Aktivierung im Sportsponsoring: Gestaltung strategischer Partnerschaften aus Sponsorenperspektive

DISSERTATION
der Universität St.Gallen,
Hochschule für Wirtschafts-,
Rechts- und Sozialwissenschaften,
Internationale Beziehungen und Informatik (HSG),
zur Erlangung der Würde eines
Doktors der Wirtschaftswissenschaften

vorgelegt von

Dominik Schwizer

von

Nesslau (St.Gallen)

Genehmigt auf Antrag der Herren

Prof. Dr. Sven Reinecke

und

Prof. em. Dr. Christian Belz

Dissertation Nr. 5073

Difo-Druck GmbH, Untersiemau 2021

Die Universität St.Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften, Internationale Beziehungen sowie Informatik (HSG), gestattet hiermit die Drucklegung der vorliegenden Dissertation, ohne damit zu den darin ausgesprochenen Anschauungen Stellung zu nehmen.

St. Gallen, den 23. Oktober 2020

Der Rektor:

Prof. Dr. Bernhard Ehrenzeller

Vorwort

Sport birgt das Potenzial einer enormen Faszinationskraft und Emotionalität. Im Sport werden Duelle ausgetragen und Rivalitäten gelebt, das Tal der Tränen durchschritten und der Olymp erklommen, Niederlagen erlitten und Triumphe errungen. Moderne Technologien lassen die Sportinteressierten nah am Geschehen teilhaben, können sie die Atmosphäre nicht direkt im Stadion, am Streckenrand oder im Zielraum mitverfolgen.

Seit der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts nutzen Unternehmen in Mitteleuropa die Kraft des Sports für die Vermarktung ihrer Produkte und Dienstleistungen. Mit Sport und Wirtschaft treffen zwei wesentliche Lebensbereiche aufeinander, die nicht durchgängig dieselben Ziele verfolgen und Perspektiven teilen. Im Sportsponsoring stehen sich Partikularinteressen von Rechtehaltern und Sponsoren gegenüber. Eine Kooperation ist nötig, soll eine Sponsoring-Partnerschaft zum Erfolg geführt werden. Diese Ausgangslage bietet die Steilvorlage für die vorliegende Arbeit. Sie ermöglicht mir, wirtschaftliche Themen in Verbindung mit dem Sport zu untersuchen, dessen Anziehungskraft ich mich nicht entziehen kann.

Ohne Sparringspartner, Coaches und Mitstreiter hätte ich den Weg zur Dissertation nicht in dieser Weise zurücklegen können, wie dies der Fall war. Diesen Menschen bin ich zu tiefem Dank verpflichtet. Dieser Dank geht an meinen Referenten Prof. Dr. Sven Reinecke. Er hat mich dazu ermuntert, meinem Thema treu zu bleiben und an dessen Relevanz zu glauben. Sein Enthusiasmus, seine Motivation und seine wohlwollende fachliche Begleitung haben meine Arbeit massgeblich vorangebracht. Prof. em. Dr. Christian Belz hat mit seiner kritisch-konstruktiven und pragmatischen Perspektive auf das Dissertationsvorhaben dafür gesorgt, dass ich mich im Dickicht möglicher Forschungsthemen nicht verirrt habe. Die stets angenehme Kooperation mit den Referenten hat mich nicht nur fachlich, sondern insbesondere auch menschlich weitergebracht.

Weiter gilt mein Dank meinen Wegbegleiterinnen und Wegbegleitern am Institut für Marketing an der Universität St. Gallen (HSG), besonders Anna, Benjamin, Carsten, Robert, Christoph und Michael für den inspirierenden Austausch. Ohne das Mitwirken engagierter Praxispartner wäre diese Dissertation so nicht möglich geworden. Für die aufschlussreichen Gespräche sei an dieser Stelle herzlich gedankt. Herrn Wöhrle danke ich für die Begleitung auch in schwierigen Phasen und Layla für den Windschatten im Endspurt. Mein grösster Dank geht an meine Eltern, Ida und Kilian Schwizer, für die ausnahmslose Unterstützung auf meinem Lebensweg. Euch widme ich diese Arbeit.

St. Gallen, den 31. Juli 2020 Dominik Schwizer

Inhaltsübersicht

Vorwort ..... **III**

Zusammenfassung ..... **V**

Abstract ..... **VI**

Verzeichnisse ..... **VII**

1 Einleitung **1**

2 Theorie **6**

3 Forschungsdesign **59**

4 Themenlandkarte zum Sportsponsoring-Management **68**

5 Typologie zur Aktivierung im Sportsponsoring **120**

6 Gestaltungsoptionen zur Aktivierung im Sportsponsoring **151**

7 Projektrealisierungen zur Aktivierung im Sportsponsoring **166**

8 Diskussion **195**

Anhang **222**

Literaturverzeichnis **243**

Lebenslauf **274**

Inhaltsverzeichnis

Vorwort ..... **III**

Zusammenfassung ..... **V**

Abstract ..... **VI**

Verzeichnisse ..... **VII**

Abbildungsverzeichnis VII

Tabellenverzeichnis X

Abkürzungsverzeichnis XI

1 Einleitung **1**

1.1 Ausgangssituation 1

1.2 Forschungsfragen 3

1.3 Aufbau 4

2 Theorie **6**

2.1 Facettenreiche Kommunikation durch Sponsoring 6

2.1.1 Hintergrund 6

2.1.2 Anwendungsfelder 13

2.2 Sport als Mittel zu wirkungsvollem Sponsoring 17

2.2.1 Charakteristika 17

2.2.2 Herausforderungen 24

2.3 Aktivierung als Kernelement von Sponsoring 32

2.3.1 Begriffsverständnis 34

2.3.2 Bedeutung 48

2.3.3 Ausrichtung 53

2.3.4 Ausprägungsformen 55

2.4 Zwischenfazit 58

3 Forschungsdesign 59
3.1 Realitätsorientierte qualitative Marketingforschung 59
3.2 Situativer Ansatz als Leitgedanke 61
3.3 Methodisches Vorgehen 64
4 Themenlandkarte zum Sportsponsoring-Management 68
4.1 Methode 68
4.2 Themenfelder im Sportsponsoring-Management 72
4.2.1 Ziele 74
4.2.2 Kooperation 78
4.2.3 Planung 87
4.2.4 Realisierung 94
4.2.5 Mittel 99
4.2.6 Ausgestaltung 106
4.2.7 Weiterentwicklung 112
4.3 Zwischenfazit 119
5 Typologie zur Aktivierung im Sportsponsoring 120
5.1 Methode 120
5.2 Vier Aktivierungstypen im Sportsponsoring 125
5.2.1 Fallrekonstruktionen 125
5.2.2 Aktivierungstypologie 148
5.3 Zwischenfazit 150
6 Gestaltungsoptionen zur Aktivierung im Sportsponsoring 151
6.1 Methode 151
6.2 Konzept zur Aktivierung im Sportsponsoring 155
6.2.1 Unternehmerische Koordination als interne Kontextebene 156
6.2.2 Sponsoring-Projekt als externe Kontextebene 158
6.2.3 Sponsoring-Aktivierung als zentrale Gestaltungsebene 161
6.3 Zwischenfazit 165

7 Projektrealisierungen zur Aktivierung im Sportsponsoring 166
7.1 Methode 166
7.2 Einzelfallanalysen zum Aktivierungskonzept 169
7.2.1 Schneesport-Sponsoring von Raiffeisen Schweiz 170
7.2.2 Eishockey-Sponsoring der Zurich Insurance Group 182
7.3 Zwischenfazit 194
8 Diskussion 195
8.1 Zusammenfassung 195
8.2 Forschungsbeitrag 198
8.3 Implikationen 201
8.4 Limitationen 211
8.5 Forschungsbedarf 215
8.6 Ausblick 218
Anhang 222
Literaturverzeichnis 243
Lebenslauf 274

Zusammenfassung

Sponsoren nutzen die kommunikativen Möglichkeiten von Sportsponsoring-Partnerschaften unzureichend. Diese Arbeit greift das Thema der Aktivierung im Sportsponsoring aus Perspektive der Sponsoren systematisch auf. Die Basis dazu bildet die bestehende Forschung zum Sportsponsoring und zur Aktivierung von Sportsponsoring-Partnerschaften. Die Literaturrecherche fördert die Möglichkeit einer facettenreichen Kommunikation durch Sponsoring, den Sport als chancenreiches Mittel zu wirkungsvollem Sponsoring sowie die Aktivierung als elementare Komponente im Sportsponsoring zutage. Gestützt auf einen situativen und realitätsorientierten Forschungsansatz kristallisiert die Arbeit Herausforderungen bei der Aktivierung im Sportsponsoring heraus und entwickelt anhand von detaillierten Fallrekonstruktionen eine Typologie zur Aktivierung im Sportsponsoring, um schliesslich ein integrales Konzept zur strategischen Planung von Aktivierung im Sportsponsoring vorzuschlagen. Das Konzept berücksichtigt beeinflussende Faktoren auf den Ebenen des sponsernden Unternehmens und der eigentlichen Sponsoring-Partnerschaft. Zwei Einzelfallanalysen zeigen die praktische Anwendbarkeit des Konzepts auf. Die Arbeit erschliesst praxistaugliche Elemente einer ganzheitlichen, wirkungsvollen strategischen Aktivierung im Sportsponsoring aus Sponsorenperspektive.

Abstract

Sponsors insufficiently use the communicative possibilities of sports sponsorship partnerships. This work systematically takes up the topic of activation in sports sponsoring from the sponsor's perspective. The basis for this is the existing research on sports sponsoring and the activation of sports sponsoring partnerships. The relevant literature reveals the possibility of multi-faceted communication through sponsoring, sport as a promising means of effective sponsoring and activation as an elementary component in sports sponsoring. Based on a situational and reality-oriented research approach, the work crystallizes challenges of activation in sports sponsoring, develops a typology of activation in sports sponsoring based on detailed case reconstructions, and finally proposes an integral concept for the strategic planning of activation in sports sponsoring. The concept considers influencing factors at the levels of the sponsoring company and the actual sponsorship partnership. Two individual case analyses show the practical applicability of the concept. The work opens practical elements of a holistic, effective strategic activation in sports sponsoring from a sponsor's perspective.

Verzeichnisse

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau und Inhalt der Arbeit 5
Abbildung 2: Verbindung zwischen Sponsor und Sponsoring-Objekt 6
Abbildung 3: Hierarchy-of-Effects-Modell 7
Abbildung 4: Messgrössen für Sponsoring-Benchmarking 9
Abbildung 5: Gründe für stetes Wachstum von Sponsoring in der Unternehmenskommunikation 10
Abbildung 6: Themenfelder früher Sponsoring-Forschung 12
Abbildung 7: Sponsoring als vielseitiges Kommunikationsinstrument 13
Abbildung 8: Ziele im Sponsoring 14
Abbildung 9: Aufbau von Markenreputation durch Sponsoring 15
Abbildung 10: Wirkungsweisen von Sponsoring 16
Abbildung 11: Kommunikative Nutzung einer Sponsoring-Partnerschaft 17
Abbildung 12: Potenzial von Sportsponsoring 18
Abbildung 13: Mögliche Ziele von Sponsoring 19
Abbildung 14: Emotionale Kommunikation durch Sponsoring 20
Abbildung 15: Auswirkungen veränderten Freizeitverhaltens 21
Abbildung 16: Wichtige Einflussfaktoren eines wirksamen Imagetransfers 22
Abbildung 17: Akteure beim Imagetransfer 23
Abbildung 18: Nutzen eines hohen Fits 24
Abbildung 19: Einflussfaktoren des wahrgenommenen Fits 25
Abbildung 20: Einfluss von Ambush Marketing und Clutter auf die Sponsoring-Industrie 28
Abbildung 21: Nicht-aktivierende Kommunikation 33
Abbildung 22: Sponsorship Leverage und Sponsoring-Aktivierung 34
Abbildung 23: Themenzentrierte Sponsoring-Aktivierung 36
Abbildung 24: Positive Ergebnisse erfolgreicher Sponsoring-Aktivierung 36
Abbildung 25: Typen von Sponsoring-Aktivierung in der Literatur 37
Abbildung 26: Wichtigkeit integrierter Sponsoring-Aktivierung 48
Abbildung 27: Integration der Sponsoring-Aktivierung 50
Abbildung 28: Stimulus-Organism-Response-Modell 51
Abbildung 29: Teilaktivitäten von Sponsoring-Management 52
Abbildung 30: Ausrichtung von Sponsoring-Aktivierung 54
Abbildung 31: Faktoren zur Förderung der Aktivierung einer Sponsoring-Partnerschaft 55
Abbildung 32: Ausprägungsformen der Sponsoring-Aktivierung 56
Abbildung 33: Elemente aktivierender Kommunikation 57
Abbildung 34: Struktur empirischer sozialwissenschaftlicher Forschungsprozesse 61
Abbildung 35: Methodisches Forschungsdesign 64

Abbildung 36: Methoden und Taxonomiestufen im Forschungsprozess 65
Abbildung 37: Themenlandkarte zum Sportsponsoring-Management 73
Abbildung 38: Fallrekonstruktion und Analysestruktur 125
Abbildung 39: Vier Typen der Aktivierung im Sportsponsoring 149
Abbildung 40: Konzept zur Aktivierung im Sportsponsoring 155
Abbildung 41: Sponsoring-Aktivierung als zentrale Gestaltungsebene im Aktivierungskonzept 164
Abbildung 42: Einstufung der unternehmerischen Koordination bei Raiffeisen Schweiz 171
Abbildung 43: Einstufung des Sponsoring-Projekts bei Raiffeisen Schweiz 172
Abbildung 44: Ziele der Sponsoring-Aktivierung von Raiffeisen 172
Abbildung 45: Massnahmen zur Sponsoring-Aktivierung von Raiffeisen 174
Abbildung 46: Ressourcen und Partner zur Sponsoring-Aktivierung von Raiffeisen 175
Abbildung 47: Mehrwert aus der Sponsoring-Aktivierung von Raiffeisen 177
Abbildung 48: Aktivierungszeitraum der Sponsoring-Aktivierung von Raiffeisen 177
Abbildung 49: Kommunikationskanäle der Sponsoring-Aktivierung von Raiffeisen 178
Abbildung 50: Investitionsbedarf für die Sponsoring-Aktivierung von Raiffeisen 179
Abbildung 51: Wirksamkeitsprüfung der Sponsoring-Aktivierung von Raiffeisen 180
Abbildung 52: Übersicht der Sponsoring-Aktivierung von Raiffeisen 181
Abbildung 53: Einstufung der unternehmerischen Koordination bei Zurich 182
Abbildung 54: Einstufung des Sponsoring-Projekts bei Zurich 183
Abbildung 55: Ziele und Zielgruppen der Sponsoring-Aktivierung von Zurich 184
Abbildung 56: Kommunikative Massnahmen zur Sponsoring-Aktivierung von Zurich 185
Abbildung 57: Nutzen aus der Sponsoring-Aktivierung von Zurich 186
Abbildung 58: Ressourcen zur Sponsoring-Aktivierung von Zurich 187
Abbildung 59: Partner bei der Sponsoring-Aktivierung von Zurich 188
Abbildung 60: Mehrwert aus der Sponsoring-Aktivierung von Zurich 189
Abbildung 61: Aktivierungszeitraum der Sponsoring-Aktivierung von Zurich 190
Abbildung 62: Kommunikationskanäle der Sponsoring-Aktivierung von Zurich 190
Abbildung 63: Wirksamkeitsprüfung der Sponsoring-Aktivierung von Zurich 191
Abbildung 64: Optimierung der Sponsoring-Aktivierung von Zurich 192
Abbildung 65: Übersicht der Sponsoring-Aktivierung von Zurich 193
Abbildung 66: Sponsoring-Aktivierung als zentrale Gestaltungsebene im Aktivierungskonzept 198
Abbildung 67: Handlungsempfehlungen Ziele 202
Abbildung 68: Handlungsempfehlungen Zielgruppen 202
Abbildung 69: Handlungsempfehlungen Ressourcen 203
Abbildung 70: Handlungsempfehlungen Massnahmen 204
Abbildung 71: Handlungsempfehlungen Partner 205
Abbildung 72: Handlungsempfehlungen Integration 206
Abbildung 73: Handlungsempfehlungen Interaktion 206

Abbildung 74: Handlungsempfehlungen Mehrwert 207
Abbildung 75: Handlungsempfehlungen Aktivierungszeitraum 208
Abbildung 76: Handlungsempfehlungen Kommunikationskanäle 209
Abbildung 77: Handlungsempfehlungen Investitionsbedarf 210
Abbildung 78: Handlungsempfehlungen Wirksamkeitsprüfung 210
Abbildung 79: Handlungsempfehlungen Optimierung 211

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Forschungsfragen und Forschungsmethoden 3
Tabelle 2: Überblick zu Publikationen zur Aktivierung von Sponsoring-Partnerschaften 40
Tabelle 3: 4 Typen der Aktivierung im Sportsponsoring 150
Tabelle 4: Evaluationskriterien für Konzeptualisierungen 153
Tabelle 5: Unternehmerische Koordination als interne Kontextebene 157
Tabelle 6: Sponsoring-Projekt als externe Kontextebene 159
Tabelle 7: Skala zur Einschätzung des Konkurrenzvergleichs 160
Tabelle 8: Skala zur Einschätzung des Gestaltungsspielraums und der Komplexität 161
Tabelle 9: 4 Typen der Aktivierung im Sportsponsoring 196
Tabelle 10: Handlungsempfehlungen zu den Gestaltungsfeldern der Sponsoring-Aktivierung 201
Tabelle 11: Teilnehmende an den Experteninterviews 222
Tabelle 12: Leitfaden explorative Experteninterviews 224
Tabelle 13: Teilnehmende an der Gruppendiskussion 225
Tabelle 14: Leitfaden Gruppendiskussion Sponsoring-Aktivierung 226
Tabelle 15: Teilnehmende an den Fallstudien 227
Tabelle 16: Unternehmensportrait Zurich Insurance Group 227
Tabelle 17: Unternehmensportrait Raiffeisen Schweiz 228
Tabelle 18: Unternehmensportrait BKW 228
Tabelle 19: Unternehmensportrait UBS Switzerland 229
Tabelle 20: Unternehmensportrait Swiss Life 229
Tabelle 21: Unternehmensportrait Helvetia Versicherungen 230
Tabelle 22: Unternehmensportrait HypoVereinsbank 230
Tabelle 23: Unternehmensportrait Bank Julius Bär 231
Tabelle 24: Unternehmensportrait Viessmann 231
Tabelle 25: Unternehmensportrait Continental 232
Tabelle 26: Unternehmensportrait Emmi 232
Tabelle 27: Leitfaden Experteninterviews Fallstudien Sponsoring-Aktivierung 233
Tabelle 28: Übersicht der Sponsoring-Ziele aus der Fallkontrastierung 234
Tabelle 29: Übersicht der Aktivierungsmassnahmen aus der Fallkontrastierung 235
Tabelle 30: Übersicht der Verbesserungspotenziale aus der Fallkontrastierung 237
Tabelle 31: Charakterisierung der gebildeten Typen (1/2) 240
Tabelle 32: Charakterisierung der gebildeten Typen (2/2) 241
Tabelle 33: Leitfaden Experteninterviews integrale Einzelfallanalysen 242

Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
AIDA	Awareness, Desire, Interest, Action
aktual.	aktualisiert(e/r/s)
al.	alii/aliae/alia
AMA	American Marketing Association
AMZ	Academic Motorsports Club Zurich
Art.	Artikel
Aufl.	Auflage
B2B	Business-to-Business
B2C	Business-to-Consumer
BKW	BKW Energie AG (ehemals Bernische Kraftwerke AG)
BMW	Bayerische Motoren Werke
CA	California
CH	Confoederatio Helvetica (Schweiz)
CHF	Schweizer Franken
CIPP	Context, Input, Process, Product
co-	zusammen (mit anderen)
Co.	Compagnie
CRM	Customer Relationship Management
CrM	Cause-Related Marketing
CSR	Corporate Social Responsibility
DACH	Deutschland, Österreich, Schweiz
DEU	Deutschland
Dr.	Doktor
DSV	Deutscher Skiverband
em.	emeritiert(e/r/s)
et.	und
etc.	et cetera
erw.	erweitert(e/r/s)
EUR	Euro
Fan	Fanaticus
FC	Fussballklub
FMCG	Fast Moving Consumer Goods
Formel E	Rennserie für Formelwagen mit Elektromotor
FQS	Forum Qualitative Sozialforschung
FTC	Federal Trade Commission
GIF	Graphics Interchange Format
Hrsg.	Herausgeber
HSG	Hochschule St. Gallen
HvB	HypoVereinsbank
IEG	International Events Group

IfM-HSG	Institut für Marketing an der Universität St. Gallen
IL	Illinois
IMC	Integrated Marketing Communication
inkl.	inklusive
Jr.	Junior
KMU	kleine und mittlere Unternehmen
KPI	Key Performance Indicator
m	Meter
MA	Massachusetts
MC	Molson Canadian
Mensa	Mensa Academica (Kantine einer Hochschule)
Mrd.	Milliarde(n)
NASCAR	National Association for Stock Car Auto Racing
Nati	Nationalmannschaft
NC	North Carolina
NHL	National Hockey League
NJ	New Jersey
Nr.	Nummer
NY	New York
OH	Ohio
PR	Public Relations
Prof.	Professor
ROI	Return on Investment
S.	Seite(n)
SLIM	Sponsorship Linked Internal Marketing
SRF	Schweizer Radio und Fernsehen
St.	Sankt
TCS	Touring Club Schweiz
TOP	The Olympic Partners
TV	Television
u. a.	unter anderem
UBS	Union de Banques Suisses
überarb.	überarbeitet(e)
UK	United Kingdom
UNICEF	United Nations International Children’s Emergency Fund
US	United States
UVK	Universitätsverlag Konstanz
vgl.	vergleiche
VIP	Very Important Person
WV	West Virginia
WM	Weltmeisterschaft
z. B.	zum Beispiel

1 Einleitung

Sport und Sponsoring sind zwei Begriffe, die sich einfach mit Leichtigkeit, Vergnügen, Erlebnis und Spass assoziieren lassen. In der Tat findet Sportsponsoring für die Rezipienten üblicherweise im Freizeitkontext statt und Massnahmen zur Aktivierung von Sportsponsoring-Partnerschaften mutet eine unterhaltsame Komponente an – zumindest im Falle einer gelungenen, aufmerksamkeitswirksamen Realisierung und Inszenierung. Der Weg zu wirkungsvollen Massnahmen zur Aktivierung von Sportsponsoring-Partnerschaften gestaltet sich für Sponsoren und deren Partner jedoch anforderungsreich. Dennoch setzen immer mehr Unternehmen in der Kommunikation auf Sportsponsoring-Partnerschaften. Die Kompetenzen vieler sponsernden Unternehmen sind im Bereich der Sponsoring-Aktivierung jedoch stark begrenzt und in der Literatur finden sich keine Hinweise dazu, wie Sponsoring-Aktivierung in der Praxis integral zu gestalten ist. Diese Arbeit leistet einen Beitrag zum professionellen Umgang mit der Aktivierung von Sportsponsoring-Partnerschaften und zeigt nicht nur konzeptionelle Gestaltungsoptionen, sondern auch konkrete Realisierungsbeispiele und Handlungsoptionen im Management von Sportsponsoring-Partnerschaften auf.

1.1 Ausgangssituation

Sponsoring erfreut sich bei Unternehmen als Kommunikationsinstrument zunehmender Beliebtheit (Alonso Dos Santos, Vveinhardt, Calabuig-Moreno & Montoro-Ríos, 2016, S. 78; Walraven, Koning, Bijmolt & Los, 2016, S. 411; Maxwell & Lough, 2009; Olson, 2010). Das Sponsoring-Volumen im Sport wuchs in den letzten zehn Jahren kontinuierlich (Statista, 2020b). Für das Jahr 2020 wird das Sponsoring-Volumen im Sport auf 48,4 Mrd. US-Dollar geschätzt (Statista, 2020b). Allerdings bringt Sponsoring gleich mehrere unternehmerische Herausforderungen mit sich. Das Management von Sponsoring-Partnerschaften beinhaltet sowohl auf der strategischen (Roy, 2005), als auch auf der operativen Ebene viele Gestaltungsoptionen in unterschiedlichen Prozessphasen (Grundmann, 2008, S. 41–83; Cornwell, 2014, S. 27–38; Thjømøe, Olson & Brønn, 2002; Donlan & Crowther, 2012, S. 291, 302–303).

Aktivierungsprogramme sind ein zentrales Element professioneller Sponsoring-Strategien (Cornwell & Maignan, 1998; O'Reilly & Lafrance Horning, 2013, S. 426; Cornwell, 2014, S. 55–65). Sie tragen dazu bei, dass das Sponsoring auf übergeordnete Unternehmens- und Marketingkommunikationsziele (Herrington & Dempsey, 2005) und somit auf die Unterstützung der Unternehmensziele einzahlt (Rust, Ambler, Carpenter, Kumar & Srivastava, 2004). Die Basis für wirkungsvolle Aktivierungsprogramme wird

somit mit der Auswahl der passenden Sponsoring-Partnerschaft gelegt (Cornwell, 2014, S. 66–74; Donlan & Crowther, 2012, S. 295; Fortunato, 2013b, S. 38–98).

Die Gestaltung von Sponsoring-Partnerschaften erfolgt aus Sponsorenperspektive zielbasiert (Cornwell, 2014, S. 27–30; Thwaites, Aguilar-Manjarrez & Kidd, 1998, S. 45). Das Unternehmen legt fest, welche Botschaften in welcher Form und über welche Kanäle kommuniziert werden sollen. Dabei wird berücksichtigt, in welcher Phase sich die anzusprechenden Kunden auf ihrer Customer Journey befinden.

Die Realisierung von Aktivierungsprogrammen ist langfristig angelegt (Farrelly & Quester, 2005a, 2005b). Dies ermöglicht eine wiederkehrende Überprüfung der Effektivität getroffener Aktivierungsmassnahmen (Cornwell, 2014, S. 75–101; Fortunato, 2013b, S. 172–180; Meenaghan, 2005, S. 248–263; Dees, Gay, Popp & Jensen, 2019). Aufgrund hoher Investitionen insbesondere in Sportsponsoring-Partnerschaften sehen sich Manager einem zunehmenden Druck ausgesetzt, die Wirksamkeit ihrer Engagements nachzuweisen (Walraven et al., 2016, S. 411). Verfehlen Aktivierungsmassnahmen die gewünschte Wirkung, werden sie optimiert oder neue Massnahmen konzipiert. Somit stellt das Management von Aktivierungsprogrammen im Sponsoring eine reflexive Management-Praxis dar (Rüegg-Stürm & Grand, 2019, S. 216).

Das Management von Sponsoring-Partnerschaften anhand der zielgerichteten Ausgestaltung von Aktivierungsprogrammen benötigt fundiertes Wissen über die Kommunikationsbedürfnisse des Unternehmens, Know-how über die Wirkungsweise von Sponsoring-Partnerschaften sowie Kreativität hinsichtlich der operativen Umsetzung (Chavanat, Desbordes & Dickson, 2016; Athanasopoulou & Sarli, 2015). Sponsoring-Partnerschaften sind nicht eine simple Beziehung zwischen Rechtehalter und Sponsor, sondern werden durch ein ganzes Netzwerk an Akteuren gebildet (Walliser, 2006, S. 31; Cobbs, 2011; Ryan & Fahy, 2012). Ausserdem ist eine gute Kooperation mit dem Rechtehalter entscheidend (Stotlar, 2013, S. 112; Pearsall, 2009).

Nicht in allen Fällen lassen sich sämtliche dieser Anforderungen unternehmensintern bewerkstelligen, sondern die Zusammenarbeit mit externen Partnern wird nötig (Deitz, Evans Jr. & Hansen, 2013, S. 1427; Fortunato, 2013b, S. 35–37). Dabei handelt es sich um Marketingagenturen, Unternehmensberater oder den Rechtehalter selbst. Solcherlei Aktivitäten müssen zusätzlich koordiniert werden (Donlan & Crowther, 2012, S. 291).

Es lässt sich festhalten, dass das Management von Sponsoring-Partnerschaften mit der Notwendigkeit komplexer Entscheidungen und Auswahl aus vielfältigen Gestaltungsoptionen einhergeht (Chavanat et al., 2016; Athanasopoulou & Sarli, 2015; Stieler, Ger-

melmann & Walliser, 2019). Viele dieser Herausforderungen stellen sich mit der Gestaltung von Aktivierungsprogrammen. Diese bilden den Schwerpunkt dieser Arbeit, was auch in den Forschungsfragen entsprechend zum Ausdruck kommt.

1.2 Forschungsfragen

Manche Unternehmen schöpfen das Potenzial ihrer Sponsoring-Partnerschaften nicht vollständig aus oder verfügen zumindest über Verbesserungspotenzial im Verständnis der Funktionsweise von Sponsoring-Partnerschaften (Cornwell, 2014, S. 41). Die Gründe dafür sind unterschiedlich. Sie reichen von fehlenden Ressourcen, unvollständigem Wissen bis hin zu geringer Erfahrung im Umgang mit Aktivierungsprogrammen sowie den Markt- und Prozessfaktoren, die beim Management von Sponsoring-Partnerschaften zu berücksichtigen sind (Cornwell, 2014, S. 42–52).

Die Funktionsweise von Sponsoring hängt wesentlich von der Akzeptanz dieses Kommunikationsinstruments bei der Zielgruppe ab. Diese variiert von Markt zu Markt. In dieser Arbeit werden die Gegebenheiten im deutschsprachigen Sponsoring-Markt anhand folgender Forschungsfragen untersucht:

Tabelle 1: Forschungsfragen und Forschungsmethoden

Forschungsfrage 1: Themenfelder
Mit welchen Themenfeldern sehen sich Sponsoring-Verantwortliche bei der Aktivierung von Sportsponsoring-Partnerschaften konfrontiert?
Forschungsmethode: Qualitative Inhaltsanalyse
Forschungsfrage 2: Typenbildung
Wie lässt sich die Aktivierung von Sportsponsoring-Partnerschaften typologisieren?
Forschungsmethode: Empirisch begründete Typenbildung
Forschungsfrage 3: Gestaltung von Aktivierung
Über welche Gestaltungsoptionen verfügen Sponsoring-Verantwortliche bei der Aktivierung von Sportsponsoring-Partnerschaften?
Forschungsmethode: Konzeptualisierung
Forschungsfrage 4: Umsetzung von Aktivierung
Wie setzen Sponsoring-Verantwortliche die Aktivierung von Sportsponsoring-Partnerschaften auf der operativen Ebene um?
Forschungsmethode: Einzelfallanalysen

Mit der Beantwortung dieser Forschungsfragen wird aufgezeigt, wie Manager Sponsoring-Partnerschaften gestalten und optimieren. Der Schwerpunkt liegt hierbei auf den das Sponsoring begleitenden Aktivierungsprogrammen. Mit wirkungsvollen Aktivierungsprogrammen lassen sich mehrere Ziele gleichzeitig erreichen. So wird nicht nur die Wirksamkeit der Sponsoring-Partnerschaft an sich gestärkt, sondern auch die Akzeptanz von Sponsoring als Kommunikationsinstrument und die Position des Sponsoring-Managers innerhalb des Unternehmens.

Ziel dieser Arbeit ist es, vorhandene Themenfelder von Unternehmen in der Gestaltung von Aktivierungsprogrammen zu identifizieren. Darüber hinaus erfolgt eine vertiefte Analyse unterschiedlicher Aktivierungsprogramme von Unternehmen aus dem deutschsprachigen Sponsoring-Markt. Gemeinsamkeiten und Eigenheiten werden systematisch herausgearbeitet. Schliesslich werden Optionen für die Gestaltung zukünftiger Aktivierungsprogramme im Sponsoring herausgearbeitet. Diese stellen eine handlungsleitende Orientierung für Sponsoring-Manager dar, welche für Aktivierungsprogramme verantwortlich sind.

1.3 Aufbau

Die Arbeit setzt sich aus acht Hauptbestandteilen zusammen. In Kapitel 1 wird im Rahmen der Einleitung die Ausgangssituation von Unternehmen beschrieben, die Sportsponsoring betreiben (vgl. Kapitel 1.1). Auf dieser Basis werden die Forschungsfragen und das Ziel des Forschungsprojekts formuliert (vgl. Kapitel 1.2). Das Kapitel schliesst mit der Darlegung des Aufbaus der Arbeit (vgl. Kapitel 1.3).

Auf die Einleitung folgt die Theorie. In diesem Kapitel stehen die Themen Kommunikation (vgl. Kapitel 2.1), Sportsponsoring (vgl. Kapitel 2.2) und Sponsoring-Aktivierung (vgl. Kapitel 2.3) im Fokus. Definitionen werden eingeführt und Begriffe geklärt. Zudem werden die Besonderheiten und Themenfelder im Management von Sportsponsoring-Partnerschaften erläutert. Das Kapitel schliesst mit einem Zwischenfazit (vgl. Kapitel 2.4).

Das Kapitel Forschungsdesign beginnt mit Ausführungen zur realitätsorientierten qualitativen Marketingforschung (vgl. Kapitel 3.1). Anschliessend wird der Situative Ansatz vorgestellt, der als Leitgedanke für das Forschungsdesign dient (vgl. Kapitel 3.2). Schliesslich wird das methodische Vorgehen erläutert, welches in der Arbeit angewendet wurde (vgl. Kapitel 3.3).

In den Kapiteln 4, 5, 6 und 7 werden jeweils nach Ausführungen zu den verwendeten Methoden (vgl. Kapitel 4.1, 5.1, 6.1 und 7.1) die Forschungsergebnisse präsentiert (vgl. Kapitel 4.2, 5.2, 6.2 und 7.2) und in einem Zwischenfazit zusammengefasst (vgl. Kapitel

4.3, 5.3, 6.3 und 7.3). Kapitel 4 befasst sich dabei mit einer Themenlandkarte zum Sportsponsoring-Management, Kapitel 5 präsentiert eine Typologie zur Aktivierung im Sportsponsoring, Kapitel 6 geht auf die strategische Planung von Aktivierung im Sportsponsoring ein und Kapitel 7 thematisiert die operative Umsetzung von Aktivierung im Sportsponsoring.

Die Arbeit schliesst in Kapitel 8 mit einer ausführlichen Diskussion. In der Zusammenfassung werden die wesentlichen Erkenntnisse prägnant erfasst (vgl. Kapitel 8.1), während im Forschungsbeitrag die Weiterentwicklung des Forschungsgebiets im Fokus steht (vgl. Kapitel 8.2). Das Unterkapitel zu den Implikationen liefert Hinweise auf Handlungsempfehlungen (vgl. Kapitel 8.3) und in den Limitationen werden die Grenzen der Arbeit aufgezeigt (vgl. Kapitel 8.4). Diese liefern die Basis für den weiteren Forschungsbedarf (vgl. Kapitel 8.5) und den Ausblick auf mögliche Entwicklungen im Management von Sportsponsoring-Partnerschaften (vgl. Kapitel 8.6).

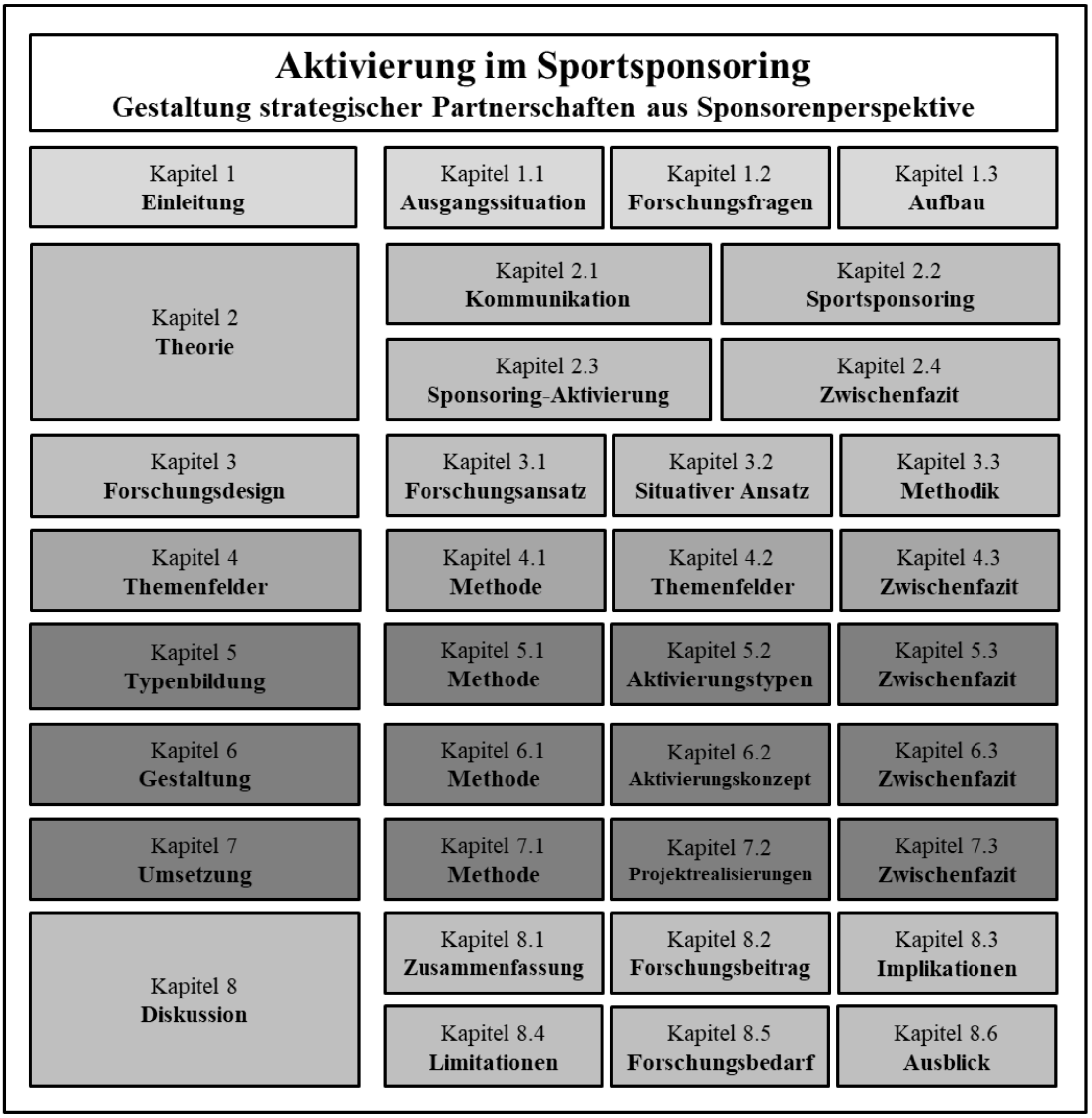


Abbildung 1: Aufbau und Inhalt der Arbeit

2 Theorie

Der Einstieg in den theoretischen Teil erfolgt mit den facettenreichen Kommunikationsmöglichkeiten, die sich durch Sponsoring ergeben (vgl. Kapitel 2.1) und führt hin zum Sport als Mittel zu wirkungsvollem Sponsoring (vgl. Kapitel 2.2). Anschliessend wird die Aktivierung als Kernelement von Sponsoring vertieft (vgl. Kapitel 2.3). Im Zwischenfazit (vgl. Kapitel 2.4) werden die theoretischen Erkenntnisse zusammengefasst.

2.1 Facettenreiche Kommunikation durch Sponsoring

Sponsoring eröffnet Unternehmen vielfältige Chancen zu wirkungsvoller Kommunikation. In den folgenden beiden Unterkapiteln werden die Hintergründe und Anwendungsfelder von Sponsoring als Kommunikationsinstrument dargelegt.

2.1.1 Hintergrund

Es gibt verschiedene Definitionen von Sponsoring (Meenaghan, 1983; Gardner & Shuman, 1987; Sandler & Shani, 1989, 1993; vgl. Polonsky & Speed, 2001, S. 1364). Allen Definitionen des Begriffs ist gemein, dass das sponsernde Unternehmen das Recht erwirbt, sich im Zusammenhang mit dem gesponserten Objekt zu vermarkten (Polonsky & Speed, 2001, S. 1364).

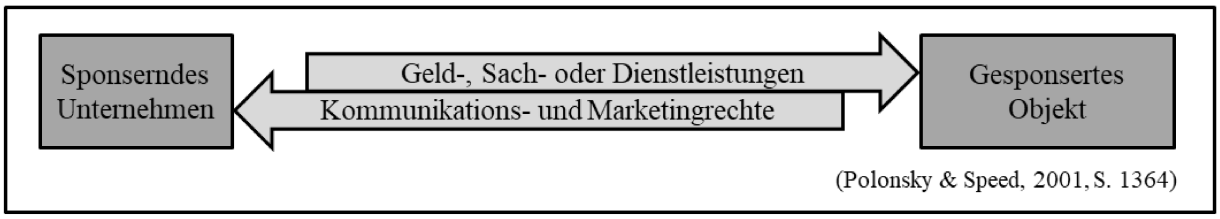


Abbildung 2: Verbindung zwischen Sponsor und Sponsoring-Objekt

> Meenaghan (1991) beschreibt Sponsoring als „an investment, in cash or in kind, in an activity in return for access to the exploitable commercial potential associated with that activity" (S. 36; vgl. Chavanat, Martinent & Ferrand, 2009, S. 644).

Quester und Thompson (2001, S. 34) ergänzen die Definition von Meenaghan mit dem Hinweis, dass sich das Potenzial von Sponsoring nicht nur in Verbindung mit einer Aktivität, sondern auch im Zusammenhang mit einer Person oder einer Veranstaltung ausschöpfen lässt (vgl. Weeks, Cornwell & Drennan, 2008, S. 639). Marketing im Zusammenhang mit Sponsoring schliesslich wird von Cornwell (1995) definiert als „the orchestration and implementation of marketing activities for the purpose of building and communicating an association to a sponsorship" (S. 15).

Der Theoriebildung kommt in der Sponsoring-Forschung eine besonders wichtige Rolle zu, weil bislang wenig darüber bekannt ist, wie Kommunikation im Sponsoring-Kontext erinnert wird (Cornwell, 2008, S. 47). In der Sponsoring-Literatur finden sich dazu zahlreiche unterschiedliche theoretische Konstrukte und Einflussfaktoren (Cornwell, Weeks & Roy, 2005, S. 28).

Das Hierarchy-of-Effects-Modell hat in der Entwicklung der Werbung und damit indirekt in der Sponsoring-Forschung eine wichtige Rolle gespielt (Vakratsas & Ambler, 1999, S. 32). Es besagt, dass Werbung – falls sie Verkäufe fördern soll – zuerst informieren und dann überzeugen muss (Vakratsas & Ambler, 1999, S. 32). Dabei wird eine Abfolge von Effekten impliziert, von denen die frühen bedeutender sind als die später folgenden (Vakratsas & Ambler, 1999, S. 32). Solche Hierarchy-Modelle können für die Sponsoring-Forschung von Nutzen sein, um herauszufinden, welche Mechanismen bei Sponsoring-Partnerschaften eine Rolle spielen (Poon & Prendergast, 2006, S. 475).

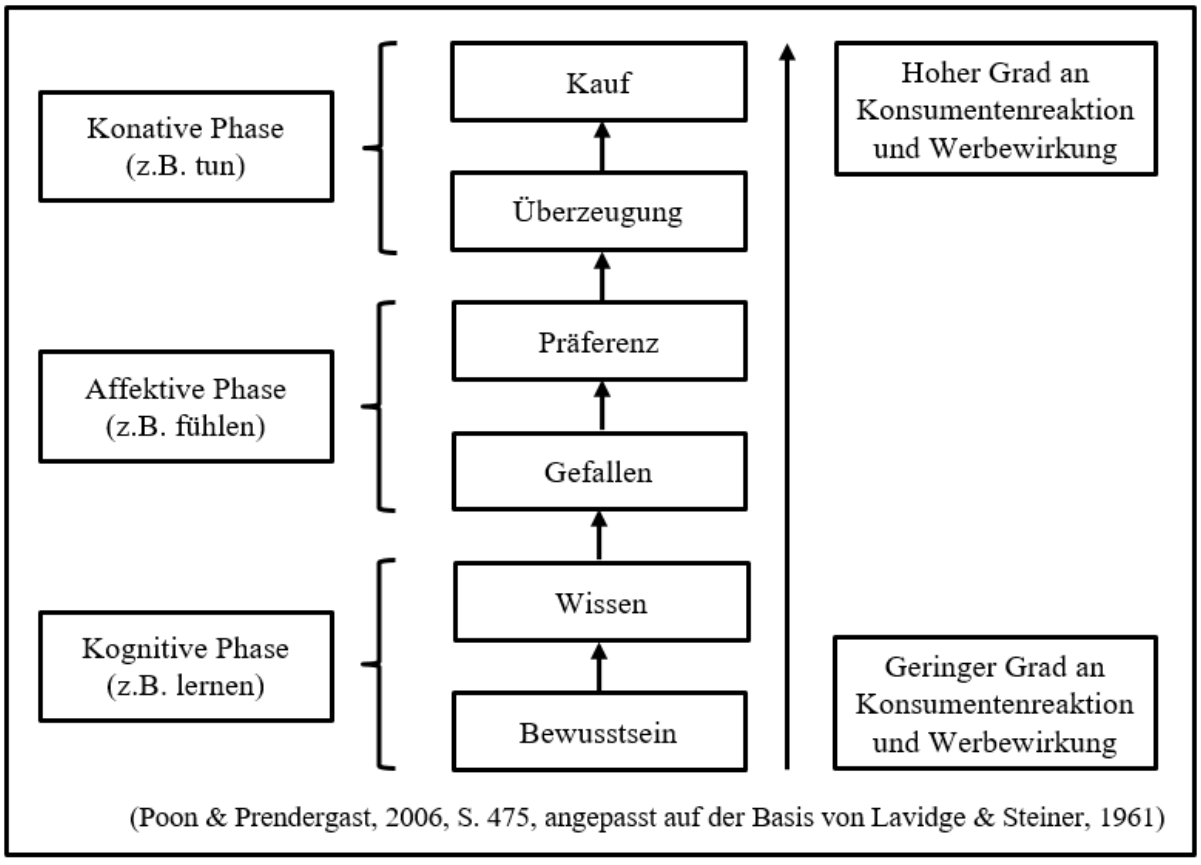


Abbildung 3: Hierarchy-of-Effects-Modell

In der ersten Phase des Hierarchy-of-Effects-Modells geht es darum, den Konsumenten mit Informationen über das Produkt oder die Marke zu versorgen. Es handelt sich um die kognitive Komponente – die intellektuelle, mentale oder „rationale“ Phase. An-

schliessend folgt die zweite Phase, in welcher die Frage im Zentrum steht, wie eine positive Haltung gegenüber dem Produkt oder der Marke zu erreichen ist. Hier geht es um die affektive Komponente – die emotionale oder gefühlsmässige Phase. In der dritten Phase schliesslich geht es darum, wie der Konsument davon überzeugt werden kann, ein Produkt oder eine Dienstleistung zu kaufen. Es handelt sich um die konative oder anregende Komponente – die anstrebende und sich bemühende Phase, welche die Tendenz aufweist, Objekte als positive oder negative Ziele zu betrachten. Die verschiedenen Schritte des Modells können dabei unterschiedlich schnell und teilweise auch parallel zueinander durchlaufen werden. (Lavidge & Steiner, 1961, S. 60; vgl. Poon & Prendergast, 2006, S. 475–478)

Involvement und Einstellung zur Werbung sind bei solchen Persuasive-Hierarchy-Modellen zwei wichtige mediierende Faktoren (Vakratsas & Ambler, 1999, S. 32; vgl. auch Colley, 1961; McGuire, 1985). Die Anzahl der Phasen des Modells kann erhöht oder weiterentwickelt werden, aber das zugrundeliegende Muster bleibt stets identisch und beinhaltet die Komponenten Kognition, Affekt, Verhalten (Vakratsas & Ambler, 1999, S. 32; Lavidge & Steiner, 1961; Colley, 1961; McGuire, 1985). Allerdings gilt es einschränkend anzumerken, dass die zeitliche Abfolge („Hierarchy“) bislang empirisch nicht belegt werden konnte (Vakratsas & Ambler, 1999, S. 36–38; Palda, 1966, 1967; Ray, 1973). Ein weiterer Kritikpunkt ist, dass die Modelle keine Erfahrungseffekte berücksichtigen (Vakratsas & Ambler, 1999, S. 38). Trotz dieser Einschränkungen eignet sich das Hierarchy-of-Effects-Modell für den hier gegebenen Kontext, weil es die einzelnen Phasen des Konsumentenverhaltens klar strukturiert.

Die spezifische Rolle, welche dem Sponsoring im Rahmen einer Marketingstrategie zuteilwird, stellt die fundamentale Basis für die Leistungsmessung dar (Meenaghan, McLoughlin & McCormack, 2013, S. 448). Es ist relativ einfach, Investitionen und deren Wirkung zu messen, wenn Sponsoring den einzigen Input darstellt (Meenaghan et al., 2013, S. 449). Dies ist in der Realität jedoch selten der Fall, sondern Kontextfaktoren der Marketingkommunikation und ausserhalb davon beeinflussen die Wirkung der Kommunikation (Reinecke & Janz, 2007, S. 224–225).

Untersuchungen zu Beginn einer Sponsoring-Partnerschaft ermöglichen es, Benchmarks für spätere Vergleiche zu schaffen und beinhalten verschiedene Messgrössen wie Sponsoring-Bekanntheit und aktuelle Einstellungen gegenüber der Marke und dem Sponsor (Meenaghan et al., 2013, S. 448). Eine andauernde Sponsoring-Kontrolle (Programmtracking) ist insbesondere bei langandauernden Sponsoring-Partnerschaften zu empfehlen (Meenaghan et al., 2013, S. 448–449), denn gerade die prozessorientierte Sponsoring-Kontrolle wird häufig vernachlässigt (Hohenauer, 2016, S. 19).

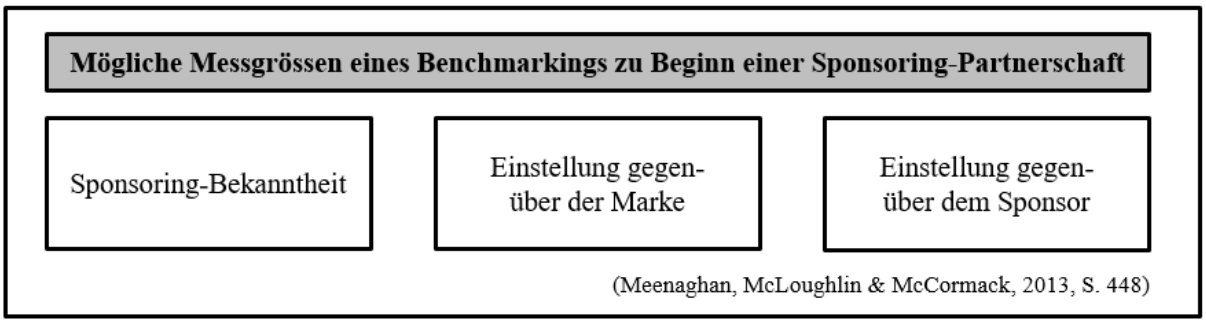


Abbildung 4: Messgrössen für Sponsoring-Benchmarking

Integrierte Kommunikation durch Sponsoring

Sponsoring ist als eines von vielen möglichen Elementen einer umfassenden integrierten Marketingkommunikation eines Unternehmens zu betrachten (O'Reilly & Lafrance Horning, 2013, S. 425; Meenaghan, 2001b, S. 95; Tripodi, Hirons, Bednall & Sutherland, 2003). Integrierte Marketingkommunikation meint koordinierte und konsistente Massnahmen eines Unternehmens, um Kunden zu informieren, zu überzeugen oder zu erinnern und direkt oder indirekt zum Produktverkauf oder zum Interesse für eine bestimmte Marke beizutragen (Batra & Keller, 2016, S. 137).

Zahlreiche Unternehmen setzen in der strategischen Marketingkommunikation inzwischen auf Sponsoring als wesentliches Element (Woisetschläger, Backhaus & Cornwell, 2017, S. 121). 2016 investierten Unternehmen global rund 60 Mrd. US-Dollar in Sponsoring (International Events Group, 2017). Allerdings ist Sponsoring keineswegs ein neues Phänomen. Mit Sponsoring verknüpftes Marketing kam bereits Ende der 1980er, Anfang der 1990er-Jahre auf (Cornwell, 2008, S. 42).

Sponsoring beinhaltet Rechtekosten, die im Voraus für den Wert zukünftiger Kommunikationsmassnahmen bezahlt werden (Cornwell, Weeks & Roy, 2005, S. 21). Obwohl Sponsoring als Kommunikationsinstrument schon länger eingesetzt wird, hat es eine neue Ära der Kommunikation eingeläutet, nämlich diejenige des indirekten Marketings (Cornwell, 2008, S. 41). Dem indirekten Marketing und somit auch dem Sponsoring wird eine steigende Wichtigkeit attestiert (Cornwell, 2008).

Wachstum, Ausgaben und Wichtigkeit von Sponsoring

Sponsoring hat im Vergleich zu anderen Formen der Marketingkommunikation während mehrerer Dekaden ein stärkeres Wachstum erfahren (Meenaghan et al., 2013, S. 444). Die Ausgaben für Sponsoring haben weltweit stark zugenommen (Thompson & Speed, 2007, S. 247; DeGaris & West, 2013; S. 409). In vielen Unternehmen machen sie einen wesentlichen Anteil des Kommunikationsbudgets aus (Thompson & Speed,

2007, S. 247). Zudem wachsen die Ausgaben für Sponsoring weiter (O'Reilly & Lafrance Horning, 2013, S. 424; Cornwell, Weeks & Roy, 2005, S. 39). Dieses Wachstum ist auch darauf zurückzuführen, dass der Druck in den traditionellen Kommunikationskanälen in den letzten Jahren zugenommen hat (Séguin & O'Reilly, 2007; O'Reilly & Lafrance Horning, 2013, S. 425). Deshalb stellen Sponsoring-Aktivitäten nicht nur ein zunehmend wichtiges Gebiet in der Marketingforschung dar, sondern sind auch zu einem bedeutenden Teil des Marketing Mix geworden (Chavanat et al., 2009, S. 644).

