellings,
- des ästhetischen Erscheinungsbildes sowie
- der Benutzeroberfläche des Spiels

– als die vier grundlegenden Elemente des Spiel-Designs (Drengner, 2019; Schell, 2015, S. 51ff) – Berücksichtigung.

Gestaltung der Spiel-Mechaniken

Die Spiel-Mechaniken umfassen all die Merkmale, die das Geschehen eines Spiels vorantreiben, wie etwa die vom Anwender zu bewältigenden Herausforderungen, die während des Spielens erlaubten Aktionen oder die Wirkung dieser Aktionen auf den Spielfortschritt (Schell, 2015, S. 158ff; Adams, 2014, S. 37). Die grundlegende Mechanik der Spiele-App „schaz“ besteht darin, dass die Anwender verschiedene Arten von Aufgaben in Form von Mini-Spielen meistern müssen, um damit einen messbaren Spielfortschritt – sichtbar in Form von eingesammelten Punkten und Abzeichen – zu erzielen. Darüber hinaus besitzen die Mini-Spiele jeweils ihre eigenen genrespezifischen Mechaniken, wie die Beispiele in Tabelle 1 zeigen. Ein Grossteil der Spiele der Hauptsponsoren sind pervasiver Natur: So lassen sich die Spiele der Finanzdienstleister nur in unmittelbarer Nähe von deren Hauptfilialen starten. Weiterhin war eines der beiden Spiele des Energieversorgers während des RLP-Tages an den Promotion-Stand des Unternehmens auf dem Veranstaltungsgelände gekoppelt.

Gestaltung des Storytellings

Das Storytelling bettet die Spiel-Mechaniken in eine Rahmenhandlung ein und gibt ihnen somit eine für die Nutzer nachvollziehbare Bedeutung (Drengner, 2019). Seine Wirkung hängt dabei von einer Vielzahl von Parametern ab, wie beispielsweise von der Gestaltung der erzählten Welt (z.B.: Wann und wo spielt die Rahmenhandlung?), von den handelnden Figuren (z.B.: Kann der Spieler sich mittels eines Avatars durch das Spiel bewegen?) oder von dem zentralen Konflikt des Spiels (z.B.: Quest, Rätsel) (Drengner, König, 2017, S. 304ff).

In den Mini-Spielen der Hauptsponsoren fungiert das Storytelling als Instrument zur Vermittlung von Marketingbotschaften. Die Sponsoren wurden dabei so in die Rahmenhandlung integriert, dass sie für den Spieler die Funktion eines spielinternen Dienstleisters übernehmen. So fungiert die Sparkasse als Betreiber des „Gold-Depots“, in dem die vom Nutzer erspielten Goldmünzen gesammelt werden. Der Energieversorger EWR präsentiert sich hingegen als spielinterner „schaz-Ausrüster“, der dem Spieler „Energie, Wlan und alle Ressourcen bietet, die ein moderner schaz-Sucher benötigt“. Darüber hinaus

Zusammenfassung

Anhand der Spiele-App „schaz“ und der begleitenden Untersuchung wird das Potenzial von Gamification und insbesondere von pervasiven mobilen Werbespielen für die Aktivierung von Sponsoring-Zielgruppen aufgezeigt. Indem das Spiel den Nutzern Spielspass stiftet, lässt sich Aufmerksamkeit gegenüber dem Engagement des Sponsors erreichen. Die pervasive Gestaltung des Spiels ermöglicht dessen Verknüpfung mit herkömmlichen Aktivierungsmassnahmen und sichert somit einen ganzheitlichen Sponsoring-Auftritt.

Kernthesen

1. Gamification eignet sich als Ansatz zur Aktivierung von Sponsoring-Zielgruppen.
2. Aus dem mit der Gamification verknüpften Spielspass resultiert eine erhöhte Aufmerksamkeit der Zielgruppen gegenüber dem Engagement des Sponsors.
3. Pervasive Werbespiele bieten die Chance eines ganzheitlichen Sponsoring-Auftritts.
4. Die zu vermittelnden Marketingbotschaft muss glaubwürdig und passfähig in das Gesamtkonzept des Spieles integriert werden.
5. Die Spiele-App „schaz“ zeigt die konsequente Umsetzung dieser Integration anhand der Spiel-Mechaniken, des Storytellings, des ästhetischen Erscheinungsbildes sowie der Benutzeroberfläche des Spiels auf.

treten in einigen Spielen diverse Figuren auf (z.B. Geschäftsführer der Genossenschaft, Mitarbeiterin des schaz-Ausrüsters), die dem Spieler werbliche Informationen des jeweiligen Sponsors in Textform vermitteln.

Gestaltung des ästhetischen Erscheinungsbildes

Das ästhetische Erscheinungsbild mobiler Spiele resultiert aus den zur audiovisuellen Gestaltung eingesetzten Elementen, wie etwa Farben, Formen, Typografie, Animationen, Sound oder gesprochene Sprache. In Kombination entstehen daraus verschiedene Artefakte (z.B. Spielfelder, Figuren, Landschaften), die gemeinsam mit den Spiel-Mechaniken wiederum den Charakter des Spiels prägen (vgl. Tabelle 2).

Zur Vermittlung von werblichen Botschaften empfiehlt es sich im Sinne des Konzeptes der Integrierten Kommunikation, das ästhetische Erscheinungsbild des Spiels an das Corporate-Design des Sponsors anzupassen. Dies funktioniert jedoch nur dann problemlos, wenn der Sponsor das Werbespiel in Eigenregie entwickelt und somit autonom entscheiden kann. Da sich neben der Stadt Worms weitere Akteure (Sponsoren, Medienpartner) an der Spiele-App „schaz“ beteiligten, wurde in diesem Fall ein neutrales Design gewählt. Die eigenständige visuelle Darstellung der Sponsoren erfolgte somit lediglich anhand von jeweils einem im Spiel platzierten Markenlogo.

Gestaltung der Benutzeroberfläche

Die Benutzeroberfläche erlaubt es dem Anwender, mithilfe von Steuerungs- und Feedback-Elementen mit dem Spiel zu interagieren. Die Steuerung von „schaz“ erfolgt hauptsächlich durch

Tabelle 2: Screenshots der Spiele-App „schaz“ mit Mini-Spielen der Sponsoren



„Carlos Haus“:
Thematisierung der Gewinnung von Ökostrom



„Memobility – clewr aufgedeckt“:
Thematisierung von Ökostrom und Elektromobilität



„Zu Besuch im Gold-Depot“:
Identifizierung von Falschgeld sowie Thematisierung des mobilen Bezahlfahrens „Kwitt“

Quelle: Eigene Darstellung/„schaz“-App.

grafische Elemente, beispielsweise durch das Berühren von Buttons und anderen visuellen Artefakten (z.B. Memory-Karten). Rückmeldungen auf ihre Aktionen erhalten die Nutzer über audiovisuelle Elemente, wie etwa Animationen mit passenden Sounds. Generell wurde auf eine enge Verknüpfung der Steuerungs- und Feedback-Elemente mit der zu vermittelnden Sponsoring-Botschaft geachtet. Um beispielsweise den Energieversorger als Anbieter von Ökostrom zu thematisieren, erfolgt die Steuerung in dem Spiel *Carlas Haus* stellenweise über das Mikrofon des Smartphones. Hier müssen die Spieler durch Pusten in das Mikrofon Wind simulieren, um so mit einer virtuellen Windkraftanlage Energie zu erzeugen. Als Feedback-Element symbolisieren drehende Rotoren, sich bewegende Wolken sowie ein Fortschrittsbalken dem Anwender, ob er genügend Wind zur Gewinnung von Ökostrom erzeugt.

Vermarktung und Wirkungsdaten

Sowohl im Vorfeld als auch während des RLP-Tages führte die Stadt Worms als Ausrichter des Landesfestes eine Vielzahl von Marketingmassnahmen durch, um Aufmerksamkeit für das Landesfest und die Spiele-App zu erregen (z.B. Aussenwerbung, Pressearbeit, Messeauftritte). Im Sinne eines kollektiven Marketings unterstützten die Veranstaltungssponsoren die Vermarktung durch eigene kommunikative Massnahmen, wie etwa redaktionelle Beiträge in Kundenzeitschriften, Posts auf Social-Media-Kanälen, Bannerwerbung auf Internetseiten oder Werbung in Filialen.