Poon und Prendergast (2006, S. 472) tragen gleich mehrere Entwicklungen zusammen, welche teilweise zum Wachstum im Sponsoring beigetragen haben: zunehmende Restriktionen für Zigaretten- und Alkoholwerbung in traditionellen Medien (Meenaghan, 1991a, S. 5, 1991b, S. 37), verringerte Effizienz bei anderen Werbeformen, steigende Kosten traditioneller Medienwerbung (Meenaghan, 1998b, 1991a, S. 5, 1991b, S. 37) und die höhere Verfügbarkeit von Freizeit sowie die konsequente Entwicklung von Freizeitveranstaltungen (Gwinner, 1997).

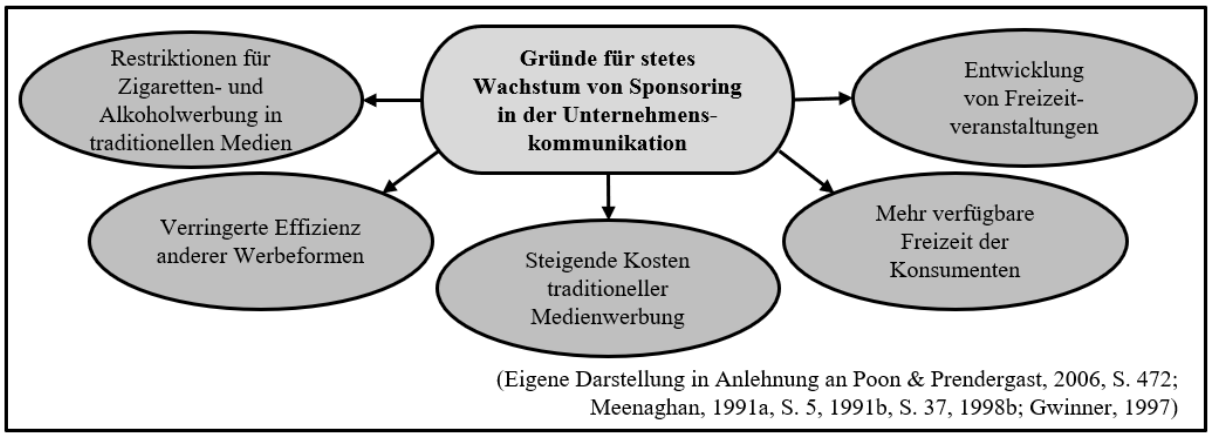


Abbildung 5: Gründe für stetes Wachstum von Sponsoring in der Unternehmenskommunikation

Aufgrund der unterschiedlichen Definitionen von Sponsoring unterscheiden sich die globalen Ausgaben für Sponsoring (Lannon, 1998, S. 2; Polonsky & Speed, 2001, S. 1364). Gemäss der International Events Group (2016) machen Ausgaben für Sponsoring-Rechte zwischen 16 und 25 Prozent der weltweiten Ausgaben für Marketing aus (Woisetschläger et al., 2017, S. 121). Sportsponsoring ist dabei besonders attraktiv, weil es traditionellerweise eine breite Medienabdeckung erfährt (Sleight, 1989) und eine inhärente Fähigkeit besitzt, kulturelle und sprachliche Barrieren zu überwinden (Quester & Thompson, 2001; Poon & Prendergast, 2006; S. 472). Sportsponsoring ist indes nur eine von vielen Optionen, um in Sponsoring zu investieren (Papadimitriou & Apostolopoulou, 2009, S. 96). Auch gesellschaftliche Engagements, Kunst und andere Sponsoring-Objekte bieten die Möglichkeit für attraktive Sponsoring-Investitionen (Papadimitriou & Apostolopoulou, 2009, S. 96).

Definitionen von Sponsoring

Der Sponsoring-Begriff wird verschieden definiert (Meenaghan, 1983; Gardner & Schuman, 1987; Sandler & Shani, 1989, 1993; Polonsky & Speed, 2001, S. 1364). So kann Sponsoring als Austausch von Ressourcen zwischen Sponsor und Gesponsertem zum gegenseitigen Vorteil definiert werden (Thompson & Speed, 2007, S. 248).

> Quester und Thompson (2001, S. 34) definieren Sponsoring als Investition in eine Aktivität, Person oder eine Veranstaltung (Gesponserter), um als Sponsor im Gegenzug Zugang zu einem kommerziellen Potenzial zu erlangen, welches mit dieser Aktivität, Person oder Veranstaltung in Zusammenhang steht.

Diese Definition deckt sich weitgehend mit derjenigen von Meenaghan (1991, S. 36), der ebenfalls den Zugang zu einem kommerziellen Potenzial in den Vordergrund stellt. In der Definition der International Events Group (2017, S. 1) werden ausserdem die möglichen Gesponserten noch näher definiert. Dabei kann es sich um einen Kontext im Bereich des Sports, der Unterhaltung oder von Non-Profit-Veranstaltungen oder -Organisationen handeln (International Events Group, 2017, S. 1; Woisetschläger et al., 2017; Cornwell, Weeks & Roy, 2005, S. 21). Eine Übersicht über die Entwicklung der Definition des Sponsoring-Begriffs im Verlauf der Zeit liefert Gross (2015, S. 31). Allen Sponsoring-Definitionen gemein sind das sponsernde Unternehmen, welches ein Recht erwirbt, sich in Zusammenhang mit dem gesponserten Objekt zu vermarkten (Polonsky & Speed, 2001, S. 1364).

Philanthropie als Ursprung von Sponsoring

Der Ursprung heutiger Formen von Sponsoring sind in der Philanthropie zu verorten (O'Reilly & Lafrance Horning, 2013, S. 424). Bei philanthropischen Aktivitäten gibt ein Unternehmen einen Teil seiner Profite der Gesellschaft zurück oder investiert diese in Projekte, die direkt der Gesellschaft zugutekommen (Mescon & Tilson, 1987, S. 49; Polonsky & Speed, 2001, S. 1363). Damit basiert Philanthropie auf Altruismus, indem das Unternehmen einen Beitrag leistet, ohne eine damit verbundene Gegenleistung zu erwarten (Collins, 1994, S. 226; Polonsky & Speed, 2001, S. 1363). Heute hingegen ist Sponsoring klar ein kommerzielles Kommunikationsinstrument (Cornwell, Roy & Steinard II, 2001, S. 41; Poon & Prendergast, 2006, S. 472), welches sich deutlich von philanthropischen Aktivitäten unterscheidet. Sponsoring basiert somit weniger stark auf Altruismus oder Philanthropie, sondern Sponsoren verfolgen ihre Ziele mit Aktivitäten zusätzlich zum Erwerb eines Sponsoring-Rechts (Thompson & Speed, 2007, S. 252).

Forschung und Theorie zum Sponsoring

Zunehmendes akademisches Interesse an Sponsoring als Forschungsthema kann als Zeichen für eine höhere Wichtigkeit von Sponsoring als Marketingaktivität gedeutet werden (Thompson & Speed, 2007, S. 247). Seit einigen Jahren wächst die Literatur zum Sponsoring beträchtlich (O'Reilly & Lafrance Horning, 2013, S. 425). Dies ist auf ein substanzielles Wachstum in der Sponsoring-Forschung zurückzuführen (Cornwell, Weeks & Roy, 2005, S. 39). Ein möglicher Grund dafür ist die Tatsache, dass Sponsoring ein interessantes und vielfältiges Forschungsfeld darstellt (Cornwell, 2008, S. 52).

In den Anfängen setzte sich die Sponsoring-Forschung hauptsächlich mit Definitionen zum Sponsoring, der Messung der Sponsoring-Effektivität und den Zielen von Sponsoring auseinander (Olkkonen, Tikkanen & Alajoutsijärvi, 2000, S. 13; Olkkonen, 1999; Cornwell, 1997). So finden sich in der Sponsoring-Literatur zahlreiche verschiedene theoretische Konstrukte (Cornwell, Weeks & Roy, 2005, S. 28), die auch ausserhalb spezialisierter Sport- und Sponsoring-Journals publiziert werden (Thompson & Speed, 2007, S. 247). Allerdings gibt es trotz der Popularität von Sponsoring in der Marketingkommunikation einen Mangel an Forschung in diesem Bereich (Poon & Prendergast, 2006, S. 471).



Abbildung 6: Themenfelder früher Sponsoring-Forschung

Gestaltungsmöglichkeiten durch Sponsoring

Sponsoring stellt eine vielseitige Plattform dar, die für die Kommunikation und die Verbindung mit einer breiten Reihe von Anspruchsgruppen genutzt werden kann sowie die Erreichung einer Vielzahl von Markenzielen ermöglicht (Meenaghan et al., 2013, S. 445). Entsprechend viele Entscheidungen müssen durch Sponsoring-Manager getroffen werden. Erstaunlicherweise fällen viele Manager Entscheidungen im Sponsoring nach Gefühl und nicht auf Basis von Marktforschungsdaten (DeGaris, Dodds & Reese, 2016; Woisetschläger et al., 2017, S. 121). Wirtschaftliche Krisen lassen Sponsoring regelmässig unter Druck geraten, da dieses Kommunikationsinstrument insbesondere in

wirtschaftlich schwierigen Zeiten als verschwenderisch und unverhältnismässig angesehen wird (Meenaghan et al., 2013, S. 444). Umso wichtiger ist es, dass Entscheidungen im Sponsoring mit viel Bedacht und einer zielgerichteten Absicht gefällt und klar begründet werden (Otker, 1988).

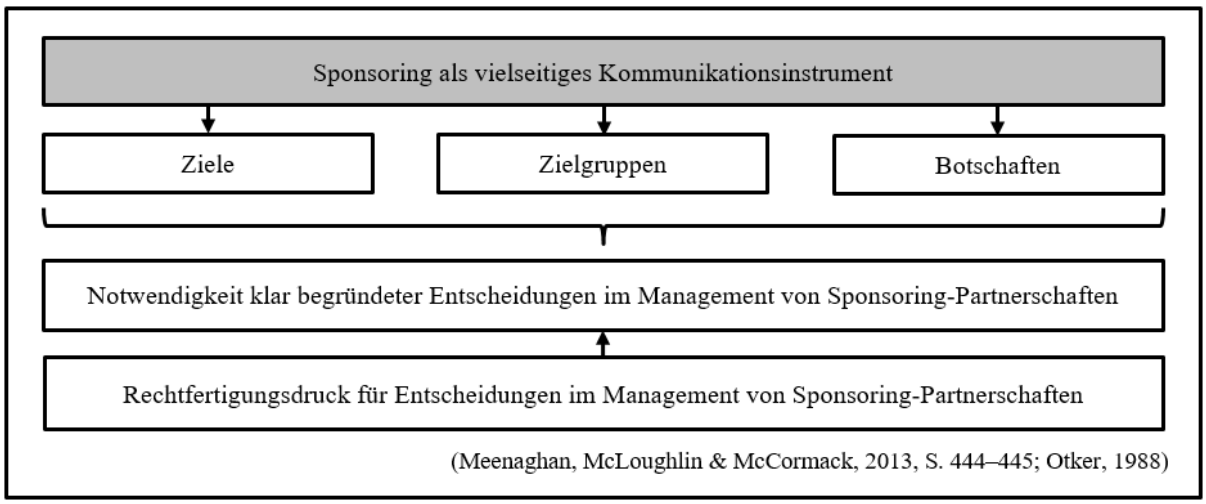


Abbildung 7: Sponsoring als vielseitiges Kommunikationsinstrument

2.1.2 Anwendungsfelder

Vielseitigkeit von Zielen

Mit Sponsoring kann eine grosse Vielfalt an unterschiedlichen Zielen verfolgt werden (Meenaghan, 2005). Deshalb liegt es nahe, dass verschiedene Sponsoren mit ihren Sponsoring-Partnerschaften unterschiedliche Ziele anstreben (Donlan, 2014, S. 6). Dazu gehören Bekanntheit (Verity, 2002), Corporate Image und Positionierung (Hartland, Skinner & Griffiths, 2005), Corporate Social Responsibility, Markenexposition, Förderung des Produktabsatzes (Tomasini, Frye & Stotlar, 2004), Imagebildung, Generierung von Goodwill oder die Veränderung von Einstellungen (Meenaghan, 2005; Chavanat et al., 2009, S. 644; Donlan, 2014, S. 6–7). Zudem können sich Sponsoren die Möglichkeit schaffen, Kunden im Rahmen von Corporate Hospitality zu Veranstaltungen einzuladen (Quester, 1997). Eine Befragung von 264 Entscheidungsträgern im Sponsoring in Deutschland, Österreich und der Schweiz zu den Zielen der Unternehmen im Sportsponsoring hat folgendes Ergebnis zutage gefördert (Nielsen Sports, 2018, S. 7):

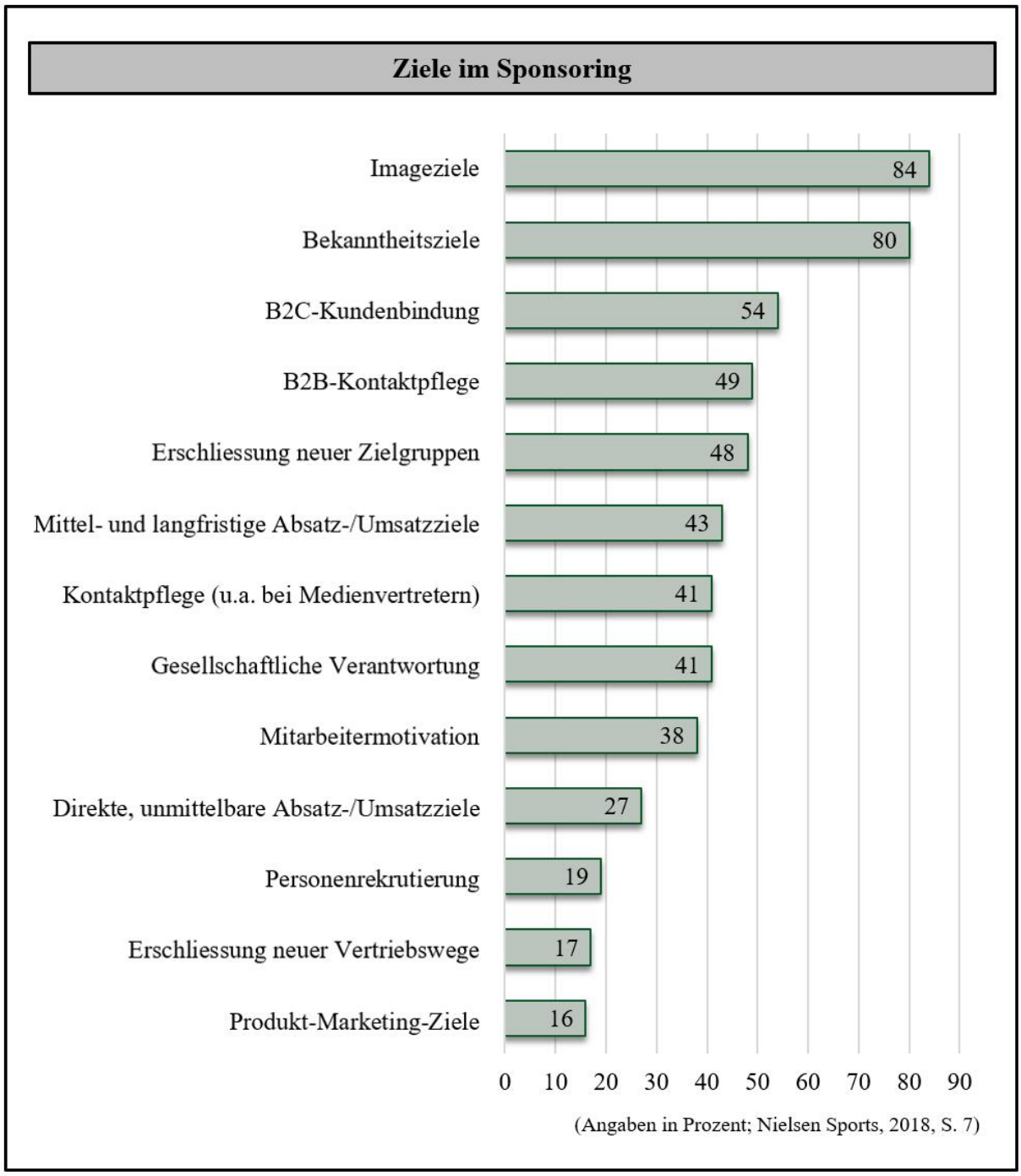


Abbildung 8: Ziele im Sponsoring

Der Facettenreichtum der Zieldimensionen zeigt, wie flexibel Sponsoring als Kommunikationsinstrument einsetzbar ist (Farrelly & Greyser, 2012, S. 506). Allgemeiner ausgedrückt lässt sich festhalten, dass Sponsoring ein Mittel darstellt, um in Kontakt mit potenziellen oder bestehenden Kunden zu treten (Farrelly, Quester & Burton, 2006; Donlan & Crowther, 2012, S. 293–294). Thompson und Speed (2007, S. 254) nehmen eine Unterscheidung in Ziele im Zusammenhang mit und ohne Kunden vor. Mit anderen Zielgruppen als den Kunden sind beispielsweise Händler, Angestellte und Wettbewer-

ber gemeint, welche durch geschickte Differenzierung zurückgedrängt werden (Thompson & Speed, 2007, S. 254; zur Identifikation von Zielgruppen in der Live Communication siehe Kirchgeorg, Springer & Brühe, 2009, S. 64–73).

Marke und Bekanntheit

Mit Sponsoring wird häufig das Ziel verfolgt, das Markenimage (Roy & Cornwell, 2001) und die Markenbekanntheit (Verity, 2002) zu verbessern (Donlan & Crowther, 2012, S. 293; McAlister, Kelly, Humphreys & Cornwell, 2012, S. 5; O'Reilly & Lafrance Horning, 2013, S. 425; Cornwell & Maignan, 1998). Dabei ist das primäre Ziel vieler Unternehmen die Erhöhung der Markenbekanntheit (Marshall & Cook, 1992; Cornwell, Weeks & Roy, 2005, S. 32). Sponsoring kann überdies dafür eingesetzt werden, symbolische Assoziationen mit der Marke zu kommunizieren, um zum Veränderungsprozess einer Markenpersönlichkeit beizutragen (Speed & Thompson, 2000, S. 237) sowie die Einstellungen des Konsumenten zur Marke zu verbessern (McDaniel & Kinney, 1998; Poon & Prendergast, 2006, S. 477).

Sponsoring ist ein hervorragendes Instrument, um eine Marke von anderen abzugrenzen und dadurch einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen (Cornwell, Roy & Steinard II, 2001; Papadimitriou & Apostolopoulou, 2009; O'Reilly & Lafrance Horning, 2013, S. 425). Eine gute Markenreputation kann Unternehmen einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil verschaffen, da sie nicht einfach nachzuahmen ist (Grant, 1991; Papadimitriou & Apostolopoulou, 2009, S. 109). Sponsoring ist ein Mittel, um eine gute Markenreputation zu erlangen (Fahy, Farrelly & Quester, 2004; Papadimitriou & Apostolopoulou, 2009, S. 109; für eine Übersicht zur Reputationsforschung siehe z. B. Newburry, Deephouse & Gardberg, 2019, S. 2). Allerdings ist dazu eine langfristige Ausrichtung notwendig (Donlan, 2014, S. 9).

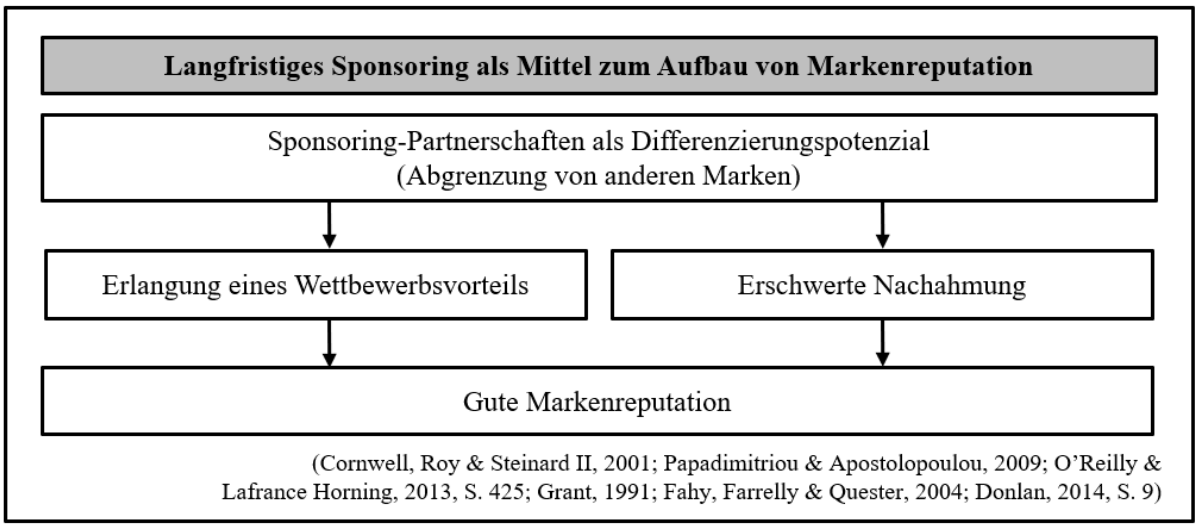


Abbildung 9: Aufbau von Markenreputation durch Sponsoring

Image und Einstellung

Sponsoring kann zur Erreichung von Zielen beitragen, die sich auf das Unternehmensimage beziehen (Donlan, 2014, S. 9). In der Sponsoring-Literatur wird teilweise argumentiert, dass sich keine Zusammenhänge zwischen Sponsoring und Verkäufen in der langen Frist herstellen lassen (Nicholls, Roslow & Dublish, 1999; Stipp, 1998; Polonsky & Speed, 2001, S. 1367). Klarere Verbindungen seien hingegen zwischen einem Sponsoring und der Einstellung zu einer Marke auszumachen (Nicholls et al., 1999; Stipp, 1998; Polonsky & Speed, 2001, S. 1367). Polonsky und Speed (2001, S. 1365) teilen mögliche Wirkungsweisen von Sponsoring in folgende Variablen ein: Einstellung (Positionierung), Verhaltensabsichten (Loyalität und Präferenzen) und Verhalten (Verkäufe).



Abbildung 10: Wirkungsweisen von Sponsoring

Sie stellen weiter fest, dass Sponsoring normalerweise so ausgerichtet ist, dass es einen stärkeren Effekt auf das Bewusstsein, das Image und die Einstellungen hat als auf die Verkäufe (Polonsky & Speed, 2001, S. 1367). Falkenau (2013, S. 131) stützt die Einschätzung, dass es beim Sponsoring primär um Markenkommunikation geht und eine direkte positive Wirkung auf den Abverkauf höchstens nachgelagert stattfindet.

Dennoch mahnen DeGaris und West (2013, S. 407), dass das finale Ziel von Marketingkommunikation letztlich auch die Steigerung von Verkaufszahlen ist. Es ist kaum von der Hand zu weisen, dass aufgrund des limitierten Inhalts von Botschaften im Sponsoring die affektive Dimension im Vergleich zur kognitiven im Vordergrund steht (Cornwell, Weeks & Roy, 2005, S. 33). Solche affektiven Dimensionen berücksichtigen das Mögen, die Präferenz, spezifische Haltungen und Neigungen oder positive Gedanken (Cornwell, Weeks & Roy, 2005, S. 29).

2.2 Sport als Mittel zu wirkungsvollem Sponsoring

Sport im Allgemeinen und Sportveranstaltungen im Spezifischen stellen ein hervorragendes Mittel für die Kommunikation via Sponsoring dar. In diesem Kapitel werden die Charakteristika von Sportsponsoring aufgezeigt (vgl. Kapitel 2.2.1) und Herausforderungen im Management von Sportsponsoring-Partnerschaften skizziert (vgl. Kapitel 2.2.2).

2.2.1 Charakteristika

Sponsoring verschafft den involvierten Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil (Polonsky & Speed, 2001, S. 1362), wenn es als Kommunikationsinstrument richtig eingesetzt wird. So konnte Meenaghan (2001, S. 201) nachweisen, dass Konsumenten sponsernde Unternehmen als gross und erfolgreich einschätzen. Da Sponsoring nicht nur den Unternehmen, sondern auch der Gesellschaft einen Nutzen stiftet (z. B. Stipp, 1998), besteht das Potenzial, dass Konsumenten eine positive Haltung gegenüber Sponsoren entwickeln. Dies wiederum erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass Konsumenten Produkte oder Dienstleistungen des Sponsors kaufen (Poon & Prendergast, 2006, S. 480).

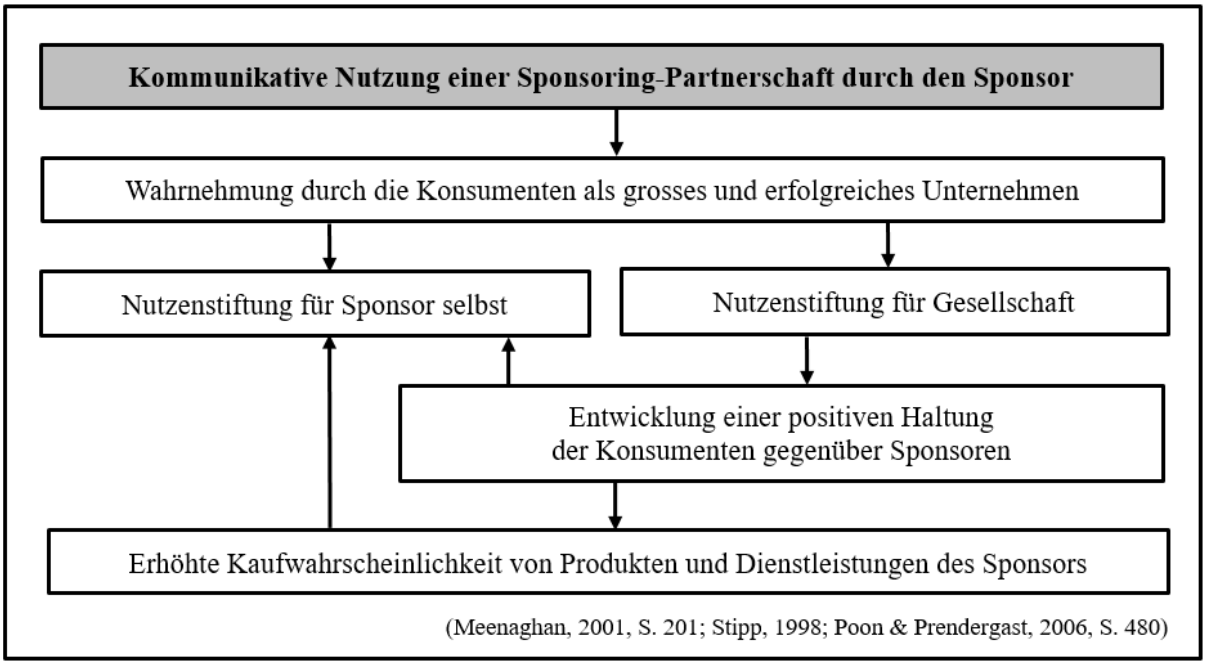


Abbildung 11: Kommunikative Nutzung einer Sponsoring-Partnerschaft

Ebenfalls breit anerkannt ist die Erkenntnis, dass Eventsponsoring zu einer positiven Wahrnehmung des sponsernden Unternehmens und seiner Marken führt (Johnson & Zinkhan, 1990; Sneath, Finney & Close, 2005, S. 379). Die Form des Sportsponsorings birgt besonders viel Potenzial, weil sie traditionellerweise eine breite Medienabdeckung

erfährt (Sleight, 1989) und über die inhärente Fähigkeit verfügt, kulturelle und sprachliche Barrieren zu überwinden (Quester & Thompson, 2001; vgl. auch Poon & Prendergast, 2006, S. 472).

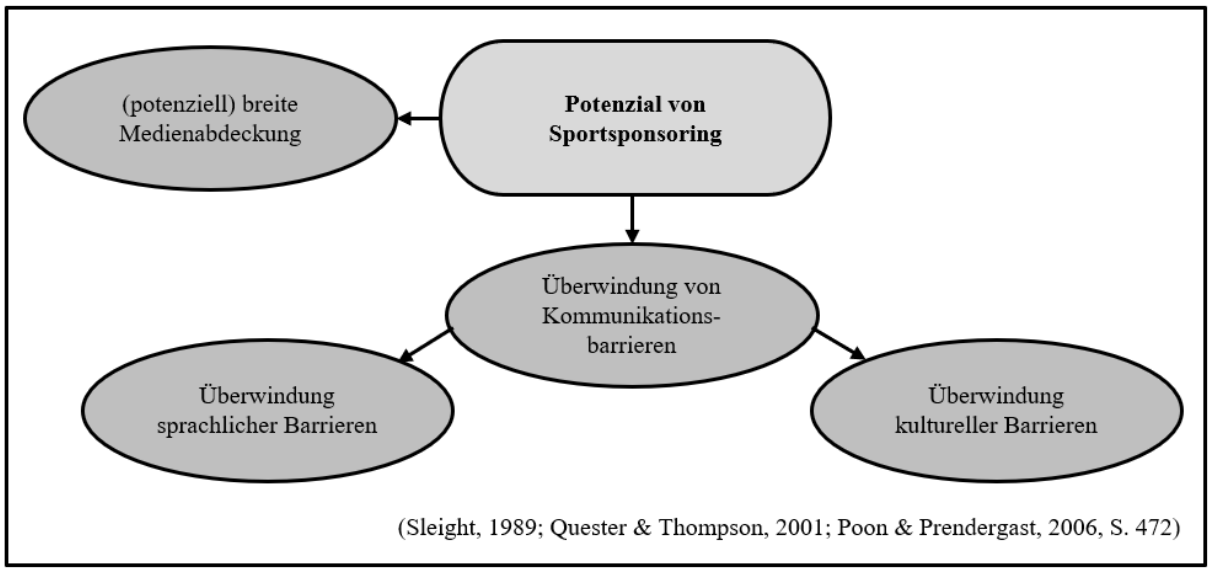


Abbildung 12: Potenzial von Sportsponsoring

Sponsoring-Manager haben die Möglichkeit, das Ergebnis eines Sponsoring-Programms und dessen Effektivität zu beeinflussen (Cornwell, Weeks & Roy, 2005, S. 35). Dies nicht zuletzt deshalb, weil Eventmarketing die Möglichkeit bietet, direkt mit der Marke zu interagieren (Sneath et al., 2005, S. 374). Zudem birgt Sponsoring das Potenzial, eine einzigartige und starke Verbindung für die Erinnerung an die Marke zu unterstützen (Cornwell, Weeks & Roy, 2005, S. 38). So trägt Sponsoring dazu bei, eine Marke von anderen Marken zu differenzieren und einen strategischen Wettbewerbsvorteil zu erlangen (Amis, Pant & Slack, 1997; Cornwell, Roy & Steinard II, 2001; vgl. auch O'Reilly & Lafrance Horning, 2013, S. 425).

Zentral ist, dass Eventmarketing stets als eine Komponente einer integrierten Marketingkommunikation angesehen wird und nicht als alleinstehendes Kommunikationsinstrument (Sneath et al., 2005, S. 379) und dass der Bezug zu anderen Marketingaktivitäten sichergestellt wird (Cornwell & Maignan, 1998; vgl. auch Polonsky & Speed, 2001, S. 1362). Schliesslich trägt Sponsoring auch dazu bei, eine integrierte Marketingstrategie aufzusetzen (Séguin & O'Reilly, 2007; vgl. auch O'Reilly & Lafrance Horning, 2013, S. 425; Tomczak, Reinecke & Kuss, 2018, S. 197–198). Allerdings verlangt die Vielseitigkeit von Sponsoring bezüglich möglicher Rollen, Ziele und unterschiedlicher Anspruchsgruppen eine klare strategische Priorisierung.

Eine Charakteristik von Sponsoring ist der Umstand, dass mit diesem Kommunikationsinstrument ganz unterschiedliche Arten von Zielen verfolgt werden können (Cornwell &

Maignan, 1998; vgl. auch Polonsky & Speed, 2001, S. 1364). Zu diesen zählen u. a. die Verbesserung des Unternehmensimages, Aktivitäten im Bereich der Corporate Social Responsibility, eine Steigerung der Markenexposition, Förderung des Produktabsatzes, Imagebildung, Generierung von Goodwill und die Veränderung von Einstellungen (Meenaghan, 2005; vgl. auch Chavanat et al., 2009, S. 644). Weitere mögliche Zielgrössen sind die Förderung von Community Involvement, das Entgegenwirken gegen negative Publizität, die Steigerung des Goodwills unter den Mitarbeitenden, Meinungsführern und Entscheidern sowie die indirekte Steigerung der Produktverkäufe (Polonsky & Speed, 2001, S. 1364).

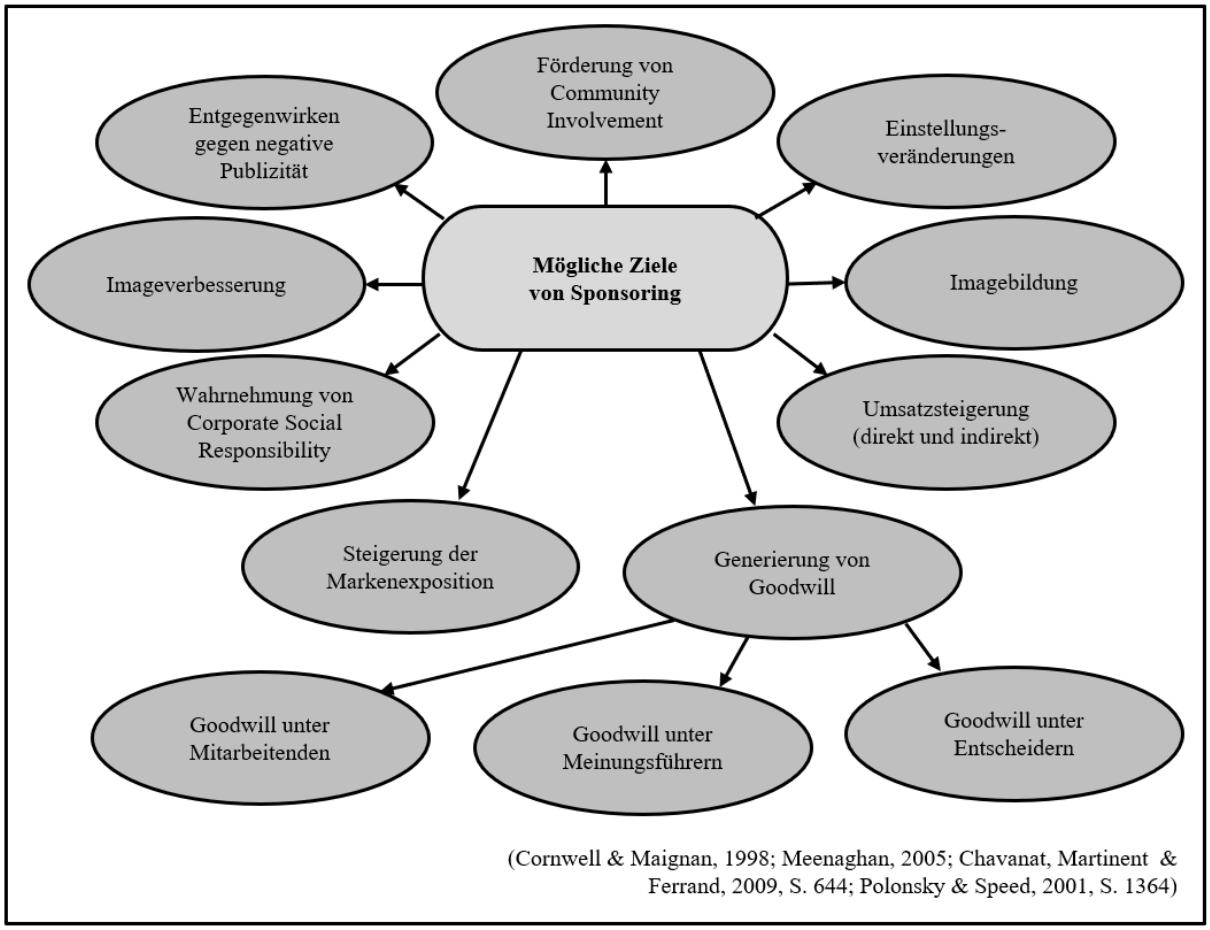


Abbildung 13: Mögliche Ziele von Sponsoring

Die Verbesserung der Einstellung des Konsumenten zur Marke (McDaniel & Kinney, 1998; vgl. auch Poon & Prendergast, 2006, S. 477) und die Steigerung der Markenbekanntheit (z. B. Cornwell & Maignan, 1998; Marshall & Cook, 1992) gehören heute noch zu den gebräuchlichsten Zielen von Sponsoring. Das bedeutet, dass mit Sponsoring in erster Linie Effekte auf den Anfangsstufen des Hierarchy-of-Effects-Modells von Lavidge und Steiner (1961) angestrebt werden (Poon & Prendergast, 2006, S. 472).

Da Sponsoring-Partnerschaften in der Regel über mehrere Jahre angelegt sind, ist es wichtig, dass die Zielsetzungen und Erwartungen regelmässig überprüft und spezifiziert werden (Meenaghan et al., 2013, S. 448). Die Zielerreichung wird durch die Art der Verbindung mit dem Sponsoring-Objekt sowie durch die Sponsoring-Aktivierung beeinflusst (Polonsky & Speed, 2001, S. 1364). Wichtig dabei ist, dass die Zielgruppe in messbaren Begriffen genau beschrieben wird (Meenaghan et al., 2013, S. 448).

Emotionalität

Das Aktivierungs- und Erregungsniveau des individuellen Rezipienten beeinflusst den Informationsverarbeitungsprozess zur Wahrnehmung einer Sponsoring-Partnerschaft (Kroeber-Riel & Gröppel-Klein, 2019; Hohenauer, 2016, S. 22–23; Cornwell, Weeks & Roy, 2005, S. 32). Emotionen sind eng mit dem Involvement verknüpft. Involvement wird definiert als «an individual level, internal state variable that indicates the amount of arousal, interest, or drive evoked by a stimulus or situation» (Mitchell, 1979, S. 194; Cornwell, Weeks & Roy, 2005, S. 32; Vakratsas & Ambler, 1999, S. 32). Das Involvement wiederum stellt ebenfalls einen wichtigen Einflussfaktor auf die Informationsverarbeitung von Marketingbotschaften (Vakratsas & Ambler, 1999, S. 32) und auf Kaufentscheidungsprozesse dar (Belch & Belch, 2001; Poon & Prendergast, 2006, S. 479). Deshalb bietet es sich für Unternehmen an, Sport- oder andere Veranstaltungen zu unterstützen, bei denen ein hohes Involvement von Seiten der Konsumenten vorliegt (Grohs & Reisinger, 2005, S. 37).

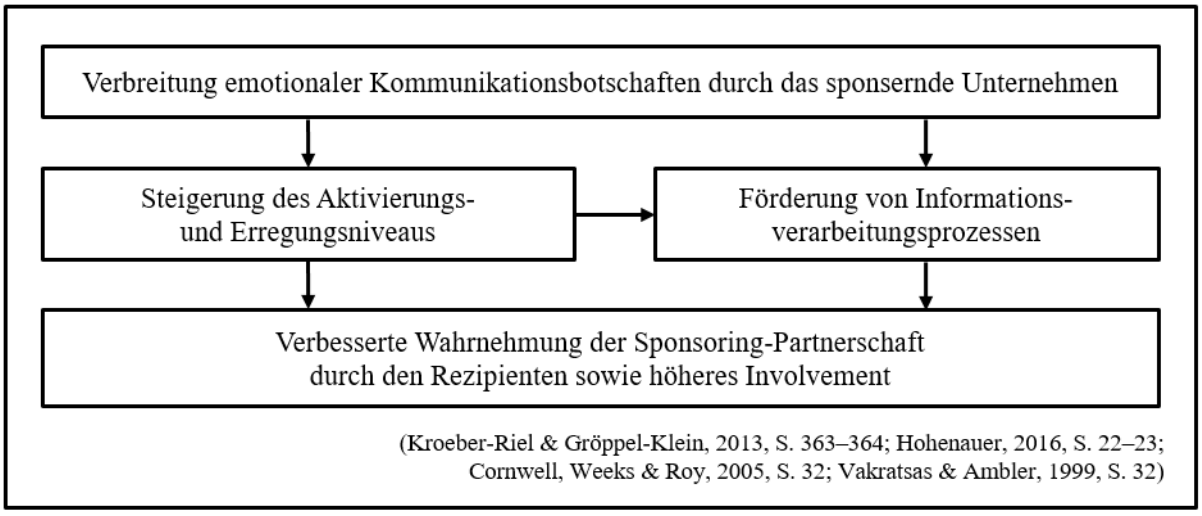


Abbildung 14: Emotionale Kommunikation durch Sponsoring

Die emotionale Verbindung mit der Marke gilt im Zusammenhang mit Sponsoring-Partnerschaften für die Kaufabsicht als grösster Treiber überhaupt (Advertising Research Foundation, 2008; Meenaghan et al., 2013, S. 451). Auch die emotionale Verbindung zur Sportveranstaltung selbst ist ein wesentlicher Faktor zur positiven Beeinflussung der

Kaufabsicht (Advertising Research Foundation, 2008; Meenaghan et al., 2013, S. 451). Der Aufbau eines emotionalen Bezugs trägt zur Bildung von Markenwert und von Wettbewerbsvorteilen bei (Copeland, Frisby & McCarville, 1996; Fahy et al., 2004; Papadimitriou & Apostolopoulou, 2009, S. 110). Deshalb investieren Unternehmen verstärkt in langandauernde und lukrative Beziehungen zu Kunden im Sinne eines Brand Engagements, welches sowohl in der Marketingtheorie als auch in der Marketingpraxis signifikante Bedeutung erfährt (Meenaghan et al., 2013, S. 451). Folglich suchen Marken zunehmend nach Methoden, um ein starkes Brand Engagement sicherzustellen (Meenaghan et al., 2013, S. 451). Sponsoring stellt dafür eine attraktive Option dar.

Freizeitkontext

Freizeitaktivitäten finden zunehmend ausser Haus statt (Cornwell, 2008, S. 42). Dies hat zur Folge, dass stärkere emotionale Bindungen zu selbstgewählten Veranstaltungen aufgebaut werden, weniger klassisches Fernsehen konsumiert wird und sich die Verwendung von Kommunikationstechnologien verändert (Cornwell, 2008, S. 42).

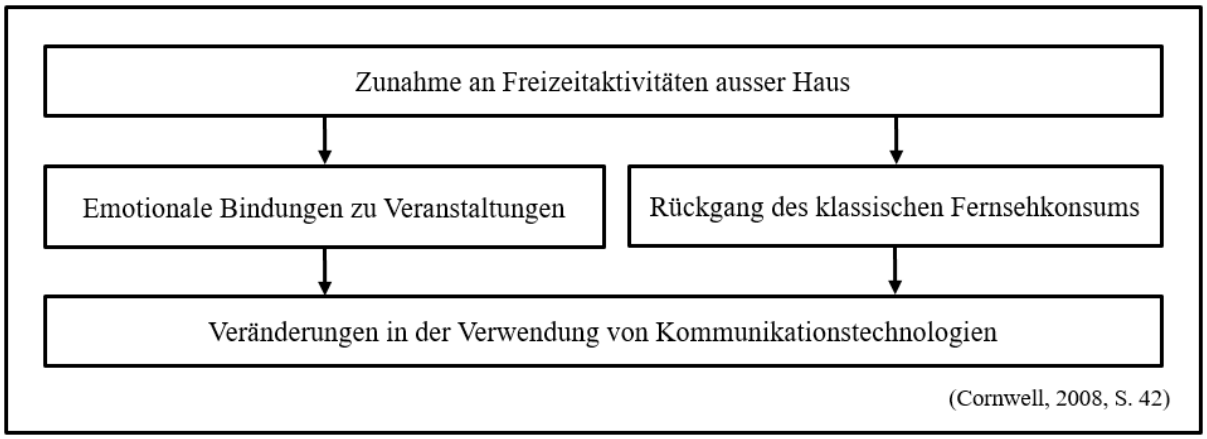


Abbildung 15: Auswirkungen veränderten Freizeitverhaltens

Besucher entwickeln eine Haltung gegenüber von Events, die sich aus einer Summe individueller Erlebnisse und der Einstellung gegenüber der Veranstaltung zusammensetzen und so zu einer positiven oder negativen Grundhaltung gegenüber der Veranstaltung führen (Gwinner, 1997, S. 148–149). Werbebotschaften im Rahmen von Veranstaltungen wiederholt ausgesetzt zu sein, kann Gefühle von Vertrautheit und positiver Attribute zu einer Marke hervorrufen, selbst wenn diese Botschaften nicht bewusst wahrgenommen werden, wie dies bei einer traditionellen Werbung der Fall ist (Bennett, 1999; Donahay & Rosenberger III, 2007, S. 1). Aus diesem Grund bieten sich insbesondere Investitionen in langfristige oder zumindest regelmässig wiederkehrende Veranstaltungen an.

Imagetransfer

Bei einer Sponsoring-Partnerschaft kommt der Konsument mit drei Imageausprägungen in Kontakt: mit derjenigen des Gesponserten, mit derjenigen des Sponsors und der Verbindung dieser beiden (O'Reilly & Lafrance Horning, 2013, S. 425). Da viele Faktoren diese Imageausprägungen beeinflussen, nehmen Individuen diese Ausprägungen unterschiedlich wahr (Gwinner, 1997, S. 151). Das Veranstaltungserlebnis hängt einerseits von den dort verfolgten oder ausgeführten Aktivitäten und andererseits von den Interaktionen mit den anderen Anwesenden ab (Gwinner, 1997, S. 149). Wie einfach sich der Imagetransfer gestaltet, hängt von der Ähnlichkeit zwischen der Veranstaltung und dem Sponsor ab (Mazodier & Merunka, 2012, S. 808; Gwinner, 1997, S. 152).

Das Ziel eines Imagetransfers vom Gesponserten auf den Sponsor ist das Hervorrufen positiver Gefühle und Haltungen, indem der Sponsor mit der Veranstaltung in Zusammenhang gebracht wird (Grohs & Reisinger, 2005, S. 38). Der Imagetransfer ist ein entscheidendes Element im Sponsoring (Belz, 2018, S. 148). Zu den wichtigsten Einflussfaktoren eines wirksamen Imagetransfers gehören nebst dem Fit zwischen Veranstaltung und Sponsor (Mazodier & Merunka, 2012, S. 808; Gwinner, 1997, S. 152) das Involvement zur Veranstaltung und die Sichtbarkeit des Sponsors (Grohs & Reisinger, 2005, S. 37).

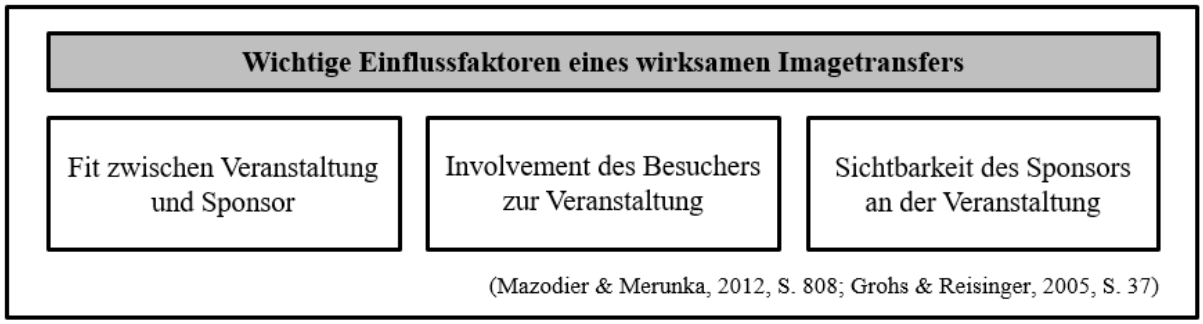


Abbildung 16: Wichtige Einflussfaktoren eines wirksamen Imagetransfers

Allerdings bedarf die Unterscheidung von Imagetransfer und Imagefit noch weiterer theoretischer und empirischer Erkenntnisse (Kwon, Ratneshwar & Kim, 2016, S. 137). Eine funktionale Ähnlichkeit zwischen den Marken und der gesponserten Veranstaltung hilft, den Imagefit zu stärken (Kwon et al., 2016, S. 137). Als funktionale Ähnlichkeit wird die Wahrscheinlichkeit bezeichnet, dass die Marke im gesponserten (Sport)Event von den Teilnehmenden selbst genutzt wird (Gwinner, 1997; Gwinner & Eaton, 1999; McDonald, 1991; Kwon et al., 2016, S. 131). Insgesamt sind die konkreten Auswirkun-

gen von Sponsoring-Partnerschaften auf das Image eines Unternehmens jedoch erst wenig untersucht worden (Carrillat, Harris & Lafferty, 2010; Cornwell & Maignan, 1998; Han, Choi, Kim, Davis & Lee, 2013; Kwon et al., 2016, S. 130).

Weiter wirkt sich insbesondere das Involvement stark positiv auf den Imagetransfer aus (d'Astous & Bitz, 1995). Der Imagetransfer kann aber auch zwischen zwei Sponsoren derselben Veranstaltung stattfinden (Carrillat et al., 2010; Carrillat, Solomon & d'Astous, 2015, S. 301). Folglich ist es wichtig, dass die einzelnen Sponsoren diesen Imagetransfer aktiv steuern (Wiedmann & Gross, 2013, S. 33).

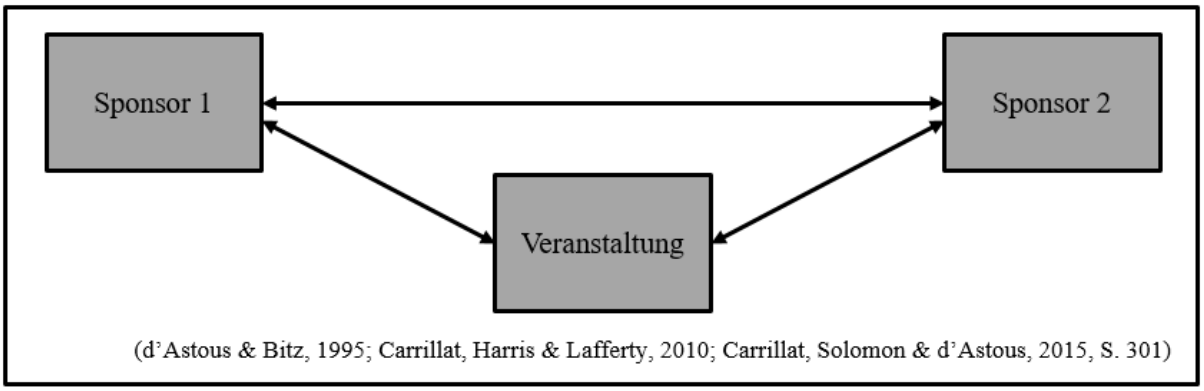


Abbildung 17: Akteure beim Imagetransfer

Die Zusammensetzung der Sponsoren ist für das einzelne Unternehmen von grosser Bedeutung. Allerdings gibt es noch kaum Erkenntnisse dazu, wie mehr als zwei Sponsoren desselben Sponsoring-Objekts sich bezüglich des Imagetransfers gegenseitig beeinflussen (Carrillat, Solomon & d'Astous, 2015, S. 301). Jedenfalls haben Sponsoren die Möglichkeit, mit verschiedenen Massnahmen positiv auf die Wirkung der bestehenden Zusammensetzung von Sponsoren einzuwirken, um nicht nur die Verbindung zur Veranstaltung zu stärken, sondern auch positive Imagetransfers zwischen den Sponsoren zu erreichen (Carrillat, Solomon & d'Astous, 2015, S. 301).

Sponsoren haben die Chance, den Imagetransfer durch klare Sponsoring-Botschaften zu beeinflussen (Cornwell, Humphreys, Maguire, Weeks & Tellegen, 2006; Simmons & Becker-Olsen, 2006). Ohne interessante Botschaft ist es ohnehin wenig nützlich, diese zu verbreiten (Belz, 2018, S. 147) – auch nicht via Sponsoring-Partnerschaft. Diese so auszugestalten, dass ein positiver Imagetransfer auf die eigene Marke stattfindet, gehört zu den wichtigsten Aufgaben von Sponsoren (Smith, 2004, S. 470). Zudem ist darauf hinzuweisen, dass der Imagetransfer nicht einseitig ist und eine Gefahr zu stark ausgeprägter Kongruenz zwischen Sponsor und Veranstaltung besteht (Hohenauer, 2016, S. 70–73).

2.2.2 Herausforderungen

Herstellung von Fit, Authentizität und Glaubwürdigkeit

Das am häufigsten untersuchte theoretische Konzept im Zusammenhang mit verbesserter Verarbeitung von Sponsoring-Stimuli ist zweifelsohne die Idee von Passgenauigkeit oder Kongruenz, welche mit dem Begriff Fit bezeichnet wird (Cornwell, 1995; Cornwell, Pruitt & Van Ness, 2001; Ferrand & Pages, 1996; Gwinner, 1997; Gwinner & Eaton, 1999; Johar & Pham, 1999; McDaniel, 1999; Musante, Milne & McDonald, 1999; Rifon, Choi, Trimble & Li, 2004; Speed & Thompson, 2000; Cornwell, Weeks & Roy, 2005, S. 27; Cornwell et al., 2006, S. 313).

Als Fit wird im Sponsoring das Ausmass bezeichnet, zu welchem eine Marke aus Sicht des Rezipienten zur gesponserten Veranstaltung passt (Falkenau, 2013, S. 133). Ein hoher Fit führt zu einer positiven Haltung gegenüber dem Sponsor (Woisetschläger et al., 2017, S. 136). Weiter erleichtert ein hoher Fit zwischen Sponsor und Veranstaltung den Imagetransfer und das Erinnerungsvermögen, weshalb die Selektion einer passenden Sponsoring-Partnerschaft ein wesentliches Element für die Wirkung von Sponsoring ist (Cornwell, Pruitt & Van Ness, 2001; Gwinner, 1997; Gwinner & Eaton, 1999; Johar & Pham 1999; McDaniel, 1999; Speed & Thompson, 2000; Cornwell, Weeks & Roy, 2005, S. 35; Simmons & Becker-Olsen, 2006; Mazodier, Henderson & Beck, 2018, S. 30).

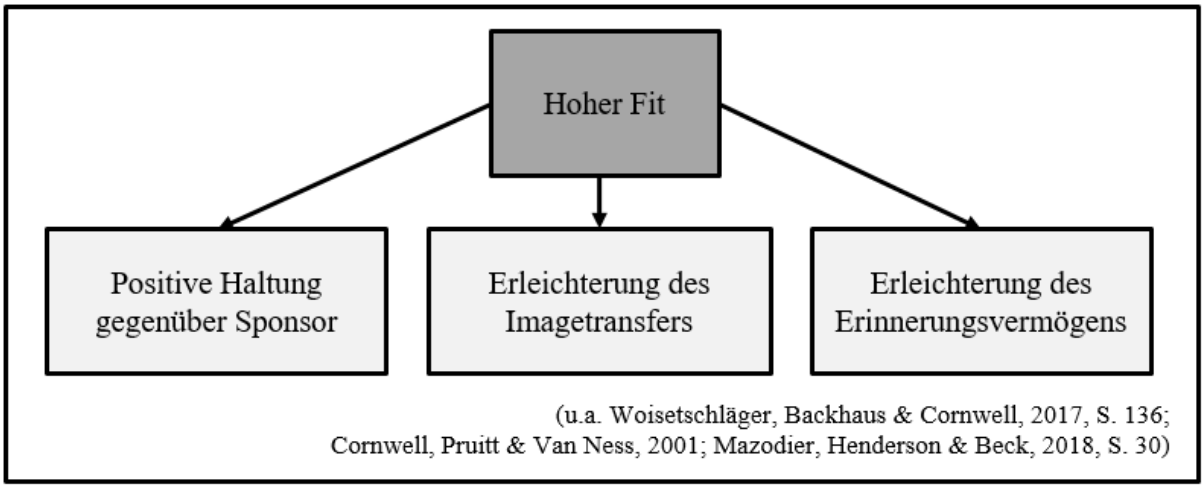


Abbildung 18: Nutzen eines hohen Fits

Verschiedene Faktoren beeinflussen den Fit zwischen einem Sponsor und einem Sponsoring-Objekt (Falkenau, 2013, S. 134). Dazu gehören das Produkt selbst und dessen Eigenschaften, die geografische Nähe und die vorhandene Sponsoring-Tradition des Unternehmens (Falkenau, 2013, S. 134). Dies ist wichtig, weil die Kongruenz zwischen Marke und Veranstaltung die Erinnerung beeinflusst (Cornwell et al., 2006; Cornwell,

2008, S. 50). So trägt geografische Nähe zu einem höheren Fit bei und verringert die Vermutung kalkulierter Motive (Woisetschläger et al., 2017, S. 136). Regionale und nationale Sponsoren werden von Konsumenten besser aufgenommen als internationale Sponsoren, denen oft das Etikett eines kalkulierenden Partners anhaftet (Woisetschläger et al., 2017, S. 136). Auch die Dauer einer Sponsoring-Partnerschaft wirkt sich auf den Fit aus. So sind langandauernde Sponsoring-Partnerschaften dem wahrgenommenen Fit förderlich (Woisetschläger et al., 2017, S. 136).

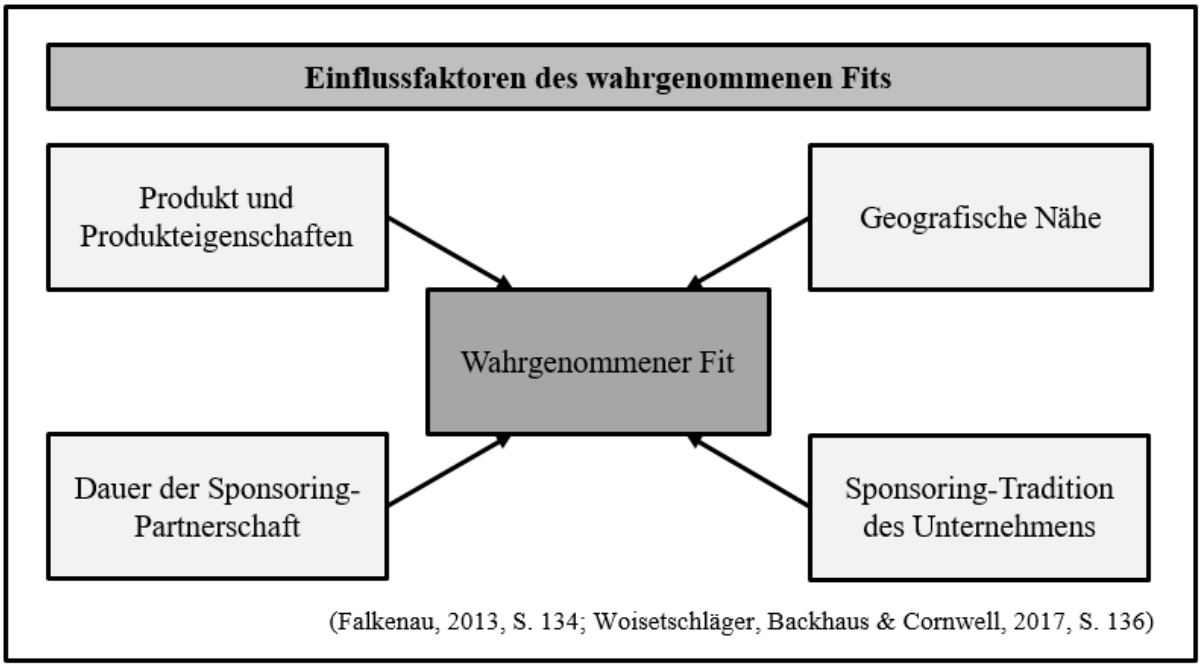


Abbildung 19: Einflussfaktoren des wahrgenommenen Fits

Es ist davon auszugehen, dass sich die Sponsoring-Wirkung mit einem höheren Fit tendenziell verbessert (Falkenau, 2013, S. 133). Dies manifestiert sich darin, wie der Konsument den Sponsor wahrnimmt (Weeks et al., 2008; Donlan, 2014, S. 9) sowie in einer veränderten Kaufbereitschaft (Dees, Bennett & Ferreira, 2010; Donlan, 2014, S. 9). Ein fehlender oder mangelhafter Fit führt zu einer negativen Bewertung durch den Konsumenten (Cornwell, Weeks & Roy, 2005, S. 38). Sponsoren werden ausserdem bei einem höheren wahrgenommenen Fit besser erinnert, wobei dies auch von den Sponsoring-Botschaften der direkten Konkurrenten abhängig ist (Cornwell et al., 2006, S. 313).

Ein hoher Fit zwischen einem Sponsor und einem Sponsoring-Objekt beeinflusst den Markenwert des Sponsors positiv (Becker-Olsen & Hill, 2006; Donlan, 2014, S. 9; Meenaghan, 1991b; Amis, Slack & Berrett, 1999; Gwinner & Eaton, 1999; Papadimitriou & Apostolopoulou, 2009, S. 113) und stellt eine wesentliche Grundlage zur Erarbeitung von Assoziationen mit der Marke dar (Donlan, 2014, S. 8–9). Ausserdem trägt ein hoher Fit dazu bei, dass Konsumenten eine positive Haltung zur Marke entwickeln,

die Glaubwürdigkeit erhöht und ein gutes Erinnerungsvermögen an die Marke sichergestellt wird (Gwinner & Eaton, 1999; O'Reilly & Lafrance Horning, 2013, S. 426).

Allerdings werden alle professionellen Sponsoren ihren Fit zu optimieren versuchen. Wird ein kongruenter Sponsor einer Veranstaltung mit einem anderen kongruenten Sponsor verwechselt, macht es Sinn, eher die Einzigartigkeit der eigenen Sponsoring-Partnerschaft zu betonen, anstatt die Beziehung des Sponsors zur Veranstaltung weiterzuentwickeln (Cornwell, 2008, S. 49).

Ein geringer Fit ist jedoch nicht automatisch mit einer schlechten Sponsoring-Wirkung gleichzusetzen. So kann ein geringer Fit zwischen dem Sponsor und dem Sponsoring-Objekt durch eine höhere finanzielle Beteiligung am Sponsoring kompensiert werden (Donlan, 2014, S. 9). Des Weiteren spielt der Fit in hochkommerzialisierten Sportarten eine geringere Rolle (Woisetschläger et al., 2017, S. 136).

Allerdings stellen einige Forschungsergebnisse das Anstreben eines hohen Fits auch in Frage. So sind Jagre, Watson und Watson (2001) der Ansicht, dass Sponsoren mit einem niedrigen Fit zur Veranstaltung ein höheres Niveau an Erinnerungswerten erreichen als Sponsoren mit einem hohen oder moderaten Fit. Der Grund dafür liegt im höheren Niveau der Verarbeitung, welches benötigt wird, um die Inkongruenz zwischen Sponsor und Veranstaltung aufzulösen (Jagre et al., 2001; Cornwell, Weeks & Roy, 2005, S. 38). Verläuft dieser Verarbeitungsprozess erfolgreich, so wird er vom Konsumenten positiv bewertet (Cornwell, Weeks & Roy, 2005, S. 38). Der Sponsor beeinflusst dies durch die Wahl seiner Sponsoring-Botschaft (Cornwell, Humphreys, Maguire & Tellegen, 2003; Cornwell, Weeks & Roy, 2005, S. 35).

Eine abschliessende Beurteilung, wie wichtig ein guter Fit im Sponsoring tatsächlich ist, muss deshalb an dieser Stelle offenbleiben. Die teils widersprüchlichen Ergebnisse zum Fit zeigen vielmehr den weiteren Forschungsbedarf in diesem Feld auf (Carrillat, d'Astous & Couture, 2015, S. 267; Cornwell et al., 2006, S. 320).

Abwehr von Ambush Marketing und Clutter

Sponsoring-Aktivierung wird zur Abwehr von Ambush Marketing eingesetzt (Cousens & Bradish, 2012, S. 279–280). Mazodier, Quester und Chandon (2012) verstehen unter Ambush Marketing im Sponsoring „the deliberate attempt, by a non-sponsor firm, to falsely suggest an association with an event, person or idea, for the purpose of deriving a commercial benefit from that association, without incurring the costs of the acquisition of sponsorship rights in relation to that event, person or idea" (S. 194).

Der Einsatz von Ambush Marketing als Kommunikationsinstrument ist umstritten. Während einerseits auf die negativen Folgen für alle im Sportsponsoring tätigen Partner hingewiesen wird (Bruhn, 2010; Meenaghan, 1996), gibt es andererseits Stimmen, die Ambush Marketing als valable Option in der Kommunikation wahrnehmen (Burmann & Nitschke, 2007; Drees & Trautwein, 2008; Jüttner, 2008; Meenaghan, 1998a).

Konsumenten hingegen setzen sich kaum aktiv mit Ambush Marketing und dessen potenziellen negativen Auswirkungen auseinander, sondern nehmen Massnahmen in diesem Bereich häufig als unterhaltsames Phänomen wahr (Lyberger & McCarthy, 2001; McKelvey & Masteralexis, 2011; Séguin, Lyberger, O'Reilly & McCarthy, 2005). Der durchschnittliche Besucher einer Sportveranstaltung beschäftigt sich nicht damit, bei welchen Unternehmen es sich um anerkannte Sponsoren handelt und welches die Folgen von Ambush Marketing sind (Shani & Sandler, 1998).

Dies wird dem Umstand nicht gerecht, dass Ambush Marketing für die am Sportsponsoring Beteiligten weitreichende Konsequenzen hat (Bruhn & Ahlers, 2003, S. 282; Nufer, 2013, 2016). Für die Sponsoren wirkt sich Ambush Marketing in einer schwächeren Sponsoring-Wirkung aus und hat im Extremfall den Rückzug aus Sponsoring-Aktivitäten zur Folge (Bruhn & Ahlers, 2003, S. 282; Meenaghan, 1996). In letzter Konsequenz wird so die gesamte Attraktivität von Sponsoring vermindert, was sich negativ auf die Veranstalter, die Medien und die Konsumenten auswirkt (Bruhn & Ahlers, 2003, S. 282). Das Aufkommen sozialer Medien verringert ausserdem die Kontrolle, die ein Sponsor über die Kommunikation im Rahmen einer Veranstaltung auszuüben vermag (Donlan & Crowther, 2012, S. 302).

Des Weiteren müssen Sponsoren ihre Sponsoring-Partnerschaften differenzieren, weil die Werbe- und Sponsoring-Dichte (Clutter) in den letzten Jahren markant gestiegen ist (Donlan & Crowther, 2012, S. 293). Unter Clutter im Sponsoring ist ein hohes Level sich gegenseitig konkurrierender Kommunikation zu verstehen (Cornwell, Weeks & Roy, 2005, S. 34; Donlan, 2014, S. 8; vgl. Cornwell & Relyea, 2000). Sponsorship Clutter wirkt sich negativ auf die Sponsoring-Wirkung aus (Cornwell, Weeks & Roy, 2005). Offizielle Sponsoren sind deshalb auf durchdachte Sponsoring- und Kommunikationsstrategien angewiesen, um die Sponsoring-Wirkung zu erhalten und auszubauen (Séguin & O'Reilly, 2008).

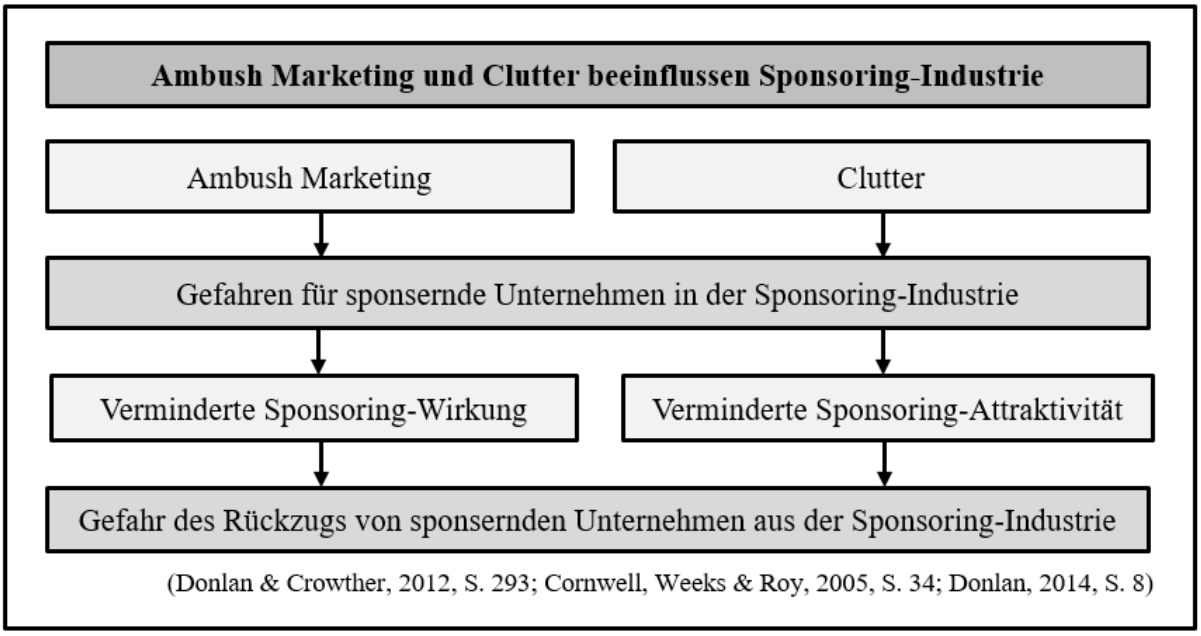


Abbildung 20: Einfluss von Ambush Marketing und Clutter auf die Sponsoring-Industrie

Sicherstellung von Wirksamkeit

Sponsoren sind einem substanziellen Druck ausgesetzt, ihre Investitionsentscheidungen in Form messbarer Rendite zu rechtfertigen (Meenaghan et al., 2013, S. 444). So werden Marketingaktivitäten oft kritisch dahingehend geprüft, ob sie einen kommerziellen Wert aufweisen (Thompson & Speed, 2007, S. 248). Durch Sponsoring generierten Kontakten wird eine geringere Wertigkeit als durch klassische Werbemassnahmen erwirkten Kontakten zugeschrieben (Falkenau, 2013, S. 162–163). Allerdings nimmt auch die Wirkung klassischer Werbung ab (Rutschmann & Belz, 2014, S. 62). Deshalb ist es umso wichtiger, Sponsoring und Werbung wenigstens sinnvoll miteinander in Verbindung zu bringen, um die Sponsoring-Wirkung insgesamt zu erhöhen (Cornwell et al., 2006, S. 312).

Als Sponsor überhaupt wahrgenommen zu werden, stellt bereits eine grosse Herausforderung dar (Crimmins & Horn, 1996; Johar & Pham, 1999; Pham & Johar, 2001; Cornwell, Weeks & Roy, 2005, S. 36; Meenaghan et al., 2013, S. 450). Die Dauer der Sponsoring-Partnerschaft spielt dabei eine wesentliche Rolle (Smith, 2004; Donlan, 2014, S. 9).

Darüber hinaus beeinflusst auch das Wissen der Konsumenten die Reaktionen auf eine Sponsoring-Partnerschaft und deren Wahrnehmung (Cornwell, Weeks & Roy, 2005, S. 32). Besonders bekannte Unternehmen haben den Vorteil, dass sie öfter mit einer Sponsoring-Partnerschaft in Verbindung gebracht werden, und zwar unabhängig davon, ob sie tatsächlich Sponsor sind (Johar & Pham, 1999; Pham & Johar, 2001; Cornwell,

Weeks & Roy, 2005, S. 35). Deshalb müssen Unternehmen mit einem hohen Bekanntheitsgrad bei der Messung der Sponsoring-Wirkung besonders behutsam vorgehen (Johar & Pham, 1999; Pham & Johar, 2001; Cornwell, Weeks & Roy, 2005, S. 35; Meenaghan, 2013).

Eine klare Differenzierung und Zuordnung der Ursache der Sponsoring-Wirkung ist jedoch schwierig, zumal eine Sponsoring-Partnerschaft selbst einen wesentlichen Beitrag zur Markenbekanntheit leistet (Quester, 1997; Bennett, 1999; Rines, 2002; Donlan, 2014, S. 8). In diesem Sinne ist eine starke Logopräsenz sinnvoll, obwohl sich allein dadurch keine einzigartige Positionierung erreichen lässt (Cornwell, Weeks & Roy, 2005, S. 36).

Sponsoring entfaltet seine Wirkung insbesondere bei der Erhöhung der Bekanntheit, der Generierung von Interesse und der Sicherstellung einer positiven Einstellung (Polonsky & Speed, 2001, S. 1370). So muss Sponsoring zuerst eine mentale Wirkung erzielen, bevor es sich auf das Verhalten auswirken kann (Poon & Prendergast, 2006, S. 475; Vakratsas & Ambler, 1999, S. 26). Allerdings fehlt noch weitgehend ein Verständnis dafür, wie Sponsoring im Kopf des Konsumenten wirkt (Cornwell, 2008, S. 41). Deshalb gibt es Forschungsbedarf nach Strategien, wie Sponsoring-Partnerschaften wirkungsvoller gemacht werden können (Cornwell, 2008, S. 41).

Konsumentenorientierte Sponsoring-Wirkungen lassen sich in kognitive, affektive und verhaltensbezogene Gruppen einteilen (Cornwell, Weeks & Roy, 2005, S. 29). Für Sponsoren bietet es sich an, Sponsoring-Botschaften anhand von Bildern zu kommunizieren, da sich solche als besonders nützlich erweisen, um den Konsumenten zu stimulieren (Kroeber-Riel, 1979, S. 247).

Hinsichtlich der Sponsoring-Wirkungen auf die Marke gehen die Erkenntnisse auseinander. Gewisse Arbeiten kommen zum Schluss, dass Sponsoring keinen Effekt auf die Einstellung zu einer Marke hat (McDaniel, 1999; Poon & Prendergast, 2006, S. 477), während andere bei gut kommunizierten und kongruenten Sponsoring-Partnerschaften das Erlangen finanzieller Vorteile für eine Marke für möglich halten (Cornwell, Pruitt & Van Ness, 2001; O'Reilly & Lafrance Horning, 2013, S. 425). Dies ist auch darauf zurückzuführen, dass Sponsoring dazu beiträgt, eine einzigartige und potenziell starke Verbindung zur Erinnerung an die Marke herbeizuführen (Cornwell, Weeks & Roy, 2005, S. 38).

Weiter führt der Nutzen von Sponsoring für die Gesellschaft (Stipp, 1998) dazu, dass Konsumenten eine positive Haltung gegenüber dem Sponsor entwickeln und somit die Wahrscheinlichkeit steigt, dass Konsumenten das Produkt des Sponsors kaufen (Poon &

Prendergast, 2006, S. 480). Allerdings sind durch Sponsoring veränderte Verhaltenseffekte auf den Verkauf nur schwer zu identifizieren (Wilson, 1997; Polonsky & Speed, 2001, S. 1367). Die Resultate bisheriger Forschung zur Sponsoring-Wirkung auf die Kaufabsicht sind jedenfalls inkonsistent (Poon & Prendergast, 2006, S. 478).

Hingegen wurde die Sponsoring-Wirkung auf die Erinnerung, die Einstellung und Verhaltensabsichten von Konsumenten bereits in vielen Fällen nachgewiesen (Cornwell, Maignan & Irwin, 1997; Crimmins & Horn, 1996; Johar & Pham, 1999; Meenaghan & Shipley, 1999; Nicholls, Roslow & Laskey, 1994; Nicholls et al., 1999; Speed & Thompson, 2000; Strahilevitz & Myers, 1998; Stipp & Schiavone, 1996; Webb & Mohr, 1998).

Eine Standardmethode zur Erhebung isolierter Sponsoring-Wirkung besteht darin, Konsumenten zu befragen, ob sie die Sponsoring-Partnerschaft kennen (Meenaghan et al., 2013, S. 449). Obwohl dieser Ansatz weit verbreitet ist, wird er oft kritisiert (Thompson & Vickers, 2002; Walshe, 2008). Vielmehr sollte bei der Sponsoring-Wirkung ausfindig gemacht werden, welche Zielgruppen überhaupt mit dem Sponsoring in Kontakt kommen (Meenaghan et al., 2013, S. 449). Allerdings wird für die Evaluation einer Sponsoring-Partnerschaft häufig nur ein kleiner Anteil des Sponsoring-Budgets eingesetzt (O'Reilly & Madill, 2012, S. 50–66; DeGaris & West, 2013, S. 404) und der Hauptfokus von Studien zur Sponsoring-Wirkung beschränkt sich auf den Vergleich von Messwerten vor und nach dem Sponsoring (Olkkonen et al., 2000, S. 14).

Darüber hinaus sind in der Praxis Werbeäquivalenzwerte noch stehts das beliebteste Mittel zur Messung der Effektivität von Sponsoring-Massnahmen (Cornwell, Weeks & Roy, 2005, S. 29). Sichtbarkeit und Bekanntheit sind dabei die wesentlichen Messgrössen in der Sponsoring-Wirkung (Walliser, 2003a; Walliser, 2003b; DeGaris & West, 2013, S. 405).

Allerdings bildet die Berechnung von Werbeäquivalenzwerten die tatsächliche Wirkung von Sponsoring im Kopf des Konsumenten nur unzureichend ab (Cornwell, Weeks & Roy, 2005, S. 29). Die Verwendung von Werbeäquivalenzwerten ist primär auf das Verlangen der Industrie nach klaren Messmethoden zurückzuführen (Cornwell, Weeks & Roy, 2005, S. 29; Cornwell, 2008, S. 43). So wächst in der Branche die Anerkennung, dass die Wirkungsmessung von Sponsoring nicht länger ausschliesslich auf Expositions- und Bewusstseinsgrössen basieren kann, sondern dass vermehrt Bindung (Engagement) und Erlebnis im Fokus stehen sollen (Meenaghan et al., 2013, S. 445).

Die Schwierigkeit bei der Messung der Sponsoring-Wirkung besteht insbesondere in der Isolation der Effekte einzelner Massnahmen sowie deren Wirkung im zeitlichen Verlauf

(Cornwell & Maignan, 1998; Pham, 1991; Sneath et al., 2005, S. 380; Meenaghan et al., 2013, S. 449). Die Isolierung der Sponsoring-Wirkung ist dabei sowohl für kognitive als auch für affektive und verhaltensbezogene Wirkungsweisen schwierig (Cornwell, Weeks & Roy, 2005, S. 31). Da Sponsoring praktisch nie isoliert zum Einsatz gelangt, wird die Problematik der isolierten Sponsoring-Wirkungsmessung auch in Zukunft Bestand haben (Meenaghan et al., 2013, S. 449, 457).

Sponsoren greifen häufig auf spezialisierte Forschungsinstitute zurück, um die Sponsoring-Wirkung professionell überprüfen zu lassen (Hermanns & Lemân, 2010, S. 47; Riedmüller, 2011, S. 204). Die Sicherstellung der Effektivität ist und bleibt aber Sache der Sponsoren selbst. Der Sponsoring-Manager nimmt bei der Sicherstellung der Sponsoring-Wirkung eine zentrale Rolle ein (Cornwell, Weeks & Roy, 2005, S. 35).

Verschiedene Faktoren mit einem Einfluss auf die Sponsoring-Wirkung wurden bereits untersucht (Donlan, 2014, S. 7). Zu diesen gehören die Bedeutung von Sponsoring (Johar & Pham, 1999), das Involvement (Grohs & Reisinger, 2005), Fit (Simmons & Becker-Olsen, 2006), Clutter (Cornwell, Weeks & Roy, 2005) und Massnahmen zur Aktivierung (Papadimitriou & Apostolopoulou, 2009). Viele Ergebnisse zur Sponsoring-Wirkung bleiben indes uneinheitlich. So fragen Tripodi, Hirons, Bednall und Sutherland (2003) die Bekanntheit von Marken auf vier verschiedene Arten ab und kommen dabei wenig überraschend zu unterschiedlichen Resultaten (Cornwell, Weeks & Roy, 2005, S. 29). Dennoch spielt Theorie in der Sponsoring-Forschung eine besonders wichtige Rolle (für eine Übersicht siehe Cornwell, Weeks & Roy, 2005), weil bislang wenig darüber bekannt ist, wie Kommunikation im Zusammenhang mit Sponsoring erinnert wird (Cornwell, 2008, S. 47). Es lässt sich zusammenfassen, dass die theoretischen Grundlagen von Sponsoring-Effekten noch weiterer Untersuchungen bedürfen und ein theoretischer Rahmen für die Sponsoring-Wirkung noch zu entwickeln ist (Cornwell, Weeks & Roy, 2005, S. 21–22). Besonders wenig ist darüber bekannt, wie sich Sponsoring auf die Kundenbeziehungen auswirkt (Donlan & Crowther, 2012, S. 294).

Es ist nicht davon auszugehen, dass es je eine standardisierte Methode zur Messung der Sponsoring-Wirkung geben wird, denn jede Sponsoring-Partnerschaft ist individuell hinsichtlich Taktik, Strategie, Zielen und Ergebnissen (DeGaris & West, 2013, S. 405). Dennoch bietet es sich an, die drei Grundsätze der Werbetheorie auch für die Wirkungsmessung im Sponsoring zu berücksichtigen und die Ergebnisse in die Bereiche Kognition, Affekt und Erfahrung aufzuteilen (Poon & Prendergast, 2006, S. 475).

Wie bei sämtlichen Massnahmen in der Marketingkommunikation, ist es auch beim Sponsoring einfacher, klare Zuordnungslinien zwischen einer Sponsoring-Partnerschaft

und der Wirkung in einer frühen Phase des Konsumentenentscheidungsprozesses (Bekanntheit, Image) zu etablieren als in einem späteren, wenn es um den Nachweis von Verkaufseffekten geht (Meenaghan et al., 2013, S. 449).

Sponsoren und Rechtehalter sind sich bewusst, dass für ein zukünftiges Wachstum im Sponsoring verlässliche Messmethoden eine zentrale Voraussetzung sind (Meenaghan et al., 2013, S. 445). Eine Präzisierung der Definition von Messsystemen und ganz allgemein mehr Messungen zur Sponsoring-Wirkung sind dazu notwendig (O'Keefe, Titlebaum & Hill, 2009, S. 52). Ziel muss es sein, die Messsysteme zur Sponsoring-Wirkung verlässlicher, akkurater und einheitlicher zu gestalten (O'Keefe et al., 2009, S. 45). Die technologische Entwicklung kann einen Teil dazu beitragen, nicht nur die Präzision der Kundenansprache zu erhöhen, sondern auch die Messung der Sponsoring-Wirkung weiterzuentwickeln (Jensen & Cobbs, 2014; Mazodier et al., 2018, S. 42).

2.3 Aktivierung als Kernelement von Sponsoring

Bislang gibt es keine allgemein akzeptierte Definition des Begriffs Sponsoring-Aktivierung (O'Reilly & Lafrance Horning, 2013, S. 426).

> O'Reilly und Lafrance Horning (2013, S. 425) verstehen unter Sponsoring-Aktivierung die zusätzlichen Investitionen und Aktivitäten im Zusammenhang mit einem Sponsoring, welche über den initialen Erwerb eines Sponsoring-Objekts (Property) hinausgehen.

Die International Events Group (2010) definiert Sponsoring-Aktivierung als diejenigen Marketingaktivitäten, die ein Unternehmen unternimmt, um das Sponsoring zu bewerben (vgl. auch O'Reilly & Lafrance Horning, 2013, S. 426).

Weeks, Cornwell und Drennan (2008, S. 639) wiederum verstehen unter Aktivierung die Handlung, begleitende Massnahmen in der Marketingkommunikation zu ergreifen, um das kommerzielle Potenzial der Verbindung zwischen einem Gesponserten und einem Sponsor auszuschöpfen (Carrillat, d'Astous & Couture, 2015, S. 256).

Cornwell (2014, S. 55–56) nimmt eine Unterscheidung in Sponsoring-Aktivierung und Sponsorship Leverage vor und definiert die Begriffe folgendermassen:

> «Activation can be described as 'communications that promote the engagement, involvement, or participation of the sponsorship audience with the sponsor' (Weeks et al., 2008) and may include things such as event-related sweepstakes, event-driven mobile telephone competitions, and event-themed brand websites.» (Cornwell, 2014, S. 56)

> «Sponsorship leveraging is the use of collateral marketing communications and activities to develop the marketing potential of the association between a sponsee and sponsor. It could include, but is not limited to, advertising, promotion, public relations, social media, sampling, direct marketing, internal marketing, hospitality, online, and business-to-business communications.» (Cornwell, 2014, S. 55)

Nicht-aktivierende Kommunikation wird als Kommunikation beschrieben, welche die Sponsoring-Verbindung bewirbt, von der Zielgruppe aber passiv verarbeitet wird (Cornwell, 2014, S. 56). Darin enthalten sind Kommunikationsmassnahmen wie Logos vor Ort, Nennung von Sponsorennamen, unidirektionale Online-Kommunikation sowie gleichzeitig zur Veranstaltung stattfindende Markenwerbung (Cornwell, 2014, S. 56; vgl. auch Weeks et al., 2008, S. 639).

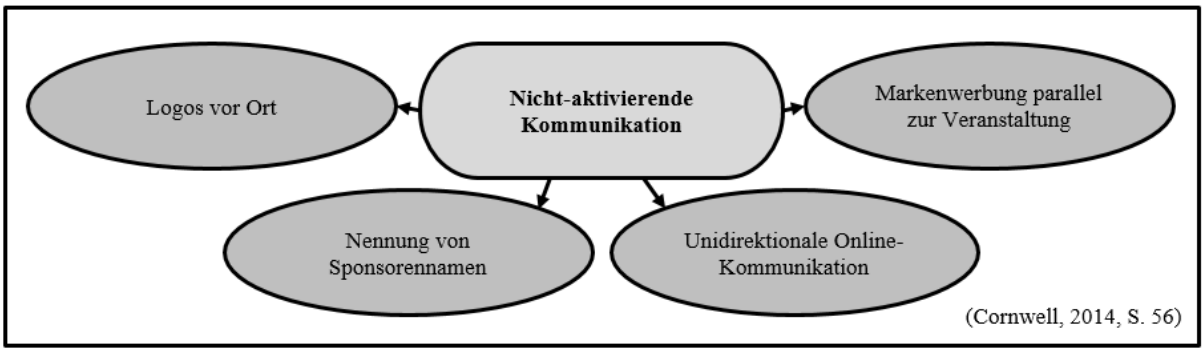


Abbildung 21: Nicht-aktivierende Kommunikation

Die Begriffe Leverage und Aktivierung werden in der Literatur oft synonym verwendet, haben im Verlaufe der Zeit jedoch unterschiedliche, wenn auch miteinander verbundene Bedeutungen entwickelt (Cornwell, 2014, S. 55).

Leveraging bezieht sich auf die Marketingkommunikation begleitend zur Sponsoring-Partnerschaft, während Aktivierung jene Kommunikationsmassnahmen einschliesst, die eine Interaktion mit dem Sponsor fördern (Cornwell, 2008, S. 51). Insbesondere wenn Leverage und Aktivierung aus einer strategischen Perspektive betrachtet werden, ist es wichtig, diese klar voneinander zu trennen (Cornwell, 2014, S. 55).

Der Begriff Leverage beschreibt die gesamte Marketingkommunikation im Zusammenhang mit einer Sponsoring-Partnerschaft sowie die Sponsoring-Partnerschaft begleitende Aktivitäten, während der Begriff Aktivierung für diejenigen Massnahmen in der Marketingkommunikation steht, die für die Zuschauer das Potenzial bergen, mit dem Sponsor zu interagieren und direkt mit ihm in Kontakt zu kommen (Cornwell, 2014, S. 56).

Insbesondere in der Praxisliteratur scheint eine grössere Betonung darauf zu liegen, dass die aktivierende Kommunikation eine Teilmenge der Leverage-Kommunikation ist (Weeks et al., 2008, S. 638). Dieser Umstand wird in Kapitel 2.3.4 zu den Ausprägungsformen von Sponsoring weiter vertieft.

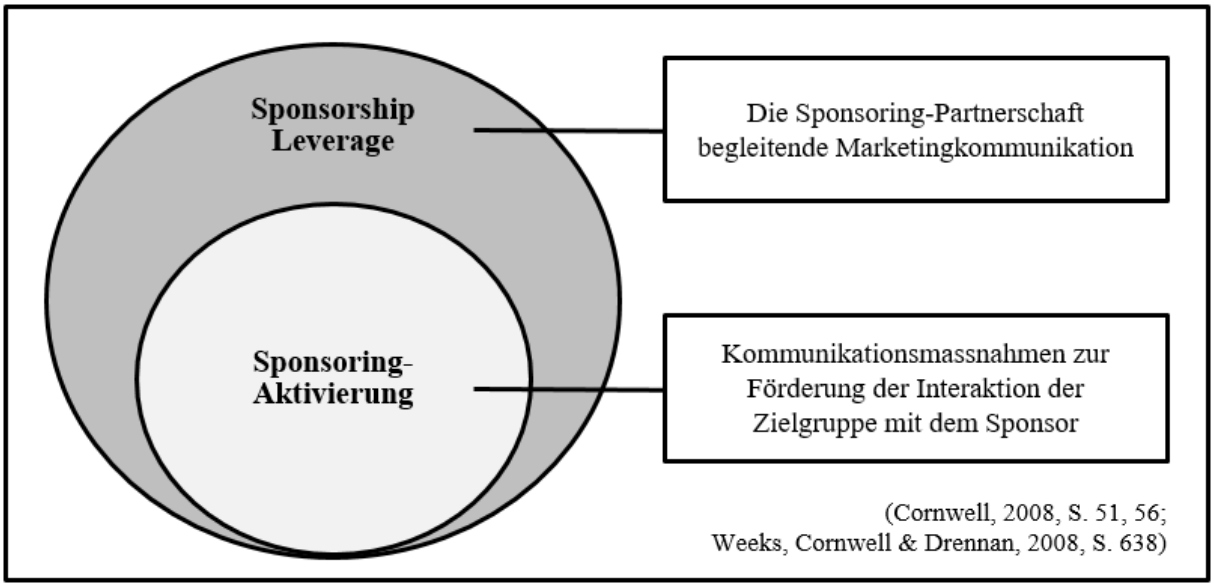


Abbildung 22: Sponsorship Leverage und Sponsoring-Aktivierung

In der Sponsoring-Literatur wird aber nicht konsequent unterschieden zwischen Kommunikation, welche die Zielgruppe aktiv einbindet (aktivierende Kommunikation) und Kommunikation, welche lediglich passiv verarbeitet wird (nicht-aktivierende Kommunikation; Weeks et al., 2008, S. 640).

Um die Verbindung zwischen einer Veranstaltung und einer sponsernden Marke zu stärken, sind verschiedene Marketingmassnahmen notwendig, die unter dem Begriff der Aktivierung zusammengefasst werden (z. B. Carrillat & d'Astous, 2015; Cliffe & Motion, 2005; Coppetti, Wentzel, Tomczak & Henkel, 2009; Plewa & Quester, 2011; Simmons & Becker-Olsen, 2006; Thjømøe et al., 2002; Carrillat, d'Astous & Couture, 2015, S. 256). Für Sponsoren besteht das Ziel von Werbekampagnen im Zusammenhang mit einem Sponsoring darin, die Zuschauer daran zu erinnern, dass das Unternehmen oder dessen Marke eine bestimmte Veranstaltung oder ein anderes Sponsoring-Objekt unterstützt (Carrillat, d'Astous & Couture, 2015, S. 255).

2.3.1 Begriffsverständnis

Das Verständnis, wie Sponsoring funktioniert, verändert sich (Meenaghan et al., 2013, S. 450; Cornwell & Amis, 2005; Cornwell & Smith, 2001; Cornwell & Humphreys, 2013; Meenaghan, 2001b; Speed & Thompson, 2000). Ein Sponsoring-Recht zu erwerben, garantiert allein noch nicht, dass die damit angestrebten Ziele auch erreicht werden

(Papadimitriou & Apostolopoulou, 2009). Meenaghan (1991, S. 43) betont, dass der Erfolg von Sponsoring-Programmen zu einem grossen Teil davon abhängt, wie das Sponsoring implementiert wird. Ein kritischer Faktor dabei ist die Nutzung der Sponsoring-Partnerschaft für eine Marketingkampagne und somit eine Integration in andere Elemente der Marketingkommunikation (Meenaghan, 1991b, S. 43).

Das Sponsoring wird idealerweise durch zusätzliche Werbemassnahmen unterstützt (Meenaghan, 1991b, S. 43). Allein die Herstellung der Verbindung zwischen einem Unternehmensnamen und einer Veranstaltung garantiert noch nicht, dass die Kunden das Sponsoring tatsächlich erkennen oder gar eine positive Einstellungs- oder Verhaltensänderung eintritt (Sneath et al., 2005, S. 375). O'Reilly und Lafrance Horning (2013, S. 424) fassen diesen Umstand treffend zusammen, indem sie darauf hinweisen, dass der Erfolg einer Sponsoring-Partnerschaft wesentlich von einer angemessenen Aktivierungstaktik abhängt.

In der Tat ist die Aktivierung als ein Schlüsselelement der Nutzung von Sponsoring-Partnerschaften anzusehen (O'Reilly & Lafrance Horning, 2013, S. 424). Aktivierung wird von O'Reilly und Lafrance Horning (2013) definiert als «the investment by the sponsor above and beyond the fee required to acquire the official rights to that sponsorship» (S. 424). Werbung stellt dabei oftmals das wertvollste Aktivierungselement dar (Cornwell, Weeks & Roy, 2005, S. 21; Cornwell, Pruitt & Clark, 2005, S. 402–403).

Viele Unternehmen erkennen inzwischen die Notwendigkeit, ein Programm für die Marketingkommunikation zu entwickeln, um mit ihren Sponsoring-Investitionen eine Hebelwirkung zu erzielen (Weeks et al., 2008, S. 652). Zahlreiche Unternehmen schöpfen das Potenzial ihrer Sponsoring-Partnerschaften aufgrund fehlender oder falscher Aktivierung nicht aus (Cornwell, 2014, S. 64). Dabei ist nicht allein das Verhältnis der Aktivierungs- zu den Rechtekosten entscheidend, sondern vielmehr die Frage, ob es gelingt, die Verbindung zum Gesponserten auf kreative Art und Weise herzustellen (Cornwell, 2014, S. 64).

Eine Herausforderung besteht darin, wie sich die Wirkung einer Sponsoring-Partnerschaft weiter verbessern lässt, wenn die Intensität der Aktivierungskampagne abnehmende Grenzerträge erreicht (Carrillat, d'Astous & Couture, 2015, S. 256). Ein möglicher Ansatzpunkt hierbei ist themenzentrierte Werbung (Thematically Tied Advertising; Cornwell, Weeks & Roy, 2005, S. 36). Crimmins und Horn (1996) vermuten, dass eine kreative Verbindung zwischen dem Sponsor und dem Sponsoring-Objekt eine stärkere Spur im Gedächtnis hinterlässt als eine ausschliessliche Kommunikation der Verbindung zwischen dem Sponsor und dem Sponsoring-Objekt.

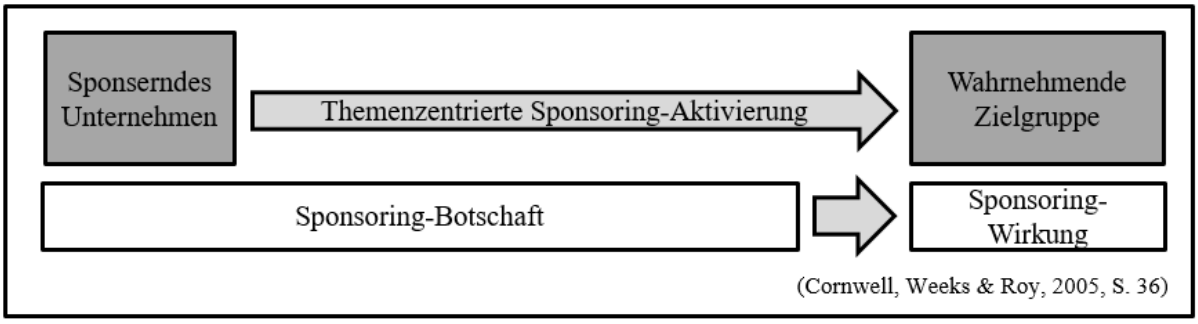


Abbildung 23: Themenzentrierte Sponsoring-Aktivierung

Eine Logopräsenz vor Ort führt dazu, dass Sponsoren häufiger wiedererkannt werden (Maxwell & Lough, 2009; vgl. auch Cornwell, 2014, S. 58). Die meisten empirischen Studien kommen zum Schluss, dass Aktivierung den Sponsoren grundsätzlich einen Nutzen stiftet (Carrillat, d'Astous & Couture, 2015, S. 257). Zu den positiven Ergebnissen erfolgreicher Sponsoring-Aktivierung gehören eine verbesserte Identifikation mit dem Sponsor, eine positivere Einstellung zum Sponsor, ein stärkerer Imagetransfer (vom Event auf den Sponsor) sowie eine verstärkte wahrgenommene Übereinstimmung zwischen der Veranstaltung und der Marke (Carrillat, d'Astous & Couture, 2015, S. 257; vgl. auch Cornwell et al., 2006; Crimmins & Horn, 1996; Grohs, Wagner & Vsetecka, 2004; Han et al., 2013; McDaniel, 1999; Olson & Thjømøe, 2009, 2011; Quester & Thompson, 2001; Woodside & Summers, 2011).

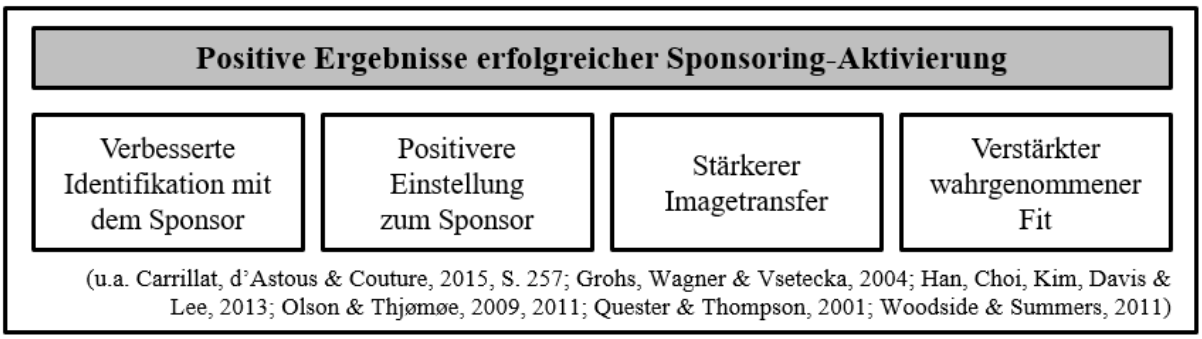


Abbildung 24: Positive Ergebnisse erfolgreicher Sponsoring-Aktivierung

Des Weiteren konnte nachgewiesen werden, dass Unternehmen, welche ihre Sponsoring-Partnerschaft in einem grösseren Ausmass aktivieren (typischerweise mit Werbung im Fernsehen oder Werbung im Internet), einen erfolgreicheren Imagetransfer von der Veranstaltung auf das Unternehmen bewerkstelligen können (Grohs et al., 2004; Weeks et al, 2008, S. 640). Verschiedene Kontextfaktoren beeinflussen die Aktivierung (Cornwell, 2014, S. 62–63). Dazu gehören der Inhalt des Vertrags, die Ziele, die Dauer der Sponsoring-Partnerschaft und die Markenwerte (Cornwell, 2014, S. 62–63).

Aktivierung, die auf das Unternehmensimage abzielt, erzeugt mehr positive Einstellungen als produktbezogene Werbung (Carrillat, d'Astous & Couture, 2015, S. 258; vgl. auch Kim & Kim, 2009). Aktivierung hingegen, die auf die Marke fokussiert und den Produktbereich abdeckt, ist üblicherweise stärker mit kommerziellen Zielen verbunden als eine veranstaltungsfokussierte und imagegetriebene Aktivierung (Carrillat, d'Astous & Couture, 2015, S. 258). Ausserdem fördert eine interaktiv gestaltete Aktivierung positive Einstellungen gegenüber dem Sponsor stärker als eine fokussierte und somit passive Aktivierung (Weeks et al., 2008; Carrillat, d'Astous & Couture, 2015, S. 257). Sponsoren neigen deshalb häufig dazu, in ihrer Sponsoring-Aktivierung die Veranstaltung und nicht ihre eigene Marke in den Vordergrund zu rücken (Carrillat, d'Astous & Couture, 2015, S. 257).

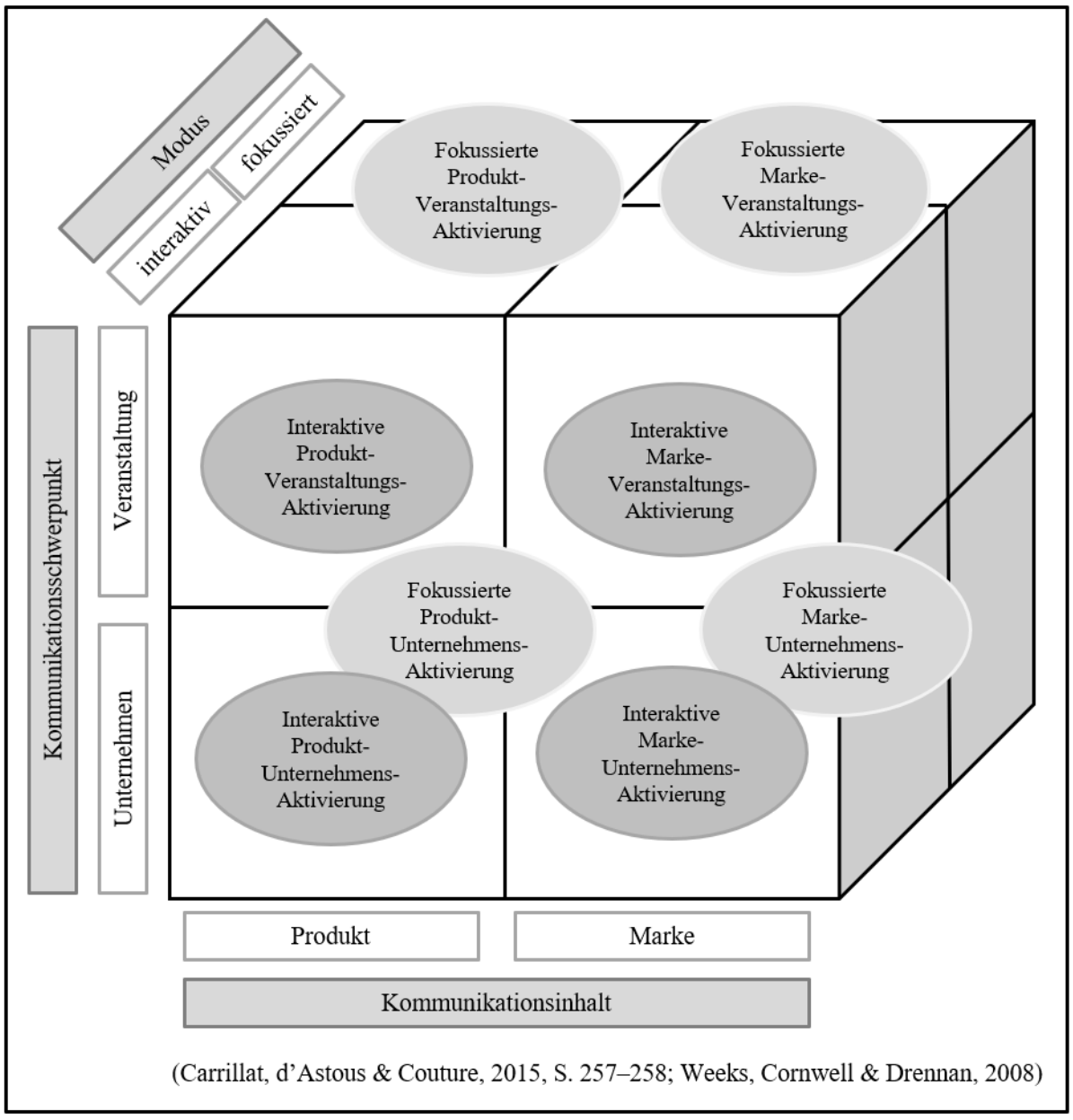


Abbildung 25: Typen von Sponsoring-Aktivierung in der Literatur

Aktivierung – besonders in der Form von Werbung – kann dazu führen, dass der Konsument das Sponsoring als eine Überbeanspruchung der Veranstaltung wahrnimmt (Dean, 2002; Meenaghan, 2001a), falls die kommerzielle Absicht zu stark ist. Dies unterminiert positive Sponsoring-Ergebnisse (Carrillat & d'Astous, 2012). Des Weiteren möchten neue Sponsoren zuerst die Verbindung zur Veranstaltung im Sponsoring-Kontext stärken, bevor der Fokus ausschliesslich auf der Marke liegt (Söderman & Dolles, 2010).

Ferner erzielen Aktivierungsmassnahmen, welche eine aktive Beteiligung der Zielgruppe ermöglichen, bessere Werte bezüglich der Einstellung zur Marke (Weeks et al., 2008; vgl. auch Cornwell, 2014, S. 59). Deshalb wurde zuletzt auch vermehrt untersucht, wie Sponsoren ihre Zielgruppen stärker in die Massnahmen involvieren können (O'Reilly & Lafrance Horning, 2013, S. 434). Obschon stetig neue Forschungsergebnisse zur Sponsoring-Aktivierung veröffentlicht werden, bleiben die empirischen Befunde auf das Vorhandensein von Sponsoring-Aktivierung begrenzt, indem folgende Fragen beantwortet werden (Carrillat, d'Astous & Couture, 2015, S. 257):

> Ist Sponsoring mit Aktivierung besser als Sponsoring ohne Aktivierung (vgl. Crimmins & Horn, 1996; Lardinoit & Quester, 2001; Quester & Thompson, 2001; Stipp & Schiavone, 1996)?
>
> Hängen die Intensität der Aktivierung und die Rendite einer Sponsoring-Partnerschaft zusammen (vgl. Olson & Thjømøe, 2009; Quester & Thompson, 2001; Stipp & Schiavone, 1996)?

Es stellt sich jedoch die Frage, wie die Wirkung einer Sponsoring-Partnerschaft weiter verbessert werden kann, wenn die Intensität einer Aktivierungskampagne abnehmende Grenzerträge erreicht (Carrillat, d'Astous & Couture, 2015, S. 256). Antworten auf diese und weitere Fragen im Zusammenhang mit der Aktivierung von Sponsoring-Partnerschaften stehen noch aus.

Tabelle 2 gibt einen Überblick über ausgewählte wissenschaftliche Publikationen im Zusammenhang mit der Aktivierung von Sponsoring-Partnerschaften und fasst die zentralen Aussagen zur Forschung im Bereich der Sponsoring-Aktivierung der vergangenen Jahre zusammen.

Untersuchungen zur Wirkung von Sponsoring-Partnerschaften fördern inkonsistente Ergebnisse zutage (Polonsky & Speed, 2001, S. 1364, 1367). Dies ist auf den Umstand zurückzuführen, dass mit Sponsoring vielfältige Ziele verfolgt werden können (Polonsky & Speed, 2001, S. 1364). Cornwell (2008, S. 51) identifiziert die Ausgaben, die zu-

sätzlich zum Erwerb eines Sponsoring-Rechts getätigt werden, als eines derjenigen Forschungsfelder, in welchem noch Bedarf für weitere Untersuchungen besteht. So wurde beispielsweise die Frage, welche Art von Information in einer bestimmten Situation bereitgestellt werden sollte, um die Verbindung zwischen dem Sponsor und dem Rechtehalter zu stärken, empirisch erst ungenügend untersucht (Cornwell, 2008, S. 48). In der Tat ist erst wenig darüber bekannt, wie die einzelnen Elemente einer Sponsoring-Partnerschaft wirken (Cornwell, 2008, S. 51). Nur wenige Studien haben sich mit den integrativen Effekten von Sponsoring im Zusammenhang mit Aktivierungsmassnahmen auseinandergesetzt (Becker-Olsen & Simmons, 2002; McCarville, Flood & Froats, 1998; vgl. auch Cornwell, 2008, S. 51).