Während des Landesfestes nutzten ca. 4500 Veranstaltungsbesucher das Werbespiel. Es ist zu vermuten, dass die Zahl der tatsächlichen Spieler über diesem Wert lag, da oft in Gruppen gespielt

wurde, wobei nicht jedes Gruppenmitglied zwangsweise sein eigenes Smartphone verwendete. Von den Personen, die sich das Spiel auf ihr Smartphone geladen hatten, nahmen ca. 10% (445 Personen) an einer in der App implementierten Befragung teil (Durchschnittsalter: 40.6 Jahre, Geschlecht: 56.3% Frauen, 43.7% Männer). Die Studie enthielt unter anderem Fragen zur Bewertung der App, zur gestützten Erinnerung sowohl an die drei Hauptsponsoren als auch an zwei Sponsoren, die via In-Game-Werbung in das Spiel eingebunden waren (Eichbaum, Staatlich Fachingen), sowie Fragen zum Markenwissen zu den drei Hauptsponsoren (vgl. Tabelle 3). Im Sinne einer Kontrollvariablen wurde im Rahmen der Messung der gestützten Erinnerung zusätzlich je ein Wettbewerber der Hauptsponsoren (Deutsche Bank, E.ON) abgefragt.

Mehr als 90% der Befragten bereitete die Nutzung der App Vergnügen (vgl. Tabelle 3). Passend dazu – und damit die

Validität der Befragung bestätigend – bewerteten mehr als 300 Personen das Spiel in den App-Stores (Apple, Google) mit durchschnittlich 4.7 von 5.0 erreichbaren Punkten (Stand: 04.06.2018), wobei viele Nutzer ihr positives Urteil mit ihrem Spielerlebnis begründeten (z.B. „macht Spass“, „spannend“, „schön gestaltet“). Beide Ergebnisse belegen, dass die App den Besuchern des RLP-Tages hedonistischen Wert in Form von Spielspass stiftete.

Die gestützte Erinnerung an die Hauptsponsoren bewegt sich zwischen 47.2% und 61.9% (vgl. Tabelle 3). Diese Werte liegen deutlich über der Erinnerungsleistung an die beiden Sponsoren, die lediglich jeweils mit einem am Ende eines Mini-Spiels platzierten Markenlogo (In-Game-Werbung) in der App präsent waren (Eichbaum: 33.2%; Staatlich Fachingen: 20.4%). Weiterhin ordnen lediglich 7.4% (E.ON) bzw. 7.3% (Deutsche Bank) die als Kontrollvariable genutzten Unternehmen als Sponsoren des

Tabelle 3: Ausgewählte Befragungsergebnisse zur Spiele-App „schaz“

Bewertung der App	
• 81.4% bewerten die App als innovativ	
• 93.1% stimmen der Aussage zu, dass ihnen das Spielen der App grossen Spass bereitet hat	
Kommunikationswirkung für die EWR AG	
• 61.9% identifizieren das Unternehmen als Sponsor des RLP-Tages	<ul style="list-style-type: none"> • Die EWR engagiert sich im Bereich der E-Mobilität: 80.5% • Die EWR engagiert sich für die Umwelt und die Menschen in der Region: 71.0% • Die EWR betreibt Fotovoltaik- und Windkraftanlagen: 70.7% • Die EWR deckt alle Versorgungsbedarfe von Hausbesitzern und Mietern ab: 70.2% • Die EWR bietet smarte Lösungen für das Wohnen an: 64.0%
Kommunikationswirkung für die Sparkasse	
• 51.1% identifizieren das Unternehmen als Sponsor des RLP-Tages	<ul style="list-style-type: none"> • Die Sparkasse bietet ein sicheres Bezahilverfahren für Online-Käufe: 52.8% • Die Sparkasse bietet in ihrer App die Möglichkeit, schnell und sicher Geld von Handy zu Handy zu transferieren: 47.3%
Kommunikationswirkung für die Volksbank eG	
• 47.2% identifizieren das Unternehmen als Sponsor des RLP-Tages	<ul style="list-style-type: none"> • Die Volksbank ist genossenschaftlich organisiert: 61.0% • Die Volksbank beteiligt ihre Mitglieder an wichtigen Entscheidungen, die die Bank betreffen: 44.0%

Quelle: Eigene Darstellung.

RLP-Tags ein. Damit kann ausgeschlossen werden, dass die Erinnerungsleistung zufällig oder aufgrund von Vermutungen seitens der Befragten zustande gekommen ist.