Obschon Marketingprogramme im Zusammenhang mit Sponsoring-Partnerschaften als Kommunikationsinstrument eine breite Akzeptanz geniessen, ist nur wenig darüber bekannt, wie Individuen diese Informationsfragmente verarbeiten (Pham & Vanhuele, 1997; vgl. Cornwell, Weeks & Roy, 2005, S. 21). Weiterer Forschungsbedarf besteht bezüglich der Wissensnetzwerke, die durch indirektes Marketing gefördert werden und bezüglich der Wege, wie diese Netzwerke dazu beitragen, den Konsumenten und dessen Verhalten zu verstehen (Cornwell, 2008, S. 49). Schliesslich gilt es auch noch zu untersuchen, wie eine Sponsoring-Partnerschaft unbewusst und automatisch Einfluss auf das Verhalten des Konsumenten ausübt (Cornwell, Weeks & Roy, 2005, S. 37).

Sponsoring wird trotz seiner Rolle als zunehmend wichtiges und populäres Kommunikationsinstrument in der Forschung bislang nur untergeordnet behandelt (Poon & Prendergast, 2006, S. 471–472, 483; vgl. auch Grimes & Meenaghan, 1998; McDaniel, 1999; Miyazaki & Morgan, 2001). Zukünftige Forschung in diesem Bereich sollte sich insbesondere der Frage widmen, wie Sponsoring-Aktivierung in integrierten Marketingprogrammen wirkt (Cornwell, 2005, S. 36). Obwohl die bisherige Forschung viele Taktiken zur Sponsoring-Aktivierung zutage gefördert hat, existiert noch keine spezifische Formel für erfolgreiche Sponsoring-Aktivierung (O'Reilly & Lafrance Horning, 2013, S. 427).

Trotz des schnellen Wachstums von Sponsoring-Investitionen fehlt ein Verständnis dafür, wie Sponsoring im Kopf des Konsumenten wirkt und wie es effektiver gemacht werden kann (Cornwell, 2008, S. 41). Deshalb sollte genauer erforscht werden, wie Sponsoring-Partnerschaften erfolgreich genutzt (aktiviert) werden können (O'Reilly & Lafrance Horning, 2013, S. 424), um eine möglichst grosse Wirkung zu erzielen. Es sind konkret Fragen zu klären, welche Aktivitäten am effektivsten sind, um bei der gewünschten Zielgruppe einen bestimmten Effekt zu erzielen (Weeks et al., 2008, S. 652).

Tabelle 2: Überblick zu Publikationen zur Aktivierung von Sponsoring-Partnerschaften

Thema	**Titel**	**Autor(en)**	**Ergebnis**
Imagetransfer durch Sponsoring-Aktivierung	The Influence of Patriotism and Fans' Fulfilment of Sponsorship Activation in the Sponsor's Image Transfer Process	Alonso Dos Santos, Velasco Vizcaíno & Pérez Campos (2020)	Patriotismus wirkt sich auf die Haltung und das Verhalten von Fans gegenüber Sponsoren aus
Beeinflussung des Überzeugungsprozesses von Sponsoring-Partnerschaften durch Sponsoring-Aktivierung	The Persuasion Process of Sponsorship and Nonsponsorship Activation and the Dual Mediation Model	Quintal, Liu, Unsal & Phau (2020)	Sponsoring-Aktivierung benötigt aktivierende Kommunikation, welche die Erreichung einer einzigartigen Positionierung und Differenzierung für den Sponsor zum Ziel haben sollte
Effektivität von Sponsoring-Aktivierung	Assessing the Impact of Sponsor Asset Selection, Intangible Rights, and Activation on Sponsorship Effectiveness	Dees, Gay, Popp & Jensen (2019)	Bandenwerbung in Kombination mit weiteren Massnahmen zur Vor-Ort-Aktivierung führen zu einer erhöhten Markenbekanntheit. Exklusivität und ein offizieller Status als Sponsor beeinflussen die Markenwahrnehmung signifikant
Mehrwerte für Fans durch Sponsoring-Aktivierung	The Role of Fan Benefits in Shaping Responses to Sponsorship Activation	Dreisbach, Woisetschläger, Backhaus & Cornwell (2018)	Altruistische Motive tragen massgeblich zu einem guten Sponsoring-Ergebnis bei. Aktivierungskampagnen, die auf einen symbolischen oder sozialen Nutzen abzielen, erweisen sich als am wirksamsten, um Rückschlüsse auf altruistische Motive zu vermuten

Bedeutung aktivierender Kommunikation bei Sportsponsoring-Partnerschaften	Leverage and Activation of Sport Sponsorship through Music Festivals	Ballouli, Koesters & Hall (2018)	Aktivierende Kommunikation im Zusammenhang mit Sportsponsoring-Partnerschaften wirkt sich positiver auf die Fan-Haltung gegenüber dem Sponsor, gute Mund-zu-Mund-Propaganda und die Kaufabsicht aus als passive Sponsoring-Aktivierung, z. B. in Form von Bandenwerbung
Social-Media-Kommunikation mit Sport	An Examination of How Alcohol Brands Use Sport to Engage Consumers on Social Media	Westberg, Stavros, Smith, Munro & Argus (2018)	Social-Media-Kommunikation im Umfeld von Sport eignet sich als Instrument für die Förderung des Engagements von Konsumenten und deren Interaktion mit einem Unternehmen
Verwendung digitaler Medien in der Sponsoring-Aktivierung	#ThatsGold: Sponsorship Activation in the 2016 Rio Summer Olympics	Apostolopoulou, Branvold, Pearson & Synowka (2017)	Nebst traditionellen Methoden der Sponsoring-Aktivierung wie Werbung und Vor-Ort-Aktivitäten werden vermehrt digitale Medien eingesetzt. Diese helfen, eine stärkere Verbindung zwischen Marke und Zielmärkten aufzubauen
Gestaltung von Sponsoring-Aktivierung als Erlebnis	Experiential Sponsorship Activation at a Sports Mega-Event: The Case of Cisco at London 2012	Gillooly, Crowther & Medway (2017)	Kooperation zwischen den Sponsoren und die Verwendung kognitiver und sensorischer Elemente in der Sponsoring-Aktivierung sind wichtig, um Sponsoring-Aktivierung als Erlebnis für die Zielgruppe zu gestalten
Typologie von Sponsoring-Aktivierung im Bereich sozialer Medien	Social Media-based Sponsorship Activation – A Typology of Content	Gillooly, Anagnostopoulos & Chadwick (2017)	Social-Media-basierte Sponsoring-Aktivierung lässt sich in vier Typen gliedern: informierend, unterhaltend, belohnend und interaktiv

Kommunikation von Corporate Social Responsibility (CSR) durch Sponsoring-Aktivierung	Communicating CSR-Linked Sponsorship: Examining the Influence of Three Different Types of Message Sources	Flöter, Benkenstein & Uhrich (2016)	Sponsoring-Aktivierung erweist sich in der Kommunikation von CSR-Themen als effektiver als Informationen via Medien
Strategien von Unternehmen zur Sponsoring-Aktivierung in unterschiedlichen Perioden	Unlocking Advertising, Activation and Sponsorship in an Emerging Market: The Case of Beijing Olympics	Söderman & Dolles (2015)	Sponsoren verfolgen in verschiedenen Zeitperioden einer Sponsoring-Partnerschaft unterschiedliche Strategien zur Sponsoring-Aktivierung
Wichtigkeit einer klaren Ausrichtung der Sponsoring-Aktivierung	How Corporate Sponsors Can Optimize the Impact of their Message Content	Carrillat, d'Astous & Couture (2015)	Sponsoring-Aktivierung mit einer klaren Ausrichtung ist für die angesprochene Zielgruppe einfacher zu verarbeiten und erhöht die positive Wahrnehmung des Sponsors
Sponsoring-Aktivierung einer globalen Sportsponsoring-Partnerschaft mit Social Media	Activating a Global Sport Sponsorship with Social Media: An Analysis of TOP Sponsors, Twitter, and the 2014 Olympic Games	Abeza, Pegoraro, Naraine, Séguin & O'Reilly (2014)	Unter den analysierten offiziellen Olympia-Sponsoren (TOP-Sponsoren) ist kein Muster für den Gebrauch von Twitter in der Sponsoring-Aktivierung auszumachen
Genderspezifische Sponsoring-Aktivierung	The Influence of Gender on Baseball Sponsorship Activation Tactics	Dodds, DeGaris & Perricone (2014)	Eine stärkere Ausrichtung der Sponsoring-Aktivierung auf weibliche Fans in der Major League Baseball erhöht die Wirksamkeit einer Sponsoring-Partnerschaft
Social-Media-basierte Sponsoring-Aktivierung der Biermarke Molson Canadian (MC)	Alcohol, Sponsorship, and New Media Activation: An Investigation of Molson Canadian and the 2014 Olympic Games	Geurin & Gee (2014)	Die Biermarke Molson Canadian setzt in der Sponsoring-Aktivierung via Social Media vorwiegend auf informative und werbliche Inhalte und weniger auf interaktive Elemente

Fallstudie zur Sponsoring-Aktivierung im europäischen Fussballmarkt	How to Use a Sponsorship Platform to Support an International Master Brand Strategy: The UniCredit UEFA Champions League Sponsorship	Guenzi & Penna (2014)	Zielformulierung, Selektion des Sponsoring-Objekts, Vertragsgestaltung, Ausschöpfung via Sponsoring-Aktivierung, Integration in die Marketingkommunikation und kontinuierliche Erfolgsüberprüfung sind wesentliche Aspekte einer professionellen Sponsoring-Partnerschaft
Vor-Ort-Aktivierung von Sportsponsoring-Partnerschaften	Consumer Responses to On-Site Olympic Sponsorship Activation: The Impact of Interactivity, Emotions, and Perceived Image Fit on Brand Attitude Formation	Kim & Kaplanidou (2014)	Interaktivität beeinflusst das Erregungsniveau der Zuschauer signifikant. Mit der Erhöhung des Erregungsniveaus nimmt auch das Vergnügen zu
Interaktion und Loyalität durch Sponsoring-Aktivierung	Sponsorship at O2 – 'The Belief that Repaid'	Cahill & Meenaghan (2013)	Das Unternehmen O_2 erreicht durch Sponsoring-Aktivierung eine Interaktion mit der Zielgruppe und fördert durch die Vermittlung von Emotionen deren Loyalität
Ausrichtung der Sponsoring-Aktivierung	The Complementarity Factor in the Leveraging of Sponsorship	Carrillat & d'Astous (2013)	Sponsoring-Aktivierung, die das Gesamt-Image eines Unternehmens und nicht dessen Produkte in den Mittelpunkt rückt, stellt die vielversprechendste Strategie dar
Sponsoring-Aktivierung und Produktabsatz	The Effects of Sponsorship Activation on the Sales of a Major Soft Drink Brand	DeGaris & West (2013)	Sponsoring kann sich bei gezielter Aktivierung positiv auf den Absatz von Produkten auswirken
Sponsoring-Aktivierung und Corporate Social Responsibility	Sponsorship Activation and Social Responsibility: How MasterCard and Major League Baseball Partner to Stand Up to Cancer	Fortunato (2013a)	Eine Verknüpfung der Aktivierung einer Sponsoring-Partnerschaft mit Massnahmen im Bereich der Corporate Social Responsibility wirkt sich positiv auf die Marke aus

Sponsoring-Aktivierung und Investitionsvolumen	Leveraging Sponsorship: The Activation Ratio	O'Reilly & Lafrance Horning (2013)	Je nach Art und Zielen einer Sponsoring-Partnerschaft muss unterschiedlich viel in die Aktivierung investiert werden
Sponsoring-Aktivierung und Multiplikationseffekte	Leveraging and Activation: Critical Elements of a Successful Sport Sponsorship at the Collegiate Level	Alvarado (2012)	Aktivierung von Sponsoring-Partnerschaften durch Werbung und Massnahmen, die auf eine Verbindung zu den Veranstaltungsbesuchern abzielen, sind Grundvoraussetzungen für die Erhöhung des Returns on Sponsorship Investment
Sponsoring-Aktivierung und Cause-Related Marketing	The Effectiveness of Advertising that Leverages Sponsorship and Cause-Related Marketing: A Contingency Model	Chang (2012)	Konsumenten hegen gegenüber Sponsoring-Aktivierung eine weniger ambivalente Haltung als gegenüber Cause-Related Marketing (CrM)
Vergleich der Aktivierung von Cricket-Sponsoring-Rechten in Indien und Grossbritannien	Twenty20 Cricket Sport Sponsorship Management Strategies: A Comparison between India and the UK	Blakey & Chavan (2011)	Die globale Sponsoring-Industrie befindet sich im Wandel. Auch aufgrund technologischer Entwicklungen ergeben sich für Sponsoren in der Sponsoring-Aktivierung neue Möglichkeiten
Sponsoring-Aktivierung mit Namensrechten	Effective, Creative Activation Gives Naming Rights More Impact	Brown (2011)	Namensrechtspartnerschaften müssen lokal aktiviert werden, um einen positiven Effekt auf die Marke zu erzielen
Einsatz neuer Medien in der Sponsoring-Aktivierung	New Media and Technology Use in Corporate Sport Sponsorship: Performing Activational Leverage from an Exchange Perspective	Dees (2011)	Technologien im Stadion und via Smartphone-Anwendungen sowie Social Media können substanziell zu einer erfolgreichen Sponsoring-Aktivierung beitragen

Sponsoring-Aktivierung mit einer Fan-Veranstaltung	The Kia Amateur Australian Open: Lessons for Sponsor Activation and Event Management	Fairley & Tyler (2011)	Strategische Planung und operative Implementierung von Massnahmen zur Sponsoring-Aktivierung erfordern unterschiedliche Fähigkeiten
Sponsoring-Aktivierung im amerikanischen Leichtathletik-Schulsport	Corporate Sponsorship Activation Analysis in Interscholastic Athletics	Pierce & Petersen (2011)	Lokale Unternehmen stellen die Mehrheit in den Sponsoring-Partnerschaften dar und engagieren sich besonders in ländlichen Schulgegenden
Strategische Planung von Aktivierungsmassnahmen	Fixed Rights to Activation Ratios Can Harm Sponsorship ROI	Mayo & Bishop (2010)	Investitionen in die Aktivierung von Sponsoring-Partnerschaften müssen für jedes Sponsorship im Einzelfall geplant und überprüft werden
Sponsoring-Aktivierung im Vorfeld eines Sport-Grossevents	Sponsoring the Beijing Olympic Games: Patterns of Sponsor Advertising	Ratten, Tsioutsou, Söderman & Dolles (2010)	Die Kommunikationskampagne von Unternehmen zur Sponsoring-Aktivierung wird je nach Zeitperiode vor der Sport-Grossveranstaltung unterschiedlich ausgestaltet
Vorteile von Sponsoring-Partnerschaften im Amateursport für die Sponsoring-Aktivierung	The Pros of Amateurs: How Amateur Sports Can Put a Sponsorship Strategy at the Top of the Podium	Rennie (2010)	Sponsoring-Partnerschaften im Amateursport stellen bei einer geschickten Sponsoring-Aktivierung eine attraktive Alternative zu Profisport-Sponsoring-Partnerschaften dar
Sponsoring-Aktivierung durch Verkaufspromotionen	Leveraging and Activating NASCAR Sponsorships with NASCAR-linked Sales Promotions	DeGaris, West & Dodds (2009)	NASCAR-Sponsoring-Partnerschaften lassen sich mit Verkaufspromotionen wirksam aktivieren. Diese fördern eine positive Haltung gegenüber dem Sponsor

Sponsoring-Aktivierung durch Proximity Marketing	The Dos and Don'ts of Proximity Marketing in Sponsorship	Haines (2009)	Der Erfolg einer Proximity-Marketing-Kampagne im Rahmen einer Sponsoring-Aktivierung hängt stark von deren Verständlichkeit, Planung, Bereitstellung und Ausführung ab
Erhöhung der Bekanntheit und Vermittlung von Werten durch Sponsoring-Aktivierung	How Lenovo Deploys Powerful Creative Sponsorship Activation Techniques for a Global Brand	Ladousse (2009)	Lenovo setzt in der Sponsoring-Aktivierung auf eine Reihe unterschiedlicher Techniken und kreiert webbasierte Initiativen, um die eigene Innovationskraft und Exzellenz zu kommunizieren
Sponsoring-Aktivierung als Erfolgsfaktor	Sponsorship Activation: Turning Money Spent into Money Earned	O'Keefe, Titlebaum & Hill (2009)	Entscheidend für ein erfolgreiches Sponsoring ist nicht primär die Auswahl des richtigen Sponsoring-Objekts, sondern die gezielte Aktivierung
Sponsoring-Aktivierung für einen strategischen Wettbewerbsvorteil	Olympic Sponsorship Activation and the Creation of Competitive Advantage	Papadimitriou & Apostolopoulou (2009)	Eine erfolgreiche Aktivierung von Sponsoring-Partnerschaften kann dazu beitragen, einen strategischen Wettbewerbsvorteil zu erlangen
Förderung der Zielgruppen-Interaktion durch Sponsoring-Aktivierung	Coca-Cola China's Virtual Olympic Torch Relay Programme at the 2008 Beijing Olympic Games: Adding Interactivity to a Traditional Offline Olympic Activation	Choi (2008)	Die Interaktion der Zielgruppe mit der Marke wird durch interaktive Online-Elemente der Sponsoring-Aktivierung gefördert
Sponsoring-Aktivierung als offenes Forschungsfeld	State of the Art and Science in Sponsorship-Linked Marketing	Cornwell (2008)	Identifikation von Sponsoring-Aktivierung als eines der Forschungsfelder, die noch kaum untersucht wurden

Einsatz von Bluetooth Marketing in der Event-Aktivierung	Brand Activation and ROI Using Bluetooth Proximity Marketing Solutions in Event Sponsorship	Haines (2008)	Bluetooth Marketing als Element der Aktivierung erfordert einen zielgerichteten Einsatz, um seine volle Wirkung zu entfalten
Unternehmensinterne Sponsoring-Aktivierung	Building the Business Case for Internal Sponsorship Activation	Rogan (2008)	Der Return on Sponsorship Investment lässt sich durch die unternehmensinterne Sponsoring-Aktivierung insofern erhöhen, als diese Massnahmen zu einer stärkeren Mitarbeiterbindung führen
Sponsoring-Aktivierung durch internetbasierte Aktivitäten	Leveraging Sponsorships on the Internet: Activation, Congruence, and Articulation	Weeks, Cornwell & Drennan (2008)	Websites von Sponsoren, die eine Interaktion mit der Zielgruppe ermöglichen, führen zu einer positiveren Haltung der Kunden gegenüber dem Unternehmen als Websites ohne derartige Elemente
Bandenwerbung und Logoplatzierung als Elemente der Sponsoring-Aktivierung	Visual Ethnography of On-Site Sport Sponsorship Activation: LG Action Sports Championships	Choi, Stotlar & Park (2006)	Die ethnografische Analyse liefert Hinweise darauf, dass Stadionbesucher besonders die Werbung und Logoplatzierung auf Anzeigetafeln, an Angestellten, an Fans, auf dem Spielfeld und bei interaktiven Promotionen vor Ort wahrnehmen
Sponsoring-Aktivierung und Strategie	Sport Sponsorship Needs Activation	Xu (2005)	Die Effektivität von Sponsoring-Partnerschaften hängt von der Auswahl der richtigen Aktivierungsstrategie ab

2.3.2 Bedeutung

Sponsoren müssen ihre Sponsoring-Partnerschaften mit Massnahmen in der Marketingkommunikation ergänzen (DeGaris & West, 2013, S. 410), damit es sich um echte Sponsoring-Partnerschaften handelt (DeGaris & West, 2013, S. 406). Alleinige Logopräsenz reicht dafür nicht aus (Skildum-Reid, 2003), sondern die Sponsoring-Aktivierung muss strategisch und kreativ sein (Donlan & Crowther, 2012, S. 293). Eine integrierte Kommunikation und die Sponsoring-Partnerschaft mit anderen Marketingaktivitäten zu verknüpfen, ist zentral (Cornwell & Maignan, 1998; Polonsky & Speed, 2001, S. 1362), obwohl die Existenz integrierter Kommunikation per se auch angezweifelt wird (Rutschmann, 2013, S. 211–213). Das ist umso wichtiger, weil nicht alle Erfolgsfaktoren einer Sponsoring-Partnerschaft (z. B. die Aktivitäten von Wettbewerbern) durch den Sponsor aktiv beeinflusst werden können (Donlan, 2014, S. 7).



Abbildung 26: Wichtigkeit integrierter Sponsoring-Aktivierung

Allerdings handelt es sich bei der Sponsoring-Aktivierung um ein Konzept aus der Zeit nach der Jahrtausendwende (O'Keefe et al., 2009, S. 44), bei welchem die Wirkungsmechanismen je nach Situation unterschiedlich greifen. Dennoch hat sich die Sponsoring-Aktivierung in den letzten Jahren von einem Trend (O'Keefe et al., 2009, S. 48) zu einem festen Bestandteil einer professionellen Sponsoring-Partnerschaft entwickelt. So haben denn auch die Investitionen in Aktivierungsmassnahmen zugenommen (Statista, 2020b). Dies hängt damit zusammen, dass der echte Wert einer Sponsoring-Partnerschaft erst mit Aktivierungsmassnahmen voll zum Tragen kommt (Cornwell, Weeks & Roy, 2005; Donlan & Crowther, 2012, S. 292; Chavanat et al., 2009, S. 666; O'Reilly & Lafrance Horning, 2013, S. 426; Falkenau, 2013, S. 162).

Aktivierung gehört zu denjenigen Themen, die im Sponsoring noch stärker untersucht werden sollten (Cornwell, 2008, S. 41–55; DeGaris & West, 2013, S. 405). Die meisten bestehenden empirischen Studien zur Sponsoring-Aktivierung kommen zum Schluss, dass Aktivierung für Sponsoren einen Nutzen stiftet (Carrillat, d'Astous & Couture,

2015, S. 257). Der Nutzen äussert sich in Form verbesserter Identifikation mit dem Sponsor, einer positiveren Einstellung, einem stärkeren Imagetransfer und einer stärker wahrgenommenen Übereinstimmung zwischen der Veranstaltung und der Marke (Carrillat, d'Astous & Couture, 2015, S. 257; für konkrete Beispiele positiver Ergebnisse von Sponsoring-Aktivierung siehe Cornwell et al., 2006; Crimmins & Horn, 1996; Grohs et al., 2004; Han et al., 2013; McDaniel, 1999; Olson & Thjømøe, 2009, 2011; Quester & Thompson, 2001; Woodside & Summers, 2011). Diese positiven Effekte rühren auch daher, dass Zuschauer Aktivierungsmassnahmen häufig als willkommenes unterhaltendes Element wahrnehmen (Cornwell, 2014, S. 57).

Die Selektion des passenden Sponsoring-Objekts stellt zwar eine Voraussetzung für eine gelungene Sponsoring-Aktivierung dar, impliziert diese jedoch nicht automatisch (O'Keefe et al., 2009, S. 43). Eine wohlüberlegte Selektion verspricht positive Reaktionen auf dem Kapitalmarkt (Mishra, Bobinski Jr., Bhabra, 1997). Sponsoring-Partnerschaften ohne Aktivierung drohen zu purer Philanthropie zu verkommen (Papadimitriou & Apostolopoulou, 2009, S. 95). Ausserdem sind Sponsoring-Partnerschaften ohne Aktivierung gegenüber dem Management nur schwer zu rechtfertigen (O'Keefe et al., 2009, S. 45). Wenn Sponsoren finanziell nicht in der Lage sind, die Sponsoring-Aktivierung sicherzustellen, dann können sie sich auch kein Sponsoring an sich leisten (Crimmins & Horn, 1996, S. 16; Cornwell, Weeks & Roy, 2005, S. 36; Cornwell, 2014, S. 57). Sponsoring ohne Aktivierung kann mit dem Kauf eines elektronischen Geräts ohne Batterien verglichen werden (International Events Group, 2006, S. 14; Chavanat et al., 2009, S. 666). Aber selbst wenn das Sponsoring aktiviert wird, haben die Batterien oftmals nicht die richtige Grösse (International Events Group, 2006, S. 14; Chavanat et al., 2009, S. 666). Die Massnahmen zur Sponsoring-Aktivierung müssen also spezifisch auf die Kommunikationsziele des jeweils sponsernden Unternehmens adaptiert werden (zum integralen Umgang mit Zielen im Marketing vgl. Reinecke, 2004).

Der Ausschöpfung einer Sponsoring-Partnerschaft durch Aktivierung sind kaum Grenzen gesetzt (Papadimitriou & Apostolopoulou, 2009, S. 113). Gerade dieser Umstand macht die Aufgabe der Sponsoring-Aktivierung so anspruchsvoll und herausfordernd (Karle, 2009, S. 56; Riedmüller, 2011, S. 202; Riedmüller, 2018). Ein Framework zur Sponsoring-Aktivierung hilft Sponsoren, ihre Massnahmen zur Sponsoring-Aktivierung zu planen und zu überdenken (O'Reilly & Lafrance Horning, 2013, S. 434).

Ansätze dazu liefert Bruhn (2010, S. 114), der einen Planungsprozess des Sportsponsorings aus Unternehmenssicht vorschlägt. Dieser lässt sich mit den nötigen Anpassungen auf die Planung von Sponsoring-Aktivierung übertragen. Am Anfang dieser prozessorientierten Sicht auf die Sponsoring-Aktivierung steht eine Situationsanalyse, gefolgt von

einer Ziel- und Zielgruppendefinition. Darauf basierend wird die Strategie der Sponsoring-Aktivierung unter Berücksichtigung des zur Verfügung stehenden Budgets festgelegt, um im Anschluss daran einzelne Massnahmen zur Sponsoring-Aktivierung einzuleiten und diese in Form eines Controllings zu überprüfen. Übergeordnetes Ziel in diesem Prozess ist die Integration und Abstimmung der Sponsoring-Aktivierung auf die Gesamt-Unternehmenskommunikation.

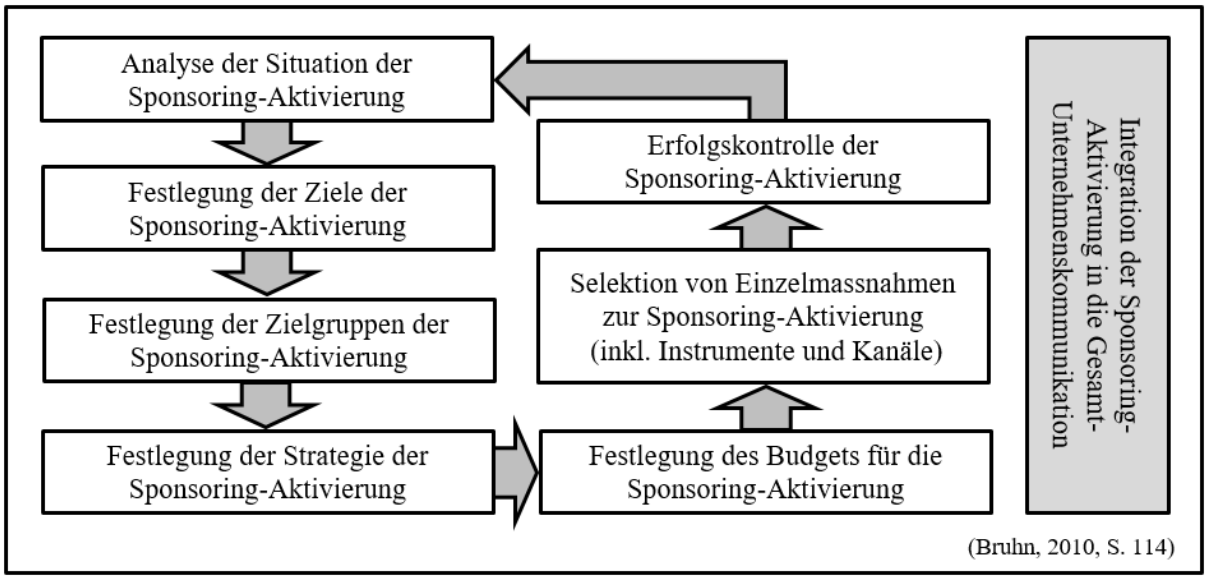


Abbildung 27: Integration der Sponsoring-Aktivierung

Die Mechanismen zur Verarbeitung von Sponsoring-Botschaften sowie die daraus resultierenden Ergebnisse finden in der Forschung vermehrt Beachtung (Crimmins & Horn, 1996; Gwinner & Eaton, 1999; McDaniel, 1999; Speed & Thompson, 2000; Cornwell, Weeks & Roy, 2005, S. 31).

Sponsoring-Forschung basiert stark auf dem S-O-R-Paradigma (Olkkonen et al., 2000, S. 13). Der Sponsor setzt einen Stimulus (S) und versucht den potenziellen Käufer zu einer Einstellungsänderung oder Handlung (R für Response) zu bewegen, indem er seine Sponsoring-Partnerschaft aktiviert (O für Organism; Olkkonen et al., 2000, S. 13). Das setzt entsprechende Ressourcen voraus. So findet denn auch seit Ende der 1990er-Jahre vermehrt eine ressourcenorientierte Sichtweise in der Sponsoring-Forschung Verbreitung (Papadimitriou & Apostolopoulou, 2009, S. 91).

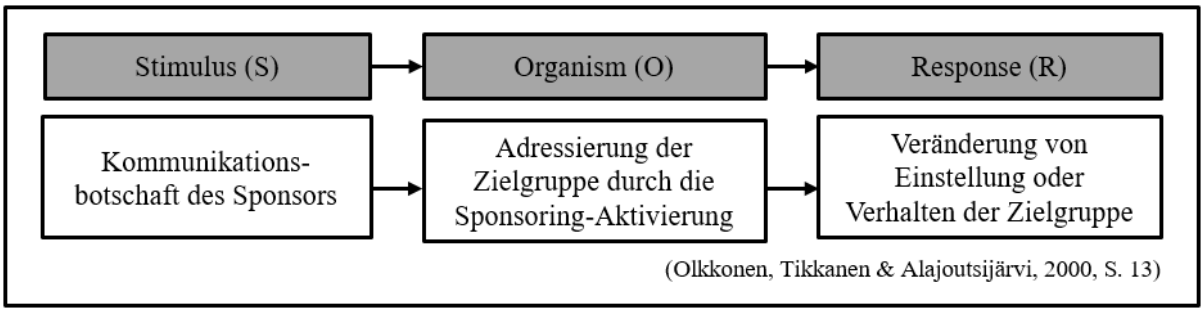


Abbildung 28: Stimulus-Organism-Response-Modell

Hingegen wurde bislang wenig zu den Inhalten von Aktivierungsbotschaften geforscht (Carrillat, d'Astous & Couture, 2015, S. 256). So gibt es keine klaren Erkenntnisse dazu, wie sich die Art der Aktivierung auf das Sponsoring-Ergebnis auswirkt (Carrillat, d'Astous & Couture, 2015, S. 257), obwohl seit einigen Jahren mehr zu Sponsoring-Aktivierung geforscht wird (O'Reilly & Lafrance Horning, 2013, S. 434).

Einige Studien haben immerhin den kombinierten Effekt von Sponsoring zusammen mit anderen Werbeinstrumenten untersucht (Lardinoit & Derbaix, 2001; McCarville et al., 1998; Becker-Olsen & Simmons, 2002; Cornwell, Weeks & Roy, 2005, S. 36). Dennoch ist auch von den Wissenschaftlern selbst die Forderung zu vernehmen, dass mehr Forschung zur Frage nötig ist, wie durch Sponsoring ein Wettbewerbsvorteil erlangt werden kann (Slack & Bentz, 1996; Amis et al., 1999; Amis, 2003; Papadimitriou & Apostolopoulou, 2009, S. 93). Insbesondere Sponsoring-Aktivierung anhand von Veranstaltungen stellt ein noch zu bearbeitendes Forschungsfeld dar (Donlan & Crowther, 2012, S. 291, 303).

So bleibt der Bereich der Sponsoring-Aktivierung vergleichsweise wenig erforscht (O'Keefe et al., 2009, S. 43). Ein besonders grosser Forschungsbedarf besteht zur Frage, wie wirkungsvolle Aktivierungsprogramme kreiert werden können (Hohenauer, 2016, S. 185; DeGaris & West, 2013, S. 411). Nur so kann Sponsoring-Aktivierung im Rahmen integrierter Marketingprogramme besser verstanden werden (Cornwell, Weeks & Roy, 2005, S. 36). Bis jetzt ist unklar, wie eine erfolgreiche Sponsoring-Aktivierung auszusehen hat (O'Reilly & Lafrance Horning, 2013, S. 427). Eine spezifische Formel für eine wirkungsvolle Sponsoring-Aktivierung existiert nicht, obwohl diesbezüglich bereits einige Taktiken untersucht wurden (O'Reilly & Lafrance Horning, 2013, S. 427).

Es mangelt bereits generell an Erkenntnissen, wie Sponsoring genau funktioniert (Meenaghan, 1991a, S. 9; Witcher, Craigen, Culligan & Harvey, 1991). Deshalb ist es schwierig zu bestimmen, was Sponsoring im Einzelfall tatsächlich bewirkt (Poon & Prendergast, 2006, S. 474). Zukünftige Untersuchungen sollten sich insbesondere mit

dem Bereich der unbewussten und automatischen Einflüsse von Sponsoring auf das Konsumentenverhalten beschäftigen (Cornwell, Weeks & Roy, 2005, S. 37).

Von Erkenntnissen bezüglich der Verbindung zwischen Informationsverarbeitungsmechanismen von Massnahmen im Zusammenhang mit Sponsoring und dem erwünschten Ergebnis würde nicht nur die Forschung, sondern auch die Praxis profitieren (Cornwell, Weeks & Roy, 2005, S. 39). Die Praxis ist nicht zuletzt auch daran interessiert, welche Wirkung Sponsoring zusammen mit anderen Werbeinstrumenten zu erzielen vermag (Cornwell, Weeks & Roy, 2005, S. 36). An dieser Stelle kommt der Sponsoring-Aktivierung eine zentrale Bedeutung zu.

Sponsoring ist mit anderen Kommunikationsinstrumenten und Werbemassnahmen zu kombinieren (Cornwell & Maignan, 1998; vgl. auch O'Reilly & Lafrance Horning, 2013, S. 424). Der Erwerb eines Sponsoring-Rechts allein garantiert nicht, dass sich die gewünschte Wirkung einstellt (Papadimitriou & Apostolopoulou, 2009; vgl. auch O'Reilly & Lafrance Horning, 2013, S. 424). So ist es zwar wahrscheinlich, dass durch die Logopräsenz vor Ort eine höhere Markenbekanntheit erreicht wird, doch dies führt nicht automatisch zu einer einzigartigen Positionierung bei den Konsumenten (Cornwell, Weeks & Roy, 2005, S. 36). Crimmins und Horn (1996, S. 16) bringen die Problematik folgendermassen auf den Punkt: Sponsoren, welche keine Mittel für die Kommunikation einer Sponsoring-Partnerschaft zur Verfügung haben, können sich kein Sponsoring leisten.

Wissenschaftler sind sich weitgehend einig, dass Sponsoring aus der Sicht des Sponsors aus zwei Aktivitäten besteht, nämlich dem Erwerb eines Sponsoring-Rechts und der Vermarktung der Verbindung zum Gesponserten (Cornwell & Maignan, 1998; vgl. O'Reilly & Lafrance Horning, 2013, S. 426). Um ein Sponsoring-Investment zu optimieren, ist es deshalb von essenzieller Bedeutung, die Marke des Sponsors mit spezifischen Aktionen zu aktivieren (Chavanat et al., 2009, S. 666).

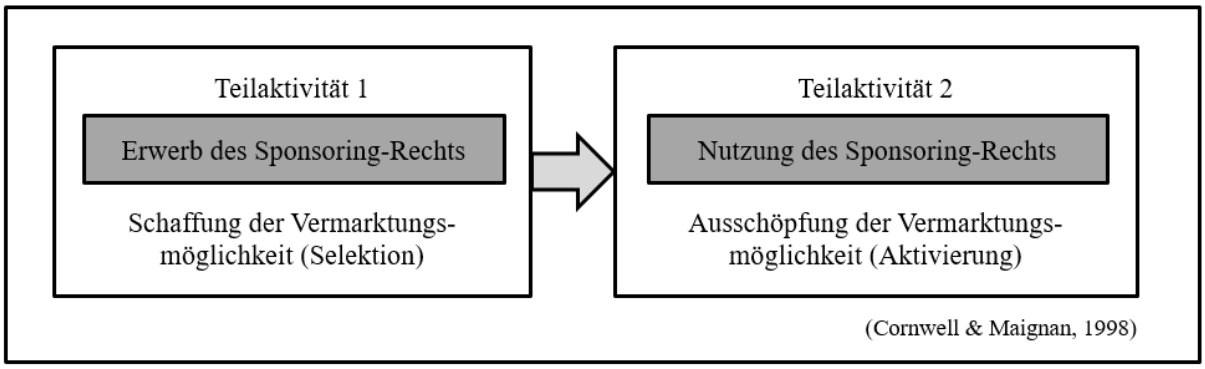


Abbildung 29: Teilaktivitäten von Sponsoring-Management

Sponsoring-Aktivierung hilft, im Dickicht der Werbung Aufmerksamkeit zu generieren (DeGaris et al., 2009), Ambush Marketing abzuwehren (Crompton, 2004; Séguin et al., 2005; Shani & Sandler, 1998; Tripodi, 2001; Ettore, 1993) und eine Differenzierung von anderen Marken sicherzustellen (Cornwell, Roy & Steinard II, 2001; Papadimitriou & Apostolopoulou, 2009; vgl. auch O'Reilly & Lafrance Horning, 2013, S. 425).

Aktivierungsmassnahmen dienen folglich dazu, ein Sponsoring effektiver zu machen (O'Reilly & Lafrance Horning, 2013, S. 426). Dies geschieht dadurch, dass das Unternehmen das Wissen der Konsumenten, deren Einstellung sowie deren Wahrnehmung der Sponsoring-Partnerschaft aktiv beeinflusst (Meenaghan & Shipley, 1999; vgl. auch Polonsky & Speed, 2001, S. 1366).

Eine geschickte Verwertung des erworbenen Rechts ist wichtig, weil so andere Unternehmen die Aktivierung nicht einfach kopieren können (Cornwell, Pruitt & Van Ness, 2001; O'Reilly & Lafrance Horning, 2013, S. 426–427). Aktivierung steigert die Bekanntheit der Sponsoring-Partnerschaft an sich sowie die Identifikation des richtigen Sponsors (McDaniel & Kinney, 1998; Quester & Thompson, 2001). Schliesslich trägt sie auch dazu bei, dass die Zielgruppe besser zwischen Sponsoren und Nicht-Sponsoren unterscheiden kann (Cornwell, Roy & Steinard II, 2001).

2.3.3 Ausrichtung

Die Wiederholung und Variation von Sponsoring-Botschaften übersteigt das Mass, welches mit traditioneller Print- oder Fernsehwerbung erreicht werden kann (Cornwell, 2014, S. 58). In der Wissenschaft herrscht weitgehend Einigkeit darüber, dass Sponsoring-Partnerschaften ohne zusätzliche Investitionen in die Aktivierung eine Verschwendung der Ursprungsinvestition darstellen (Cornwell, 2014, S. 57). Gute Aktivierungsprogramme tragen dazu bei, sowohl die Bekanntheit als auch den Marktanteil und die Verkäufe zu erhöhen (O'Reilly & Lafrance Horning, 2013, S. 434).

Carrillat, d'Astous und Couture (2015, S. 256) schlagen eine konkrete Unterteilung für Massnahmen zur Sponsoring-Aktivierung vor: der Schwerpunkt liegt entweder auf der Kommunikation der Marke oder der Veranstaltung und der Bereich umfasst entweder das Produkt oder das (Unternehmens)Image (siehe Abbildung 30).

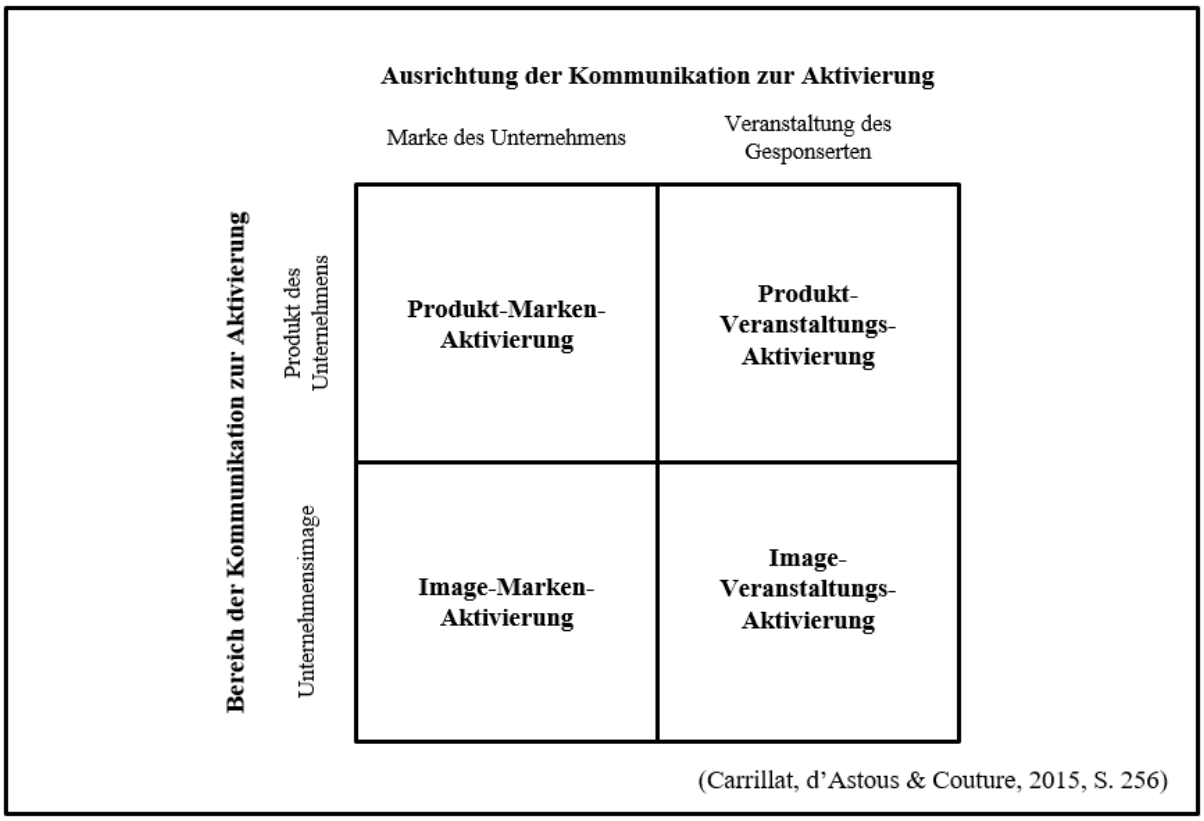


Abbildung 30: Ausrichtung von Sponsoring-Aktivierung

Carrillat, d'Astous und Couture (2015, S. 256) kommen in ihren Untersuchungen zum Ergebnis, dass die Informationsverarbeitungsfähigkeit (Processability) des Konsumenten bei einer konsistenten Verfolgung der Kommunikationsziele anhand der oben erläuterten Bereiche und Ausrichtungen gefördert wird. Ferner wurde ebenfalls eine verbesserte Verarbeitungsfähigkeit von Sponsoring beobachtet, wenn sowohl im Bereich als auch in der Ausrichtung das kommerzielle Interesse des Sponsors in den Hintergrund gerückt wurde (Carrillat, d'Astous & Couture, 2015, S. 256).

Die zentrale Herausforderung dabei ist nicht primär, festzulegen, wieviel in die Sponsoring-Aktivierung investiert werden soll, sondern wie ein Unternehmen ein Sponsoring besser aktivieren kann (Carrillat, d'Astous & Couture, 2015, S. 265). Im Fokus steht eine Optimierung der Qualität von Aktivierung, welche mindestens ebenso wichtig ist wie die Planung der Aktivierungsintensität (Carrillat, d'Astous & Couture, 2015, S. 256).

Ein weiterer wichtiger Aspekt der Sponsoring-Aktivierung besteht in der Flexibilität der Programme. Aktivierungsprogramme sollten sich an die sich verändernden Marktbedingungen und Konsumentendynamiken anpassen lassen (O'Keefe et al., 2009; vgl. auch O'Reilly & Lafrance Horning, 2013, S. 432).

O'Reilly und Lafrance Horning (2013, S. 434) haben mehrere Faktoren identifiziert, welche die Aktivierung einer Sponsoring-Partnerschaft fördern. Dazu gehören spezifische geschäftsorientierte Ziele, angemessene Ressourcenallokation, Vertretung durch eine Agentur, die Fähigkeit, die Sponsoring-Partnerschaft in Pläne für die Marke zu integrieren sowie Belege für den Sponsoring-Erfolg (O'Reilly & Lafrance Horning, 2013, S. 434).

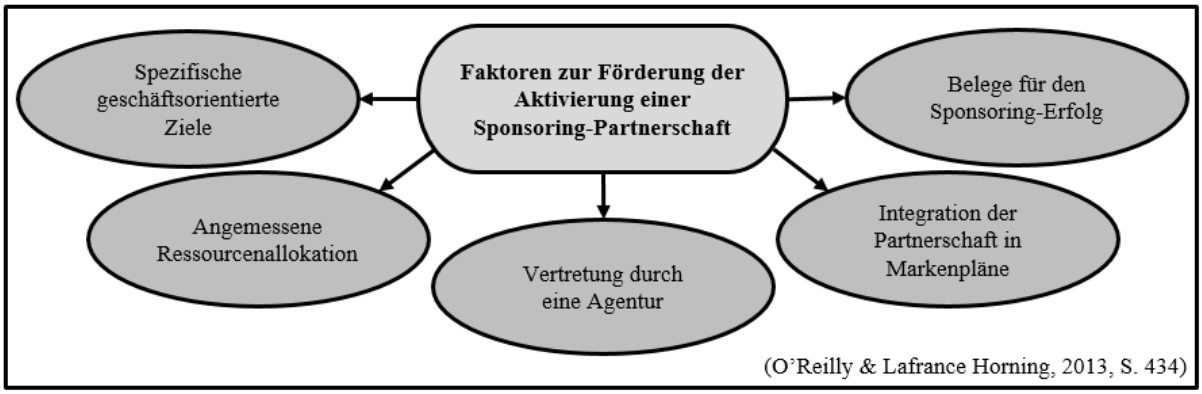


Abbildung 31: Faktoren zur Förderung der Aktivierung einer Sponsoring-Partnerschaft

Allerdings gibt es über diese eher allgemeinen Hinweise hinaus wenig Anleitung für Unternehmen, wie sie ihre Partnerschaften wirksam aktivieren können (Polonsky & Speed, 2001, S. 1363). Auch Speed und Thompson (2000, S. 237) sowie Hohenauer (2016, S. 185) stellen noch einen grossen Forschungsbedarf bezüglich der Effektivität unterschiedlicher Strategien zur Aktivierung von Sponsoring-Partnerschaften fest.

Bei der Betrachtung der Wirkung von Aktivierungsmassnahmen sollte man klar zwischen den Zielgruppen unterscheiden. So ist es möglich, dass Kommunikationsmassnahmen auf die an einer Veranstaltung anwesenden Zuschauer aktivierend wirken, während sie für Zuschauer, welche die Veranstaltung über die Massenmedien verfolgen, nicht-aktivierend sind (Weeks et al., 2008, S. 639; vgl. auch Cornwell, 2014, S. 56–57). Beispiele für solche Massnahmen sind Aktivitäten, welche die Veranstaltungsbesucher involvieren wie Wettbewerbe vor Ort, Abgabe von Produktmustern sowie Merchandising und Förderung des Produktabsatzes (Cornwell, 2014, S. 56–57; Weeks et al., 2008, S. 639).

2.3.4 Ausprägungsformen

In der Literatur werden die Begriffe Aktivierung und Leveraging zumindest teilweise unterschieden (vgl. Beginn von Kapitel 2.3). Leveraging beinhaltet die üblichen Aktivitäten, die ein Sponsoring umrahmen wie Werbung und Werbespots, die mit dem Sponsoring in Verbindung stehen sowie die Abgabe von Produktmustern vor Ort (Cornwell & Coote, 2005 S. 269, 271; Weeks et al., 2008; vgl. auch O'Reilly & Lafrance

Horning, 2013, S. 426). Die International Events Group (International Events Group, 2011; vgl. auch O'Reilly & Lafrance Horning, 2013, S. 427) führt verschiedene Formen von Aktivierung an: traditionelle Werbung, interne Kommunikation, Online-Werbung, Hospitality, Direktmarketing, Produktmuster vor Ort, Förderung des Produktabsatzes, Business-to-Business-Kommunikation etc.

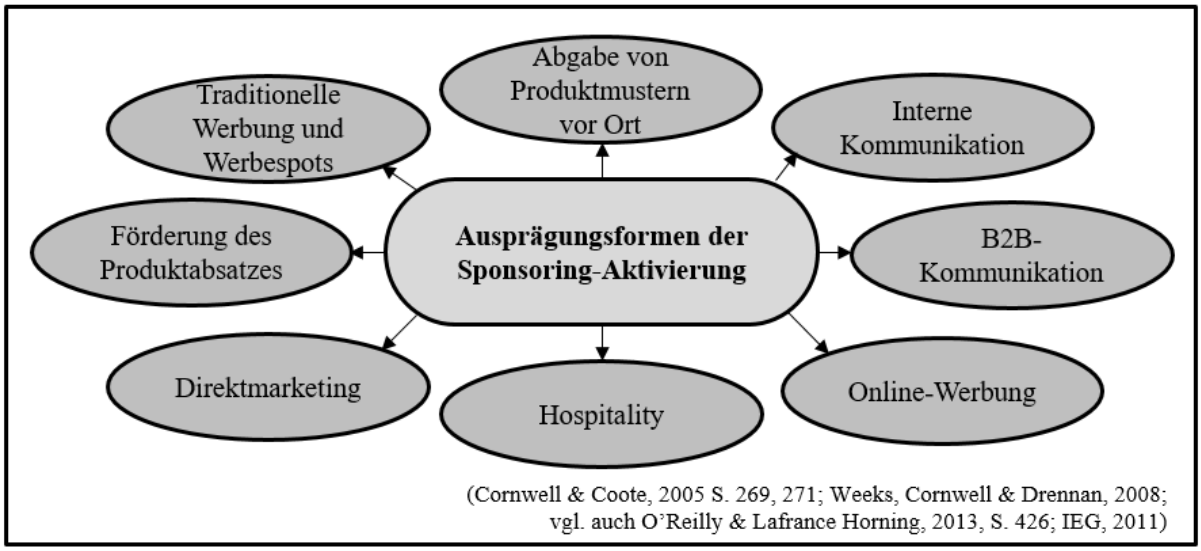


Abbildung 32: Ausprägungsformen der Sponsoring-Aktivierung

Weeks, Cornwell und Drennan (2008) nehmen zudem eine Unterteilung in aktivierende und nicht-aktivierende Kommunikation vor (vgl. O'Reilly & Lafrance Horning, 2013, S. 426; vgl. Beginn von Kapitel 2.3). Beispiele für aktivierende Kommunikation sind Websites, Gewinnspiele oder Wettbewerbe, die das Involvement, Engagement und die Interaktion der Zuschauer mit dem Sponsor fördern (Weeks et al., 2008, S. 639; Donlan & Crowther, 2012; vgl. auch O'Reilly & Lafrance Horning, 2013, S. 426; für ein Beispiel aktivierender Zielgruppenansprache via Sponsoring siehe Drengner, König & Kaiser, 2019). Aktivierende Kommunikation kann daher als eine Untergruppe von Leverage betrachtet werden.

In der Literatur tauchen vermehrt Begriffe auf wie Aktivierung durch Erlebnisse (Experiential Activation, Emotional Leverage), welche illustrieren, dass Aktivierungsmassnahmen versuchen sollten, eine Verbindung zum Konsumenten herzustellen (Bal, Quester & Plewa, 2009; vgl. auch O'Reilly & Lafrance Horning, 2013, S. 426). Es geht darum, dass der Konsument eine emotionale Bindung zum Sponsoring respektive zum sponsernden Unternehmen aufbaut (Bal et al., 2009; Choi et al., 2006; DeGaris et al., 2009; O'Keefe et al., 2009; vgl. auch O'Reilly & Lafrance Horning, 2013, S. 427).

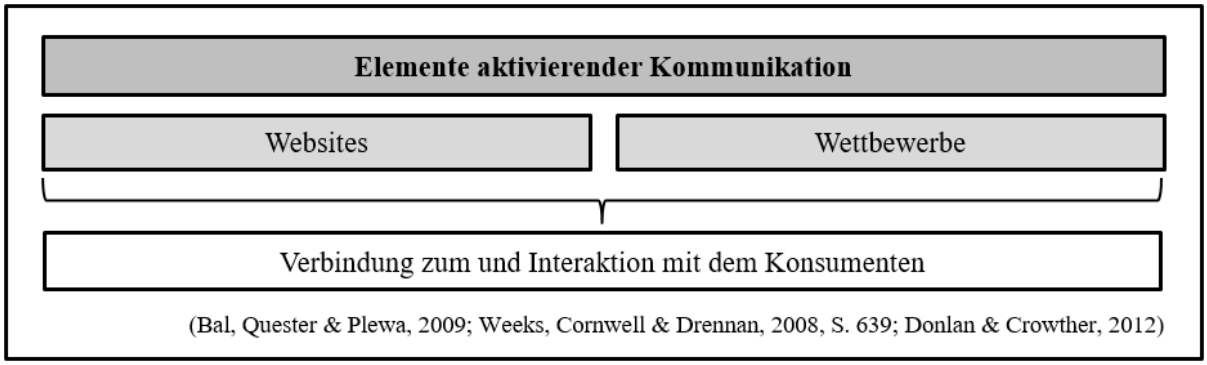


Abbildung 33: Elemente aktivierender Kommunikation

Eine weitere innovative Form von Sponsoring-Aktivierung stellt die themenzentrierte Werbung (Thematically Tied Advertising) dar (Cornwell, Weeks & Roy, 2005, S. 36). Schon Crimmins und Horn (1996) wiesen darauf hin, dass eine kreative Verbindung zwischen dem Sponsor und dem Sponsoring-Objekt eine stärkere Spur im Gedächtnis hinterlässt (Cornwell, Weeks & Roy, 2005, S. 36).

Gerade weil die Möglichkeiten in der Sponsoring-Aktivierung so zahlreich sind, sollte nach dem Erwerb eines Sponsoring-Rechts ein voll integrierter Kommunikationsplan erarbeitet und ein ausgewähltes Portfolio an Aktivierungsmethoden zusammengestellt werden (O'Reilly & Lafrance Horning, 2013, S. 434). Dabei kommt es nicht primär auf die Quantität der Aktivierung – also die Summe, die investiert wird –, sondern vielmehr auf die Qualität der Aktivierung an (Davies & Tsiantas, 2008; vgl. auch O'Reilly & Lafrance Horning, 2013, S. 427).

Klar ist, dass sowohl die Intensität als auch die Art der Sponsoring-Aktivierung für die durch Sponsoring erzielten Effekte zentral sind (Cornwell, Weeks & Roy, 2005, S. 36). Allerdings wurde bislang in keiner Studie untersucht, inwiefern sich die Art der Aktivierung auf das Sponsoring-Ergebnis auswirkt (Carrillat, d'Astous & Couture, 2015, S. 257).

2.4 Zwischenfazit

Die spezifischen Charakteristika von Sportsponsoring eröffnen Unternehmen einzigartige Chancen in der Marketingkommunikation. Diese werden durch unternehmensspezifische Programme zur Sponsoring-Aktivierung ausgeschöpft. So sind die Integration und die Berücksichtigung von Emotionen für die Sponsoring-Aktivierung wichtig (Bal et al., 2009; DeGaris et al., 2009; Papadimitriou & Apostolopoulou, 2009; O'Reilly & Lafrance Horning, 2013, S. 432). Sportveranstaltungen finden in der Freizeit der anvisierten Zielgruppen statt. Dieser Rahmen bietet für Unternehmen die Gelegenheit, ihre Zielgruppe in einem entspannten Umfeld anzusprechen und ihre Sponsoring-Botschaft anzubringen. So werden die positiven Eigenschaften und Assoziationen des Sports anhand eines Imagetransfers vom Sport auf das Unternehmen übertragen. Dies gelingt besonders gut, wenn die Zielgruppe der Sponsoring-Partnerschaft und das Unternehmen gut zueinander passen, also einen hohen wahrgenommenen Fit aufweisen sowie ein hohes Mass an Authentizität und Glaubwürdigkeit ausstrahlen. Mit einer individualisierten Sponsoring-Aktivierung wird die Sponsoring-Partnerschaft einzigartig und unverwechselbar. Dadurch lassen sich Ambush-Marketing-Aktionen von Konkurrenten abwehren (Kinney & McDaniel, 1996; Sandler & Shani, 1989; Tripodi & Hirons, 2009; O'Reilly & Lafrance Horning, 2013, S. 431; Farrelly, Quester & Greyser, 2005; Cornwell, 2014, S. 58; Walzel & Schubert, 2018, S. 255). Mit einer zielgerichteten Sponsoring-Aktivierung wird weiter die Effektivität der Sponsoring-Partnerschaft gesteigert und dem Rechtfertigungsdruck solcher Massnahmen aktiv entgegengewirkt. Kenntnisse über die Kommunikationsziele des eigenen Unternehmens, der Möglichkeiten und Massnahmen zur Sponsoring-Aktivierung sowie die Erarbeitung unternehmensindividueller Programme zur Sponsoring-Aktivierung sind nötig, um Sponsoring-Partnerschaften wirksam werden zu lassen. Dabei ist stets die unternehmensspezifische Situation zu berücksichtigen. Wiederholbar anwendbare Patentrezepte existieren in der professionellen Aktivierung von Sportsponsoring-Partnerschaften nicht.

3 Forschungsdesign

Die vorliegende Arbeit lässt sich methodisch in der realitätsorientierten qualitativen Marketingforschung verorten (vgl. Kapitel 3.1). Sie stützt sich auf den Situativen Ansatz als Leitgedanken (vgl. Kapitel 3.2) und setzt im Forschungsdesign mit dem Einsatz mehrerer für das Forschungsvorhaben geeigneter Methoden auf Vielfalt in der Datenerhebung und -auswertung (vgl. Kapitel 3.3).

3.1 Realitätsorientierte qualitative Marketingforschung

Die von der Forschung untersuchten Fragen haben sich an den relevanten Herausforderungen aus der Praxis zu orientieren (Simon, 1986, S. 205). Realitätsorientierte Marketingforschung zeichnet sich folglich dadurch aus, dass in der Praxis relevante Phänomene und Problemstellungen aufgegriffen, beschrieben und erklärt sowie dazu passende Lösungen entwickelt werden (Tomczak, 1992, S. 83).

Gleich mehrere Forscher haben in der Vergangenheit eine zu grosse Diskrepanz zwischen der Marketingforschung und den Erwartungen der Praxis an eben diese festgestellt (Engelhardt, 1985; Simon, 1986; Dichtl, 1989; Tomczak, 1992). Die vorliegende Arbeit orientiert sich deshalb an der praxisrelevanten Marketingforschung und folgt einem realitätsorientierten Forschungsparadigma.

Praxisorientierte angewandte Wissenschaft liefert Unternehmen praktische Hilfestellungen zur Unternehmensführung (Engelhardt, 1985, S. 211). Die Marketingwissenschaft untersucht im Zusammenspiel mit der Unternehmenspraxis verschiedene strategische Lösungen und zeigt besonders vielversprechende Handlungsalternativen auf (Engelhardt, 1985, S. 211–212). Dabei gilt es, die Voraussetzungen zu klären und potenzielle Wirkungen aufzuzeigen (Engelhardt, 1985, S. 212). Der Forscher beeinflusst durch seine Perspektive und durch die von ihm aufgeworfenen Fragen die Beantwortung der untersuchten Forschungsfragen (Belz, 1989, S. 8).

Die Marketingforschung sieht sich dem Vorwurf ausgesetzt, zu wenig praxisrelevant zu sein (Tomczak, 1992, S. 77). Der Graben zwischen der akademischen Forschung und den Erwartungen der Praxis wird tendenziell grösser (Dichtl, 1989, S. 70). Der angewandte Marketingforscher hingegen zeichnet sich dadurch aus, dass er Lösungen zu einer spezifischen Frage erarbeitet (Simon, 1986, S. 207).

Die Praxisrelevanz von Forschungsergebnissen bemisst sich an der «Einsetzbarkeit und [dem] Nutzen von Methoden, Modellen und Ergebnissen für reale Marketingentscheidungen» (Simon, 1986, S. 205). Marketingforschung setzt sich primär mit der Planung

und Lösung spezifischer Fragen auseinander und vernachlässigt dabei häufig die konkrete Realisierung, die in der Praxis jedoch einen wesentlichen Erfolgsfaktor darstellt (Simon, 1986, S. 207), sich aber häufig als grosse Herausforderung erweist (Belz, 2018, S. 199). Die Marketingwissenschaft sieht sich mit der Herausforderung konfrontiert, praktische Relevanz und wissenschaftliche Erforschbarkeit miteinander zu kombinieren (Simon, 1986, S. 212).

Empirisch-induktiv orientierte Forschung ist tendenziell qualitativ ausgerichtet (Tomczak, 1992, S. 77). Qualitative Marketingforschung zeichnet sich durch ihre Gründlichkeit, aber gleichzeitig auch durch ein geringes Abstraktionsniveau aus (Tomczak, 1992, S. 81). Ein stark empirisch-induktiver Forschungsansatz ist der Kritik ausgesetzt, nicht wissenschaftlich genug zu sein, obwohl er gerade bei Praktikern auf eine hohe Akzeptanz stösst (Simon, 1986, S. 208; Tomczak, 1992, S. 81).

Diese Arbeit verwendet im empirischen Teil typisch induktive Elemente wie Fallstudien (Yin, 2014) und Experteninterviews (Helfferich, 2011; Jäger & Reinecke, 2009) und setzt dabei den Fokus auf die «Interpretation von Einzelbeobachtungen (Induktionsprinzip)» (Tomczak, 1992, S. 77), um anschliessend anhand von Einzelfallanalysen Gesetzmässigkeiten aufzuzeigen (Tomczak, 1992, S. 77). Fallstudien gelten in der Marketingforschung als wesentliches Instrument des Erkenntnisgewinns (Tomczak, 1992, S. 77; Bonoma, 1985).

Die problemorientierte, integrierte sowie situativ möglichst konkrete Klärung der Forschungsfragen mit Experten und Praktikern aus dem untersuchten Forschungsgebiet (Tomczak, 1992, S. 82) wird den typischen Ausprägungsmerkmalen qualitativer Forschung ebenso gerecht wie die Tatsache, dass die Forschungsfragen selbst stark durch die Realität geprägt sind und die Methodenwahl beeinflussen (vgl. Tomczak, 1992, S. 82; Firebaugh, 2008, S. 227–235).

Die Struktur des Forschungsprozesses entspricht dem klassischen Vorgehen in der empirischen Sozialwissenschaft: Ausgehend von Forschungsfragen, theoretischen Vorüberlegungen und einer Erklärungsstrategie werden die Daten basierend auf einer spezifischen Untersuchungsstrategie erhoben und ausgewertet, um so die ursprünglich aufgeworfenen Forschungsfragen zu beantworten (Gläser & Laudel, 2010, S. 33–36).

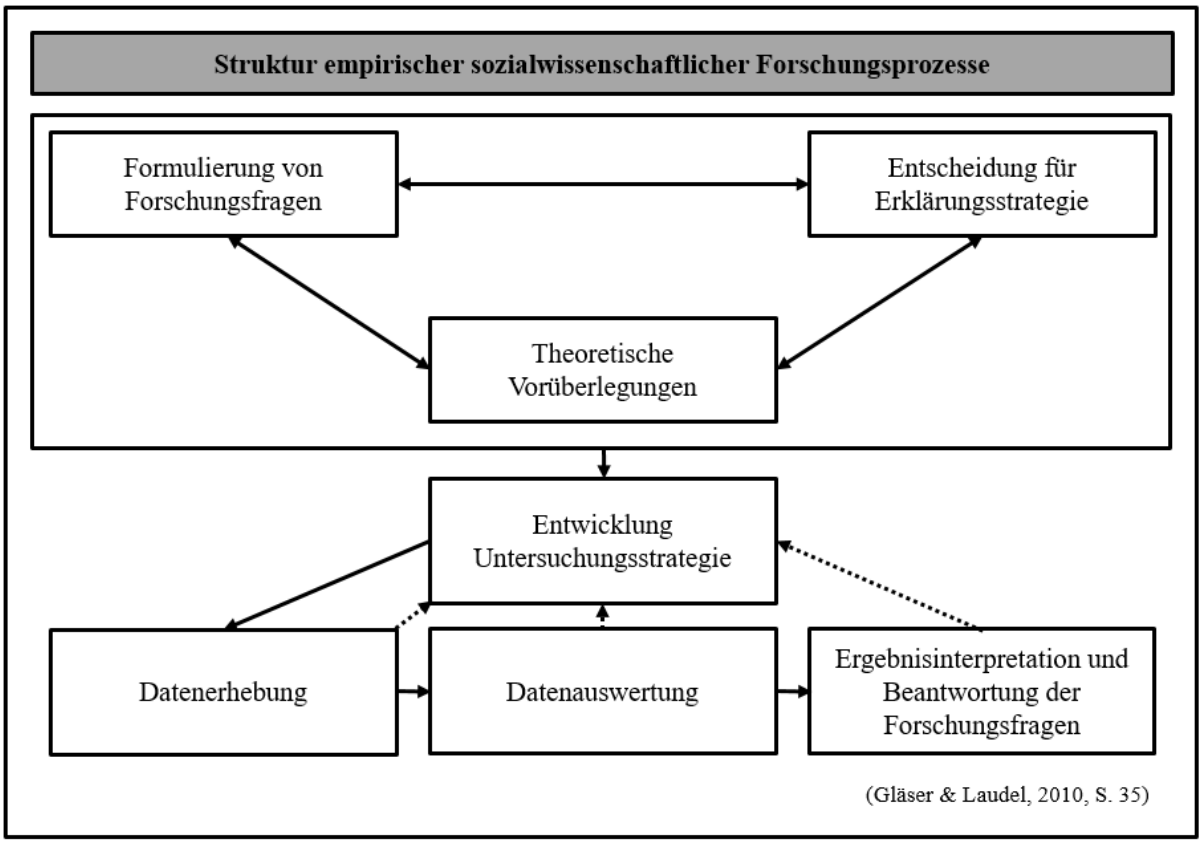


Abbildung 34: Struktur empirischer sozialwissenschaftlicher Forschungsprozesse

3.2 Situativer Ansatz als Leitgedanke

Netzwerke und Beziehungen im Sponsoring können auf verschiedenartige Weise analysiert werden und es gibt keine wissenschaftliche Erklärung, die sämtliche Aspekte des Phänomens Sponsoring abzudecken vermag (Olkkonen et al., 2000, S. 16). Netzwerke und Beziehungen werden ausschliesslich im Kontext des ganzen Kommunikationsprozesses verstanden (Olkkonen et al., 2000, S. 15). Kommunikationsprozesse wiederum können nur unter Berücksichtigung situativer Faktoren analysiert werden (Olkkonen et al., 2000, S. 15).

Sponsoring wird demnach nicht als ein einheitliches Kommunikationsinstrument betrachtet, weil es keine Paradeform von Sponsoring gibt. B2B-Unternehmen sind an anderen Rechtepaketen interessiert als B2C-Unternehmen aus dem Mittelstand. Bedürfnisse, Erfahrungen, Kompetenzen und Budgets auf Seiten der Sponsoren weisen ein grosses Spektrum auf. (Welling, 2018)

Vor diesem Hintergrund überrascht es nicht, dass empirische Untersuchungen zum Erfolg von Sponsoring ergebnislos bleiben oder zumindest inkonsistent sind (Mack, 1999; Polonsky & Speed, 2001, S. 1364). Dies hängt auch mit den vielfältigen Zielen zusammen, die mit Sponsoring verfolgt werden (Mack, 1999; Polonsky & Speed, 2001,

S. 1364). Jedes Ziel ist mit einem anderen Set an gewünschten Ergebnissen verbunden, was nicht zwingend der abhängigen Variablen in der empirischen Untersuchung entspricht (Mack, 1999; Polonsky & Speed, 2001, S. 1364).

Aufgrund dieser Ausgangslage eignet sich die zentrale These des Situativen Ansatzes im Management als Perspektive, um Aspekte der Sponsoring-Aktivierung zu untersuchen. Der Situative Ansatz wird auch als Kontingenztheorie bezeichnet (Kieser, 2014, S. 166). Gemäss der Kontingenztheorie erfordern unterschiedliche äussere Bedingungen unterschiedliche organisatorische Merkmale und die Wirksamkeit der Organisation hängt vom Ausmass der Kongruenz oder der Anpassungsfähigkeit der Struktur- und Umgebungsvariablen ab (Lawrence & Lorsch, 1967; Drazin & van de Ven, 1985; Pennings, 1992).

Obwohl der Situative Ansatz seinen Ursprung in der Organisationstheorie hat (Kieser, 2014, S. 164–167), lässt er sich auf das Verhalten von Mitarbeitenden innerhalb einer Organisation und somit auf die Realisierung strategischer Stossrichtungen unter bestimmten Umwelt- und Unternehmensbedingungen übertragen (Kieser, 2014, S. 171–172). Der Situative Ansatz taucht in den Organisationstheorien erstmals in den 1960er-Jahren auf (Burns & Stalker, 1961; Lawrence & Lorsch, 1967; Thompson, 1967; Pugh, Hickson, Hinings & Turner, 1968; Khandwalla, 1973).

Die zentrale These des Situativen Ansatzes im Management lautet, dass es keine generell gültige, einzigartige optimale Handlungsmethode gibt, sondern vielmehr eine ganze Anzahl an Alternativen existieren, von welchen eine in einer bestimmten Situation angemessen ist (Staehle, 1976, S. 59). Verfechter des Situativen Ansatzes sind der Ansicht, dass es keinen allgemeingültigen Weg für eine adäquate Entscheidungsfindung in Unternehmen gibt, sondern dass stattdessen stets situative Faktoren zu berücksichtigen sind (Homburg, 2015, S. 201–202; Kieser & Walgenbach, 2010, S. 40–43; Zeithaml, Varadarajan & Zeithaml, 1988).

Die Aufgabe des Situativen Ansatzes ist es, alternative Konzepte, Strukturen und Strategien zu entwickeln, diese in ein Entscheidungsmodell zu übertragen und aus einer Vielzahl an logisch erscheinenden Alternativen diejenigen auszuwählen, welche unter exakt festgelegten Bedingungen (Situationen) erfolgreicher (effizienter) sind als andere (Staehle, 1976, S. 59). Dies passt zur Feststellung, dass Unternehmen aufgrund ihrer spezifischen Voraussetzungen im Unternehmen selbst und im jeweiligen Marktumfeld eigene, einzigartige Lösungsansätze zu entwickeln haben (Belz, 1989, S. 10).

Eine Vielzahl an Entscheidungen im Marketing werden gemäss dem Situativen Ansatz auf der Grundlage einer systematischen Situationsanalyse getroffen (Weinhold-Stünzi,

1985a, 1985b). Die Orientierung am Situativen Ansatz ermöglicht somit die Herleitung spezifischer Handlungsempfehlungen (Kieser & Ebers, 2014; Tomczak, 1992; Staehle, 1976, S. 66).

Der beste Startpunkt dafür ist eine Situationsanalyse, welche eine exakte Beschreibung des Entscheidungsproblems in der Gegenwart umfasst sowie eine historische Analyse der Vergangenheit und eine Voraussage zukünftiger Entwicklungen, welche mögliche Veränderungen in der Konstellation situativer Faktoren aufzeigen (Staehle, 1976, S. 66). Der Situative Ansatz führt somit zur Formulierung situativer Hypothesen und schliesslich zu situativen Theorien (Staehle, 1976, S. 59).

Der Situative Ansatz erfüllt die Anforderungen der Configurational School (Miller, 1981, 1996, 1999; Dess, Newport & Rasheed, 1993; Meyer, Tsui & Hinings, 1993), welche die Klassifizierung organisationaler Phänomene anhand von Typologien und Taxonomien vorsieht (Doty, Glick & Huber, 1993; Doty & Glick, 1994; Bailey, 1994). Die Etablierung gebräuchlicher Problemtypen, Typologien und taxonomischer Systeme stellt aufgrund der unbegrenzten Variabilität von Situationen eine schlichte Notwendigkeit dar (Staehle, 1976, S. 66).

Insbesondere im Projektgeschäft kommt dem Situativen Ansatz eine hohe Bedeutung zu (Shenhar, 2001). Das Management von Sponsoring-Partnerschaften kann als eine spezifische Form des Projektgeschäfts angesehen werden. Der Situative Ansatz ist folglich nicht nur für die Marketingforschung im Allgemeinen (Weinhold-Stünzi, 1985b, S. 1–2), sondern auch für die Sponsoring-Forschung im Speziellen geeignet.

Ein situatives Entscheidungsmodell erleichtert die verbesserte Entscheidung bezüglich der Auswahl alternativer Handlungsmodelle, Handlungsabfolgen und Handlungssysteme (Staehle, 1976, S. 59). Insofern zielt das methodische Forschungsdesign auf einen «Mittelweg zwischen Generalisierung und Spezifizierung» ab (Belz, 1989, S. 9; vgl. Kapitel 3.3).

Strategieformulierungen unter Berücksichtigung des Situativen Ansatzes bedürfen einer Untersuchung hybrider Forschungsdesigns (Harrigan, 1983, S. 400). Diesem Umstand wird insofern Rechnung getragen, als dass unterschiedlich granulare Forschungsmethoden zum Einsatz kommen.

3.3 Methodisches Vorgehen

Das Forschungsdesign gibt einen Überblick, anhand welcher Methoden die unterschiedlichen Forschungsfragen untersucht werden. Die Erläuterungen zum Vorgehen bei der Datenauswertung werden jeweils zu Beginn der empirischen Kapitel ausgeführt (vgl. Kapitel 4.1, 5.1, 6.1 und 7.1).

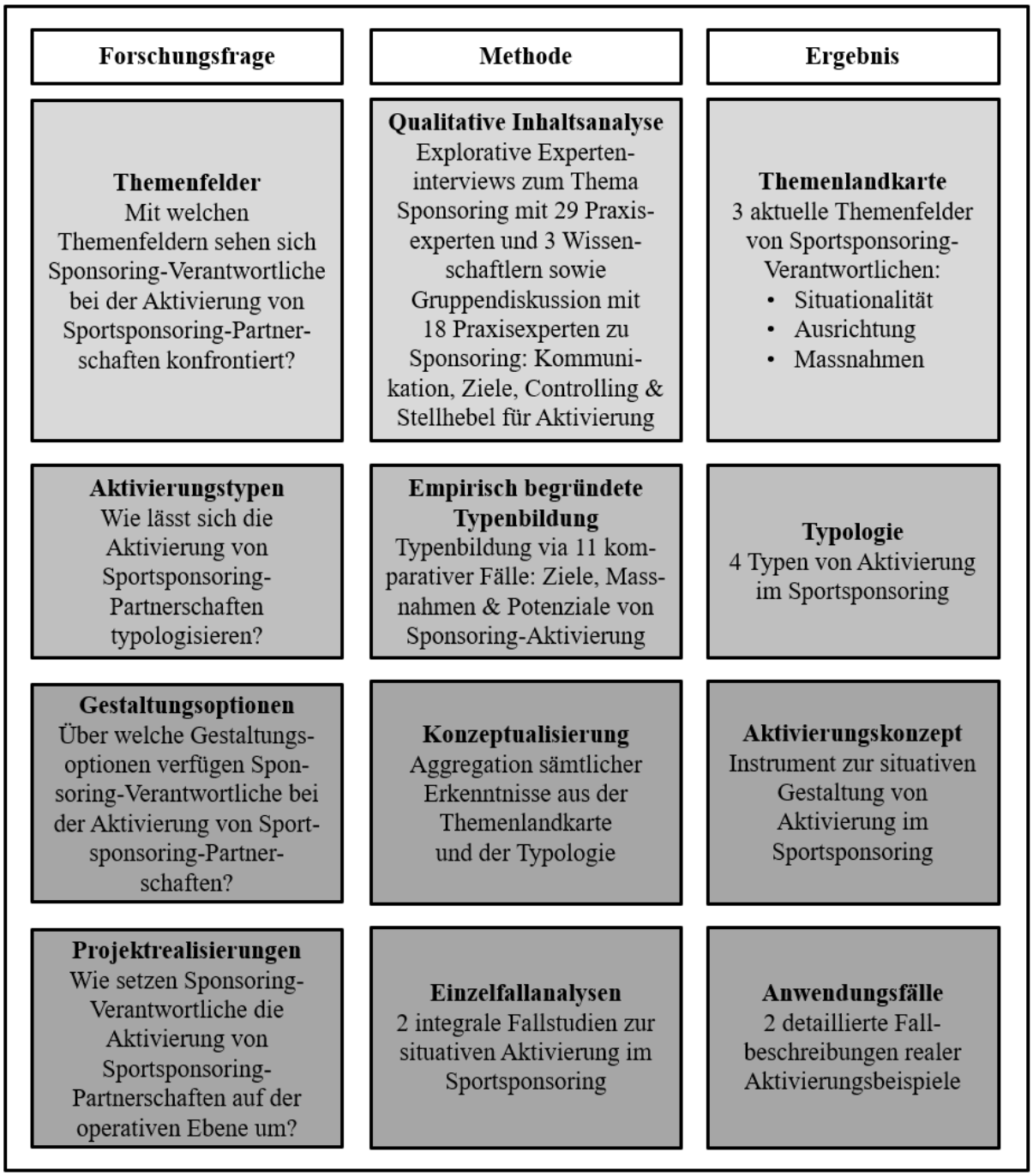


Abbildung 35: Methodisches Forschungsdesign

Die Forschungsfragen werden anhand eines qualitativen Forschungsansatzes untersucht. Da jede Sponsoring-Partnerschaft ihre Eigenheiten aufweist, liegt der Arbeit die

Theorie des Situativen Ansatzes zugrunde. Experteninterviews mit Sponsoring-Verantwortlichen und Wissenschaftlern sowie eine Gruppendiskussion mit Sponsoring-Verantwortlichen bilden das Grundgerüst für die Extraktion und die Beschreibung wesentlicher Themenfelder beim Management von Sportsponsoring-Partnerschaften. Es stellt sich heraus, dass das Thema Aktivierung für die Effektivität von Sponsoring-Partnerschaften von hoher Bedeutung ist. Deshalb werden unterschiedliche Aktivierungsprogramme von Unternehmen aus dem deutschsprachigen Raum anhand von Fallstudien vertieft und in eine Typologie eingeordnet. Anhand dieser Typologie lässt sich eine Sponsoring-Aktivierung gezielt ausrichten und gestalten. Die gewonnenen Erkenntnisse werden zu einem Aktivierungskonzept im Sportsponsoring aggregiert, welches Sponsoring-Verantwortlichen als Orientierungshilfe bei der Ausgestaltung von Programmen zur Sponsoring-Aktivierung dient. Das Aktivierungskonzept wird anhand zweier ganzheitlicher Einzelfallanalysen praxisorientiert angewendet und illustriert.

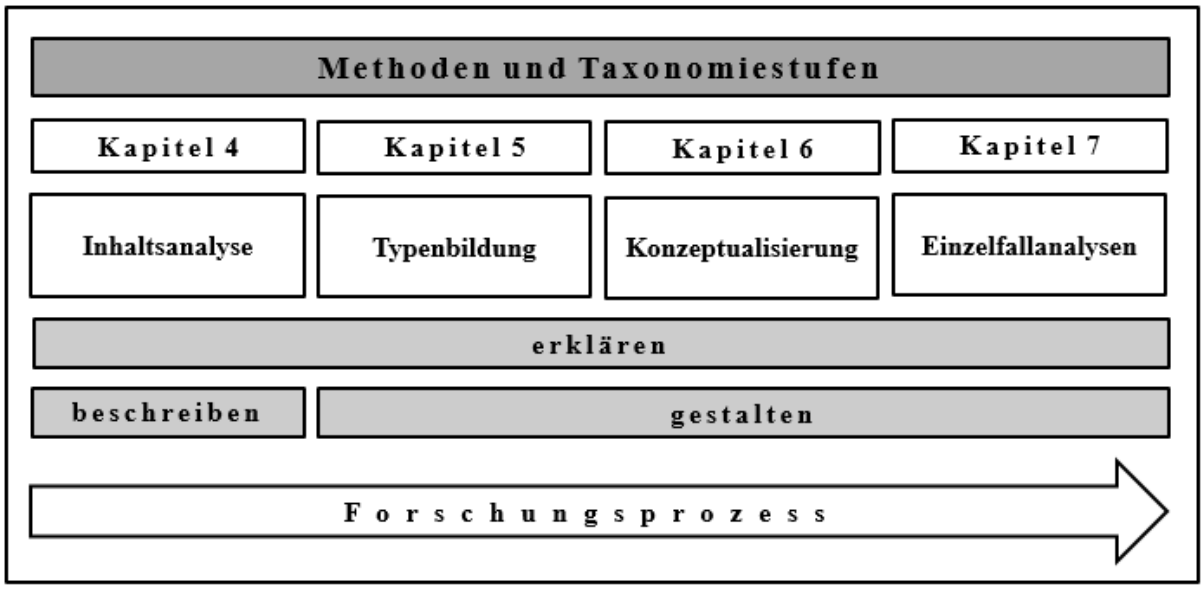


Abbildung 36: Methoden und Taxonomiestufen im Forschungsprozess

In den folgenden Unterkapiteln wird erläutert, weshalb dieses Forschungsdesign auf der Basis qualitativer Methoden für die aufgeworfenen Forschungsfragen adäquat ist.

Identifikation von Themenfeldern mittels qualitativer Inhaltsanalyse

Im ersten Schritt werden die Themenfelder im Bereich der Sponsoring-Aktivierung durch ein exploratives Vorgehen ermittelt (Miles, Huberman & Saldaña, 2020, S. 142–143; vgl. Kapitel 4.1). Um herauszufinden, mit welchen Themenfeldern sich Sponsoring-Verantwortliche bei der Aktivierung von Sportsponsoring-Partnerschaften konfrontiert sehen, werden Sponsoring-Verantwortliche aus der Unternehmenspraxis (Gläser & Laudel, 2010, S. 111–196) einzeln befragt. Diese Erkenntnisse werden durch drei

Experteninterviews mit Sponsoring-Forschern sowie einer Gruppendiskussion mit Experten aus der Praxis (Vogl, 2014, S. 581–586; Laurie & Jensen, 2016, S. 186–195) ergänzt. Sämtliche Daten sowie öffentlich verfügbare Präsentationen, Videos und Webseiten werden anhand einer inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse (Kuckartz, 2016, S. 97–122; Mayring, 2015; Gläser & Laudel, 2010, S. 197–260) ausgewertet. Dieser erste Schritt stellt somit eine Auslegeordnung an Themen in der Sponsoring-Praxis sicher, die anhand der Erfahrungen von Wissenschaftlern auch aus einer akademischen Perspektive betrachtet und eingeordnet werden. Diese Themenlandkarte bildet Themenfelder für Sponsoring-Verantwortliche ab, mit welchen sich diese in ihrer täglichen Arbeit konfrontiert sehen. Der Methodeneinsatz der qualitativen Inhaltsanalyse wird in Kapitel 4.1 im Einzelnen beschrieben.

Bildung von Typen mittels empirisch begründeter Typenbildung

Im zweiten Schritt wird eine Typologie für die Sponsoring-Aktivierung entwickelt (vgl. Kapitel 5.2). Sie dient dazu, aktuelle und zukünftig geplante Massnahmen in der Sponsoring-Aktivierung eines Unternehmens strategisch zu verorten. Mittels der empirisch begründeten Typenbildung (Gerhardt, 1984, 1986a, 1986b, 1991a, 1991b, 2012; Kluge, 1999, S. 91) werden anhand von elf Fallstudien mit Fallvergleichen und Fallkontrastierungen (Kelle & Kluge, 2010, S. 41–82, 108–112) vier typische Ausprägungsformen von Aktivierung im Sportsponsoring herausgearbeitet. Die empirisch begründete Typenbildung stellt in der qualitativen Sozialforschung eine etablierte Forschungsmethode dar (Kluge, 1999, 2000; Ecarius & Schäffer, 2020; Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014b, S. 379–385; vgl. Kapitel 5.1). Dabei stehen Ziele, Massnahmen und Potenziale der Sponsoring-Aktivierung im Fokus. Die entwickelten Typen bilden einen Orientierungsrahmen für Sponsoring-Verantwortliche bei der Festlegung der strategischen Stossrichtung oder der Beurteilung des Status Quo einer bereits realisierten Sponsoring-Aktivierung (zu den Vor- und Nachteile konzeptioneller Typologien siehe Bailey, 1994, S. 93–94). Die untersuchten Fallunternehmen werden in der Typologie verortet. Der Methodeneinsatz der empirisch begründeten Typenbildung wird in Kapitel 5.1 im Einzelnen beschrieben.

Untersuchung von Gestaltungsoptionen mittels Konzeptualisierung

Im dritten Schritt werden die Erkenntnisse aus den explorativ erhobenen Themenfeldern und der entwickelten Typologie zu einem ganzheitlichen Aktivierungskonzept aggregiert. Durch die Konzeptualisierung (Miles, Huberman & Saldaña, 2014, S. 20–25, 292–293; vgl. Kapitel 6.1) werden Optionen für Sponsoring-Verantwortliche in der Sponso-

ring-Aktivierung aufgezeigt, mit welchen situativ unterschiedlich gelagerte Ausgangsbedingungen für eine unternehmensspezifische Aktivierung von Sportsponsoring-Partnerschaften zielgerichtet genutzt werden können. Die Konzeptualisierung wird in der qualitativen Forschung als «Ergebnis einer perspektivischen Re-Konstruktion der sozialen Konstruktion der Wirklichkeit» betrachtet (Flick, von Kardorff & Steinke, 2007, S. 21). Der Methodeneinsatz der Konzeptualisierung wird in Kapitel 6.1 im Einzelnen beschrieben.

Untersuchung von Projektrealisierungen mittels Einzelfallanalysen

Im vierten Schritt wird das entwickelte Aktivierungskonzept anhand von zwei integralen Einzelfallanalysen (Bohnsack, Marotzki & Meuser, 2011, S. 60–61; vgl. Kapitel 7.1) untersucht, um die Praktikabilität des Konzepts zu testen und dieses zumindest ansatzweise zu validieren. Als Fallunternehmen werden die Raiffeisen Schweiz mit ihrem Schneesport-Sponsoring sowie die Zurich Insurance Group mit ihrem Eishockey-Sponsoring hinzugezogen. Der Methodeneinsatz der Einzelfallanalysen wird in Kapitel 7.1 im Einzelnen beschrieben.

4 Themenlandkarte zum Sportsponsoring-Management

Das Management von Sportsponsoring-Partnerschaften beinhaltet sieben Themenfelder, die sich in die Teilbereiche Grundlagen und Aktivierung aufteilen lassen.

4.1 Methode

In diesem Unterkapitel wird die Untersuchung der ersten Forschungsfrage mittels qualitativer Inhaltsanalyse dargelegt:

> *Mit welchen Themenfeldern sehen sich Sponsoring-Verantwortliche bei der Aktivierung von Sportsponsoring-Partnerschaften konfrontiert?*

Der Schwerpunkt liegt auf den Gütekriterien, der Datenerhebung und der Datenauswertung der qualitativen Inhaltsanalyse, basierend auf Experteninterviews und einer Gruppendiskussion. Das methodische Forschungsdesign wurde bereits in Kapitel 3.3 beschrieben.

Die qualitative Inhaltsanalyse ist eine Forschungsmethode, anhand derer sich Kommunikationsinhalte aus Texten systematisch erheben und aufbereiten lassen (Mayring & Fenzl, 2019, S. 543; Häder, 2015, S. 342; vgl. Diekmann, 2001, S. 576–578; Früh, 2001; Schulz, 2003; Rössler, 2005; für verschiedene Definitionen der qualitativen Inhaltsanalyse siehe Mayring, 2015, S. 11–13). Als Textgrundlage dienen die Transkripte der Experteninterviews und der Gruppendiskussion.

Das Vorgehen bei der sozialwissenschaftlichen Inhaltsanalyse wird durch klare Regeln vorgegeben (Häder, 2015, S. 343). So müssen die Datenanalysen nachvollziehbar und die untersuchten Sachverhalte hypothesengeleitet sein (Mayring & Fenzl, 2019, S. 543; Häder, 2015, S. 343). Ausserdem ist ein theoriegeleitetes Vorgehen anzustreben (Mayring, 2015, S. 13).

Die qualitative Inhaltsanalyse sieht explizit die Zusammenfassung wesentlicher Aussagen in Texten vor, die auf Experteninterviews basieren (Häder, 2015, S. 356; Mayring, 1993). Dem ersten Schritt der Zusammenfassung folgen die Explikation und die Strukturierung anhand der Bildung abstrahierender Kategorien und Unterkategorien (Häder, 2015, S. 349; Elo & Kyngäs, 2008, S. 110; Mayring, 1993; vgl. Kapitel 5 und 6). Bei der Anwendung der qualitativen Inhaltsanalyse wird insofern auch ein Element der Methode der thematischen Analyse integriert, als dass eine Themenlandkarte generiert wird (Braun & Clarke, 2006, S. 87; zur Abgrenzung von thematischer Analyse und qualitativer Inhaltsanalyse siehe Vaismoradi, Turunen & Bondas, 2013 sowie Vaismoradi & Snelgrove, 2019).

Die klassische Theorie des Interviews weist drei Einflussgrössen auf, die den wahren Wert bei der Beantwortung einer Frage verblassen lassen: den Zufallsfehler (Verhören, Notizfehler), den systematischen Fehler (Experten vergessen bestimmte Aspekte) und die Beeinflussung durch die soziale Erwünschtheit (Häder, 2015, S. 211). Dieser Umstand relativiert die Erkenntnisse, welche anhand von Interviews gewonnen werden.

Durch die Experteninterviews wird das Wissen der Experten für den Forscher zugänglich (Gläser & Laudel, 2010, S. 12). Experteninterviews sind eine in den Sozialwissenschaften breit anerkannte Methode der Datenerhebung (Gläser & Laudel, 2010, S. 12).

Gruppendiskussionen können als besondere Art der Expertenbefragung angesehen werden (Häder, 2015, S. 285). In einer Gruppendiskussion geht es darum, dass die Teilnehmenden ein Gespräch zu einem vorgegebenen Thema führen (Lamneck, 1998, S. 11). Der Diskussionsleiter sorgt mit gezielten Moderationsfragen dafür, dass die Gruppeninteraktion in die Richtung des wissenschaftlichen Interessens gelenkt wird (Häder, 2015, S. 285).

Gruppendiskussionen werden in der Wissenschaft schon seit langer Zeit eingesetzt (Lewin & Lippitt, 1938; Cartwright & Zander, 1953; Bales, 1950; Merton, 1987) und erfahren als Methode derzeit eine steigende Bedeutung (Häder, 2015, S. 285). Gruppendiskussionen ermöglichen eine Dynamik, eine Einordnung von Aussagen sowie Hinweise auf mögliche Hypothesen und stellen eine methodische Ergänzung zu den Experteninterviews dar (Häder, 2015, S. 287–288).

Die Alltagsnähe, Flexibilität und Offenheit von Gruppendiskussionen werden als Stärken dieser Methode angesehen, obwohl sich Befunde auf Basis der qualitativen Inhaltsanalyse nicht ohne Weiteres verallgemeinern oder mit demselben Resultat replizieren lassen (Häder, 2015, S. 288–289). Zudem ist die Beeinflussbarkeit der Teilnehmenden durch den Diskussionsleiter als kritisch anzusehen (Häder, 2015, S. 288–289). Dennoch stellt die inhaltsanalytische Auswertung von Gruppendiskussionen eine gängige Analysestrategie in der qualitativen Sozialforschung dar (Lamnek, 1998, S. 167).

Gütekriterien

Die klassischen Gütekriterien der Objektivität, der Reliabilität und der Validität werden bei der Anwendung sozialwissenschaftlicher qualitativer Forschungsmethoden häufig nur unzureichend erfüllt (Mayring, 2015, S. 123). Die vorliegende Auswertung anhand der qualitativen Inhaltsanalyse bildet hierbei keine Ausnahme.

Allerdings gehen die Ansichten in der Wissenschaft dahingehend auseinander, ob sich die klassischen Gütekriterien vorbehaltlos auf die qualitative Inhaltsanalyse anwenden

lassen (Mayring, 2015, S. 124–125). Bereits seit den 1980er-Jahren wurde diese Frage kontrovers diskutiert (Kuckartz, 2016, S. 202; Flick, 2007, S. 487–510; Flick, 2009; Grunenberg, 2001; Lincoln & Guba, 1985; Kirk & Miller, 1986; Spencer, Ritchie, Lewis & Dillon, 2003; Steinke, 1999, 2007).

Nebst der Schwierigkeit, den klassischen Gütekriterien gerecht zu werden, sind folgende Aspekte der qualitativen Inhaltsanalyse als kritisch zu beurteilen: die Lernprozesse beim Verkoder setzen erst im Kodierprozess ein, der Forschungsaufwand für das Kodieren ist hoch und der Zugang zum Quellenmaterial gestaltet sich vielfach schwierig (Häder, 2015, S. 349).

In der vorliegenden Arbeit ist insbesondere die Reliabilität als kritisch einzustufen, da das Datenmaterial ausschliesslich vom Forscher selbst kodiert wurde (Mayring, 2015, S. 53; Kuckartz, 2016, S. 44). Diesem Umstand wurde insofern Rechnung getragen, als dass das Datenmaterial konsequent mittels Audioaufnahmen aufgezeichnet, vollständig transkribiert und nachvollziehbar kodiert wurde (Kuckartz, 2016, S. 204–205). Hiermit wird eine höchstmögliche Transparenz im Forschungsprozess sichergestellt. Auch das umfassende und systematische Vorgehen bei der Datenauswertung trägt wesentlich zur hohen Qualität im Forschungsprozess bei (Ritchie & Ormston, 2014, S. 27–29).

Die qualitative Inhaltsanalyse weist als Methode jedoch auch wesentliche Vorteile auf. So sind die Überprüfbarkeit und Veränderbarkeit des Kodierschemas gegeben und es besteht keine Gefahr der Verfälschung aufgrund von Erinnerungsfehlern (Häder, 2015, S. 349), da vollständige Transkripte erstellt wurden.

Datenerhebung

Die Daten wurden mittels explorativen Experteninterviews und einer Gruppendiskussion erhoben. Als Experten gelten Personen, die in einem Fachgebiet über besonderes Wissen verfügen (Gläser & Laudel, 2010, S. 11). Dies trifft beim Thema Sportsponsoring sowohl auf die drei interviewten Wissenschaftler als auch auf die 29 Praxisexperten zu, die über Erfahrung im Management von Sportsponsoring-Partnerschaften verfügen. Die Experteninterviews wurden aus ökonomischen Gründen telefonisch durchgeführt und dauerten zwischen 18 und 58 Minuten. Eine Liste der Experten wird aus Tabelle 11 im Anhang ersichtlich.

Die Experteninterviews wurden in Form eines halbstandardisierten Leitfadeninterviews geführt (Gläser & Laudel, 2010, S. 111–120). Der Fragewortlaut wurde durch den Interviewer vorgegeben, nicht aber die Fragereihenfolge und die Antwortmöglichkeiten (Gläser & Laudel, 2010, S. 41–42). Der Leitfragebogen ist der Tabelle 12 im Anhang

zu entnehmen. Die Auswahl der Experten erfolgte anhand der folgenden Kriterien: Zugang zu relevanten Informationen, Fähigkeit und Bereitschaft zur präzisen Informationsauskunft sowie Verfügbarkeit (Gorden, 1975, S. 196–197). Die Experten stehen stellvertretend für die Gruppe der Sponsoring-Praktiker und Sponsoring-Wissenschaftler (Jäger & Reinecke, 2009, S. 70).

Während der Interviews wurden handschriftlich Notizen als Zusammenfassung der Kernaussagen erstellt (Jäger & Reinecke, 2009, S. 70) und die Tonaufnahme der Gespräche anschliessend transkribiert. Dasselbe trifft auf die Gruppendiskussion mit 18 Praxisexperten zu, die aus der Auflistung in Tabelle 13 im Anhang ersichtlich werden. Der Leitfragebogen für die Gruppendiskussion fokussierte auf die Themen Kommunikation, Ziele, Controlling und Stellhebel für die Aktivierung im Sportsponsoring. Details zum Leitfragebogen für die Gruppendiskussion sind der Tabelle 14 im Anhang zu entnehmen.

Datenauswertung

Ziel der Datenauswertung war die Identifizierung und Klassifizierung (Mayring, 2015, S. 25–26) von Themenfeldern beim Management von Sportsponsoring-Partnerschaften, die als Schwerpunkte für den weiteren Forschungsverlauf in Frage kamen und in deren Dunstbereich sich interessante Hypothesen in noch unerforschten Bereichen erschliessen liessen (Mayring, 2015, S. 22–23). Folglich gelangte im Auswertungsprozess ein induktives Vorgehen zur Anwendung (Mayring & Fenzl, 2019, S. 546; Kuckartz, 2016, S. 72–73). So konnte die Offenheit gegenüber den durch die Experten vermittelten Themenfeldern sichergestellt werden.

Die Datenauswertung orientierte sich an einer sequenziellen Analyse, welche sich durch mehrere Analysezyklen und einer Aggregation der relevanten Themen auszeichnete (Miles et al., 2014, S. 157). Während des Analyseprozesses fand eine Iteration zwischen theoretischen Überlegungen aufgrund der Vorkenntnisse des Forschers aus der Literaturrecherche und den erhobenen Daten aus den Experteninterviews und der Gruppendiskussion statt (Eisenhardt, 1989, S. 546). Der Stand der theoretischen Vorüberlegungen erschliesst sich aus dem Theorieteil dieser Arbeit (vgl. Kapitel 2).

Die Audioaufnahmen der Experteninterviews und der Gruppendiskussion wurden vollständig transkribiert (Gläser & Laudel, 2010, S. 193–195) und mittels des computergestützten Datenverarbeitungsprogramms ATLAS.ti kodiert, analysiert und interpretiert

(Mayring, 2015, S. 117; Kuckartz, 2016, S. 174–176; Richards, 2015, S. 115–116). Dabei wurde auf Basis des Datenmaterials eine Zuordnung von Aussagen zu einem induktiv entwickelten Kategoriensystem vorgenommen (Mayring & Fenzl, 2019, S. 546; Kuckartz, 2016, S. 72–73).

Ergebnis dieser zusammenfassenden Inhaltsanalyse mit induktiver Kategorienbildung (Mayring & Fenzl, 2019, S. 546) sind sieben aggregierte Themenfelder mit Stellhebeln im Management von Sportsponsoring-Partnerschaften, die im Folgenden vorgestellt werden.

4.2 Themenfelder im Sportsponsoring-Management

Sieben Themenfelder sind beim Management von Sportsponsoring-Partnerschaften von entscheidender Bedeutung. Sponsoring-Verantwortliche berücksichtigen bei ihren Engagements die Ziele in der Kommunikation (vgl. Kapitel 4.2.1) und die Art der Kooperation mit dem Rechtehalter (vgl. Kapitel 4.2.2). Bei der Aktivierung von Sportsponsoring-Partnerschaften stehen die Planung (vgl. Kapitel 4.2.3), die Realisierung (vgl. Kapitel 4.2.4), der Mitteleinsatz (vgl. Kapitel 4.2.5) und die Ausgestaltung (vgl. Kapitel 4.2.6) im Vordergrund. Ausserdem bedarf die Aktivierung von Sportsponsoring-Partnerschaften einer steten Weiterentwicklung (vgl. Kapitel 4.2.7). Aus Abbildung 37 werden sämtliche Themenbereiche und deren Elemente ersichtlich. Diese werden in den folgenden Kapiteln dargelegt und mit Zitaten von Sponsoring-Verantwortlichen untermauert.

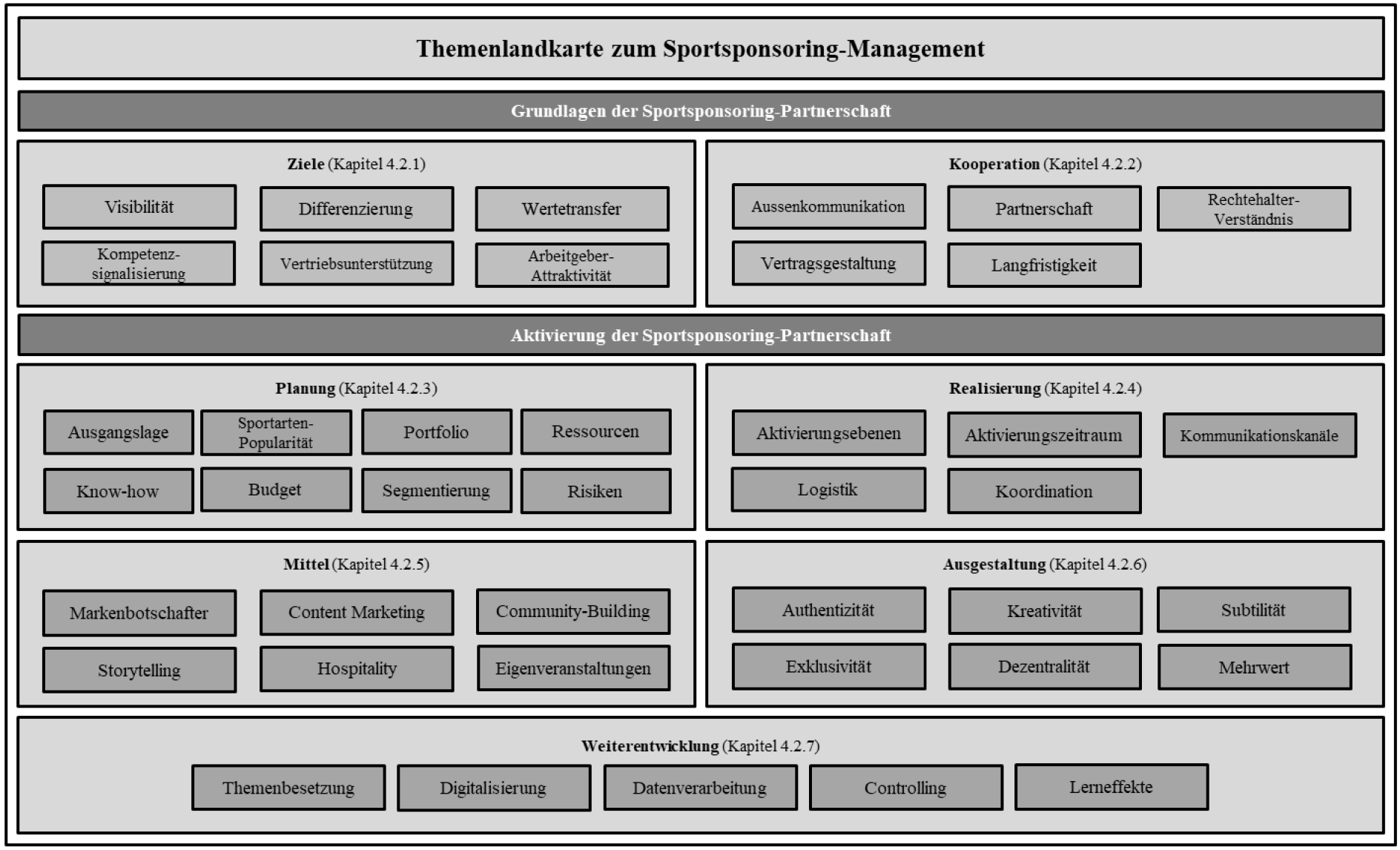


Abbildung 37: Themenlandkarte zum Sportsponsoring-Management

4.2.1 Ziele

Mit einer Sportsponsoring-Partnerschaft lassen sich unterschiedliche Ziele verfolgen. Klarheit über die eigenen Zielsetzungen schafft die Grundlage für sämtliche Entscheidungen zur Gestaltung von Sportsponsoring-Partnerschaften.

Visibilität

Obwohl die reine Logopräsenz in der Sponsoring-Aktivierung an Bedeutung verliert, spielt Visibilität für viele Sponsoren noch immer eine wichtige Rolle (D_44, 2016). Logopräsenz im Rahmen von Sportveranstaltungen gibt den Unternehmen ein gewisses Mass an Visibilität, welches nicht an den Erfolg einzelner Athleten oder Mannschaften geknüpft ist (D_44, 2016), dieses aber gut ergänzt (D_44, 2016).

Give-Aways können bezüglich Visibilität einen hohen Wertbeitrag leisten (D_41, 2016). Allerdings stellt es gerade für Dienstleistungsunternehmen eine Herausforderung dar, eine thematische Verbindung zwischen Give-Aways und dem Unternehmen herzustellen (D_41, 2016):

> «Wir haben […] eine sehr grosse Menge an hochwertigen Wintermützen in unseren drei dominanten Primärfarben gesampelt […]. Das waren qualitativ gute Mützen. Davon haben wir 120'000 Stück produziert und über den ganzen Winter verteilt. Diese Mützen sieht man jetzt noch. Das zeugt von einer unglaublichen Nachhaltigkeit im Produkt und sichert eine hohe Visibilität. Allerdings weisen sie kaum Bezug zum Kerngeschäft auf.»

Der Wert reiner Visibilitätsmassnahmen wird stark hinterfragt (D_39, 2016; D_37, 2016). Die Zielgruppen werden mit so vielen visuellen Botschaften angesprochen, dass die einzelnen Eindrücke kaum nachhaltig haften bleiben (D_37, 2016; D_39, 2016; D_45, 2016). Dennoch haben im Sponsoring-Umfeld viele Akteure ein Interesse daran, das Geschäft mit der Logopräsenz fortzuführen (D_39, 2016; D_53, 2016). Dazu gehören vornehmlich Werbeagenturen, Werbeauftraggeber und Medienagenturen (D_39, 2016):

> «Die Werbeagentur hat kein Interesse, zuzugeben, dass Banner nicht mehr funktionieren. Sie würde sich in ein Dilemma manövrieren. Die Medienagentur verspricht eine zielgerichtetere Kundenansprache. Dennoch komme ich nach genauer Analyse zum Schluss: Wenn ich die Cost per Click ausrechne, stehe ich besser an den Bahnhof und verteile Hunderternoten. Das ist effizienter.»

Auch Banner-Kampagnen im digitalen Bereich werden kritisch betrachtet (D_40, 2016):

> «Über eine Banner-Kampagne erreicht man Awareness. Aber wer drückt auf den Banner und wird aktiv? Also ich kenne niemanden.»

Auch deshalb entscheiden sich Unternehmen dafür, ausschliesslich auf Hauptsponsorings zu setzen, um eine entsprechende Visibilität sicherzustellen (D_44, 2016).

Viele vorgefertigte Sponsoring-Pakete der Rechtehalter beinhalten vertragsbedingt Elemente wie Bandenwerbung, Eiswerbung und sogar Fernsehwerbung (D_47, 2016; D_49, 2016). Bei diesen Elementen stehen die Marke und das Logo im Vordergrund (D_47, 2016; D_53, 2016). Der Vorteil solcher Massnahmen besteht für die involvierten Akteure darin, dass ein scheinbar präziser Preis für die Präsenz berechnet werden kann (D_44, 2016; D_50, 2016; D_53, 2016). Das verleiht den Massnahmen einen Hauch von vermeintlicher Sicherheit in der Wirkung, welche jedoch kritisch zu hinterfragen ist.

Differenzierung

Viele Unternehmen haben Sportsponsoring als Kommunikationsinstrument für sich entdeckt und engagieren sich in diesem Bereich (D_4, 2016). Dadurch wird das Thema der Differenzierung wichtig, um als Sponsor überhaupt wahrgenommen zu werden (D_2, 2016) und aus der Masse hervorzustechen (D_31, 2016; D_4, 2016). In der Sponsoring-Aktivierung stellt sich die Frage, was unternommen werden kann, um sich durch die eigene Sponsoring-Partnerschaft zu differenzieren (D_4, 2016). Viele Sponsoren setzen deshalb in ihrer Differenzierungsstrategie auf interessanten Content (D_4, 2016). Allerdings teilen nicht alle Experten die Meinung, dass eine Differenzierung unabdingbar ist (D_8, 2016):

> «Differenzierung ist sicherlich die beste Lösung, wenn man eine solche findet. Ich glaube aber nicht, dass das zwingend nötig ist.»