Schliesslich stellt Tabelle 3 dar, in welchem Umfang die Befragten die in den Spielen der drei Hauptsponsoren platzierten werblichen Inhalte (vgl. Tabelle 1) mit diesen Unternehmen assoziieren. Auffällig ist dabei, dass der Energieversorger nicht nur die höchsten Erinnerungswerte erzielt, sondern auch hinsichtlich der Fragen zum Markenwissen am besten abschneidet. Dies liegt darin begründet, dass das Unternehmen im Gegensatz zu den beiden Finanzdienstleistern sowohl mit zwei Spielen in der App präsent war als auch mit einem eigenen Promotion-Stand auf dem RLP-Tag auf sich aufmerksam machte. Da eines der beiden Mini-Spiele dieses Sponsors nur gespielt werden konnte, wenn sich die Nutzer in unmittelbarer Nähe des Promotion-Standes befanden, gab es für den Energieversorger somit einen weiteren Kontaktpunkt zu den Veranstaltungsbesuchern.

Kritische Würdigung und Fazit

Kritisch ist anzumerken, dass die vorliegende empirische Studie lediglich deskriptiven Charakter besitzt. Sie liefert keine Daten, etwa in Form einer Längsschnittstudie (z.B. Vorher-Nachher-Messung des Markenwissens) oder eines Vergleichs mit einer Kontrollgruppe (Spieler vs. Nicht-Spieler), um die Wirkungen der App im Zeitablauf oder im Vergleich zu anderen Aktivierungsmassnahmen der Sponsoren im Umfeld des RLP-Tages (z.B. Anzeigen im Veranstaltungsprogramm) evaluieren zu können.

Weiterhin nutzte trotz intensiver Werbung nur ein kleinerer Teil der 320,000 Gäste des Landesfestes die App. Dies könnte unter anderem daran liegen,

dass die Veranstaltungsbesucher während RLP-Tages aus einem sehr umfangreichen Unterhaltungsangebot (z.B. mehrere Bühnenprogramme, Kulinarik, Informationsstände) wählen konnten und ihnen deshalb keine Zeit für das Werbeispiel zur Verfügung stand. Für Unternehmen empfiehlt es sich somit, bereits in der Phase der Planung ihres Sponsorings nicht nur das Interesse ihrer Zielgruppen an den ins Auge gefassten Aktivierungsmassnahmen zu prüfen, sondern auch die generelle Eignung der Veranstaltung für den Einsatz dieser Massnahmen. Besonders geeignet für den Einsatz von Werbeispielen erscheinen dabei Veranstaltungen, bei denen Zielgruppen immer wieder über Freiräume zum Spielen verfügen, wie etwa bei mehrtägigen Musikfestivals oder Sportveranstaltungen (z.B. Weltmeisterschaften).

Zusammenfassend verdeutlicht der Beitrag anhand eines Fallbeispiels den Einsatz des Konzeptes der Gamification

zur Aktivierung von Sponsoring-Zielgruppen. Als zentrale Parameter zur Integration von Sponsoren und ihrer Botschaften in mobile Werbespiele wurden die Spiel-Mechaniken, das Storytelling, das ästhetische Erscheinungsbild sowie die Benutzeroberfläche identifiziert. Die Ergebnisse der empirischen Studie deuten darauf hin, dass solche Aktivierungsmassnahmen von den Zielgruppen als wertstiftend empfunden werden und die auf diesem Weg erreichte Mobilisierung der Veranstaltungsbesucher den Kommunikationserfolg von Sponsoren positiv beeinflussen kann. Besonders wirksam sind dabei Spiele, die explizit an die Botschaften der Sponsoren angepasst werden. Wie das Beispiel des Energieversorgers verdeutlicht, bietet die pervasive Gestaltung Sponsoren die Möglichkeit, ihre herkömmlichen Aktivierungsmassnahmen, wie etwa Promotion-Stände, mit dem Spiel zu verknüpfen und damit die Wirkung dieser Massnahmen zu stärken. 🚩