Der Individualisierung der Sponsoring-Partnerschaft durch eine innovative Sponsoring-Aktivierung kommt jedoch vor allem bei identischen Zielgruppen von sponsernden Unternehmen eine besondere Bedeutung zu (D_32, 2016). Differenzierung in der Sponsoring-Aktivierung hilft des Weiteren auch, Aufmerksamkeit für die eigene Sponsoring-Partnerschaft zu generieren (D_28, 2016), indem man sich klar von anderen Sponsoren abhebt (D_16, 2016). Das gilt insbesondere für die stark zunehmenden Aktivitäten im digitalen Bereich (D_4, 2016). Schliesslich scheint Differenzierung besonders für Dienstleistungsunternehmen mit austauschbaren Angeboten eine grosse Rolle zu spielen (D_33, 2016).

Differenzierung betrifft indes nicht ausschliesslich das Anstreben von Alleinstellung durch Sponsoring-Aktivierung, sondern auch die Aktivierung selbst lässt sich differenziert gestalten. So können Aktivitäten in der Sponsoring-Aktivierung beispielsweise nach Märkten unterschiedlich ausgestaltet werden (D_24, 2016). Eine weitere Möglichkeit besteht darin, Länderspezifika zu berücksichtigen (D_16, 2016) und als Sponsor individualisierte Angebote zu unterstützen (D_2, 2016):

> «Ein Beispiel für ein individualisiertes Angebot ist eine App für Stadionbesucher. Über diese erhalte ich aktuelle, auf mich zugeschnittene Angebote des Sponsors.»

Weiter kann Sponsoring-Aktivierung den Marken- und Produktlebenszyklus berücksichtigen (D_24, 2016). Schliesslich kann eine Differenzierung auch über die Servicequalität (D_33, 2016), nach Branchen (D_24, 2016) und über eine gezielte strategische Kommunikation erfolgen (D_33, 2016).

Wertetransfer

In der Sponsoring-Aktivierung kann auch ein positiver Wertetransfer angestrebt werden (D_44, 2016): «Wir versuchen unsere Werte Dynamik, Begeisterung und Vertrauen dank der Zusammenarbeit […] vor allem mit Emotionalität zu versehen.» Mit einer Sponsoring-Partnerschaft und einer entsprechenden Aktivierung kann sich ein Unternehmen positionieren (D_41, 2016; D_46, 2016):

> «Da geht es um sehr viel, nämlich um einen Wertetransfer: Wofür steht unser Unternehmen? Das muss sich im Engagement widerspiegeln, welches das Unternehmen zeigt. [Es geht darum], Partner zu sein und nicht nur Sponsor. Das führt zu einer anderen Interpretation der Aufgabe.» (D_46, 2016)

Insbesondere Anlässe im Breitensport eignen sich gut dafür, den Wertetransfer für eine breite Zielgruppe sicherzustellen (D_42, 2016). Um den Wertetransfer tatsächlich realisieren zu können, ist die Selektion der richtigen Sponsoring-Partnerschaft zentral (D_46, 2016). Des Weiteren ist es wichtig, zeitgemässe Werte glaubwürdig zu verkörpern und sich für diese einzusetzen (D_42, 2016):

> «Botschaften ändern sich über die Zeit. In diesem Fall ist ein wichtiges Thema […], ‘sich sportlich zu betätigen’, ‘selber etwas zu machen’. Bewegung ist heutzutage ein sehr grosses Thema, das auch Nebenprodukte wie gesündere Ernährung und so weiter [mit sich bringt].»

Einige Unternehmen sind über die Sponsoring-Partnerschaft hinaus bemüht, positive gesellschaftliche Entwicklungen zu unterstützen (D_42, 2016). Dies kann für eine erfolgreiche Unternehmenskommunikation genutzt werden.

Kompetenzsignalisierung

Die Sponsoring-Aktivierung bietet die Chance, die Kompetenzen eines Unternehmens indirekt nach aussen zu vermitteln (D_42, 2016). Mit der Produktion individualisierter Finisher-Clips von Breitensportveranstaltungen lässt sich beispielsweise die technologische Kompetenz eines Unternehmens illustrieren (D_42, 2016). Allerdings stellt es eine Herausforderung dar, Kompetenzen und Unternehmensthemen sinnvoll miteinander in Verbindung zu setzen (D_40, 2016):

> «Wie gelingt es, Sponsoring mit den Kernkompetenzen des Unternehmens näher zusammenzuführen? Überspitzt gesagt, könnte man behaupten: Unterhaltsames Marketing via Sponsoring-Plattformen ist nichts Schwieriges.»

Allerdings wird das Thema der Kompetenzsignalisierung auch kritisch betrachtet (D_39, 2016): «Kompetenzvermutung mit Sponsoring zu betreiben, ist eigentlich nicht möglich.»

Vertriebsunterstützung

Einige Sponsoren verfolgen mit ihren Sponsoring-Partnerschaften das Ziel der Vertriebsunterstützung (D_39, 2016; D_40, 2016; D_45, 2016; D_51, 2016; D_60, 2016). So wird beispielsweise getrackt, welche Kunden sich im Portfolio nach einer VIP-Einladung zu einer Sportveranstaltung positiv entwickeln (D_40, 2016 D_45, 2016; siehe auch Abschnitt Hospitality). Bisweilen können Kundeneinladungen zu Sportveranstaltungen gar dazu führen, dass es überhaupt zu einem Geschäftsabschluss oder einem Folgegeschäft kommt (D_45, 2016):

> «Das heisst, die [Privatkundenbetreuer] rufen möglicherweise die Kunden an, weil sie wissen, dass ein bestimmter Kunde an einem Ticket interessiert ist. Es kann der auslösende Faktor für den Kauf eines lange besprochenen Produkt-Upgrades sein.»

Damit die Vertriebsunterstützung zum Tragen kommt, sind die Sponsoren auf eine gute interne Koordination angewiesen (D_40, 2016; siehe Abschnitt interne Koordination). Konkret bedeutet dies, dass die Sponsoring- und die Verkaufsabteilung eng miteinander zusammenarbeiten und die Massnahmen in der Sponsoring-Aktivierung den Vertrieb tatsächlich wirksam unterstützen (D_40, 2016).

Das Setzen besonderer Akzente im Aktivierungsprogramm kann helfen, die Verkäufe anzukurbeln (D_45, 2016). Auch hier ist eine sinnvolle Abstimmung zwischen Sponsoring und Vertrieb notwendig (D_42, 2016). Zudem kann je nach Vertragssituation die Sportinfrastruktur (z. B. VIP-Bereich eines Stadions) auch für Veranstaltungen des

Sponsors ausserhalb von Sportveranstaltungen genutzt werden, welche direkt oder indirekt mit Verkaufsmassnahmen verknüpft sind (D_49, 2016).

In der Regel funktioniert die Vertriebsunterstützung dezentral (D_39, 2016). Das bedeutet, dass die Zentrale den dezentralen Vertriebseinheiten Sponsoring-Aktivierungspakete zur Verfügung stellt, welche von diesen gezielt für die Kundenpflege und Kundenakquisition eingesetzt werden können (D_39, 2016; D_40, 2016; D_43, 2016; siehe Abschnitt Dezentralität). Allerdings wird Vertriebsunterstützung im Sportsponsoring erst von wenigen Unternehmen konsequent angestrebt (D_41, 2016).

Arbeitgeber-Attraktivität

Langfristige Sponsoring-Partnerschaften bieten die Chance, diese durch eine geschickte Aktivierung unternehmensintern für die Mitarbeitenden zu nutzen (D_37, 2016). So wird Mitarbeitenden die Möglichkeit gegeben, an Ticketverlosungen oder Wettbewerben teilzunehmen (D_43, 2016):

> «Bei den Partien der Schweizer Nationalmannschaft schreiben wir […] die Heimspiele aus. Das sind zwischen fünf und zehn Spiele pro Jahr. Dort bieten wir den Mitarbeitenden jeweils die Möglichkeit an, günstig Tickets zu bestellen.»

Etwas aufwändiger ist die Planung spezifischer Veranstaltungen für Mitarbeitende rund um eine Sponsoring-Partnerschaft. So gibt es beispielsweise die Möglichkeit, für die Mitarbeitenden und deren Familien gemeinsame Trainingsbesuche der gesponserten Mannschaft zu organisieren (D_43, 2016).

Ausserdem werden Sponsoring-Partnerschaften genutzt, um Inhalte fürs Intranet zu produzieren und dort spannende Geschichten zu erzählen (D_43, 2016). Zudem können Sponsoring-Partnerschaften dafür verwendet werden, sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren (D_42, 2016). Das wird jedoch selten konsequent gemacht (D_42, 2016).

4.2.2 Kooperation

Sportsponsoring-Partnerschaften bringen stets mehrere Kooperationspartner zusammen. Unternehmen stehen verschiedene Aspekte der Kooperation zur Verfügung, um Sportsponsoring-Partnerschaften positiv zu beeinflussen.

Aussenkommunikation

Fokus in der Kommunikation, begleitend zu einer Sponsoring-Aktivierung, ist wichtig (D_40, 2016). Insbesondere langfristig angelegte Kampagnen bieten die Möglichkeit,

sich in der Kommunikation diszipliniert bestimmten Themen zu widmen und der Zielgruppe auch klarzumachen, weshalb man sich als Sponsor gerade für diese spezifische Sponsoring-Partnerschaft einsetzt (D_40, 2016). Die Zielgruppe soll verstehen, was hinter der Sponsoring-Partnerschaft steckt und wieso sie eingegangen wurde (D_40, 2016). Die Sponsoring-Aktivierung bietet die Chance, klare Kernbotschaften über einen längeren Zeitraum hinweg zu verbreiten (D_40, 2016):

> «Wir sind ein Versicherer und setzen uns mit diesem Programm für Sicherheit ein. Wir sind aus einem bestimmten Grund auf den Helmen der Spieler und nicht an irgendeinem anderen Ort. Bewusst wollten wir das augenscheinlichste Schutzelement, welches das Hockey hergibt, bebranden und nicht das Trikot. Damit nehmen wir diese Themen auf.»

Eine Konzentration auf ein klares Thema ist wichtig, um in der Masse der anderen Sponsoren nicht unterzugehen (D_41, 2016). Das gilt insbesondere für Massnahmen in der Vor-Ort-Aktivierung (D_41, 2016). Allerdings ergänzen sich die verschiedenen Kommunikationskanäle (siehe auch Abschnitt Kommunikationskanäle).

In der Vor-Ort-Aktivierung geht es um die persönliche Begegnung mit den Menschen und den erlebbaren Kontakt mit der Marke, während die digitale Kommunikation schnell, flexibel, dynamisch und global ist (D_41, 2016). Im digitalen Bereich ist es allerdings einfacher möglich, Themen auch in der Tiefe abzuhandeln und mehr Komplexität aufzulösen als bei einer Vor-Ort-Aktivierung, wo die Massnahmen einfach gehalten werden müssen (D_41, 2016).

Eine besondere Bedeutung kommt der Kommunikation zu, wenn eine langjährige Sponsoring-Partnerschaft beendet wird (D_44, 2016). In diesem Fall ist es besonders wichtig, verständlich darzulegen, weshalb sich das Unternehmen nicht mehr für eine Sportveranstaltung oder einen Klub einsetzt (D_44, 2016). Wird das von der Zielgruppe nicht verstanden, kann ein negativer Imagetransfer die Folge sein (D_44, 2016).

Auch die Selektion einer passenden Sponsoring-Partnerschaft ist für eine glaubwürdige begleitende Kommunikation essenziell (D_37, 2016). Wird der Erklärungsbedarf zu gross und liegt nicht auf der Hand, dann sollte die Selektion der Sponsoring-Partnerschaft überprüft werden (D_37, 2016).

Die Kommunikation kann sich im Verlaufe einer Sponsoring-Aktivierungskampagne auch verändern (D_46, 2016). Vielfach steht am Anfang im Vordergrund, die Marke bekannt zu machen und später dominiert eher das Thema, der Zielgruppe klarzumachen, wofür die Marke steht (D_46, 2016). Die Kommunikation einzelner Botschaften hängt

auch vom Kommunikationskanal ab (D_44, 2016; siehe Abschnitt Kommunikationskanal). Letztlich geht es darum, integrierte Kommunikationskampagnen ganzheitlich zu aktivieren (D_41, 2016) und mit der Zielgruppe direkt in eine Interaktion zu treten, anstatt diese lediglich mit Botschaften anzusprechen (D_40, 2016).

Partnerschaft

In der Kooperation zwischen Rechtehalter und Sponsor sind im Sportsponsoring je nach Grösse der Sponsoring-Partnerschaft erhebliche Unterschiede im Professionalisierungsgrad festzustellen (D_37, 2016). Sponsoren erwarten von Rechtehaltern zunehmend, dass diese als echte Sparringspartner für die Sponsoring-Aktivierung zur Seite stehen und neue und individualisierte Möglichkeiten in der Aktivierung bieten (D_38, 2016), um so eine gegenseitige Win-Win-Situation zu kreieren (D_39, 2016). Allerdings scheint dies von vielen Rechtehaltern noch nicht vollständig realisiert worden zu sein (D_39, 2016).

Auch Athletinnen und Athleten kommen als direkte Kooperationspartner für Sponsoren in Frage (D_39, 2016). Diese haben ein vitales Eigeninteresse, sich insbesondere als Einzelsportler zu positionieren (D_39, 2016) und sich so langfristig für (weitere) Sponsoren interessant zu halten. Für bestehende Sponsoren stellt die Zusammenarbeit mit einem Athleten folglich eine Gratwanderung dar: einerseits möchte der bestehende Sponsor eine möglichst wirkungsvolle Aktivierung mit dem Athleten sicherstellen, macht diesen dadurch aber auch für potenzielle zukünftige andere Sponsoren attraktiver. Dies wiederum kann dazu führen, dass sich das Investitionsvolumen für eine Verlängerung des Einzelsportler-Sponsorings in Zukunft verteuern wird.

Durch die Wahl eines passenden Kooperationspartners im Sportsponsoring können sich unterschiedliche Implikationen ergeben. So ist denkbar, dass mit einem Partner mit einer starken Community durch den Sponsor nur noch wenig zusätzliche Ressourcen in die Sponsoring-Aktivierung gesteckt werden müssen, um die gewünschten Zielgruppen zu erreichen (D_39, 2016):

> «[Der FC Bayern München und der FC Barcelona] haben solche Reichweiten. [...] Wenn ich mich als Sponsor geschickt auf deren Plattformen integrieren kann, muss ich überhaupt keine weiteren Investitionen mehr tätigen.»

Nebst dem Rechtehalter und Athleten kommen auch andere Sponsoren als Kooperationspartner in Frage, um innovative Massnahmen in der Sponsoring-Aktivierung zu ergreifen (D_40, 2016). So können die Stärken des jeweiligen Sponsors optimal zur Geltung gebracht und eine weite Verbreitung der Massnahme sichergestellt werden, was

sich wiederum positiv auf die Wirksamkeit auswirken kann. Allerdings kann ein Sponsor auch die Situation antreffen, dass die Co-Sponsoren aus seiner Sicht nicht dieselbe Wertigkeit aufweisen und eine gemeinsame Sponsoring-Aktivierung aus diesem Grund nicht in Frage kommt (D_40, 2016).

Als weitere Kooperationspartner können fachliche Partnerunternehmen in Betracht gezogen werden, welche spezifische Massnahmen in der Sponsoring-Aktivierung realisieren (D_40, 2016; D_47, 2016). So hat ein Sponsor im Eishockey zusammen mit dem Touring Club der Schweiz (TCS) ein Fahrsicherheitstraining für die Juniorentrainer auf die Beine gestellt, um diese im Umgang mit den Mannschaftsfahrzeugen fortzubilden, um die Sicherheit der Junioren bei der Fahrt an Auswärtsspiele zu erhöhen (D_40, 2016). Ein weiteres Beispiel ist die Zusammenarbeit mit einem Partner aus dem Bereich Schutz und Rettung, welcher für denselben Sponsor ein Programm entwickelt hat, um die Beteiligten im Junioren-Eishockey im Leisten von Erste-Hilfe-Massnahmen zu schulen (D_40, 2016).

Einschränkend muss allerdings erwähnt werden, dass solche Massnahmen mit einem hohen Individualisierungsgrad in der Sponsoring-Aktivierung noch immer die Ausnahme darstellen und die Rechtehalter oft zu wenig Hand für die Produktion solcher Inhalte bieten, obwohl sie selbst auch davon profitieren würden (D_40, 2016). Das Verständnis scheint auf Seiten der Rechtehalter diesbezüglich noch zu wenig stark ausgeprägt zu sein (D_40, 2016; D_41, 2016), was wiederum zu Unverständnis bei den Sponsoren und langfristig sogar zur Aufkündigung der Zusammenarbeit führen kann (D_41, 2016). Für Sponsoren ist eine direkte Zusammenarbeit vor allem sinnvoll, wenn in der Sponsoring-Aktivierung Massnahmen möglich sind, welche sich ohne die Sponsoring-Partnerschaft nicht realisieren lassen (D_41, 2016).

Schliesslich können bei der Zusammenarbeit mit Rechtehaltern Kooperationspartnerschaften auf verschiedenen Ebenen eingegangen werden (D_42, 2016). Dazu zählen Partnerschaften mit dem Nachwuchssport sowie nationalen und internationalen Grossanlässen (D_42, 2016). Mit einer Durchdringung mehrerer Ebenen einer Sportart kann sich ein Sponsor auch aus Sicht des Rechtehalters als langjähriger Kooperationspartner attraktiv machen (D_42, 2016):

> «Das führt natürlich dazu, dass [die Rechtehalter] sich dessen immer mehr bewusst sind und erkennen, was wir für die ganze Sportart machen. Dementsprechend tun sie ihr Möglichstes, damit eine gemeinsame Weiterentwicklung stattfindet.»

Teilweise treten Sponsoren gar als echte Investoren einer Sportart auf und halten Anteile an Veranstaltungsserien (D_46, 2016). Vereinzelt berichten Sponsoren von einer guten und verständnisvollen Zusammenarbeit mit den Rechtehaltern (D_43, 2016). Dabei spielt auch die persönliche Beziehung der einzelnen Verantwortlichen zueinander auf beiden Seiten eine wesentliche Rolle (D_43, 2016). Treffenderweise wird in solchen Zusammenhängen häufig nicht mehr von einem Sponsoring, sondern von einer Partnerschaft gesprochen (D_46, 2016). Solche Partnerschaften können als ein Schlüsselfaktor für den Erfolg in der Sponsoring-Aktivierung angesehen werden (D_60, 2016), weil sie es erlauben, das kommunikative Potenzial voll auszuschöpfen.

Rechtehalter-Verständnis

Das Verständnis bei den Rechtehaltern für innovative und individualisierte Aktivierungsmassnahmen der Sponsoren ist je nach Rechtehalter unterschiedlich ausgeprägt (D_37, 2016). Viele Rechtehalter sind noch stets der Meinung, dass im Sponsoring nichts über eine gute Logopräsenz geht (D_37, 2016). Von flexiblen Arrangements über mehrere Jahre hinweg sind die meisten Sponsoring-Partnerschaften jedoch weit entfernt (D_37, 2016).

Dazu ist das Know-how auf Seiten der Rechtehalter nicht vorhanden (D_37, 2016). Manche Sponsoren investieren viel Zeit und Ressourcen, um dem Rechtehalter klarzumachen, welche Art von Aktivierung ihnen den grössten Mehrwert bieten würde (D_37, 2016). Allzu viele Rechtehalter sind jedoch nicht in der Lage, mit angemessenen Angeboten auf diese Situation zu reagieren (D_37, 2016; D_39, 2016).

In einem gewissen Sinne verfolgen Rechtehalter und Sponsoren ähnliche Interessen, nämlich die Sportart an sich grösser zu machen und somit das Vermarktungspotenzial zu steigern (D_39, 2016). Mehr Leute mit einem Sponsoring anzusprechen, nützt dem sponsernden Unternehmen, trägt aber auch für den Rechtehalter zur Attraktivität der Sponsoring-Partnerschaft bei (D_39, 2016). Um aus diesem Denken in Verkäufer-Käufer-Modell auszubrechen, braucht es noch einige Veränderungsprozesse in der Sportsponsoring-Branche (D_39, 2016). Nur so gelingt es, dass sich Sponsoren über ihre Sportsponsoring-Partnerschaften nachhaltig differenzieren (D_39, 2016). Sollte sich der Aspekt der Differenzierung aufgrund des mangelnden Verständnisses einst weiter verwässern, könnte das Kommunikationsinstrument punktuell massiv an Wert verlieren (D_41, 2016):

> «Erstaunlich ist die fehlende Erkenntnis, dass sich die Rechtehalter durch diesen Wandel in den kommenden ein, zwei Jahren oder Saisons mit massiven Problemen konfrontiert sehen werden, solche Verbandspartnerschaften zu diesen Beträgen überhaupt noch verkaufen zu können.»

Dieser Umstand zeigt sich bereits heute, wenn es den Rechtehaltern in den mitunter populärsten Sportarten im deutschsprachigen Raum wie Fussball, Eishockey und Ski bereits jetzt vereinzelt schwerfällt, ihre Werbeplätze für Logopräsenz und ihre vorgefertigten und zu wenig individualisierbaren Sponsoring-Pakete zu verkaufen (D_39, 2016). Deshalb lässt sich feststellen, dass sämtliche Rechtehalter – sowohl diejenigen sehr populärer Sportarten, als auch diejenigen weniger populärer Sportarten – aufgefordert sind, stärker im Sinne des Sponsors und dessen Bedürfnissen zu denken, anstatt weiterhin vorwiegend auf Angebote im Branding und auf Logopräsenz zu setzen (D_39, 2016; D_40, 2016; D_41, 2016).

> «Bevor wir eingestiegen sind, war sich der Verband gewohnt, dass der Sponsor relativ wenig von ihm verlangt. Unsere Botschaft an den Verband war klar: 'Bei dem vielen Geld, das [das Unternehmen] jetzt in die Hand nimmt, muss etwas dabei herauskommen.' Das ist mehr als ein Logo irgendwo hinkleben.» (D_40, 2016)

Der Rechtehalter und der Sponsor verfolgen dabei ein und dasselbe Ziel, nämlich die Sponsoring-Partnerschaft zum Erfolg zu führen, indem eine Win-Win-Situation für beide Seiten kreiert wird (D_39, 2016). Aufgrund tiefer Fluktuationsraten in Führungspositionen grosser Sponsoren scheint es allerdings schwierig, Veränderungsprozesse in der Denkweise herbeizuführen (D_39, 2016). Zudem haben viele Sponsoring-Verantwortliche in den Unternehmen einen Hintergrund im Verkauf (D_39, 2016). Insbesondere im Themenbereich der Datengenerierung und Datenverarbeitung in Zusammenhang mit Sponsoring-Partnerschaften scheint dennoch viel ungenutztes Potenzial in der Branche vorhanden zu sein (D_39, 2016).

Darüber hinaus ist das Management von Sponsoring-Partnerschaften weder trivial noch eindimensional (D_39, 2016). Die Kommunikationsziele des eigenen Unternehmens müssen in eine individualisierte Sponsoring-Strategie überführt und spezifische Lösungen mit dem Rechtehalter ausgearbeitet werden (D_39, 2016). Eine primäre Fokussierung auf Logopräsenz reicht dafür nicht aus und setzt auch bei den Rechtehaltern neue Kompetenzen voraus (D_41, 2016):

> «Endlich reift auch beim Verband die Erkenntnis, dass es heutzutage nicht mehr damit gemacht ist, Logopräsenz zu hohen Preisen zu verkaufen. Am Ende des

> Tages rechtfertigen sich 90 Prozent der beim Verband investierten Fees durch die Logopräsenz, die wir auf den Textiles haben. Das widerspricht diametral der Entwicklung des Sponsorings per se. Diese früheren klassischen Sponsoring-Gegenleistungen, wie Logos und Co., verlieren massiv an Bedeutung. Gleichzeitig gewinnt die inhaltliche Dimension rund um die Content-Thematik an Stellenwert. Da laufen intensive Diskussionen und man merkt, dass der Verband stark gefordert ist.»

Häufig sind von Seiten des Sponsors einige Anstrengungen nötig, um bei den Verantwortlichen auf der Seite des Rechtehalters das erforderliche Verständnis für die Kommunikationsbedürfnisse und somit individualisierte Aktivitäten in der Sponsoring-Aktivierung zu erwirken (D_40, 2016). Entscheidend dabei ist, wer im Einzelfall angesprochen wird, um dieses Verständnis zu wecken. In gewissen Fällen kann es durchaus Sinn machen, direkt mit den für den sportlichen Bereich Verantwortlichen in Kontakt zu treten, um einzigartige Inhalte zu generieren, wenn das Verständnis bei den Marketingverantwortlichen des Rechtehalters in einem zu geringen Ausmass vorhanden ist (D_40, 2016). Erfahrungsgemäss ist es der Sponsor, der innovative Aktivierungslösungen anstrebt, und weniger der Rechtehalter selbst, der diese von sich aus anbietet (D_40, 2016):

> «Wenn ich diese Überzeugungsarbeit nicht leiste und dafür besorgt bin, [den Verantwortlichen bei den Rechtehaltern] die Wichtigkeit von Aktivierungsmassnahmen verständlich zu machen […], dann finden diese Massnahmen [in der Sponsoring-Aktivierung] gar nicht statt und es passiert nichts. Die [Rechtehalter] warten nicht auf [solche Anfragen von uns, sondern] wir sind zuerst einmal ein Störfaktor.»

Viele Rechtehalter zeigen also gar kein Interesse, die Sponsoren aktiv bei der Sponsoring-Aktivierung zu unterstützen und hätten es am liebsten, wenn der Sponsor einfach das Geld überweist und sein Logo auf der Bande oder auf dem Trikot platziert (D_40, 2016). Es stellt tatsächlich eine grosse Herausforderung dar, die Sportabteilung eines Klubs oder Verbands für Massnahmen in der Sponsoring-Aktivierung zu begeistern und das nötige Verständnis dafür zu generieren (D_40, 2016). Das ist aber vielfach notwendig, da die sportliche Abteilung eines Verbands implizit häufig über mehr Einfluss verfügt als die Marketingabteilung (D_40, 2016). Für die Sponsoring-Partnerschaft muss das nicht zwingend einen Nachteil darstellen, gewinnen die erworbenen kommunikativen Rechte doch an Wert, wenn ein Rechtehalter im sportlichen Bereich erfolgreich ist und dadurch mehr Aufmerksamkeit bei den Zielgruppen erzeugt (D_41, 2016).

Fragen rund um die Erstellung von exklusiven Inhalten für Content-Marketing-Plattformen zusammen mit den gesponserten Sportlern sorgen bisweilen für Irritationen zwischen den Rechtehaltern und Sponsoren, weil die Abstufung von Rechten und der Zugang zu den Athleten für die unterschiedlich stark engagierten Sponsoren von den Rechtehaltern zu wenig differenziert wird (D_41, 2016). Vielfach prallen bei der Zusammenarbeit zwischen einem Sponsor und dem Verbandsmanagement in einer Randsportart zwei Welten aufeinander, die nicht über dieselben Denkmuster verfügen und zuerst zueinander finden müssen, auch wenn der Vertrag zu einer Sponsoring-Partnerschaft bereits unterzeichnet ist (D_42, 2016):

> «[Zu den Rechtehaltern:] 'Vergesst einfach nicht, dass es nicht gegeben ist, dass eine Grossfirma […] pro Jahr zwischen sechs und acht Millionen in eine Sportart investiert, die nach wie vor eine Randsportart ist.' Das müssen wir manchmal wieder sagen, ohne jedoch Vorwürfe zu machen. Es gehört dazu, dass man im Verbandsalltag auf diesen Punkt hinweisen muss.»

Dennoch zeigt sich, dass trotz gewissen Angleichungsprozessen zwischen Rechtehaltern und Sponsoren häufig eine gute Partnerschaft besteht und neue Ideen von Seiten des Sponsors zumindest mit Wohlwollen aufgenommen werden, selbst wenn die Kompetenzen für die Umsetzung vielfach noch entwickelt werden müssen (D_43, 2016).

Vertragsgestaltung

Die Kommunikationsziele und damit -bedürfnisse von Sponsoren können sich während der Vertragslaufzeit einer Sponsoring-Partnerschaft verändern (D_37, 2016). Für Sponsoren ist es wichtig, dank einer flexiblen Vertragsgestaltung einzigartige Massnahmen in der Sponsoring-Aktivierung ergreifen zu können, um in der Position als Sponsor weniger austauschbar zu werden (D_40, 2016). Gerade aus dem Grund, dass viele Rechtehalter noch nicht darauf eingestellt sind, eine grosse Flexibilität in der Vertragsgestaltung zu gewähren, ist es für Sponsoren wichtig, bereits vor Beginn der Vertragsverhandlungen eine Vorstellung zu entwickeln, welche Kommunikationsbedürfnisse das eigene Unternehmen während des Zeitraums der Sponsoring-Partnerschaft abdecken möchte, um sich die entsprechenden Rechte vertraglich auszubedingen (D_40, 2016). Dazu kann es hilfreich sein, als Sponsor einen Kampagnenplan aufzustellen (D_41, 2016):

> «Welchen strategischen Kampagnenfahrplan haben wir über die nächsten drei Jahre? Welches sind die für uns langfristigen Zielsetzungen […], die wir mit dieser Kampagne als Teil der Gesamtkommunikation erreichen wollen?»

Je nach Wertigkeit der eigenen Sponsoring-Partnerschaft und der eingegangenen Sponsoring-Stufe können in der Vertragsgestaltung limitierende Faktoren auftreten. Üblicherweise verfügt ein Sponsor der zweiten Ebene über weniger kommunikative Rechte als ein Hauptsponsor (D_43, 2016; vgl. Masterman, 2004, S. 193–203). In den Sponsoring-Verträgen werden ausserdem zahlreiche konkrete Fragen zur Markenpräsenz an den Sportveranstaltungen selbst geregelt (D_44, 2016).

Durch eine geschickte Vertragsgestaltung können auch Elemente der Sponsoring-Aktivierung bereits vertraglich festgelegt werden, was wiederum die Sicherheit in der Budgetplanung stärkt (D_45, 2016). So können beispielsweise Gutscheine, Ticket-Kontingente oder andere Benefits bereits in die Vertragsgestaltung integriert werden und lösen bei der Sponsoring-Aktivierung keine zusätzlichen Kosten aus (D_45, 2016; D_47, 2016).

Langfristigkeit

Die Langfristigkeit von Sponsoring-Partnerschaften ist eine wichtige Komponente für die Sponsoring-Aktivierung (D_38, 2016). Deshalb reduzieren manche Sponsoren die Anzahl ihrer Sponsoring-Partnerschaften und versuchen, die verbliebenen Sponsoring-Projekte besser auszuschöpfen und lange fortzuführen (D_39, 2016; D_44, 2016). Im Zentrum steht die ganzheitliche Besetzung von Themenfeldern (D_40, 2016; D_41, 2016; siehe Abschnitt Themenbesetzung). Dieser Umstand allein setzt eine langfristige Sponsoring-Partnerschaft voraus (D_41, 2016):

> «Die klassische Sponsoring-Aktivierung steht gar nicht unmittelbar im Vordergrund, sondern wir nutzen diese Partnerschaften, um Themen zu besetzen. Themen [werden] ganzheitlich integriert und nachhaltig – vor allem zeitlich nachhaltig – über mehrere Jahre kommuniziert.»

Die langfristige Zusammenarbeit zwischen einem Rechtehalter und einem Sponsor ermöglicht den Aufbau persönlicher Beziehungen (D_43, 2016). Dies kann die Zusammenarbeit in der Sponsoring-Aktivierung erheblich erleichtern (D_43, 2016).

Langfristigkeit ist zudem für die Gestaltung einer grossangelegten Sponsoring-Kampagne wichtig. Gerade das Sponsoring von einmalig stattfindenden Sport-Grossanlässen kann dann optimal genutzt und aktiviert werden, wenn bereits im Vorfeld die Verbindung zum Sponsoring-Objekt aktiv kommuniziert wird (D_40, 2016).

Eine langfristige Planung und eine enge Zusammenarbeit bieten viele Chancen, bergen aber auch Risiken (D_42, 2016; siehe auch Abschnitt Risiken). So benötigt die erfolg-

reiche Aktivierung von Sponsoring-Partnerschaften ein grosses Bekenntnis des Unternehmens und auch Geduld und Konsequenz in der Umsetzung. Ist dieses Verständnis unternehmensintern nicht vorhanden, ist Erfolg in der Sponsoring-Aktivierung nur schwer zu erreichen.

Ein weiterer Vorteil einer langfristigen Sponsoring- und Aktivierungsstrategie besteht darin, dass das Sponsoring-Portfolio angepasst und die einzelnen Sponsoring-Partnerschaften aneinander angeglichen werden können (D_41, 2016). So können ein hoher Integrationsgrad und eine hohe Glaubwürdigkeit in der Kommunikation erreicht werden (D_41, 2016).

Bekanntheit, Consideration und Imageverbesserungen, Kundenbindung und Kundenloyalität sind Ziele, die nur über eine langfristige Sponsoring-Aktivierung erreicht werden können (D_38, 2016). Mit langfristigen Sponsoring-Partnerschaften bekommen Sponsoren die Chance, sich in Kooperation mit dem Rechtehalter als strategischer und systematischer Partner zu etablieren (D_49, 2016) und dadurch die gewünschte Wirkung zu erzielen (D_43, 2016).

Die Masseinheit, mit welcher ein langfristiges Bekenntnis in der Sponsoring-Aktivierung gemessen wird, sind Jahre (D_39, 2016):

> «Wenn man […] sagt, dass man aktivieren will, macht man das nur auf Plattformen, auf denen man längerfristig [tätig ist]. Wenn ich von längerfristig rede, ist das für […] einen Horizont von fünf Jahren oder mehr.»

4.2.3 Planung

Die Gestaltung von Sportsponsoring-Partnerschaften bedarf einer sorgfältigen Planung. Dabei gilt es, die spezifischen Voraussetzungen der eigenen Sportsponsoring-Partnerschaft zu berücksichtigen.

Ausgangslage

Welche Massnahmen in der Sponsoring-Aktivierung ergriffen werden, hängt von der jeweiligen Ausgangslage ab. So geht es bei Unternehmen, die ihr Marktgebiet ausweiten wollen, darum, die Markenbekanntheit in den neuen Regionen zu stärken (D_41, 2016; D_46, 2016). Dieser Umstand illustriert, wie stark die Aktivitäten in der Sponsoring-Aktivierung mit der Gesamt-Unternehmensstrategie verknüpft sind (D_40, 2016; D_46, 2016).

Andere Sponsoren wiederum wollen ihre Herkunft betonen und ihre Wurzeln und Verbundenheit mit einem Standort aufzeigen (D_40, 2016). Um Einzigartigkeit zu erreichen, sollte sich ein Sponsor basierend auf der spezifischen Ausgangslage die Frage stellen, wie er seine Sponsoring-Partnerschaft mit der Sponsoring-Aktivierung weniger austauschbar machen und einen klaren Mehrwert generieren kann (D_40, 2016).

Entwicklungen im Unternehmen als Ganzes haben Auswirkungen auf die Sponsoring-Aktivierung (D_41, 2016; D_53, 2016). Bisweilen treffen Sparmassnahmen die Sponsoring-Abteilungen besonders hart (D_42, 2016). In solchen Fällen sind besonders viel Kreativität und Einfallsreichtum gefragt, um auch mit weniger finanziellen und personellen Ressourcen eine wirkungsvolle Sponsoring-Aktivierung gewährleisten zu können (D_42, 2016).

Der Aspekt der Themenbesetzung (siehe Abschnitt Themenbesetzung) ist besonders eng mit der situationsspezifischen Ausrichtung einer Sponsoring-Aktivierung verknüpft (D_40, 2016). Und zwar geht es darum, die Themen des eigenen Unternehmensumfelds mit der Sponsoring-Aktivierung zu verbinden und glaubwürdige Querbezüge aufzuzeigen (D_40, 2016).

Idealerweise basieren alle diese Massnahmen auf vorab definierten Zielen, die mit der Sponsoring-Aktivierung erreicht werden sollen (D_42, 2016; D_43, 2016):

> «Beim Sponsoring ist ganz klar eine Bestandsaufnahme [notwendig]: Welche Ziele habe ich? Welche Zielgruppen [möchte ich ansprechen]? […] Was will ich ihnen sagen? Wie vermittle ich das am besten? Das sind aktive Entscheidungen, die [..] sich auch über [die] Zeit stark und […] häufig ändern können.» (D_42, 2016)

Ein solches Ziel kann eine Umpositionierung der Marke sein, die durch die Sponsoring-Aktivierung unterstützt wird (D_41, 2016; D_53, 2016).

Sportarten-Popularität

Die Popularität einer Sportart beeinflusst passende Aktivierungsstrategien im Sportsponsoring massgeblich. Es ist davon auszugehen, dass Aktivierungsprogramme über ein höheres Verbreitungspotenzial verfügen, wenn sie im Zusammenhang mit populären Sportarten stehen. Doch selbst populäre Sportarten wie Fussball sind – abhängig von Erfolg und anderen Faktoren – bezüglich Zuschauerinteresse Zyklen unterworfen (D_43, 2016):

> «Es hängt davon ab, wie die Stimmung ist. Im Moment ist wieder einmal Nati-Euphorie, wenn wir an einer Endrunde sind. Dann werden wir [von Anfragen] überrannt. Es kommt stets […] auch darauf an, wie attraktiv die Matches sind.»

Die Popularität einer Sportmannschaft beeinflusst, wie gross das Potenzial für Aktivitäten in der Sponsoring-Aktivierung ist (D_51, 2016). Zudem wird über besonders populäre Mannschaften tendenziell mehr und intensiver berichtet, was zusätzliche Aufmerksamkeit für den Sponsor mit sich bringt (D_38, 2016).

Ein weiter Aspekt in Sachen Popularität besteht darin, dass berücksichtigt wird, wie viele Personen die Sportart selbst aktiv praktizieren (D_42, 2016). Dadurch lassen sich in der Sponsoring-Aktivierung Themenfelder ausmachen, die kaum von Erfolgen von Spitzensportlern der jeweiligen Sportart abhängig sind (D_42, 2016):

> «Der Laufsport […] ist breit geworden [und zieht] mit diesen Volksläufen riesige Mengen an Leuten [an]. […] Tennis [spricht] selbstverständlich eine breite Gruppe an, die selbst spielt. Und dann steht und fällt es mit unseren Aushängeschildern. Sobald ein Roger Federer nicht mehr da ist […], wird man Tennis nicht mehr so oft im TV sehen. Dann wird nicht mehr so viel zum Thema [gemacht werden] und Tennis wird wieder sehr stark zu einer Breitensportart [werden].»

Letztlich spielt die Popularität gerade auch für den Einsatz von Sportsponsoring als Instrument zur Kundenpflege eine Rolle. So sollten die gewählten Sportarten auch unternehmensintern über eine hohe Akzeptanz bei den dezentralen Unternehmenseinheiten verfügen, damit die Möglichkeiten zur Kundenpflege tatsächlich ausgenutzt werden und die Motivation bei den dezentralen Unternehmenseinheiten hoch bleibt (D_44, 2016). Auch für die unternehmensinterne Akzeptanz und die Unterstützung einer Sponsoring-Partnerschaft ist es zuträglich, wenn sich die Mitarbeitenden mit einer bestimmten Sponsoring-Partnerschaft identifizieren können.

Portfolio

Das Sponsoring-Portfolio kann aus zwei Perspektiven betrachtet werden. Zum einen spielt es für das sponsernde Unternehmen eine Rolle, welche anderen Sponsoren sich beim selben Sponsoring-Objekt engagieren (D_37, 2016) und welche Position dem eigenen Unternehmen in der Sponsoren-Hierarchie zukommt (D_40, 2016). So gibt es Sponsoren, welche explizit der Hauptpartner eines Rechtehalters sein wollen, um als stärkster Sponsor wahrgenommen zu werden (D_40, 2016).

Im Kontrast dazu steht, dass andere hochwertige Sponsoren beim selben Sponsoring-Objekt durchaus positiv auf die eigene Marke abstrahlen können (D_40, 2016). Eine

gute Mischung an weiteren mächtigen Sponsoren, die sich aber nicht zu stark durch eine brillante Sponsoring-Aktivierung in den Vordergrund rücken, scheint am attraktivsten zu sein. Sponsoren, die überhaupt nichts in die Sponsoring-Aktivierung investieren, sind bei stärker engagierten Sponsoren nicht gern gesehen (D_40, 2016):

> «[Andere Sponsoren] optimieren nur ihre Brand-Auftritte in den Momenten, die TV-relevant sind. Sie unterstützen aber nicht die Gesamt-Plattform [und] das Gesamt-Thema. Mit [diesen Sponsoren] eine starke gemeinsame Aktivierung anzustreben, ist ein Ding der Unmöglichkeit.»

Zum anderen müssen sich Sponsoren die Frage stellen, bei welchen unterschiedlichen Sponsoring-Objekten sie sich engagieren, also wie sie ihr eigenes Portfolio zusammenstellen. Die Tendenz geht klar in die Richtung, weniger unterschiedliche Sponsoring-Partnerschaften einzugehen, diese dafür stärker in der Tiefe auszuschöpfen (Cornwell, 2014, S. 128).

Die Art der Sponsoring-Partnerschaft beeinflusst die Aktivierungsmöglichkeiten und die Breite der Zielgruppenansprache (D_40, 2016). Ein Nationalmannschafts-Sponsoring bietet andere Möglichkeiten als ein Klub-Sponsoring (D_40, 2016):

> «Wir haben vor allem mit der Nationalmannschaft ein Sponsoring-Objekt, […] welches stark vereint. Da staune ich immer wieder, wie gut solche Themen [auf dem Markt] ankommen. […] wir haben konsequent gesagt: ‘Wir werden kein Klub-Sponsoring eingehen […] .’»

Ressourcen

Personelle und finanzielle Ressourcen stellen oft einen wesentlichen Begrenzungsfaktor für wirkungsvolle Sponsoring-Aktivierungen dar (D_43, 2016). Die Kapazitäten in diesem Bereich sind sowohl auf Seiten der Sponsoren selbst als auch auf Seiten der Rechtehalter begrenzt (D_39, 2016). Mit geschickt eingesetzten digitalen Kommunikationselementen sollen personelle und finanzielle Ressourcen eingespart werden können, ohne die Wirkung der Sponsoring-Aktivierung zu schmälern (D_53, 2016). Auch hier ist der Spardruck enorm (D_41, 2016):

> «Bei der Aktivierung merken wir vor allem, dass die Ressourcen für die eigentliche Sponsoring- sprich Event-On-Site-Aktivierung massiv unter Druck geraten. [Dies hängt mit] den finanziellen und teilweise auch den personellen Ressourcen [zusammen]. Die Bedeutung der On-Site-Aktivierung am Event vor Ort kommt zunehmend unter Druck und wird im Umfang tendenziell zugunsten der reichweitenstarken Begleitaktivitäten reduziert.»

Ausserdem begehen einige Unternehmen den Fehler, zu viel Ressourcen für den Erwerb der Rechte zu investieren und dann nur noch wenig Budget für die Aktivierung zur Verfügung zu haben (D_43, 2016). So wird es noch schwieriger, über die Sponsoring-Aktivierung eine Einzigartigkeit der Sponsoring-Partnerschaft zu realisieren (D_41, 2016).

Know-how

Für eine erfolgreiche Sponsoring-Aktivierung ist es wichtig, dass die betroffenen Mitarbeitenden die Mechanismen dieser Massnahmen verstehen und diese für das Geschäft zu nutzen wissen (D_37, 2016; D_40, 2016). Bisweilen verstehen Vertriebsmitarbeitende nicht, dass die Einladung von Kunden an Sportveranstaltungen der Kontaktpflege dient (D_40, 2016).

Aber nicht nur unternehmensintern bei den Sponsoren, sondern auch in der Zusammenarbeit mit den Rechtehaltern spielt das Know-how bei den Verantwortlichen eine grosse Rolle, ob Sponsoring-Aktivierungen erfolgreich gestaltet werden können (D_39, 2016; D_41, 2016). Die geringen Fluktuationsraten auf bedeutenden Positionen im Sponsoring-Management haben zur Konsequenz, dass nur wenig neues Wissen in die Branche fliesst (D_39, 2016). Zudem ist der Professionalisierungsgrad in der Sponsoring-Branche unterschiedlich stark ausgeprägt (D_37, 2016; D_41, 2016).

Vielfach fokussiert sich ein Grossteil des Wissens über Sponsoring-Aktivierung beim Sponsoring-Leiter selbst und ist stark personengebunden, statt in der Organisation selbst verankert (D_44, 2016). Das ist besonders deshalb problematisch, weil das Management von Sponsoring-Aktivierungen keineswegs trivial ist (D_39, 2016). Vielfach rutschen ehemalige Verkaufsfachleute ins Sponsoring, denken aber noch stets in alten Mustern, die für die Aktivierung von Sponsoring-Partnerschaften nicht zielführend sind (D_39, 2016).

Budget

Die Budgetierung von Sponsoring-Aktivierungen stellt die Unternehmen in der langfristigen Planung vor gewisse Herausforderungen. So erfordern Sponsoring-Aktivierungen je nach Projektphase unterschiedlich viel Investitionen (D_39, 2016). Gerade beim Aufbau von Content-Marketing-Plattformen (siehe auch Abschnitt Content Marketing) sind am Anfang grosse Investitionen nötig, die sich noch nicht direkt auszahlen (D_39, 2016). Die Ausgaben der Investitionssummen verlaufen nicht linear (D_39, 2016). Dafür können sich daraus später wirkungsvolle Wege in der Zielgruppenansprache erge-

ben, indem beispielsweise der Versand eines Newsletters an die Community (siehe Abschnitt Community-Building) vergleichsweise geringe Folgekosten mit sich bringt (D_39, 2016).

Gerade bei der Herstellung von Inhalten für die digitalen Kanäle setzen Unternehmen vermehrt auf Produktionen mit geringem Budgetaufwand (D_40, 2016). So wirken die Produktionen authentischer und weniger wie klassische Werbebotschaften (D_40, 2016):

> «Heute sind wir bei der Produktion solcher Inhalte mit kleinsten, einfachsten Content-Produktions-Teams unterwegs. Das ist manchmal eine Person, manchmal sind es deren zwei. Da kostet ein Content-Element für Facebook nicht nichts, aber im Verhältnis zum Budget, das wir in einen TV-Spot investieren, können wir zwei oder drei Jahre lang grossartigen […] Social-Media-Content erstellen.»

Viele Sponsoring-Verantwortliche bekommen für die Sponsoring-Aktivierung auch nicht so einfach zusätzliche Budgetposten zugesprochen (D_43, 2016). Insbesondere Massnahmen zur Vor-Ort-Aktivierung werden rasch kostspielig (D_41, 2016; D_44, 2016). Deshalb gerät die Vor-Ort-Aktivierung derzeit stark unter Druck (D_41, 2016; zur Vor-Ort-Aktivierung von Event-Sponsorships vgl. Coppetti, 2004). Eine geschickte Strategie ist es sicherlich, Ticketkontingente und Gutscheine bereits als Bestandteile des Vertrags auszuhandeln, um so eine gewisse Planungssicherheit in der Budgetierung zu erhalten (D_45, 2016).

Tendenziell müssen teure Sponsoring-Rechte weniger aktiviert werden als günstige, weil sie meist schon ein hohes Mass an Publizität mit sich bringen (D_39, 2016). Vielfach wird die Sponsoring-Aktivierung auch durch eine Budgetobergrenze limitiert (D_47, 2016), obwohl es Sinn ergeben würde, mehr in die Aktivierung zu investieren. Deshalb sind finanzielle Ressourcen ein Faktor, der für den Sponsoring-Manager von aussen gegeben ist und der sich nur marginal positiv beeinflussen lässt (D_43, 2016). Insgesamt herrscht in der Sponsoring-Branche ein merklicher Kostendruck (D_43, 2016).

Da geht oft vergessen, dass Sponsoring nicht zum Selbstzweck gemacht wird, sondern auf die Unternehmenswerte und die Unternehmenskommunikation einzahlen soll (D_43, 2016). Bisweilen sprechen die Unternehmen aber Sonderbudgets, wenn spezielle Sportveranstaltungen anstehen, die für die Sponsoring-Aktivierung genutzt werden sollen (D_43, 2016). Gespart wird vor allem bei Massnahmen, die auf die reine Markenvisibilität abzielen (D_44, 2016). Stattdessen wird versucht, mehr in spezifische Sponsoring-Aktivierungsmassnahmen zu investieren, die einzigartig sind (D_44, 2016):

> «Das Problem ist folgendes: […] Wir haben ein Budget und verwenden viel davon für Visibilität. Aber man muss auch ein Budget haben, um Aktivierungsmassnahmen [zu realisieren].»

Segmentierung

Manche Sponsoren verfolgen Ansätze, um in der Vor-Ort-Aktivierung eine Segmentierung vorzunehmen (D_39, 2016). Diese können baulicher Natur sein, sodass bestimmte Zielgruppen nur zu gewissen Bereichen Zugang haben (D_39, 2016). So soll einer Vermischung von als für das Unternehmen hochwertiger eingestuften Kunden mit herkömmlichen Sportveranstaltungsbesuchern entgegengewirkt werden (D_39, 2016).

Ein grosses Thema ist die differenzierte Ansprache bestimmter Zielgruppen (D_39, 2016). Ein geschicktes Datenmanagement (siehe Abschnitt Daten) ermöglicht die Verfolgung neuer Ansätze in der Zielgruppenansprache (D_39, 2016). So kann vermieden werden, dass bereits bestehende Kunden identisch angesprochen werden, wie potenzielle neue Kunden (D_39, 2016). Ein Beispiel dafür ist der Versand von Newslettern, die häufig noch stärker individualisiert und auf die Interessen der Zielgruppen angepasst werden könnten (D_39, 2016; D_60, 2016).

Gerade bei Massnahmen in der Sponsoring-Aktivierung an Sportgrossanlässen besteht häufig eine starke Durchmischung eines Event- und Partypublikums, welches als Zielgruppe für viele Unternehmen nur bedingt attraktiv ist (D_39, 2016). Eine Differenzierung in der Zielgruppenansprache vor Ort erweist sich deshalb vielfach als schwierig (D_39, 2016). Doch selbst in der digitalen Sponsoring-Aktivierung verfügen viele Sponsoren noch über grosses Verbesserungspotenzial (D_39, 2016).

Eine weitere Problematik besteht darin, dass gewisse Sportveranstaltungen gar nicht diejenige Zielgruppe im Publikum anziehen, welche auch für die Unternehmen interessant sind (D_44, 2016). Dies stellt indes weniger eine Problematik der Sponsoring-Aktivierung, sondern der Selektion der passenden Sponsoring-Partnerschaft dar.

Allerdings schaffen es einzelne Unternehmen, bei Sportveranstaltungen mit einem breiten Publikumsinteresse, Massnahmen auf ganz bestimmte Kundensegmente masszuschneidern (D_42, 2016). So können auf ein- und derselben Sportveranstaltung unterschiedliche Altersgruppen mit spezifischen Massnahmen adressiert werden (D_42, 2016). Andere wiederum nutzen gezielt ausgerichtete Massnahmen in der Sponsoring-Aktivierung, um Zielgruppen wie Studierende zum Semesterstart anzusprechen (D_45, 2016). Dadurch, dass diese Massnahmen mit einem direkten Mehrwert verknüpft werden, sind diese für Studierende besonders attraktiv (D_45, 2016).

Risiken

Das Eingehen einer neuen Sponsoring-Partnerschaft beinhaltet für Sponsoren immer ein gewisses Risiko (D_46, 2016). Aber nicht nur auf der strategischen Ebene, sondern auch in der operativen Umsetzung bestehen gewisse Risiken, die sich teilweise nur schwer antizipieren lassen (D_39, 2016). Gerade bei Massnahmen zur Sponsoring-Aktivierung vor Ort ist der Erfolg in der Realisierung häufig von äusseren Bedingungen wie dem Wetter und dem Zuschaueraufmarsch abhängig (D_39, 2016). Darauf hat ein Sponsor keinen oder höchstens einen indirekten Einfluss. Deshalb muss bei solchen Massnahmen eine genaue Kosten-Nutzen-Abwägung vorgenommen werden (D_39, 2016). Auch die Zusammenarbeit mit Markenbotschaftern (siehe Abschnitt Markenbotschafter) birgt gewisse Risiken (D_38, 2016).

Darüber hinaus bringt das Bekenntnis zu einem bestimmten Sponsoring-Objekt auch eine (moralische) Verpflichtung über die eigentliche Vertragslaufzeit hinweg mit sich. Für die meisten Rechtehalter stellen Sponsoring-Erträge substanzielle Einnahmen dar. Das Wegfallen eines wichtigen Sponsors wiegt deshalb meist schwer. Die Gründe für einen Ausstieg aus einer Sponsoring-Partnerschaft sind folglich aus Unternehmenssicht nach aussen klar und nachvollziehbar zu begründen, um einer negativen Wirkung vorzubeugen (D_44, 2016).

4.2.4 Realisierung

Sportsponsoring-Partnerschaften entfalten ihre volle Wirkung auch dank durchdachten und professionell umgesetzten Konzepten in der Realisierungsphase. Diese beinhaltet viele Entscheidungen auf der operativen Ebene.

Aktivierungsebenen

Sportsponsoring-Aktivierungen können sich auf unterschiedlichen Ebenen abspielen. Häufig auftretende Ebenen im Sportsponsoring sind der Spitzen-, der Breiten- und der Nachwuchssport (D_44, 2016). Gerade der Breiten- und Nachwuchssportbereich lassen sich gut dafür nutzen, um ein breites Marktgebiet mit Sponsoring-Massnahmen abzudecken (D_53, 2016), da sehr feingliedrige Aktivierungsmassnahmen auf dezentraler Ebene möglich sind. Die geografische Verbreitung bestimmter Massnahmen in der Sponsoring-Aktivierung stellt die zweite Ebene in der Sponsoring-Aktivierung dar.

Aktivierungszeitraum

Der Zeitpunkt für die Realisierung einer Massnahme in der Sponsoring-Aktivierung stellt eine erfolgskritische Komponente dar (D_22, 2016). Zur Sicherstellung einer integrierten Kommunikation in der Sponsoring-Aktivierung ist eine zeitliche Koordination unterschiedlicher Massnahmen unerlässlich. So können digitale Massnahmen die Sponsoring-Aktivierung vor Ort zeitlich verlängern und inhaltlich vertiefen (D_6, 2016; D_19, 2016; D_29, 2016).

Auch der Kommunikation im Vorfeld und im Nachgang einer Sportveranstaltung sollte bei der Wahl des Aktivierungsfensters Beachtung geschenkt werden (D_9, 2016; D_19, 2016; D_29, 2016). Die Definition der Länge des Aktivierungsfensters respektive Aktivierungszeitraums beeinflusst auch, inwiefern sich die Sponsoring-Aktivierungskampagne für ein umfassendes Storytelling eignet (D_33, 2016; vgl. auch Abschnitt zum Storytelling). Insbesondere in der Vorkommunikation für eine Sportveranstaltung werden häufig eigene Kanäle verwendet (D_24, 2016). Dabei setzen die Unternehmen besonders auf digitale Aktivierungsmassnahmen (D_5, 2016; D_10, 2016).

Kreiert ein Sponsor für die Zielgruppe einen direkten Mehrwert in Form eines Benefits (z. B. vergünstigte Startgebühr für Mitglieder), so wird dieser häufig in der Vorkommunikation eingesetzt (D_29, 2016). Es gibt immer noch viele Unternehmen, die sich mit der Vor- und Nachkommunikation schwertun und ihr Potenzial in diesem Bereich nicht ausschöpfen (D_8, 2016).

In der Nachkommunikation ist es eine beliebte Strategie von Sponsoren, auf personalisierte Give-Aways wie beispielsweise ein Foto zu setzen (D_29, 2016). Gerade bei Sponsoring-Partnerschaften, die nur wenige effektive Sportveranstaltungen im Jahresablauf für die Vor-Ort-Aktivierung nutzen können, stellt die Kommunikation zwischen den Veranstaltungen ein wichtiges Element dar, das es mit einer geschickten Kommunikation zu überbrücken gilt (D_18, 2016):

> «Der Fussballverband hat folgendes Problem: Er hat eine spannende Plattform, welche die ganze Schweiz bewegt. [Diese Plattform hat] fünf Peaks im Jahr und ansonsten ist es ruhig. Über die anderen Nationalteams schafft es der Verband nicht, sich im Markt ein Grundrauschen zu verschaffen. Das heisst, die einzige Chance […] ist, in der Kommunikation vorbereitend auf ein Doppelspielwochenende in einer Qualifikationsphase für eine Endrunde frühzeitiger mit der Aktivierung anzufangen und diese nach den Spielen zu verlängern, um den potenziellen Fan zu begleiten.»

Häufig scheitert eine wirkungsvolle Kommunikation zwischen den eigentlichen Veranstaltungen allerdings am fehlenden Budget (D_16, 2016).

Kommunikationskanäle

Die Wahl der richtigen Kommunikationskanäle beeinflusst den Erfolg von Sponsoring-Aktivierungen massgeblich. Dabei stellt sich die Frage, über welche Kanäle die Zielgruppen bei einer ständig steigenden Menge verfügbarer Inhalte überhaupt noch erreicht werden können (D_37, 2016). Ein grosser Vorteil von Sponsoring-Partnerschaften besteht darin, dass in der Sponsoring-Aktivierung eine Vielzahl an unterschiedlichen Kommunikationskanälen eingesetzt werden kann (D_38, 2016).

Die Erfahrung einzelner Sponsoring-Manager zeigt, dass über unterschiedliche Kanäle auch unterschiedliche Zielgruppen zu erreichen sind (D_38, 2016). Über Social-Media-Kanäle lassen sich tendenziell jüngere Zielgruppen erreichen, nicht aber Familien (D_38, 2016). Vermehrt werden Influencer engagiert, die mit ihren Followern eine ganz bestimmte Zielgruppe ansprechen können und so Verwässerungseffekten in der Kommunikation vorbeugen (D_38, 2016). Auch Athletinnen und Athleten können als eine Sonderform von Influencern zu diesem Zweck engagiert werden (D_38, 2016; D_42, 2016). So gibt es Unternehmen, die ganz gezielt einen Pool an bekannten Sportler-Persönlichkeiten anlegen, welche als Botschafter des Unternehmens fungieren und die Zielgruppen über ihre eigenen Kommunikationskanäle mit Inhalten des sponsernden Unternehmens ansprechen (D_42, 2016).

Die Wahl des Kommunikationskanals beeinflusst auch, wer als Absender der jeweiligen Sponsoring-Botschaft wahrgenommen wird (D_38, 2016):

> «All die schönen Inhalte haben keine Relevanz, weil sie von uns kommen und wir nicht die [Sportler] sind. Wenn wir den gleichen Content über einen unserer Botschafter verbreiten, […] dann funktioniert es.»

Der erfolgskritische Aspekt des richtigen Absenders im Kommunikationskanal erklärt auch, weshalb viele Unternehmen im Content Marketing auf einen markenneutralen Auftritt setzen, bei dem nicht auf den ersten Blick ersichtlich wird, mit welchem Unternehmen die Content-Marketing-Plattform verknüpft ist (D_38, 2016).

Ein weiterer interessanter Kommunikationskanal ist der Rechtehalter als Absender von Sponsoring-Botschaften (D_39, 2016). Aus diesem Grund kommt der Wahl der passenden Sponsoring-Partnerschaft in Form eines in Sachen Kommunikationskanäle fortschrittlichen Rechtehalters eine besondere Bedeutung zu (D_39, 2016).

Interessant ist weiter die Tatsache, dass die Zielgruppe je nach Kommunikationskanal einen anderen Grad an Ausarbeitungsqualität der Inhalte erwartet (D_40, 2016):

> «Wir hatten den Anspruch, Inhalte in TV-Qualität zu produzieren. Aber diese Inhalte scheiterten auf Facebook. Alle diese [Clips] brechen die Leute nach fünf Sekunden ab, weil sie [umgehend] verstehen, dass hier lediglich eine Werbebotschaft verbreitet werden soll.»

In den letzten Jahren haben sich bezüglich der Wahl von Kommunikationskanälen in der Sponsoring-Aktivierung neue Möglichkeiten ergeben (D_40, 2016). Früher war hauptsächlich das Fernsehen als Kommunikationskanal entscheidend (D_40, 2016). Durch die zunehmende Medienvielfalt und die Verbreitung von Pay-TV-Angeboten findet eine Zersplitterung von Medienrechten und von Kommunikationskanälen statt, welche die Sponsoren vor neue Herausforderungen in der integrierten Kommunikation ihrer Sponsoring-Aktivierung stellt (D_40, 2016).

Die Herausforderung für Sponsoren besteht insbesondere darin, eine sinnvolle Mischung zwischen digitalen Kommunikationskanälen und der Sponsoring-Aktivierung vor Ort zu finden (D_41, 2016):

> «Wir sind auf der Suche nach einer intelligenten Symbiose zwischen der digitalen Kommunikation, die schnell, flexibel, dynamisch und global ist, sowie der Live-Kommunikation als klarem Gegenpol, bei welcher der persönliche Austausch [und] die Auseinandersetzung mit der Marke und dem Produkt im Vordergrund stehen.»

Auch in der Sponsoring-Aktivierung spielt die klassische Unterscheidung in Paid-, Earned- und Owned-Media-Kanäle eine grosse Rolle (D_41, 2016), wobei vor allem grosse Sponsoren mit hohen Budgets zunehmend auf Owned-Media-Kanäle setzen (vgl. Abschnitt Content Marketing). Aus Sponsoren-Sicht ist es zentral, dass im Unternehmen ein strategisches Verständnis dafür vorhanden ist, welche Inhalte über welche Kanäle verbreitet werden (D_41, 2016; D_42, 2016):

> «Das ist […] einer der grössten Fehler im Moment: Man kreiert Content […], aber man überlegt sich nicht, wie man diesen anschliessend richtig distribuiert.» (D_42, 2016)

Insgesamt nehmen die digitalen Kommunikationskanäle bereits heute die wichtigste Rolle ein (D_42, 2016). Das Fernsehen und Print-Kanäle haben deutlich an Bedeutung verloren (D_42, 2016). Gerade bei digitalen Owned-Media-Plattformen besteht der Vor-

teil für die Unternehmen darin, dass für die Distribution von Inhalten kaum noch Zusatzkosten entstehen (D_44, 2016). Die Wahl des Kommunikationskanals beeinflusst auch die Art der Inhalte, welche über diesen Kanal distribuiert werden (D_60, 2016). Die Bandbreite reicht hier von werblichen Inhalten auf Paid-Media-Kanälen bis zu redaktionellen Beiträgen auf Owned-Media-Kanälen (D_60, 2016).

Logistik

Die Vor-Ort-Aktivierung ist vielfach mit einem beträchtlichen logistischen Aufwand verbunden (D_39, 2016). Materialien müssen an den Veranstaltungsort gebracht werden. Dies kann eine nicht zu unterschätzende Herausforderung darstellen (D_39, 2016). Insbesondere bei Sponsoring-Aktivierungen im Winter können Vor-Ort-Aktivierungen auch aufgrund der äusseren Bedingungen aufwändig werden (D_39, 2016). Das Wetter und die örtlich unterschiedlichen Gegebenheiten spielen hier eine wichtige Rolle, dass sich Aktivierungsmassnahmen nicht einfach so multiplizieren lassen (D_39, 2016):

> «Im Schnee ist es viel anspruchsvoller, die Aktivierung zu vervielfältigen. Es reicht nicht aus, ein einziges Konzept zu entwickeln und dieses zu vervielfachen. […] Deshalb verfolgen wir die Strategie, an gewissen Orten mehr zu investieren, statt überall das Gleiche zu machen. An anderen [Destinationen] machen wir wenig bis gar nichts mehr.»

Einfacher sind Aktivierungsmassnahmen vor Ort, wenn eine bestehende Infrastruktur genutzt und auf dieser aufgebaut werden kann (D_39, 2016). Ein Beispiel hierfür sind Sponsoring-Aktivierungen im Zusammenhang mit Fussballstadien (D_39, 2016).

Schliesslich muss der logistische Aufwand stets dem Nutzen gegenübergestellt werden, der durch die Kontakte entsteht. Die Kontaktfrequenz ist bei solchen Massnahmen stark begrenzt (D_39, 2016) und weist eine geringere Skalierbarkeit auf als digitale Aktivierungsmassnahmen.

Stammen die Sponsoren selbst aus der Logistik-Branche, so können diese als Gegenleistung logistische Dienstleistungen zur Verfügung stellen. Das eignet sich insbesondere für Fluggesellschaften, die beispielsweise den Material- und Personentransport übernehmen (D_40, 2016):

> «Die Personentransporte fallen weniger ins Gewicht, sondern vielmehr die Materialtransporte. Diese stellen für einen solchen Verband einen enormen Kostenfaktor dar. Da müssen mehrere Tonnen Material transportiert werden. Wenn diese Kosten in Verbindung mit einem Sponsoring-Vertrag mit einer Airline gedeckt werden können, ist das attraktiv.»

Koordination

Idealerweise werden Aktivitäten in der Sponsoring-Aktivierung und im Vertrieb aufeinander abgestimmt (D_40, 2016; D_43, 2016; D_44, 2016; D_46, 2016; D_47, 2016). Zentral ist hierbei die Frage, wie das zentrale Marketing den dezentralen Vertriebseinheiten durch die Sponsoring-Aktivierung attraktive Instrumente zur Kundenpflege und Kundenakquisition zur Verfügung stellen kann (D_40, 2016):

> «Dort bestand die Herausforderung darin, einen Marktbearbeitungskatalog zur Verfügung stellen zu können, in welchem Sponsoring ein Teil ist, der [für die Generalagenten als Unternehmer] attraktiv ist.»

Hier geht es auch darum, den Auftritt nach aussen aus markentechnischen Aspekten zu vereinheitlichen (D_40, 2016), die sogenannte Unité de Doctrine zu stärken (D_44, 2016). Dazu ist eine zentrale Koordination unumgänglich (D_47, 2016). Allerdings bekunden manche Unternehmen noch Mühe damit, diese Koordination einheitlich vorzunehmen (D_44, 2016). Dies hängt stark mit den internen Strukturen zusammen (D_44, 2016). Diese beeinflussen auch, wie stark die Massnahmen in der Sponsoring-Aktivierung tatsächlich in die gesamte Unternehmenskommunikation integriert und auf diese abgestimmt werden (D_43, 2016). Die Motivation dezentraler Unternehmenseinheiten, die Sponsoring-Partnerschaft und die Sponsoring-Aktivierung für das Geschäft zu nutzen, ist unterschiedlich hoch und stellt Sponsoring-Manager stets vor neue Herausforderungen (D_40, 2016).

4.2.5 Mittel

Zur gezielten kommunikativen Nutzung von Sportsponsoring-Partnerschaften stehen unterschiedliche Mittel zur Verfügung. Diese sind situationsgerecht einzusetzen und aufeinander abzustimmen.

Markenbotschafter

Der Einsatz von Markenbotschaftern ist eine beliebte Massnahme in der Sponsoring-Aktivierung, um die Glaubwürdigkeit in der Kommunikation zu erhöhen (D_42, 2016; D_50, 2016; siehe auch Abschnitt Authentizität/Glaubwürdigkeit). Allerdings sollte die Auswahl von Markenbotschaftern mit Bedacht erfolgen (D_38, 2016). Markenbotschafter können zwar die Glaubwürdigkeit in der Kommunikation erhöhen, da die Sponsoring-Botschaft durch eine Sportlerin oder einen Sportler übermittelt wird, anstatt durch das Unternehmen selbst, stellen im Falle von Negativschlagzeilen aber auch ein Risiko für den Sponsor dar (D_38, 2016).

Eine zu enge Anbindung und Kooperation kann im Falle von Negativschlagzeilen des entsprechenden Athleten zu einem negativen Imagetransfer zurück auf den Sponsor führen (D_38, 2016). In umgekehrter Perspektive gilt dies bis zu einem gewissen Grad auch für Rechtehalter, die sich von einem Unternehmen sponsern lassen (D_42, 2016). Sorgt dieses Unternehmen für negative Schlagzeilen und ist eng mit einem Sponsoring-Objekt verknüpft, so kann auch in dieser Richtung ein negativer Imagetransfer stattfinden (D_42, 2016).

Manche Sponsoren bauen den Bereich der Markenbotschafter stark aus und kreieren ganze Teams mit mehreren Sportlern, die die Marke in einer bestimmten Sportart repräsentieren (D_53, 2016). Dieser Mechanismus, der im Radsport schon länger üblich ist, wird zunehmend auch im Wintersport angewendet (D_53, 2016).

Content Marketing

Die Generierung von Inhalten mit Hintergrundinformationen zu einer bestimmten Sponsoring-Partnerschaft erweist sich für viele Unternehmen als vielversprechender Weg in der Zielgruppenansprache (D_4, 2016). Dieser Sachverhalt wird unter den Begriffen Content Creation und Content Marketing zusammengefasst (D_16, 2016). Im Sponsoring bietet sich Content Marketing insbesondere deshalb an, weil an Sportveranstaltungen selbst interessante und emotionale Inhalte (Content) generiert werden können:

> «Sponsoring-Partnerschaften bieten viel Material an Content, den man als Unternehmen verwerten kann.» (D_33, 2016)

Diese Inhalte können später zur weiteren Sponsoring-Aktivierung eingesetzt werden (D_33, 2016). In gewisser Weise werden die sponsernden Unternehmen von den Zielgruppen dazu gezwungen, neue Wege in der Aktivierung zu beschreiten, da Content Marketing von den Zielgruppen als attraktiver wahrgenommen wird als die simple Verbreitung einfacher Sponsoring-Botschaften (D_5, 2016). Beim Content Marketing findet die Ansprache der Zielgruppen vorwiegend online statt (D_6, 2016). Des Weiteren kann Content Marketing auch als Reaktion angesehen werden, um teureren Paid-Media-Kanälen auszuweichen, wie es der Leiter Sponsoring eines Finanzdienstleisters (D_4, 2016) beschreibt:

> «[Paid-Media-Kanäle] werden immer teurer. Wenn ich bei den Klubs, den Medien oder beim Fernsehen Werbeplätze einkaufen muss, dann funktioniert das aufgrund der nötigen Investitionen langfristig nicht. Also gilt es, einen günstigeren Weg zu finden, um eine hohe Multiplikation mit bestehenden Partnern sicherzustellen.»

Beim Content Marketing geht es darum, der Zielgruppe ganz bestimmte und auf sie abgestimmte Inhalte zur Verfügung zu stellen (D_17, 2016). So kann das Interesse an den Inhalten langfristig hochgehalten werden. Der Trend im Content Marketing geht in Richtung Konzentration auf grosse eigene Online-Plattformen (D_24, 2016) mit Hintergrundinformationen (D_13, 2016). Die Sponsoring-Verantwortliche eines Finanzdienstleisters untermauert dies mit der Aussage (D_13, 2016):

> «Wir wissen, dass unsere Plattform nicht über die Aktualität funktioniert, sondern vielmehr über die Hintergrundinformationen, die wir liefern können. Die Aktualität ist nicht das, was man von uns als Kernkompetenz erwartet.»

Die Herausforderungen im Content Marketing sind facettenreich. So sind der Aufbau und Betrieb einer eigenen Content-Marketing-Plattform aufwändig und teuer (D_23, 2016):

> «[Diese Content-Marketing-Plattform im Fussball] stellt eine teure Angelegenheit dar, um relevante Aufmerksamkeit zu generieren. Ziel ist es, das Konsumentenverhalten zu verändern. Diejenigen Leute, die den Fussball vorher irgendwo konsumiert haben, sollen ihn nun auf dieser Plattform konsumieren. Das ist ein riesiger Kraftakt, der viel Geld kostet.»

Weiter geht es darum, innovative Gefässe zu schaffen, welche die Aufmerksamkeit der Zielgruppe wecken (D_22, 2016). Gleichzeitig sollen die Sponsoring-Botschaften auf der Plattform subtil daherkommen und die Inhalte stets im Vordergrund stehen (D_6, 2016):

> «Es geht dort vielmehr um den Content sowie darum, eine viel subtilere werbliche Botschaft zu platzieren als man dies vor Ort machen kann.»

Eine Gemeinsamkeit vieler Content-Marketing-Plattformen ist die Tatsache, dass diese bewusst auf ein Corporate Branding verzichten (D_4, 2016). Idealerweise werden die weiteren Aktivierungsmassnahmen im Sponsoring darauf ausgerichtet, dass diese aktiv auf den Betrieb der Content-Marketing-Plattform einzahlen (D_4, 2016). Die Herausforderung besteht darin, eine Plattform zu kreieren, welche die Zielgruppe langfristig interessiert und welche von dieser regelmässig aufgerufen wird (D_18, 2016):

> «[…] aber es ist schwierig, denn letztlich gibt es so viele Plattformen und Informationen und so viele mögliche Zugänge für Sportliebhaber […], dass das Erweitern der Spannung auf einer Plattform fast unmöglich ist. Der Konsument ist so schnelllebig und mit dem Kopf rasch wieder woanders. Das ist einfach unsere

Welt. [Es ist] schwierig, aber wenn man es hinbekommt, dann ist man der Gewinner.»

Die Grundvoraussetzung für ein langfristiges Interesse der Zielgruppe ist die Generierung einer gewissen Besucherfrequenz auf der eigenen Content-Marketing-Plattform (D_23, 2016). Dabei spielt die Relevanz der zur Verfügung gestellten Inhalte eine wesentliche Rolle, um in der Masse der Anbieter nicht unterzugehen (D_4, 2016). Um die Effektivitätsmessung zu ermöglichen, sollte eine Konversion von einer reinen Content-Marketing-Plattform hin zu einer eigentlichen Mitglieder-Plattform angestrebt werden (D_4, 2016). So kann ein gezieltes Controlling sichergestellt werden.

Die Kreation von Inhalten ist für viele Sponsoren heutzutage ein klar deklariertes Ziel einer Sponsoring-Partnerschaft (D_9, 2016). Der generierte Content wird indes nicht nur auf Content-Marketing-Plattformen, sondern je nach Unternehmen auch über andere Kanäle und am Point of Sale genutzt (D_24, 2016). Allerdings ist häufig gerade bei der Weiterverwertung von Bild- und Filmmaterial noch viel ungenutztes Potenzial vorhanden (D_3, 2016), obwohl digitale Inhalte im Sponsoring inzwischen meist im Überfluss vorhanden sind, was wiederum die Differenzierung zu einer Herausforderung macht (D_4, 2016). Eine Möglichkeit der Differenzierung für Sponsoren besteht darin, die Zielgruppe selbst zur Generierung von Inhalten zu motivieren (D_4, 2016), um daraus wiederum Geschichten rund um das Sponsoring zu kreieren und zu erzählen (D_1, 2016).

Als Vorreiter im Content Marketing im Sponsoring kann Red Bull angesehen werden (D_1, 2016). Dem Unternehmen gelingt es, die Markenbekanntheit hoch zu halten und das Image dank geschicktem Content Marketing und der Durchführung eigener Veranstaltungen zu pflegen (D_4, 2016).

Community-Building

Insbesondere grosse Sponsoren, die sich langfristig auf bestimmte Sponsoring-Partnerschaften konzentrieren, sind vermehrt bemüht, ganze Communities zu bestimmten Sportarten und Themen aufzubauen (D_41, 2016; D_60, 2016). Die Absicht hinter dieser Strategie besteht darin, durch den Aufbau und die Nutzung einer eigenen Themen-Community einen Pool an relevanten Zielgruppenkontakten aufzubauen, die sich ab einer bestimmten Grösse zielgerichtet mit businessrelevanten Inhalten ansprechen (konvertieren) lassen (D_60, 2016). In diesem Zusammenhang spricht man auch von einer Owned-Media-Strategie dank Content Marketing (D_60, 2016).

Vereinzelt erzielen Unternehmen damit überdurchschnittlich gute Response-Raten auf gezielte Push-Aktionen im Marketing (D_60, 2016). Der Aufbau einer Community mit vielen hochwertigen Kontakten ist allerdings nur langfristig zu bewerkstelligen und mit entsprechend hohen Kosten verbunden (D_41, 2016). Zudem gelingt es nicht immer, eine genügend grosse Masse für die Community zu begeistern (D_41, 2016):

> «Die grosse Herausforderung ist, dass diese Wachstumskurve an Fans auf unserer Seite viel zu flach verläuft. Wir haben es in den letzten drei Jahren nicht geschafft, die Quantität auf ein relevantes Niveau zu bringen.»

Hinzu kommt, dass die Auswahl an möglichen Themen zum Aufbau einer solchen Community begrenzt ist, da mit geschicktem Storytelling eine authentische Verbindung zwischen den Themen und dem Unternehmen hergestellt werden sollte (D_41, 2016).

Storytelling

Das Erzählen von Geschichten rund um eine Sponsoring-Partnerschaft erfreut sich unter Sponsoren zunehmender Beliebtheit (D_37, 2016; D_38, 2016). Storytelling ermöglicht den Sponsoren, eine Verknüpfung zwischen dem Sponsoring-Objekt und dem eigenen Unternehmen herzustellen und die Zielgruppen mit interessanten Inhalten anzusprechen (D_41, 2016):

> «Dort versuchen wir, über das Storytelling stark im Zusammenhang mit den Athleten Geschichten zu erzählen, die zum einen auf die Inhalte und die Themen [des Unternehmens] einzahlen und zum anderen die ganze Schneesport-Community ansprechen.»

Des Weiteren ermöglichen spannende Geschichten auch Hintergrundinformationen zur Sponsoring-Partnerschaft bekannter zu machen. So besteht auch hier die Herausforderung insbesondere darin, eine glaubwürdige Verknüpfung von Unternehmensthemen mit interessanten Inhalten im Zusammenhang mit der Sportsponsoring-Partnerschaft herzustellen und so aufzubereiten, dass sie für eine breite Zielgruppe interessant sind (D_41, 2016). Eine Möglichkeit in der Umsetzung besteht darin, Athleten als Protagonisten der digitalen Storytelling-Inhalte einzusetzen (D_41, 2016; D_43, 2016; vgl. auch Abschnitt Markenbotschafter).

Bisweilen werden Geschichten auch exklusiv für die eigene Belegschaft produziert (D_43, 2016). Es ist davon auszugehen, dass in diesen Fällen das Ziel der Mitarbeitermotivation im Vordergrund steht. Allerdings ist diese Konstellation eher die Ausnahme,

da die Skalierbarkeit bei einer externen Zielgruppe viel grösser ist. Häufig wird das Erzählen von Geschichten auch in einen grösseren thematischen Kontext eingebettet (D_43, 2016; vgl. Abschnitt Themenzentrierung):

> «Das längere, selbstbestimmte Leben ist die Kernaussage unserer Positionierung. Die Selbstbestimmung ist ein Thema, mit dem man Geschichten zu stricken versucht.»

Hospitality

Hospitality-Massnahmen und die Erzeugung von Inhalten für das Content Marketing können Hand in Hand gehen (D_39, 2016). Gerade die Infrastruktur, die für den Hospitality-Bereich vor Ort aufgebaut respektive genutzt wird, lässt sich vielfach auch hervorragend dafür nutzen, um spannende Inhalte für Content-Marketing-Plattformen herzustellen (D_39, 2016).

Zur Bewirtschaftung von VIP-Gästen an Sportveranstaltungen bietet es sich an, ein spezielles Programm zusammenzustellen (D_47, 2016). In der Regel kommen diese Gäste in den Genuss kulinarischer Köstlichkeiten vor oder nach der Sportveranstaltung (D_43, 2016; D_47, 2016). Bisweilen werden auch Begegnungen mit den Sportlerinnen und Sportlern organisiert, um dem Hospitality-Angebot eine besondere Note zu verleihen (D_47, 2016). Zentral ist das Schaffen von sogenannten Money-Can't-Buy-Erlebnissen (D_38, 2016). Exklusivität spielt in diesem Bereich eine wichtige Rolle (D_38, 2016; D_47, 2016; D_44, 2016; siehe auch Abschnitt Exklusivität):

> «[Wir organisieren] Winterevents, zu denen wir Leute einladen, um ihnen am Weltcup einen Skitag mit den Athleten zu ermöglichen […]. Wir laden 40 bis 100 Leute ein und gehen mit ihnen skifahren. Das kommt bei den Generalagenturen und den Brokern gut an. Dazu laden wir die besten Kunden ein.» (D_44, 2016)

Vielfach sind die Lokalitäten, in denen die Gäste empfangen werden, mit der Unternehmensmarke gebrandet und von anderen Gästebereichen abgetrennt (D_47, 2016; D_50, 2016). Doch selbst mit solchen Massnahmen sind die Hospitality-Angebote der Sponsoren austauschbar geworden (D_41, 2016). So befinden sich diese stets auf der Suche nach neuen Wegen und Möglichkeiten, um auch im Bereich der Hospitality einzigartige Momente für die Zielgruppe zu schaffen (D_41, 2016).

Kundeneinladungen erfolgen vielfach dezentral, weil die betreffenden Geschäftseinheiten in der Regel über bessere Kundenkenntnisse verfügen (D_47, 2016; siehe auch Abschnitt Dezentralität). Dafür werden von den Sponsoren verschiedene Angebotspakete

geschnürt, die vornehmlich vom Vertrieb zur Kundenbindung und Kundenentwicklung genutzt werden (D_39, 2016). Eine Einstufung von Kunden in eine bestimmte Wertigkeitskategorie ist üblich (D_39, 2016). Je wichtiger der Kunde, desto exklusiver das Angebot, zu welchem er eingeladen wird (D_39, 2016).

Der Pflege und dem Ausbau von Kontakten kommt eine hohe Bedeutung zu (D_38, 2016). So kann durch den Zugang zu exklusiven Kontakten ebenfalls ein hoher Mehrwert durch die Sponsoring-Aktivierung geschaffen werden (D_38, 2016).

Hospitality-Massnahmen wirken nur dann, wenn die Zielgruppen gezielt ausgewählt werden (D_40, 2016). Deshalb kommt dem Controlling solcher Massnahmen eine zentrale Bedeutung zu (D_40, 2016):

> «Es ist uns wichtig, dass die richtigen [Kunden] kommen. Deshalb tracken wir das. Wir schauen uns [folgende Punkte an]: Über welches Portfolio verfügen sie? Wie entwickelt sich dieses Portfolio im Vergleich mit jemandem, der nicht an [die Sportveranstaltung] eingeladen worden ist, aber ein vergleichbarer Kunde ist etc.? […] Wir versuchen Muster zu finden.»

Eigenveranstaltungen

Mit Eigenveranstaltungen sind Sportanlässe gemeint, die vom Sponsor selbst organisiert werden. Der Vorteil solcher Eigenveranstaltungen liegt darin, dass die Kontrolle der Sponsoring-Aktivierung voll und ganz beim Sponsor liegt und weniger von äusseren Einflüssen abhängig ist als bei einer herkömmlichen Sponsoring-Partnerschaft. Ein Beispiel für eine Eigenveranstaltung ist der St. Galler Kantonalbank Cup, bei welchem die St. Galler Kantonalbank eine Mannschaft von Amateurspielern in einem medienwirksamen Casting zusammenstellte und gegen die erste Mannschaft des FC St. Gallen 1879 antreten liess (D_54, 2016).

Eigenveranstaltungen ermöglichen eine indirekte Ansprache der Zielgruppe und stellen in dieser Hinsicht eine subtilere Art der Präsentation des eigenen Unternehmens dar als dies bei einer direkt formulierten Sponsoring-Botschaft der Fall ist (D_42, 2016):

> «Es handelt sich nicht nur um die Teilnehmenden, sondern um die Erwachsenen, die Gotten, Göttis [und weitere Angehörige], die mit diesem Produkt konfrontiert werden. […] da können wir über ein sehr sympathisches Thema eine grosse Menge von Leuten ansprechen und gewisse Wertetransfers machen.»

Ausserdem bieten Eigenveranstaltungen eine gute Möglichkeit, mit den Kundenkenntnissen der Mitarbeitenden vor Ort eine adäquate Zielgruppenansprache sicherzustellen

und aktiv Kundenpflege zu betreiben (D_47, 2016; vgl. auch Abschnitt zum Thema Dezentralität):

> «Das ist ein Ziel der [dezentralen] Gesellschaften, welche ihre Kunden einladen. Das sind nicht wir als [Zentrale], sondern die einzelnen […] Gesellschaften, welche auch die Erfolgskurve indirekt verfolgen und das Controlling sicherstellen.»

4.2.6 Ausgestaltung

Sportsponsoring-Partnerschaften bieten viel Gestaltungsfreiheit in der Kommunikationsart. Verschiedene Faktoren beeinflussen, wie die ausgesendeten Kommunikationsbotschaften bei den Zielgruppen ankommen.

Authentizität

Authentizität ist ein wichtiger Faktor für eine erfolgreiche Sponsoring-Aktivierung (D_23, 2016; D_19, 2016). Eine Sponsoring-Aktivierung wirkt insbesondere dann glaubwürdig, wenn die Aktivitäten in der Aktivierung eine passende Verbindung zwischen dem Unternehmen und dem Sponsoring-Objekt herzustellen vermögen (Fit) und dadurch Glaubwürdigkeit ausstrahlen (D_19, 2016; D_8, 2016; D_32, 2016). Für die unternehmensweite Unterstützung der Projekte in der Sponsoring-Aktivierung ist es zudem wichtig, dass die Massnahmen nicht nur bei der externen Zielgruppe, sondern auch unternehmensintern ein hohes Mass an Glaubwürdigkeit aufweisen (D_14, 2016). So kann sichergestellt werden, dass die Sponsoring-Aktivierung innerhalb des Unternehmens eine breite Abstützung erfährt.

Durch das Schaffen exklusiver Erlebnisse für die Zielgruppe können sich positive Effekte durch Mund-zu-Mund-Propaganda ergeben (D_9, 2016). Empfehlungen und positiv gefärbte Schilderungen von Freunden und Bekannten im Zusammenhang mit einer bestimmten Marke und deren Aktivitäten in der Sponsoring-Aktivierung weisen eine hohe Glaubwürdigkeit auf (D_9, 2016):

> «Das ist eines der wertvollsten Marketinginstrumente, wenn mir ein Kollege sagt, er hätte einen grossartigen Event mit [dieser oder jener Marke] gehabt. Das ist einfach viel wert. Es ist mehr wert als die Branded-Outcome-Werte, weil es viel glaubwürdiger ist.»

Glaubwürdigkeit lässt sich des Weiteren auch durch einen regionalen Bezug der Sponsoring-Aktivierung erreichen (D_29, 2016). Deshalb ist es zentral, dass die Sponsoring-Partnerschaften und deren Aktivierung ein hohes Mass an Sinnhaftigkeit aufweisen

(D_14, 2016), die durch eine gezielte und als passend wahrgenommene Aktivierung untermauert wird (D_16, 2016). Die Passung betrifft dabei sowohl den Bezug zur eigentlichen Sponsoring-Partnerschaft als auch zum Unternehmen selbst (D_8, 2016).

Eine Möglichkeit, die Glaubwürdigkeit in der Kommunikation zu erhöhen, besteht im Einsatz von Markenbotschaftern (D_27, 2016). Die Kommunikation über sogenannte Testimonials wird als breiter akzeptiert wahrgenommen (D_27, 2016). Diese können auch bei der Sponsoring-Aktivierung vor Ort (an der Sportveranstaltung selbst) offen und proaktiv auf die Leute zugehen und dem Unternehmen zu einem glaubwürdigen Kontakt mit der Zielgruppe verhelfen (D_19, 2016).

Kreativität

Kreativ ausgestaltete Massnahmen in der Sponsoring-Aktivierung können ein wichtiges Element darstellen, um Aufmerksamkeit für die eigene Sponsoring-Partnerschaft zu generieren. Da im Management von Massnahmen in der Sponsoring-Aktivierung eine zunehmende Professionalisierung Einzug hält, wird es tendenziell schwieriger, sich zu differenzieren (D_41, 2016; siehe auch Abschnitt Differenzierung). Mit kreativen Massnahmen ist es auch bei einem begrenzten Sponsoring-Aktivierungsbudget möglich, bestimmte Alleinstellungsmerkmale, einen hohen Grad an Einzigartigkeit und Überraschungsmomente zu kreieren (D_41, 2016). Ausserdem kann eine kreative Sponsoring-Aktivierung helfen, die Akzeptanz bei der Zielgruppe zu erhöhen (D_37, 2016):

> «Man braucht in der Kultur kreativere Ansätze und nicht eine simple Logoapplikation. Sobald man eine kreative Lösung hat, die das Projekt aufnimmt, die den Kunden direkt anspricht, die auch ansprechend ist, dann hat man auch die Akzeptanz.»

Subtilität

Die subtile Ansprache der Zielgruppen mit adäquaten Massnahmen in der Sponsoring-Aktivierung stellt für Unternehmen eine stete Herausforderung dar. Eine Möglichkeit besteht darin, eine Sportveranstaltung zu unterstützen, bei welcher auf den ersten Blick nicht die eigentliche Zielgruppe selbst im Vordergrund steht, diese aber indirekt adressiert wird (D_42, 2016):

> «Dann […] sind es schon vorwiegend die Eltern, [die wir erreichen wollen]. Das ist ein offenes Geheimnis. Die Kinder können nicht die primäre Zielgruppe sein, auch wenn es den Anschein machen mag, aber sie sind eher die Überträger dieser ganzen Geschichte. Es sind die Erwachsenen und dort wiederum im Speziellen

die, die eine Beziehung zu dieser Veranstaltung haben […]. Und das sind […] eben Eltern, […] Grosseltern, […] Bekannte [und] Verwandte.»

Wie subtil die Sponsoring-Botschaften angebracht werden sollten, hängt auch vom Kommunikationsumfeld ab (D_42, 2016). Die Schwierigkeit besteht darin, den Spagat zwischen der Einstreuung von mit dem Geschäft direkt verknüpften Botschaften und der Generierung unterhaltsamer und spannender Inhalte für die Zielgruppe zu schaffen (D_41, 2016). In diesem Bereich besteht bei vielen Sponsoren noch grosses, unausgeschöpftes Potenzial (D_41, 2016), weil sich die Zielgruppen zwar meist für die sportbezogenen Inhalte, nicht aber für die Geschäftsthemen des Sponsors interessieren (D_41, 2016; D_42, 2016). Schliesslich darf nicht der Anspruch bestehen, bei sämtlichen Inhalten in der Sponsoring-Aktivierung stets und konsequent einen Geschäftsbezug herzustellen, weil dies schnell werberisch wirken kann (D_41, 2016). Auch hier sind Fingerspitzengefühl und Subtilität gefragt.

Exklusivität

Sponsoren sind in der Sponsoring-Aktivierung daran interessiert, möglichst einzigartige Inhalte für ihre Content-Marketing-Plattformen zu kreieren (D_41, 2016; D_42, 2016). Idealerweise haben diese Inhalte einen thematischen Bezug zum Umfeld, in welchem das Unternehmen tätig ist (D_41, 2016). Insbesondere Unternehmen mit langfristigen Sponsoring-Partnerschaften investieren oftmals in die Produktion exklusiver Inhalte (D_40, 2016; D_42, 2016; D_60, 2016)

> «Jetzt ist […] Content nicht gleich Content. Je exklusiver, desto besser. Je zielgruppenorientierter der Content ist, desto besser. Das ist eines unserer wichtigsten Themen im Moment: […] Wie kommen wir zum richtigen Content?» (D_42, 2016)

Exklusive Erlebnisse spielen aber auch bei der Ansprache einer engeren Zielgruppe vor Ort eine Rolle (D_47, 2016). Diese kommen insbesondere bei den Hospitality-Massnahmen zum Tragen (D_47, 2016; siehe Abschnitt Hospitality). Bisweilen werden solche Massnahmen auch eingesetzt, um Kunden zum Kaufabschluss zu bewegen (D_45, 2016).

Exklusivität und Zielgruppen-Segmentierung stehen in einem engen Zusammenhang. Häufig bleiben exklusive Aktivitäten in der Sponsoring-Aktivierung den besten Kunden vorbehalten (D_46, 2016). Dabei stehen kleine und spezielle Veranstaltungen im Vordergrund, die Erlebnisse ermöglichen, welche sich in dieser Form nicht kaufen lassen

(D_38, 2016; D_40, 2016; D_41, 2016; D_43, 2016; D_44, 2016; D_46, 2016; D_47, 2016; D_49, 2016; D_50, 2016; D_98, 2016; D_151, 2016).

Die Digitalisierung eröffnet neue Möglichkeiten in der individualisierten Zielgruppenansprache (D_38, 2016). So können beispielsweise Videos vom Zieleinlauf individualisiert und mit einem Vor- und Abspann versehen werden (D_38, 2016). Dadurch fühlt sich das jeweilige Individuum noch stärker persönlich angesprochen und es besteht das Potenzial, dass das Video mit Personen im Umfeld geteilt wird (D_38, 2016), was eine Multiplikationswirkung der Sponsoring-Partnerschaft nach sich zieht.

Exklusivität spielt auch in der Zusammenarbeit zwischen Sponsoren und Rechtehaltern eine Rolle (D_41, 2016). So kann es für einen Sponsor interessant sein, sich als Hauptsponsor zu positionieren und sich so besonders exklusive Rechte in der Kommunikation zu sichern (D_41, 2016; siehe auch Abschnitt Kooperation und Partnerschaft).

Dezentralität

Einige Unternehmen verfolgen in der Sponsoring-Aktivierung einen zentralen strategischen Ansatz in der Planung und einen dezentralen Ansatz in der operativen Umsetzung (D_11, 2016; D_13, 2016; D_18, 2016; D_25, 2016; D_27, 2016; D_60, 2016):

> «In vielen Bereichen sind die Generalagenturen meine Kunden. Ich bin für das Sponsoring zuständig und ich mache [das] eigentlich für die Generalagenturen. Diese setzen das draussen an der Front um. Sie laden Kunden ein. Ich selbst mache wenig für den Endkonsumenten […].» (D_25, 2016)

Oft wird den dezentralen Organisationseinheiten innerhalb abgesteckter Rahmenbedingungen viel Freiraum für die konkrete Realisierung im jeweiligen Marktgebiet eingeräumt (D_11, 2016). So wird eine angemessene Adaption auf die Gegebenheiten und Bedürfnisse eines bestimmten Marktgebietes und bestimmter Zielgruppen vorgenommen, was sich in der Sponsoring-Aktivierung vielfach als erfolgversprechend erweist, da sich die Zielgruppe durch einen individuelleren Bezug stärker angesprochen fühlt.

Manche grösseren Unternehmen stellen sich bezüglich Sponsoring-Management so auf, dass in den jeweiligen dezentralen Geschäftseinheiten eigene Business Units zum Sponsoring geschaffen werden (D_24, 2016). Eine dezentral organisierte Sponsoring-Aktivierung in der Implementierungsphase hat weiter den Vorteil, dass Möglichkeiten geschaffen werden, direkt mit der Zielgruppe des jeweiligen Marktgebietes in Kontakt zu treten (D_25, 2016). Das scheint insbesondere für Dienstleistungsunternehmen in der Finanzindustrie ein wichtiges Ziel zu sein (D_5, 2016; D_25, 2016).

Eine zentrale Planung macht auch deshalb Sinn, weil dort Skalen- und Lerneffekte besser zum Tragen kommen (D_11, 2016). Eine zielgerichtete dezentrale Realisierung der Sponsoring-Aktivierung setzt eine gute Koordination zwischen den zentralen und dezentralen Sponsoring-Abteilungen voraus (D_16, 2016). Nur wenn die Bedürfnisse der dezentralen Einheiten in der Planung der zentralen Einheiten berücksichtigt werden, ergibt sich am Ende ein stimmiges Konzept in der Sponsoring-Aktivierung (D_16, 2016):

> «Basically, we have a global infrastructure with a set of global assets that are golf-related that we locally scale according to the local needs and requirements.»

Unterschiedlich wird mit der internen Kostenverteilung für Massnahmen in der Sponsoring-Aktivierung verfahren (D_13, 2016). Hier stellt sich die Frage, welche und wie viele Kosten den dezentralen Einheiten für die Sponsoring-Aktivierung belastet werden. Dies spielt insbesondere dann eine wichtige Rolle, wenn die dezentralen Geschäftseinheiten unternehmerisch eigenständig agieren.

Die zentralen und dezentralen Einheiten sind für eine wirkungsvolle Sponsoring-Aktivierung aufeinander angewiesen. Nur durch eine geschickte lokale Integration entfalten Massnahmen in der Sponsoring-Aktivierung ihre volle Wirkung (D_11, 2016). Sie müssen lokal relevant sein (D_11, 2016).

Mehrwert

Aktivitäten in der Sponsoring-Aktivierung bieten Sponsoren die Möglichkeit, einen Mehrwert für die involvierten Anspruchsgruppen zu generieren. Eine dieser Anspruchsgruppen ist die eigentliche Zielgruppe einer Sponsoring-Aktivierung. Mit der Bereitstellung relevanter Inhalte (siehe auch Abschnitt Content Marketing) erwirken Sponsoren einen Mehrwert für die Zielgruppe. Hierbei geht es darum, exklusive Einblicke zu ermöglichen und Inhalte zur Verfügung zu stellen, welche über die reine Sportberichterstattung ausgehen (D_40, 2016):

> «Wir haben eine Kamera in der Garderobe [der Nationalmannschaft] installiert. Wenn der Coach hineinkommt und in der Pause zum Team spricht, […] kann der Fan hören und sehen, was [der Trainer] sagt. Er kann beobachten, wie dieser reagiert und wie sich die Spieler verhalten.»

Massnahmen müssen allerdings nicht zwingend einen exklusiven Charakter aufweisen, um einen Mehrwert zu stiften und für die Zielgruppe relevant zu sein (D_38, 2016). So können beispielsweise Familien an Sportveranstaltungen mit einem Rahmenprogramm angesprochen werden, welches rund um die Sportveranstaltung selbst organisiert wird

(D_38, 2016). Diese Massnahmen zielen vielmehr auf eine breite Wirkung bei der entsprechenden Zielgruppe, generiert für diese aber ebenso einen Wert wie eine stärker exklusiv und auf eine engere Zielgruppe ausgerichtete Massnahme (D_38, 2016).

Mehrwerte lassen sich auch unternehmensintern bei der Zielgruppe der Mitarbeitenden herbeiführen (D_44, 2016). So gibt es Unternehmen, welche ihren Mitarbeitenden im Rahmen einer Sponsoring-Aktivierung ermöglichen, sich aktiv einzubringen und als Volontäre mitzuhelfen (D_42, 2016; D_44, 2016). Dadurch kann ein engerer Bezug zur Sponsoring-Partnerschaft des Unternehmens hergestellt werden, wodurch die unternehmensinterne Akzeptanz positiv beeinflusst wird.

Das Beispiel der Volontäre illustriert, dass die Mehrwert-Generierung über eine rein finanzielle Komponente hinausgeht (D_42, 2016; D_40, 2016). Die Mitarbeitenden bekommen so die Möglichkeit, eine Sportveranstaltung aus nächster Nähe mitzuerleben und gleichzeitig einen Beitrag zu deren reibungslosen Durchführung zu leisten (D_42, 2016; D_44, 2016). Zudem verbessern sie das Image des Sponsors, da sie als eine Art Markenbotschafter für das Unternehmen auftreten (D_42, 2016; D_44, 2016):

> «Diese Helfer-Geschichte ist wirklich wichtig und wird intern auch entsprechend […] unterstützt. So wird kommuniziert: ‘Geht hinaus, nehmt euch diesen Samstag, nehmt euch diesen Sonntag. Stellt euch hin und sprecht mit diesen Leuten.’»

Deshalb sind nicht nur in der Sponsoring-Aktivierung allgemein, sondern auch und insbesondere für den Aufbau von Mehrwert-Mechanismen kreative Ideen gefragt (siehe Abschnitt Kreativität). Mehrwert kann auch für und zusammen mit anderen Sponsoren generiert werden. Koordinierte Aktionen in der Sponsoring-Aktivierung sorgen für das Ausnutzen von Synergiepotenzialen und eine sich gegenseitig positiv verstärkende Partnerschaft (D_40, 2016).

Mehrwerte können für die Zielgruppen auch indirekt generiert werden (D_40, 2016). Das bedeutet, dass die eigentliche Massnahme in der Sponsoring-Aktivierung äusserlich nicht auf die Zielgruppe selbst abzielt. So gibt es Unternehmen, welche sich für den Nachwuchs engagieren und dabei geschickt die Eltern ansprechen, indem sie diesen Informationen zu Aspekten wie Ausrüstung, Sicherheit oder Umgang mit Emotionen zukommen lassen (D_40, 2016):

> «Wir haben ein Online-Training entwickelt, das den Eltern [in gut] 15 Minuten verschiedene Themenfelder aufzeigt. [Diese beinhalten folgende Themen] : Worauf muss man beim Materialkauf achten? […] Was ist beim Kauf eines Kinderhelms wichtig? […] Wie lange kann ein solcher Helm benutzt werden? Oder:

Wie kann man als Eltern mit Emotionen umgehen, die Kinder aus einem Hockey-Training mit nach Hause bringen?»

Mehrwert kann auch durch Exklusivität generiert werden (D_38, 2016). Dies ist möglich, indem im Bereich des Content Marketings Inhalte bereitgestellt werden, die einen Blick hinter die Kulissen erlauben, der ohne diese Massnahme in der Sponsoring-Aktivierung nicht möglich wäre (D_38, 2016; D_40, 2016; D_44, 2016).

Auch sehr einfache Massnahmen in der Sponsoring-Aktivierung können zur Herbeiführung von Mehrwert beitragen. So ist die Verteilung von Give-Aways an Sportveranstaltungen noch immer eine beliebte Massnahme von Sportsponsoren und wird von den Anwesenden in der Regel mit viel Wohlwollen aufgenommen, bisweilen gar erwartet, insbesondere im Rad- und Skisport (D_37, 2016).

Selbst in der Beziehung zwischen Sponsor und Rechtehalter gibt es Mechanismen, die Mehrwerte zutage fördern (D_40, 2016). Das Prinzip von Leistung und Gegenleistung kann so ausgestaltet werden, dass der Sponsor dem Rechtehalter direkt Produkte zur Verfügung stellt oder Dienstleistungen erbringt, anstatt die Nutzung der Kommunikationsrechte monetär abzugelten (D_40, 2016). So schafft der Sponsor nicht nur einen Mehrwert für den Rechtehalter, sondern er kann gleichzeitig seine monetären Ausgaben für Sponsoring-Rechte minimieren, indem er seine Kernkompetenzen dem Rechtehalter zur Verfügung stellt (D_40, 2016).

Auch indirekt in eine Sponsoring-Partnerschaft involvierte Parteien können von Mehrwerten profitieren. So gibt es die Möglichkeit, im Zusammenhang mit Sportveranstaltungen, die in einer Serie angelegt sind und in verschiedenen Städten ausgetragen werden, jeweils thematische Anlässe vor Ort durchzuführen, die für die jeweiligen Standorte einen zusätzlichen Mehrwert zur Hauptveranstaltung selbst bieten (D_46, 2016).

Die Generierung von Mehrwert für die Zielgruppen ist eine wichtige Komponente einer Sponsoring-Partnerschaft, weil dadurch die Akzeptanz für das Sponsoring gesteigert wird (D_39, 2016).

4.2.7 Weiterentwicklung

Sportsponsoring-Partnerschaften unterliegen einer steten dynamischen Veränderung. Bei der Weiterentwicklung gilt es deshalb einigen Aspekten Beachtung zu schenken, die für ein erfolgreiches Management von Sportsponsoring-Partnerschaften von wesentlicher Bedeutung sind.

Themenbesetzung

Das Besetzen eines übergeordneten, meist relativ abstrakten Themas als Verbindungselement durch eine gesamte Sponsoring-Partnerschaft hilft, Geschäfts- und Sponsoring-Themen sinnvoll miteinander zu verknüpfen (D_40, 2016; D_42, 2016; D_55, 2016):

> «Das ist unser Ziel und […] unsere Vorstellung […] des aus unserer Sicht momentan richtigen Sponsorings. [Es geht darum], dass wir Themenfelder [abdecken und] dass wir uns nicht verzetteln, sondern dass wir uns auf ein Themenfeld fokussieren. Das ist [die] Wahrheit der Stunde. […] Das machen wir schon länger und wir sind auch der festen Überzeugung, dass das der richtige Weg ist.» (D_42, 2016)

Zudem gibt es einen Orientierungsrahmen für die Kommunikationsmassnahmen (D_40, 2016; D_43, 2016). Hilfreich ist es, wenn die gewählten Themen aktuell und für die Zielgruppe relevant sind (D_40, 2016; D_46, 2016). Das können Themen wie Sicherheit (D_40, 2016; D_57, 2016; D_64, 2016; D_65, 2016), Selbstbestimmung (D_43, 2016), Nachhaltigkeit (D_41, 2016; D_46, 2016), Gesundheit, Bewegung und Ernährung (D_42, 2016) oder unternehmerisches Handeln (D_46, 2016) sein. Zudem sollte es möglich sein, sich durch die Themenbesetzung von anderen Sponsoren zu differenzieren (D_42, 2016; siehe Abschnitt Differenzierung). Dies erweist sich als Herausforderung, da viele Themen schon durch bestimmte Sponsoren besetzt sind.

Das emotionale Umfeld einer Sportsponsoring-Partnerschaft ermöglicht eine Auseinandersetzung der Zielgruppe mit komplexeren Themen, die für eine breite Zielgruppe nur dann verständlich werden, wenn sie immer wieder aufgegriffen werden (D_41, 2016; D_46, 2016). Deshalb macht es für Sponsoren Sinn, sich auf ein einziges übergeordnetes Thema zu konzentrieren und dieses in der Tiefe auszuschöpfen (D_38, 2016; D_46, 2016):

> «Ich denke, man macht es entweder ganz oder gar nicht. Nur ein bisschen, das bringt nichts. Da kann ich das Geld echt an UNICEF spenden. Das bringt mehr» (D_38, 2016).

Einzelne Sponsoren engagieren sich so stark für bestimmte Themenfelder, dass sie als strategische Investoren bei Sportveranstaltungen einsteigen (D_46, 2016). Sie gehen somit über das Bekenntnis eines simplen Sponsors hinaus und werden zum echten Partner einer Sportart oder Sportveranstaltung, der die Weiterentwicklung direkt beeinflusst (D_46, 2016).

Digitalisierung

Die digitale Aktivierung wird in der Wissenschaft erst allmählich zum Untersuchungsgegenstand (D_1, 2016). Folglich bleibt den Unternehmen kaum etwas anderes übrig, als nach ihrem eigenen Erfahrungswissen und dem Trial-und-Error-Prinzip vorzugehen (D_27, 2016). Trotz dieser herausfordernden Ausgangslage ist ein klarer Trend in Richtung digitaler Aktivitäten in der Sponsoring-Aktivierung auszumachen (D_31, 2016; D_1, 2016; D_27, 2016; D_22, 2016; D_9, 2016; D_3, 2016; D_12, 2016). Vielfach geht es bei solchen Aktivitäten darum, eine direkte Verbindung mit der Zielgruppe herzustellen und in eine gegenseitige Interaktion mit dieser zu treten (D_30, 2016). Es ist davon auszugehen, dass die Nutzung digitaler Elemente in der Sponsoring-Aktivierung weiter zunehmen wird (D_28, 2016). Wichtig dabei ist, dass die Unternehmen ihre digitalen Aktivitäten mit den anderen Elementen der Sponsoring-Aktivierung verknüpfen (D_24, 2016). Eine besondere Ausprägungsform der digitalen Sponsoring-Aktivierung sind die Content-Marketing-Plattformen (D_20, 2016; vgl. auch Community-Building und Content Marketing). Beim Betrieb solcher Plattformen sind die digitalen Inhalte (Content) das zentrale Element, um die Aufmerksamkeit und das Interesse der Zielgruppe zu wecken (D_6, 2016; D_1, 2016).

Eine der vielen Herausforderungen bei der digitalen Aktivierung besteht darin, ein digitales Erlebnis zu schaffen (D_9, 2016) und aus der digitalen Masse hervorzustechen (D_4, 2016). Diese Umstände verändern die Kompetenzanforderungen an Sponsoring-Manager tiefgreifend (D_28, 2016):

> «Da merke ich plötzlich, dass meine Sponsoring-Mitarbeitenden dafür gar nicht mehr passen. Sie verfügen über zu wenig digitales Know-how. Ich stelle weiter fest, dass das Führungspersonal in meiner Abteilung im Privatkundenbereich nicht mehr die Qualität hat, um die Mitarbeitenden auf diesem Weg mitzunehmen.»