Literatur

- Adams, E. (2014). *Fundamentals of Game Design*, 3rd. Ed., Berkeley: MIT Press.
- Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R. & Nacke, L. (2011). From Game Design Elements to Gamefulness: Defining „Gamification“. In Lugmayr, A., Franssila, H., Safran, C., Hammouda, I. (Eds.), *Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments*, pp. 9–15.
- Drengner, J. (2019). Mobile Spiele als Instrument des aktivierenden Leveragings im Veranstaltungssponsoring. In Zanger, C. (Hrsg.), *10 Jahre Eventforschung – aktueller Stand und Perspektiven*, S. 101–120. Wiesbaden: Springer.
- Drengner, J. & Jahn, S. (2013). Erlebniswelten im Sponsoring. In *Marketing Review* St. Gallen, 30(2), S. 60–67.
- Drengner, J. & König, W. (2017). Erlebnis-zentriertes Design von E-Services am Beispiel einer Storytelling-App für touristische Attraktionen. In Bruhn, M., Hadwich, K. (Hrsg.), *Dienstleistungen 4.0: Konzepte – Methoden – Instrumente* (Forum Dienstleistungsmanagement), Band 1, S. 297–324. Wiesbaden: Springer.
- Huotari, K. & Hamari, J. (2017). A Definition for Gamification: Anchoring Gamification in the Service Marketing Literature. In *Electronic Markets*, 27(1), pp. 21–31.
- Montola, M. (2009). Games and Pervasive Games. In Montola, M., Stenros, J., Waern, A. (Eds.), *Pervasive Games – Theory and Design*, pp. 7–25. Amsterdam: CRC Press.
- Nielsen Sports Deutschland GmbH (2018). *Sponsor-Trend 2018: Status und Trends im Sponsoringmarkt in Deutschland, Österreich und der Schweiz*, Köln.
- O'Reilly, N. & Horning, D.L. (2013). Leveraging Sponsorship: The Activation Ratio. In *Sport Management Review*, 16(4), pp. 424–437.
- Schell, J. (2015). *The Art of Game Design*, 2nd. Ed., Boca Raton: CRC Press.
- Weeks, C.S., Cornwell, T.B. & Drennan, J. C. (2008). Leveraging Sponsorships on the Internet: Activation, Congruence, and Articulation. In *Psychology & Marketing*, 25(7), pp. 637–654.

Thema der nächsten Ausgabe: Marketing im Internet der Dinge

Das Internet der Dinge ermöglicht es, physische und virtuelle Gegenstände durch Sensoren miteinander zu vernetzen und sie durch Informations- und Kommunikationstechniken zusammenarbeiten zu lassen. Diese Funktion erlaubt nicht nur die Interaktion zwischen dem Menschen und den Gegenständen, sondern auch zwischen einer beliebigen Anzahl von vernetzten Gegenständen ohne den Menschen. Diese Möglichkeit verändert die Kommunikation und vor allem die Kun-

den-Touchpoints so fundamental, dass sich eine Reihe gänzlich neuer Fragen stellen. Trotz der Potenziale, die sich durch das Internet der Dinge im Marketing ergeben, bleiben viele Fragen bislang unbeantwortet. Daher befasst sich die kommende Ausgabe der Marketing Review St. Gallen mit Themen der strategischen Nutzung von Technologie, den Chancen, aber auch den Herausforderungen und der Integration in eine optimierte Customer-Journey.

Impressum

Marketing Review St. Gallen
Thesis Verlag
Universität St. Gallen
Institut für Marketing
Dufourstrasse 40a
CH-9000 St. Gallen

Kooperationspartner
Friedrich M. Kirn
MIM Marken Institut München
GmbH
Ridlerstrasse 35a
D-80339 München

**Redaktionsleitung
Universität St. Gallen**
Iris Schmutz, M.Sc.
Telefon: +41 (0) 71 224 28 34
iris.schmutz@unisg.ch

Redaktion und Satz
Communication Network Media
Ridlerstrasse 35a
D-80339 München
Telefon: +49 (0) 89 72 95 99-15
Deivis Aronaitis,
Alexandra Budik

Schlussredaktion
Wolfgang Mettmann (deutsch)
Renate Schilling (englisch)

Layout & Produktion
deivis aronaitis design | dad |
Leonrodstrasse 68
D-80636 München
Telefon: +49 (0) 89 120 278 10
Telefax: +49 (0) 89 120 228 14
grafik@da-design.it

Anzeigenleitung
Friedrich M. Kirn
Telefon: +49 (0) 89 72 95 99-15
kirn@marke41.de

Titelbild
© scottnz/iStockphoto

Insights
Die Inhalte unter dieser Rubrik
sind aus der Marketingpraxis
gesponserte Beiträge.

Leserservice
Magdalena Britt
Telefon: +41 (0) 71 224 71 52
magdalena.britt@unisg.ch

Druck & Verarbeitung
Aumüller Druck
GmbH & Co. KG
Kennwort: Marketing Review
St. Gallen
Weidener Strasse 2
D-93057 Regensburg

Herausgeber
Prof. Dr. Thomas Bieger
Prof. Dr. Dennis Herhausen
Prof. Dr. Andreas Herrmann
Prof. Dr. Sven Reinecke (schriftführend)
Prof. Dr. Christian Hildebrand
Prof. Dr. Thomas Rudolph
Prof. Dr. Christian Schmitz
Prof. Dr. Marcus Schögel
Prof. Dr. Torsten Tomczak
Prof. Dr. Dirk Zupancic

Mitbegründer
Prof. Dr. Christian Belz
Prof. Dr. Heinz Weinhold-Stünzi †

Beirat
Prof. Dr. Dr. h.c. Klaus Backhaus, Berlin
Andreas Balazs
Prof. Dr. Hans H. Bauer, Mannheim
Dr. Hans-Jürg Bernet
Prof. Dr. Dr. h.c. Dr. h.c. Manfred Bruhn, Basel
Prof. Dr. Christoph Burmann, Bremen
Prof. Dr. Dr. h.c. Hermann Diller, Nürnberg
Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch, Oestrich-Winkel
Prof. Dr. Jürgen Häusler
Prof. Dr. Manfred Krafft, Münster
Dr. Michael Löffler
Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Heribert Meffert,
Münster
Prof. Dr. Anton Meyer, München
Dr. Dominique von Matt
Dr. Michael Reinhold
Felix Richterich

Urs Riedener
Prof. Dr. Bernhard Swoboda, Trier
Prof. Dr. Bodo B. Schlegelmilch, Wien
Prof. Dr. Hans-Willi Schroiff, Aachen
Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Hermann Simon
Alexander Stanke
Prof. Dr. Raimund Wildner, Nürnberg

**Bezugsmöglichkeit und
Erscheinungsweise**
Das Heft erscheint sechsmal jährlich,
Auflage: 6500 Exemplare.
Bestellmöglichkeiten und Details
zu den Abonnementbedingungen
sowie AGB finden Sie unter
www.marketing-review.ch

Alle Rechte vorbehalten.

Nachdruck
Die Zeitschrift sowie alle in ihr
enthaltenen einzelnen Beiträge
einschliesslich sämtlicher
Abbildungen, Grafiken, Fotos
sind urheberrechtlich geschützt.
Sofern eine Verwertung nicht
ausnahmsweise ausdrücklich vom
Urheberrechtsgesetz zugelassen
ist, bedarf jedwede Verwertung
eines Teils dieser Zeitschrift der
vorherigen schriftlichen
Zustimmung des Verlages.
Dies gilt insbesondere für

Vervielfältigungen, Nachdrucke,
Bearbeitungen, Übersetzungen,
Mikroverfilmungen, öffentliche
Zugänglichmachung sowie die
Einspeicherung und Verarbeitung
von Teilen dieser Zeitschrift in
Datenbanken und die
Verarbeitung oder Verwertung
über elektronische Systeme.

Die Artikel von Marketing
Review St. Gallen sind mit
grösstmöglicher Sorgfalt erstellt.
Die Redaktion übernimmt jedoch
keine Gewähr für die Richtigkeit,
Vollständigkeit und Aktualität
der abgedruckten Inhalte. Für
den Inhalt der Werbeanzeigen
ist das jeweilige Unternehmen
bzw. die jeweilige Gesellschaft
verantwortlich.

Für unverlangt eingeschickte
Manuskripte, Fotos und
Illustrationen wird keine Gewähr
übernommen.

Marketing Review St. Gallen
erscheint im 36. Jahrgang

ZKZ 70610

ISSN 1865-6544



DIE ZUKUNFT DER MOBILITÄT:
**WAS WIRD
UNS MORGEN
BEWEGEN?**

Julius Bär ist der globale Partner der Formel E.

juliusbaer.com/formula-e



Julius Bär
YOUR PRIVATE BANK