Für die Zielgruppe letztlich ist entscheidend, ob die digitalen Inhalte für sie tatsächlich relevant sind (D_5, 2016) und ob die digitalen Massnahmen sinnvoll mit den anderen Aktivitäten in der Sponsoring-Aktivierung verknüpft sind (D_6, 2016). Allerdings kann ein zu hohes Mass an digitalen Inhalten die Zielgruppe auch überfordern (D_4, 2016). Vielmehr ist eine subtile, indirekte Konfrontation der Zielgruppe mit den Nutzenversprechen des Unternehmens gefragt (D_27, 2016). Storytelling stellt dafür ein probates Mittel dar. Allerdings gibt es auch Unternehmen, die nur allmählich und vorsichtig in die digitale Sponsoring-Aktivierung investieren (D_5, 2016):

> «Das bedeutet aber nicht, dass wir uns nicht auf digitalen Kanälen präsentieren. Allerdings gehen wir hier vorsichtig vor und steigern das Engagement über die nächsten fünf Jahre um jährlich etwa 10 Prozent, sodass wir dann etwa im Bereich der Hälfte des Sponsoring-Budgets sind. Das können dann 60 Prozent oder 40 Prozent sein. Wir werden das genau bestimmen, wenn uns konkrete Zahlen vorliegen und wir sehen, wie sich der Markt entwickelt.»

So wichtig ergänzende Aktivitäten von digitalen Aktivierungsmassnahmen und Massnahmen in der Vor-Ort-Aktivierung sind (D_4, 2016; D_33, 2016; D_6, 2016), so wenig funktionieren digitale Ansätze in der Vor-Ort-Aktivierung (D_5, 2016). Allerdings können digitale Massnahmen hervorragend für die Verlängerung von Sponsoring-Partnerschaften vor, während und nach der eigentlichen Sportveranstaltung eingesetzt werden (D_10, 2016; D_6, 2016; D_5, 2016; D_8, 2016). Dabei besteht das Potenzial, die Zielgruppen direkt anzusprechen (D_3, 2016) und virale Effekte zu erzeugen (D_6, 2016).

Digitale Massnahmen in der Sponsoring-Aktivierung ermöglichen Skaleneffekte (D_4, 2016), welche die Wirksamkeit von Aktivitäten in der Sponsoring-Aktivierung potenziell vervielfachen. Allerdings ist das Erreichen von Skaleneffekten auch mit Risiken verknüpft (D_4, 2016):

> «Im Digitalen ist das viel schwieriger. [Es ist] einerseits spannend, weil ich es skalieren kann, aber andererseits kann es auch sein, dass keine 50 Personen das sehen, weil diese Gefahr hat nicht direkt mit dem Sport oder Sponsoring zu tun.»

Ein Vorteil digitaler Massnahmen in der Sponsoring-Aktivierung besteht darin, dass die Messbarkeit erleichtert wird (D_4, 2016). Die Fülle an generierten Daten kann allerdings auch dazu führen, dass nicht mehr eindeutig ist, welche Werte für das Controlling relevant sind (D_16, 2016). Denkbare Werte für das Controlling sind die Besucherzahlen von Websites (D_4, 2016), Klickraten, Verweildauer und Verkaufszahlen (D_28, 2016), Views und Klicks auf digitale Online-Werbung (D_24, 2016), die Online-Reichweite, die Online-Interaktionen mit der Zielgruppe und die Conversion Rates (D_8, 2016).

Datenverarbeitung

Entscheidungen im Sponsoring-Management werden zunehmend datenbasiert getroffen (D_17, 2016; D_10, 2016). Es wäre jedoch vermessen, von einem grossen Big-Data-Trend in der Sponsoring-Branche zu sprechen. Dennoch spielt das Thema für einige Unternehmen eine gewisse Rolle (D_6, 2016). Vereinzelt gibt es Ansätze, auf Sportveranstaltungen selbst Daten über die Zielgruppen zu sammeln oder sogar direkt in eine

Interaktion mit diesen zu treten (D_30, 2016). Allerdings sind die Möglichkeiten hierzu je nach anwendbaren Datenschutzbestimmungen eingeschränkt (D_6, 2016; D_29, 2016). Dennoch gibt es immer mehr Unternehmen, welche die Datengenerierung zu einem expliziten Ziel ihrer Sponsoring-Partnerschaften erklären (D_29, 2016; D_6, 2016) und die Verknüpfung von Daten und dem eigenen CRM-System zur Zukunft des Sponsoring-Managements hochstilisieren (D_30, 2016).

Das Ziel bei der Sammlung von Kundendaten besteht hauptsächlich darin, relevante Leads für die eigene geschäftliche Tätigkeit zu generieren (D_29, 2016; D_33, 2016; D_15, 2016). Besonders im B2B-Bereich ist dieser Aspekt von hoher Relevanz (D_24, 2016). Dabei kann eine Unterscheidung zwischen Hard Leads und Soft Leads vorgenommen werden (D_33, 2016):

> «Das kann ein Soft Lead sein, indem man einfach ein Kontaktformular zur Verfügung stellt, in welches sich Interessierte für die Zustellung grundsätzlicher Informationen eintragen können. [Es kann aber auch ein] Hard Lead [sein], bei dem es um Anfragen geht. Das trifft insbesondere auf den B2B-Bereich zu […], wo es darum geht, einen Service im kommerziellen Bereich anzubieten, zum Beispiel im Jugendbereich.»

Die Erwartungen und Zielsetzungen bezüglich Lead-Generierung sind vor dem Hintergrund der Art der Sponsoring-Partnerschaft einzustufen. Veranstaltungen, die sehr eng mit dem eigenen Produkt oder den eigenen Dienstleistungen verknüpft sind, sollten mehr direkte Leads abwerfen als Sponsoring-Partnerschaften, bei denen die Positionierung der Marke im Vordergrund steht (D_9, 2016):

> «Es ist stets mit Vorsicht zu geniessen, denn je nachdem, um was für ein Sponsoring es sich handelt, sehen diese Zahlen wieder anders aus. Wenn wir beispielsweise ein Winter- oder Sommerfahrtraining haben, dann sind dort primär schon das Produkt- und das Fahrerlebnis vorhanden. Oft ist auch eine Kaufabsicht da. Dann sind diese Ratios sehr schön. Wenn ich hingegen an eine […] Fashion Night gehe und dort beim […] Wettbewerb [des Sponsors] mitmache, ist die Conversion Rate natürlich viel tiefer.»

Die Generierung von Kundendaten oder Daten der potenziellen Zielgruppe ergibt indes nur dann Sinn, wenn diese anschliessend in einem ausgefeilten CRM-System aktiv bearbeitet und strukturiert werden, was für einzelne Unternehmen jedoch noch eine grosse Herausforderung darstellt (D_29, 2016). Insofern ist das Thema der Datengenerierung eng mit dem Thema Community-Management verknüpft (D_4, 2016) und betrifft nicht

nur den Sponsor, sondern auch den Rechtehalter, bei welchem vielfach Verbesserungspotenziale bei der Datengenerierung, beim CRM und der Lead-Generierung festzustellen sind (D_29, 2016).

Generierte Daten sollten allerdings nur sehr zurückhaltend für die Kontaktaufnahme verwendet werden, um negative Reaktionen bei den Zielgruppen zu vermeiden (D_4, 2016). Ein möglicher Weg, um mit den Zielgruppen in Kontakt zu treten, besteht darin, die persönlichen Social-Media-Accounts der Athletinnen und Athleten in die eigene Kommunikation der Sponsoring-Partnerschaft zu integrieren (D_5, 2016). Insbesondere populäre Vereine sind sich noch nicht ausreichend bewusst, welches wirtschaftliche Potenzial die Follower auf den sozialen Netzwerken ihres Vereins darstellen (D_4, 2016). Diese bestehenden Communities können für Sponsoren eine äusserst spannende, weil homogene Zielgruppe darstellen (D_4, 2016).

Die Lead-Generierung im Rahmen einer Sponsoring-Partnerschaft bringt den Vorteil mit sich, dass sich die Erfolgserreichung dieses Ziels relativ klar erfassen lässt (D_24, 2016). Bei einem gut ausgebauten CRM-System lässt sich gar die Entwicklung des Kunden vom Erstkontakt bis zum Verkaufsabschluss nachverfolgen (D_9, 2016). Mit solchen nachvollziehbaren direkten Ergebnissen lässt sich die Stellung einer Sponsoring-Partnerschaft innerhalb eines Unternehmens weiter stärken.

Controlling

Durch die Einbindung digitaler Elemente in der Sponsoring-Aktivierung entstehen in der Überprüfung der Wirksamkeit von Massnahmen völlig neue Möglichkeiten (D_45, 2016). So ist es beispielsweise möglich, Klickraten auf Online-Banner, einer Sportsponsoring-App oder Websites zu tracken, die in Verbindung mit der Sponsoring-Partnerschaft stehen (D_45, 2016). Bei geschickter Ausgestaltung der Aktivierungsmassnahmen wird es so möglich, die gesamte Customer Journey eines Kunden nachzuverfolgen (D_40, 2016; D_45, 2016) und entsprechend zu überprüfen, wo und wie viele Kunden auf der Customer Journey verloren gehen. Dadurch wird es möglich, die Massnahmen in der Sponsoring-Aktivierung laufend zu optimieren (D_45, 2016).

Aus Gründen der genaueren Überprüfbarkeit gehen einige Sponsoren dazu über, den Bereich der digitalen Aktivierung stark auszubauen (D_45, 2016). Wichtig ist, dass nicht nur das Controlling von Massnahmen in der Sponsoring-Aktivierung, sondern auch das übrige Controlling im Unternehmen konsequent betrieben wird (D_45, 2016; z. B. Kontrolle der Produktabsatzkurve).

Die Erhebung von Medienäquivalenzwerten ist noch immer eine äusserst weit verbreitete Controlling-Massnahme im Sportsponsoring (D_39, 2016). Dadurch, dass jedoch die reine Logopräsenz nur noch eines von vielen Elementen einer professionellen Sponsoring-Aktivierung darstellt, hat dieses Instrument im Controlling stark an Bedeutung verloren. Gewisse Unternehmen lassen diese Werte gar nicht mehr erheben (D_39, 2016). Zu wissen, wie viele Zuschauer das Logo des Unternehmens gesehen haben, ist nur bedingt aussagekräftig (D_39, 2016).

Die hohe Transparenz bei der Auswertung individualisierter und digitalisierter Controlling-Modelle mag ein Grund sein, weshalb viele Unternehmen noch stets die Erhebung allgemeiner Medienäquivalenzwerte bevorzugen, um sich nicht angreifbar zu machen (D_39, 2016). Das Controlling wird objektiver und einfacher messbar (D_39, 2016). Dadurch müssen die Sponsoring-Manager mehr Verantwortung für die Wirksamkeit der in der Sponsoring-Aktivierung getroffenen Massnahmen übernehmen (D_39, 2016). Damit könnten solche Aussagen schon bald der Vergangenheit angehören (D_44, 2016):

> «Ich kann Ihnen nicht sagen, wie viele Versicherungspolicen wir zusätzlich verkaufen. Das kann man nicht.»

Vielfach möchten sich Sponsoring-Manager nicht an Vertriebszielen messen lassen und schieben diese Verantwortung auf die Verkaufsabteilung (D_44, 2016) oder andere, dezentrale Geschäftseinheiten (D_47, 2016). Wären sie indes in der Lage, direkte Zusammenhänge zwischen einer Sponsoring-Aktivierung und den Verkaufszahlen herzustellen und liesse sich ein positiver Effekt nachweisen, so würde das auch die Position der Sponsoring-Aktivierung stärken. Auch deshalb kommt dem Controlling in der Sponsoring-Aktivierung eine hohe Bedeutung zu.

Lerneffekte

Sponsoring-Aktivierung folgt in der Praxis oft dem Versuch-und-Irrtum-Prinzip (D_43, 2016). Der Sponsor ergreift Massnahmen und prüft, welche Wirkung diese entfalten, um anschliessend eine Optimierung vorzunehmen (D_43, 2016). Da die Ausgestaltung von Massnahmen in der Sponsoring-Aktivierung stark von den jeweiligen Zielen und der jeweiligen Unternehmenssituation abhängig ist, ist dieses Vorgehen durchaus sinnvoll und nachvollziehbar. Dank eines ausgeklügelten Controllings können so Lerneffekte erzielt werden, die für die Weiterentwicklung der Sponsoring-Partnerschaft wertvoll sind (D_38, 2016). Dies ist auch einer der Gründe, weshalb viele Unternehmen regelmässig evaluieren, welches die Erkenntnisse aus einer bestimmten Sponsoring-Aktivierung sind (D_50, 2016). Auf diese Weise lassen sich die Massnahmen in der Sponsoring-Aktivierung schärfen und zielgerichteter angehen (D_40, 2016).

4.3 Zwischenfazit

Sponsoring-Verantwortliche sehen sich bei der Bearbeitung von Sportsponsoring-Partnerschaften im Wesentlichen mit sieben Themenfeldern konfrontiert. Als Grundlage einer Sportsponsoring-Partnerschaft sind die Ziele (vgl. Kapitel 4.2.1) und die Kooperation (vgl. Kapitel 4.2.2) anzusehen. Darauf basieren die Planung (vgl. Kapitel 4.2.3), die Realisierung (vgl. Kapitel 4.2.4), der Einsatz bestimmter Mittel (vgl. Kapitel 4.2.5) sowie die konkrete Ausgestaltung (vgl. Kapitel 4.2.6) im Sinne der Sponsoring-Aktivierung. Die Aktivierung von Sportsponsoring-Partnerschaften unterliegt einem steten Wandel. Dies wird bei der konsequenten Weiterentwicklung (vgl. Kapitel 4.2.7) von Sportsponsoring-Partnerschaften und deren Aktivierung berücksichtigt.

5 Typologie zur Aktivierung im Sportsponsoring

Aktivierung im Sportsponsoring nimmt unterschiedliche Ausprägungsformen an. In diesem Kapitel wird eine Typologie von vier Aktivierungstypen entwickelt, die Sponsoring-Verantwortlichen eine Orientierung bei der Ausrichtung von Aktivierungsmassnahmen im Sportsponsoring ermöglichen. Dies bietet die Chance, vor dem Hintergrund der eigenen Ausgangslage die passenden und realisierbaren Massnahmen zur Sponsoring-Aktivierung zu planen und zu ergreifen.

5.1 Methode

In diesem Unterkapitel wird die Untersuchung der zweiten Forschungsfrage mittels des Prozesses der Typenbildung dargelegt:

Wie lässt sich die Aktivierung von Sportsponsoring-Partnerschaften typologisieren?

Der Schwerpunkt liegt auf den Gütekriterien, der Datenerhebung und der Datenauswertung für die Typenbildung. Das methodische Forschungsdesign wurde bereits in Kapitel 3.3 beschrieben.

Die Entwicklung von Typologien wird von vielen Forschern als das eigentliche Ziel qualitativer Datenauswertung betrachtet (Lamnek & Krell, 2016; Creswell & Plano Clark, 2010; Schmidt, 2000; Kluge, 1999; Kuckartz, 2010, S. 236). So beinhaltet die Literatur zu sozialwissenschaftlichen Methoden gleich mehrere Vorgehensweisen zur empirisch begründeten Typenbildung (z. B. Gerhardt, 1995; Kelle & Kluge, 2010; Kluge, 1999; Kuckartz, 1988, 1995, 1996; Schründer-Lenzen, 1996), die sich insbesondere mit der methodischen Basis der Typenbildung auseinandersetzen (vgl. Weber, 1964; Hempel & Oppenheim, 1936; Lazarsfeld, 1972; Schütz, 1972; Kluge, 1999; Kelle & Kluge, 2010; Kuckartz, 2006). Typologien stellen ein weit verbreitetes Instrument in der sozialwissenschaftlichen Forschung dar (Fleiss, 2010, S. 15).

Typenbildung umfasst gemäss Definition die Zusammenfassung einzelner Elemente zu Typen (Clustern, Gruppen) auf Basis ähnlicher Merkmalsausprägungen (Kluge, 1999, S. 268–269; Kuckartz, 2016, S. 146; vgl. auch Kluge, 2000). Dabei setzt sich ein Typ oder Typus stets aus mehreren Fällen zusammen, die einander ähnlich sind (Fleiss, 2010, S. 4; Kuckartz, 2016, S. 146). Die Typen bilden in ihrer Gesamtheit eine Typologie (Kuckartz, 2016, S. 146). Typologien basieren stets auf mehreren Merkmalen, die einen Merkmalsraum aufspannen (Fleiss, 2010, S. 6; Kuckartz, 2016, S. 146). In der Forschungspraxis haben sich insbesondere zweidimensional angeordnete Typologien als geeignete Darstellungsform erwiesen (Kuckartz, 2016, S. 160).

Bei der Typenbildung geht es nicht primär um die Herleitung einer allgemeinen Theorie, sondern um die Schaffung ordnender Elemente von verschiedenartigen Fällen (Bohnsack, 2013, S. 253; Kuckartz, 2016, S. 146). In der vorliegenden Arbeit wurden monothetische Typen – auch merkmalshomogene Typen genannt – angestrebt, welche sich durch eine interne Homogenität der einzelnen Typen auszeichnen (Kuckartz, 2020, S. 558; Kuckartz, 2016, S. 148–149). Die Alternative dazu sind merkmalsheterogene Typen (polythetische Typen), die rein induktiv aus den empirischen Daten abgeleitet werden (Kuckartz, 2020, S. 559–560; Kuckartz, 2016, S. 150–151). Da dieses Vorgehen zu einer zu stark spezifizierten Typologie mit zu geringem Abstraktionsgrad geführt hätte, wurde im vorliegenden Fall die Entwicklung merkmalshomogener Typen vorgezogen.

Dabei ergibt sich die Typenbildung aus Fallkontrastierungen und Fallvergleichen (Bohnsack, 2013, S. 252; Kuckartz, 2016, S. 146). Es erfolgt also keine Verallgemeinerung basierend auf dem Einzelfall (Kuckartz, 2016, S. 146). Vielmehr sind der Fallvergleich und die Fallkontrastierung in diesem Kontext als besondere Ausprägungstypen klassischer Fallstudien anzusehen (Hering & Schmidt, 2014, S. 530; Kelle & Kluge, 2010; Yin, 2009; Vaughan, 1992, S. 199). So ermöglicht der Fallvergleich die Identifikation ähnlicher Strukturen und die systematische Konstruktion von Typen (Kelle & Kluge, 2010; Hering & Schmidt, 2014, S. 534).

Allerdings wird der Beitrag komparativer Analysen in den Sozialwissenschaften kontrovers diskutiert (vgl. Schriewer, 2000; Matthes, 1992; Przeworski & Teune, 1970), obwohl komparative Analysen gemeinhin als Königsweg der Sozialforschung angesehen werden (Nohl, 2013b, S. 15). Die Entwicklung von Typologien mittels Fallvergleichen dient nicht nur der Strukturierung von Untersuchungsbereichen, sondern ermöglicht insbesondere das Verstehen und Erklären inhaltlicher Sinnzusammenhänge innerhalb eines Typs und zwischen den Typen (Kluge, 1999, S. 258–259; Nohl, 2013a, S. 287), was dieses Vorgehen rechtfertigt.

So betonen gleich mehrere Ansätze der Typenbildung – so die objektive Hermeneutik, der Ansatz von Rosenthal und die dokumentarische Methode – die Wichtigkeit, die Fälle ganzheitlich zu rekonstruieren (vgl. Oevermann, 2000; Rosenthal, 2011; Nentwig-Gesemann, 2013, S. 301). Zudem hat die Chicagoer Schule bereits in den 1920er- und 1930er-Jahren gezeigt, dass genaue Einzelfallrekonstruktionen und die komparative Analyse von Fällen keinen Gegensatz darstellen, sondern den Erkenntnisgewinn fördern (Nohl, 2013b, S. 7).

Gütekriterien

Analog zu anderen sozialwissenschaftlichen qualitativen Forschungsmethoden werden die klassischen Gütekriterien der Objektivität, der Reliabilität und der Validität bei der Bildung von Typologien häufig nur unzureichend erfüllt (vgl. Mayring, 2015, S. 123). Manche Untersuchungen formulieren sogar explizit, dass sie keinen Anspruch auf Generalisierbarkeit anstreben (Lincoln & Guba, 1985, S. 110)

Dennoch wird durch die Fallkontrastierung und den Fallvergleich im Zuge der empirisch begründeten Typenbildung (Kelle & Kluge, 2010) zumindest eine gewisse Verallgemeinerung der untersuchten Fälle hinsichtlich spezifischer Elemente ermöglicht (Hering & Schmidt, 2014, S. 537). Allerdings beschreibt die Methode lediglich den Prozess der Typenbildung und macht keine klaren Angaben zur Interpretation der empirischen Daten (Nohl, 2013b, S. 37).

Trotzdem lassen sich bereits auf der Grundlage des rekonstruierten Einzelfalls wesentliche Generalisierungsmöglichkeiten für die Typenbildung erschliessen (Oevermann, 2000, S. 99) und Orientierungsmuster ableiten (Bohnsack, Nentwig-Gesemann & Nohl, 2013, S. 16). Die Generalisierung setzt allerdings eine mehrdimensionale Typologie voraus (Bohnsack et al., 2013, S. 236).

Datenerhebung

Qualitativ entwickelte Typologien und Konzepte müssen sowohl theoretisch fundiert als auch empirisch hergeleitet sein (Kelle & Kluge, 2010, S. 23; Kluge, 1999, S. 259). Allerdings plädieren einige Autoren konträr dazu für eine klare Trennung zwischen heuristischer Idealtypenbildung und empirischen Typen (vgl. Jaspers, 1948; Kretschmer, 1977; Winch, 1947; Ziegler, 1973; Sodeur, 1974).

Unabhängig davon ist vor dem Prozess der Typenbildung zu überlegen, welche Anzahl an Typen angestrebt werden soll (Kuckartz, 2016, S. 156). Dies hängt vom Datenmaterial, der praktischen Relevanz der Untersuchung und der Kommunizierbarkeit der Typenbildung ab (Kuckartz, 2016, S. 156). So wird bereits die Ausgangstypologie als Basis für die Ausarbeitung der finalen Typologie durch das Erkenntnisinteresse des Forschungsprojekts beeinflusst (Bohnsack et al., 2013, S. 247–248).

Weiter wurde bei der Fallauswahl für die Datenerhebung darauf geachtet, für das Untersuchungsfeld besonders relevante Fälle auszuwählen (Kelle & Kluge, 2010, S. 42), denn das Ausmass des Vergleichspotenzials der Fälle bemisst sich nicht durch deren

Anzahl, sondern durch deren sorgfältige Auswahl (Glaser & Strauss, 1967, S. 230; Bohnsack et al., 2013, S. 272).

Für die Auswahl der Fälle wurden basierend auf dem Vorwissen und einer Recherche Auswahlkriterien wie die aktive Nutzung von Sportsponsoring-Partnerschaften, die Sportsponsoring-Aktivität in der DACH-Region sowie laufende Aktivierungsprogramme definiert (vgl. Kelle & Kluge, 2010, S. 50) und die entsprechenden Unternehmen kontaktiert. Anhand dieser Fälle wurden im Verlaufe des Forschungsprozesses mehrere verschiedene Typologien mit unterschiedlicher Anzahl an Typen entwickelt, angepasst und teils wieder verworfen, was für diesen Forschungsprozess üblich ist (Kuckartz, 2016, S. 156).

Datenauswertung

Um der mangelnden Erfüllung der klassischen Gütekriterien entgegenzuwirken, sind die gute Dokumentation des Prozesses der Typenbildung und die genaue Beschreibung der Typologie und deren Typen essenziell (Kuckartz, 2016, S. 161), denn bei der Entwicklung massgeblicher Vergleichsdimensionen zur Typenbildung spielt das Vorwissen des Forschers eine wesentliche Rolle (Kelle & Kluge, 2010, S. 93). Dieses beeinflusst im Zuge der Datenauswertung die Herleitung theoretischer Kategorien (Strauss, 1987, S. 29) und die Gruppierung der Fälle in einem mehrdimensionalen Merkmalsraum (Kelle & Kluge, 2010, S. 94). Schliesslich findet eine Charakterisierung der gebildeten Typen statt (Kelle & Kluge, 2010, S. 105).

Nachfolgend werden die vier Auswertungsstufen des Prozesses der Typenbildung (Kluge, 1999, S. 91) adaptiert auf Basis der Prozessstrukturanalyse nach Gerhardt (1984, 1986a, 1986b, 1991a, 1991b) im Einzelnen vorgestellt: 1) Fallrekonstruktion, 2) Fallkontrastierung, 3) Idealtypenbildung und 4) Idealtypen-Charakterisierung.

Fallrekonstruktion

Im ersten Schritt wurden ausführliche Fallberichte anhand von Interview-Transkripten erstellt, um die Fälle gleichartig und perspektivisch identisch sowie unter Berücksichtigung bestimmter untersuchungsrelevanter Dimensionen zu rekonstruieren (Kluge, 1999, S. 121; Gerhardt, 1991b, S. 35). Als untersuchungsrelevante Dimensionen wurden Sponsoring-Ziele, Aktivierungsmassnahmen und Verbesserungspotenziale eingestuft.

Zur weiteren Untersuchung der Fälle wurden verschiedene Arten des Kodierens eingesetzt. Beim offenen Kodieren wurden erste Kategorien, Konzepte und Ideen entwickelt

(Strauss, 1987, S. 29; Nohl, 2013b, S. 32) und beim axialen Kodieren die Ausprägungen einer bestimmten Kategorie evaluiert (Strauss, 1987, S. 32–33; Nohl, 2013b, S. 32–33; zu unterschiedlichen Kodierformen vgl. Mey & Mruck, 2011, S. 40).

Fallkontrastierung

Im zweiten Schritt wurden die Fälle untereinander verglichen, um ähnliche Begebenheiten und Unterschiede zu identifizieren – sowohl im einzelnen Fall als auch über sämtliche Fälle hinweg (Gerhardt, 1991a, S. 438). Anschliessend wurden ähnliche Fälle zu Gruppen zusammengefasst (Kluge, 1999, S. 122).

Schliesslich wurde das Datenmaterial selektiv und abduktiv (Kelle & Kluge, 2010, S. 61) kodiert, indem die Fälle anhand allgemeiner Kategorien strukturiert und tabellarisch zusammengefasst wurden (Rosenthal, 2011, S. 17). Diese tabellarischen Übersichten zeigen die Relationen zwischen typischen Ausprägungen anschaulich auf (Nohl, 2013b, S. 92).

Der Zwischenschritt der fallvergleichenden Kontrastierung ist insofern elementar, als dass daraus im Anschluss die Idealtypen abgeleitet werden (Kluge, 1999, S. 122; Gerhardt, 1986a, S. 87).

Idealtypenbildung

Im dritten Schritt erfolgten die idealtypische Erfassung der unterschiedlichen Muster basierend auf der Fallkontrastierung sowie die Konstruktion von Idealtypen (keine realen Fälle mehr), um die Strukturen der Wirklichkeit zu verdeutlichen, also um die Darstellung von Idealfällen zu bewerkstelligen (Kluge, 1999, S. 124; Gerhardt, 1986a, S. 91).

Idealtypen-Charakterisierung

Im vierten Schritt wurden die untersuchten Fälle eindeutig einem Typ zugeordnet (Kuckartz, 2016, S. 157) und durch die Charakterisierung der hergeleiteten Typen (Kelle & Kluge, 2010, S. 105) abgeschlossen, wobei zu ihrer Illustration prototypische Fälle herangezogen wurden (Nohl, 2013b, S. 36). Dieser letzte Schritt entspricht nicht exakt dem von Gerhardt entwickelten Vorgehen der Prozessstrukturanalyse, sondern wurde auf die vorliegende Untersuchung angepasst.

5.2 Vier Aktivierungstypen im Sportsponsoring

Die Ergebnispräsentation der vier Aktivierungstypen im Sportsponsoring erfolgt analog den Schritten der Datenauswertung. Basierend auf detaillierten Fallrekonstruktionen (vgl. Kapitel 5.2.1) erfolgen die fallvergleichende Kontrastierung und die Idealtypenbildung. Im letzten Schritt werden die gebildeten Typen charakterisiert und die untersuchten Fälle in der Typologie verortet (vgl. Kapitel 5.2.2).

5.2.1 Fallrekonstruktionen

In den Fallrekonstruktionen liegt der Fokus auf den Zielen, Massnahmen und Potenzialen der Sponsoring-Aktivierung des jeweiligen Unternehmens. Die Unternehmensportraits der untersuchten Fälle sind dem Anhang zu entnehmen (Tabelle 16 bis Tabelle 26). Die Angaben für die Kurzvorstellung der einzelnen Unternehmen wurden der Unternehmensdatenbank von Statista entnommen (Statista, 2020a). Die Angaben zu den Sportsponsoring-Portraits wurden aus Online-Informationen der Unternehmen zu ihren jeweiligen Partnerschaften zusammengestellt. BKW thematisiert das Sportsponsoring auf ihrem Online-Auftritt nicht, weshalb auf die Informationen von Swiss-Ski zurückgegriffen wurde.



Abbildung 38: Fallrekonstruktion und Analysestruktur

Schneesport-Sponsoring von Raiffeisen Schweiz

Sponsoring-Ziele

Die Zielsetzung der Sponsoring-Partnerschaft im Wintersport mit Fokus auf dem alpinen Skirennsport hat sich in den letzten Jahren stark gewandelt. Das Unternehmen ist diese Partnerschaft ursprünglich mit der Absicht eingegangen, das Image, die Bekanntheit und die öffentliche Wahrnehmung (Sympathie) der Marke Raiffeisen Schweiz zu stärken. Diese Aspekte sind mittlerweile jedoch in den Hintergrund gerückt. Heute soll die Partnerschaft vielmehr dazu beitragen, den Vertrieb mit gezielten Massnahmen zu unterstützen und eine Kompetenzvermutung (Kompetenzzuschreibung) bei potenziellen

Kunden gegenüber dem Unternehmen auszulösen (zur Kompetenzsignalisierung via Sponsoring vgl. Schuld, Schrott, Nagelschmitz & Aslan, 2019). Um diese Ziele zu erreichen, investiert das Unternehmen in Owned-Media-Kanäle und vermindert gleichzeitig die Investitionen in Paid Media und Earned Media. Dies nicht zuletzt deshalb, weil der Aufbau und Betrieb einer Content-Marketing-Plattform wie derjenigen von welovesnow.ch anspruchsvoll ist und spezifisch zu erfolgen hat (Heinrich, 2016, S. 17–42; Singh & Mathur, 2019). Die Ziele, welche Raiffeisen mit den Owned-Media-Aktivitäten erreichen möchte, sind klar definiert. Es geht um eine Steigerung der Kontaktqualität, um die Ausweitung der Reichweite durch die Zusammenarbeit mit Verbänden, Klubs und TV-Kanälen sowie die Generierung von Adressdaten.

Aktivierungsmassnahmen

Raiffeisen legt beim Wintersport-Sponsoring grossen Wert auf eine vielfältige Sponsoring-Aktivierung. Entsprechend zahlreich sind die Massnahmen, welche hierfür ergriffen werden.

Trotz veränderter Sponsoring-Ziele stellen das Branding und die Visibilität der Marke Raiffeisen nach wie vor wichtige Komponenten in der Aktivierung dar. Logos auf den Renndresses der Athletinnen und Athleten, TV-Einblender und Banden mit dem Raiffeisen-Logo am Pistenrand sind aus Sicht des Unternehmens zwar preislich überbewertet, können in der aktuellen Form der Sponsoring-Partnerschaft jedoch nicht ausgeschlossen werden, ohne das Gesamtpaket zu verlieren. Als positiv zu beurteilen ist jedenfalls, dass diese Arten von Aktivierung für eine gewisse visuelle Präsenz bei den Besucherinnen und Besuchern vor Ort und den TV-Zuschauern sorgt («Grundrauschen») sowie auf das Image einzahlt.

Eine strategisch bedeutendere Stellung hingegen nimmt die Content-Marketing-Plattform welovesnow.ch ein. Sie sorgt für eine permanente Präsenz bei der Zielgruppe der Wintersport-Interessierten. Dem Unternehmen liegt viel daran, in eine Interaktion mit Schneesport-Anhängern und potenziellen Kunden zu treten sowie CRM-Daten (Name, Vorname, E-Mail-Adresse) für den Versand eines Schneesport-Newsletters zu generieren, welcher nebst Hintergrundberichten zum Skisport Hinweise auf Raiffeisen-Produkte enthält. Über diesen Newsletter werden die Mitgliedervorteile für Raiffeisen-Mitglieder aktiv kommuniziert und hervorgehoben.

An den Skirennen selbst setzt Raiffeisen auf eine aufwändige Hospitality in einer exklusiven Umgebung, um Kundenbeziehungen mit hohem Potenzial zu pflegen. Auch hier wird – wie bei der Content-Marketing-Plattform im virtuellen Raum – eine direkte Interaktion angestrebt. In temporären, hochwertigen Bauten vor Ort werden jedoch nicht

nur eingeladene Gäste empfangen, sondern das Unternehmen ist mit einem separaten Bereich auch für die Laufkundschaft erlebbar. Auf eine Durchmischung der unterschiedlichen Kundengruppen wird bewusst verzichtet.

In der Aktivierung vor Ort werden durch Raiffeisen zahlreiche Massnahmen getroffen. So werden beispielsweise hochwertige Mützen verkauft, deren Erlös der Nachwuchsförderung zukommt. Die Mützen sorgen vor Ort und teilweise auch in der TV-Übertragung für weitere Visibilität und stiften dem Eventbesucher einen direkten Nutzen.

In die Hospitality-Pakete für die besten Kunden werden exklusive Money-Can't-Buy-Erlebnisse integriert, die über eine kulinarische Bewirtschaftung vor Ort hinausgehen. So werden Top-Kunden beispielsweise zu einem Skitag mit ehemaligen Schweizer Top-Athleten eingeladen. Im Anschluss an den Skitag werden die Kunden in einem zweistöckigen temporären Bau im Sponsoring-Village zu speziellen Veranstaltungen mit Spitzensportlern empfangen, mit denen wiederum Inhalte für die Content-Marketing-Plattform generiert werden, während in einem separaten Bereich diejenigen Gäste betreut werden, die spontan am Stand von Raiffeisen erscheinen und denen eine niedrigere Kontaktqualität zugeschrieben wird.

Raiffeisen nimmt eine klare Abstufung einzelner Veranstaltungen und der dort getroffenen Massnahmen vor. So wird das Weltcup-Wochenende der Männer in Wengen als jährlich wiederkehrende Top-Veranstaltung eingestuft. Zweite Priorität im Ski-Sponsoring und in der Aktivierung vor Ort geniessen die Weltcup-Rennen der Männer in Adelboden. Erst auf dritter Stufe folgen die Weltcup-Veranstaltungen der Frauen in Lenzerheide, St. Moritz und Crans Montana.

Bei sämtlichen dieser Veranstaltungen ist Raiffeisen mit vielschichtigen Herausforderungen konfrontiert. Die erwähnten Skirennen finden jeweils an einem logistisch schwer zugänglichen Ort in den Bergen statt, was durch die winterlichen Verhältnisse weiter negativ beeinflusst wird. Hinzu kommt, dass die Veranstaltungen von kurzer Dauer (zwei bis drei Tage) sind. Somit lassen sich die Effekte nur punktuell nutzen. Das an diesen Veranstaltungen generierte Videomaterial ist zudem lediglich zeitlich begrenzt für Content-Marketing-Kampagnen verwendbar. Da die Aktivierungsmassnahmen auf den jeweiligen Ort abgestimmt sind, ist das Ausmass der Skalierbarkeit in der Aktivierung stark begrenzt, was letztlich in der Überprüfung der Tätigkeit dazu führt, dass verhältnismässig hohe Kosten pro generiertem Kontakt entstehen. Schliesslich stellt auch die breite Streuung in der Kontaktqualität eine beachtliche Herausforderung für Raiffeisen dar.

Verbesserungspotenziale

Raiffeisen hat diverse Verbesserungspotenziale der Sponsoring-Partnerschaft identifiziert. Ein solches Potenzial betrifft das Content Marketing. Dieses soll in Zukunft noch besser ausgeschöpft werden, um mit zielgerichteten Massnahmen und Inhalten eine stärkere Differenzierung in der Kundenansprache sicherzustellen.

Weiteres Potenzial ortet Raiffeisen in der Segmentierung der Zielgruppen. So soll der Wintersport-Newsletter stärker individualisiert werden und die Informationen über Kunden im CRM-System sollen für sämtliche Abteilungen innerhalb von Raiffeisen zugänglich gemacht werden, also auch für regionale Raiffeisenbanken, die für den jeweiligen Kunden zuständig sind.

Darüber hinaus bestehen Optimierungsmöglichkeiten in der Zusammenarbeit zwischen Raiffeisen als Sponsor und den jeweiligen Partnern auf der Seite der Rechtehalter. Das Unternehmen möchte hier das Verständnis fördern, dass Raiffeisen als Sponsor redaktionelle Inhalte für den Unterhalt der eigenen Sponsoring-Plattform welovesnow.ch benötigt.

Des Weiteren strebt Raiffeisen klare Visionen für die Monetarisierung der Sponsoring-Partnerschaft an und überlegt sich, welche konkrete Form solche Strategien annehmen können. Dies kann auch darin bestehen, dass weitere Mehrwerte für die Sportinteressierten geschaffen werden (vgl. Raiffeisen Mitgliedervorteile).

Schliesslich sollen die generierten CRM-Daten verfeinert und als wertvoller Ertrag aus dem Sponsoring besser genutzt werden. Dabei stellt sich insbesondere die Frage, wie sich weitere nützliche Daten generieren lassen, wie diese Daten strukturiert und letztlich monetarisiert werden können.

Eishockey-Sponsoring der Zurich Insurance Group

Sponsoring-Ziele

Die Zurich Insurance Group strebt mit ihrem Eishockey-Sponsoring zwei Hauptziele an. Das erste Ziel ist die Markenpflege (Branding). Hierbei geht es um eine Umpositionierung und Verbesserung des Images beim Endkonsumenten. Das eher kalte, elitäre Image soll abgelegt werden, da es ohnehin nicht der Realität entspreche. Zudem hat sich Zurich in den vergangenen Jahren von einem nationalen Unternehmen zu einem globalen Konzern weiterentwickelt, was auch in der Repräsentation der Marke nach aussen sichtbar werden soll. Das zeigt sich auch daran, dass die Positionierung der Marke zweimal jährlich global überprüft wird.

Das zweite Ziel besteht in der Verkaufsunterstützung der Generalagenturen. Hierbei ist der Endkonsument indirekt involviert, da Massnahmen in der Aktivierung hauptsächlich dergestalt ergriffen werden, dass die Generalagenten durch das Sponsoring in Kontakt mit bestehenden oder neuen Kunden kommen können.

Aktivierungsmassnahmen

Wie bereits aus den Sponsoring-Zielen ersichtlich wird, spricht die Zurich Insurance Group mit ihren Massnahmen in der Aktivierung zwei unterschiedliche Zielgruppen an, nämlich die Generalagenturen und die Endkonsumenten. Für die Generalagenturen werden vom zentralen Marketing attraktive Gesamtpakete zur Verfügung gestellt, welche zu 90 Prozent von der Zentrale finanziert werden. Sponsoring ist Bestandteil eines aktiven Marktbearbeitungskatalogs.

Im Rahmen des Swiss Ice Hockey Cups werden die Generalagenturen in den Regionen, in welchen Cup-Spiele ausgetragen werden, bezüglich der Erstellung von PR-Artikeln, der Buchung lokaler Werbespots im Radio, der Schaltung personalisierter Plakate sowie in der Kontaktaufnahme zu den involvierten Eishockeyvereinen vom zentralen Marketing der Zurich Insurance Group unterstützt. Das Ziel besteht darin, dass durch diese konkreten Massnahmen neue Kundenkontakte für die Generalagenten in der jeweiligen Vertriebsregion generiert werden. Die Generalagenten agieren dabei als selbständige Unternehmer.

Die Zurich Insurance Group setzt einen Schwerpunkt ihrer Sponsoring-Partnerschaft im Eishockey-Nachwuchs. Dabei stehen folgende Überlegungen im Vordergrund: Sicherstellung der Relevanz für die Zielgruppe, Generierung von Mehrwert für die Eishockey-Community, Verbindung der Sponsoring-Botschaft mit den Kernkompetenzen des Unternehmens (konkret: Thema Risk Management im Sponsoring aktivieren), Sicherstellung einer Passgenauigkeit zwischen Sponsoring und Unternehmen (Sponsoring-Fit).

Des Weiteren unterstützt die Zurich Insurance Group die lokalen Eishockeyvereine dabei, gezielt Massnahmen zu ergreifen, welche zum Bezug von Fördergeldern berechtigen. Ein Element daraus ist das Ergreifen von Massnahmen zur Sicherheit von Eishockey-Junioren, welche durch folgende Aktivitäten unterstützt werden: Sicherheits-Checks für Mannschaftsfahrzeuge, Schulung der Fähigkeiten der Fahrer (1-Tageskurs TCS-Fahrsicherheitstraining), Sicherheit auf dem Eis durch einen Kurs im Stadion des Klubs (durchgeführt von einer professionellen Rettungsorganisation) und Sensibilisierung der Eltern durch ein 15-minütiges Online-Sicherheitstraining mit Themen wie Schutzausrüstung, Umgang mit Emotionen etc.

Ein weiterer essenzieller Bestandteil der Sponsoring-Partnerschaft der Zurich Insurance Group im Eishockey ist das damit verbundene Content Marketing. Typischerweise haben Versicherungskunden lediglich einmal pro Jahr Kontakt zum Unternehmen, nämlich dann, wenn sie ihre Prämienrechnung erhalten. Die Zurich Insurance Group möchte die Kontaktintensität zu bestehenden und potenziellen Kunden jedoch über den Rest des Jahres steigern. Dazu sollen Hintergrundinformationen zum Eishockey produziert werden, die den Interessierten einen echten Mehrwehrt bieten und exklusive Einblicke ermöglichen, da die Berichterstattung über das rein sportliche Geschehen durch öffentliche und private Medien bereits breit abgedeckt ist und keine Inhalte daraus wiederverwertet werden sollen. Die Herausforderung bei der Produktion exklusiver Inhalte besteht darin, dass beim Sponsoring-Partner – dem Schweizerischen Eishockey-Verband – ein Verständnis dafür generiert und aktiv eingefordert werden muss, innovative Massnahmen (z. B. 360-Grad-Kamera in der Garderobe) für die Produktion attraktiver Inhalte ergreifen zu können. Diese Inhalte werden auf einer eigenen Content-Marketing-Plattform präsentiert und auf den Social-Media-Kanälen (Facebook, Instagram) des Unternehmens verwendet, um mit klaren Kernbotschaften auf die Partnerschaft im Eishockey aufmerksam zu machen. Zur Steigerung der Visibilität wird mit Nino Niederreiter ein prominenter Markenbotschafter in die Kommunikation integriert, der zu den derzeit besten Schweizer Eishockeyspielern zählt und in der nordamerikanischen Profiliga NHL spielt.

Verbesserungspotenziale

Verbesserungspotenzial ortet die Zurich Insurance Group insbesondere bei der Umsetzung der Sponsoring-Strategie. Diese soll noch disziplinierter und fokussierter implementiert werden. Zu Beginn der Sponsoring-Partnerschaft wurden viele Projekte umgesetzt, die ihr Potenzial nicht voll zur Geltung bringen konnten, weil ein Gesamtkonzept fehlte.

Diese Erkenntnis soll auch im Hinblick auf die Hauptpartnerschaft für die Eishockey-Weltmeisterschaft 2020 in der Schweiz vertraglich so in der Sponsoring-Partnerschaft verankert werden, dass entsprechende Massnahmen sichergestellt werden können. So sollen für die Fahrer der Mannschaftsbusse der Weltmeisterschaft im Vorfeld Fahrsicherheitstrainings durchgeführt und weitere attraktive Inhalte für die Content-Marketing-Plattform generiert werden.

Ski-Sponsoring von BKW

Sponsoring-Ziele

Die BKW verfolgt mit dem Sponsoring bei Swiss-Ski insbesondere die Steigerung der nationalen Markenbekanntheit. Der Grund dafür ist die Strommarktliberalisierung. Das Ziel besteht darin, die Markenbekanntheit innerhalb von drei Jahren um 15 Prozentpunkte zu steigern sowie zum Top-of-Mind-Brand bei den Elektrizitätsdienstleistungen aufzusteigen. Zudem soll eine Neupositionierung der Marke angestrebt werden. Dies hängt damit zusammen, dass neue Geschäftsbereiche innerhalb des Unternehmens an Relevanz gewinnen. Dazu gehören die Bereiche Steuer- und Regeltechnik, Engineering, Gebäudetechnik sowie Energie- und Infrastrukturdienstleistungen. Zudem soll eine Differenzierung der Marke und somit eine Abgrenzung von den direkten Konkurrenten Axpo und Alpiq angestrebt werden. Dies soll über eine Verbesserung des Images und dem Aufbau von Sympathie und Vertrauen bewerkstelligt werden. Absatz- und Umsatzziele hingegen sind explizit keine Massgrösse für den Erfolg der Sponsoring-Partnerschaft.

Aktivierungsmassnahmen

Der Fokus der Massnahmen liegt in der digitalen Kommunikation sowie Instrumenten der Live Communication und Hospitality. Auf diese Weise sollen für das Geschäft neue Kontakte generiert («dem Business den Teppich ausrollen») und die wesentlichen Themen nachhaltig besetzt werden. Das Vorgehen folgt einer integrierten Aktivierung mit 360-Grad-Kampagnen, der Nutzung sämtlicher eigenen Kanäle (Owned Media) sowie ausgewählter Fremdkanäle wie Veranstalter und Athleten. Zusätzlich werden Werbekontingente in ausgewählten, käuflichen Fremdkanälen (Paid Media) genutzt. Die Kommunikation findet vor, während und nach der entsprechenden Veranstaltung statt.

Die Rahmenbedingungen für die Sponsoring-Aktivierung beim Unternehmen unterliegen einer Veränderung. Die Ressourcen für die On-Site-Aktivierung geraten unter Druck und werden tendenziell reduziert. Zudem herrscht bei der On-Site-Aktivierung ein hoher Wettbewerbsdruck durch konkurrierende Sponsoren. Es werden vielfältige Botschaften gestreut und Samplings durchgeführt. Das hat für das Unternehmen zur Konsequenz, dass die eigene Sponsoring-Botschaft vor Ort einfach vermittelbar sein muss, um bei der Zielgruppe anzukommen.

Die Massnahmen vor Ort werden durch redaktionelle Inhalte zu Nachhaltigkeitsthemen im Zusammenhang mit Sport ergänzt. Mit diesen Inhalten soll eine eigene Community aufgebaut werden, um die Reichweite der Massnahmen weiter zu steigern. Durch eine

Medienpartnerschaft mit Ringier werden BKW-Themen mit Themen für die Schneesport-Community miteinander in Verbindung gebracht und anhand spannender Geschichten erzählt (Storytelling).

Das Unternehmen macht mit dem Sampling bei Sportveranstaltungen unterschiedliche Erfahrungen. So hat sich eine BKW-Powerbank (mitnehmbarer Akku) zwar als unternehmensnahes Give-Away erwiesen, welches jedoch kaum Markenvisibilität generiert, da die Veranstaltungsbesucher das Give-Away in ihren Taschen verschwinden lassen. Als Alternative wurden hochwertige Mützen verteilt, die jedoch keinen Bezug zur Geschäftstätigkeit aufweisen und keine Differenzierung von anderen Sponsoren ermöglichen. Durch die hohe Qualität der Mützen entstanden zudem erhebliche Kosten, die durch die hohe Visibilität jedoch zumindest teilweise gerechtfertigt waren.

Des Weiteren wurden Aktionen zur Aktivierung des Publikums vor Ort durchgeführt. So konnten die Veranstaltungsbesucher auf einem Fahrrad-Ergometer selbst Energie für das Aufwärmen einer Wurst oder den Betrieb eines Mixers zur Herstellung eines Getränks erzeugen und so zu einem kleinen kostenlosen Imbiss oder Drink kommen. Gute Erfahrungen hat das Unternehmen auch mit dem Betrieb von Fotoboxen und Glücksrädern gemacht. Dabei handelt es sich um einfache, kosteneffiziente und dennoch wirkungsvolle Massnahmen, die bei den Veranstaltungsbesuchern auf grossen Anklang stossen.

Ausserdem wird eine Verknüpfung der Massnahmen in den sozialen Medien, insbesondere auf Facebook, angestrebt. Dort betreibt das Unternehmen die Seite «Team BKW», auf welcher Hintergrundbeiträge veröffentlicht werden, die einen Themenbezug zum Wintersport und zur Energie aufweisen. So hat das Unternehmen beispielsweise einen Beitrag zum Snow Farming in Davos erstellt, in welchem aufgezeigt wird, wie der Schnee für einen frühen Saisonstart übersommert wird. Ein anderer Beitrag setzte für das Thema «Home Energy» Protagonisten aus dem Skisport in einem Videoclip in Szene und stellte so erneut eine Verknüpfung des Sportthemas mit dem Energiethema sicher.

Verbesserungspotenziale

Die Neupositionierung erfordert eine Kooperation zwischen den Sponsoring-Verantwortlichen und dem Produktmanagement. Nur so kann eine Konversion von Kontakten aus dem Sponsoring hin zu einem Geschäftskontakt sichergestellt werden. Dies stellt sich als herausfordernde Aufgabe heraus. Der Findungsprozess ist diesbezüglich noch im Gang.

Weiteres Verbesserungspotenzial ist im Community-Management und in der Lead-Generierung zu verorten. Die Wachstumskurve auf der BKW-Schneesport-Community-Seite ist stark ausbaufähig und vermag die Erwartungen bislang nicht zu erfüllen.

Aktuell ist die Sponsoring-Partnerschaft noch zu stark austauschbar. Es besteht eine hohe Verwechslungsgefahr mit anderen Sponsoren. Eine stärkere Differenzierung ist nötig und wird angestrebt. Die Einzigartigkeit und Exklusivität der Inhalte sollen wesentlich dazu beitragen, diese Position zu erreichen. BKW soll als Sponsor wahrgenommen werden, welcher Spitzenleistungen ermöglicht (Rolle als «Enabler»). Des Weiteren soll eine stärkere integrierte Themenbesetzung angestrebt werden. BKW soll als Sponsor des Schneesports und nicht nur als Unterstützerin einer einzelnen Veranstaltung wahrgenommen werden.

Weiter besteht Verbesserungspotenzial in der Zusammenarbeit mit dem Verband Swiss-Ski. Der Verband als Rechtehalter hat bis jetzt nur teilweise ein Verständnis dafür, dass das Thema Logopräsenz massiv an Bedeutung verloren hat. Die von Swiss-Ski zur Verfügung gestellten Inhalte sind für BKW nur teilweise relevant.

Ausserdem wird noch zu wenig Hand geboten für branchenspezifische, exklusive Lösungen und das Spannungsfeld zwischen den anderen Sponsoren, Athleten und dem Verband selbst wird zu wenig proaktiv angegangen. Beim Verband überragen die sportlichen Interessen stets diejenigen in der Vermarktung. Das schränkt die Möglichkeiten für die BKW in der Sponsoring-Aktivierung erheblich ein.

Schliesslich verfügt die BKW noch über Potenzial in der Produktion eigener Medieninhalte. Sie hat allerdings erkannt, dass Sponsoren mehr und mehr selbst zu einer Art Medienhäuser werden.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die BKW zahlreiche Verbesserungspotenziale ausgemacht hat. Klare Strategien, wie diese Verbesserungspotenziale tatsächlich realisiert werden können, existieren noch nicht.

Leichtathletik-Sponsoring von UBS Switzerland

Sponsoring-Ziele

Das Sponsoring des UBS Kids Cups wurde mitten in der Finanzkrise 2008 initiiert. Ziel war es, im Marketing und Sponsoring Geld einzusparen. Dies wurde durch eine Portfoliobereinigung und eine Kürzung der Budgets für die Sponsoring-Aktivierung erreicht.

Zwischenzeitlich wurden die Ziele angepasst. So ging es unmittelbar nach der Finanzkrise hauptsächlich darum, das Image der UBS in der Schweiz auf möglichst breiter Basis zu verbessern.

Heute steht nebst einer Imageverbesserung, der Lead-Generierung und Erhöhung der Bekanntheit insbesondere die Sicherstellung eines Wertetransfers via UBS Kids Cup im Vordergrund.

Ein weiteres Ziel ist die Sponsoring-Aktivierung im Breiten- und Nachwuchssport sowie im Spitzensport. Das reicht von der Förderung von Talenten bis hin zur Unterstützung von Spitzenathleten und Veranstaltungen mit grosser Ausstrahlung wie Europameisterschaften, Weltmeisterschaften, Weltklasse Zürich und Athletissima Lausanne.

Die UBS verbreitet mit der Sponsoring-Aktivierung des UBS Kids Cups gleich mehrere Botschaften auf einmal. Sie betont die Wichtigkeit sportlicher Betätigung, des Aktivseins und einer gesunden Ernährung. Zudem fördert das Unternehmen potenzielle Nachwuchsathleten und deren Talent bis hin zum Spitzensportler. Dabei propagiert das Unternehmen die sportliche Aktivität in jungen Jahren als Eintrittsticket für eine zukünftige Spitzensportkarriere. Der Bezug zum Bankgeschäft wird insbesondere bei Veranstaltungen an Schulen jedoch bewusst sehr zurückhaltend kommuniziert.

Aktivierungsmassnahmen

Die Massnahmen der Sponsoring-Aktivierung zielen auf eine breite Zielgruppe. Grundsätzlich sollen alle Schweizerinnen und Schweizer mit dem Sponsoring angesprochen werden. Dies beinhaltet alle Sprachregionen, die Eltern der am UBS Kids Cup teilnehmenden Kinder (nicht aber die Kinder selbst) und weitere Personen und Institutionen, die in Kontakt mit dem UBS Kids Cup kommen. Das können nebst den Eltern auch der Götti, die Grosseltern sowie die Schulen sein, die häufig als Veranstalter von UBS-Kids-Cup-Wettkämpfen auftreten.

Allerdings gibt es Verknüpfungspunkte mit der UBS als Bank. So werden UBS-Mitarbeitende als Helfer am UBS Kids Cup eingesetzt. Die UBS vermittelt eigene Mitarbeitende an den Veranstalter. Es hat sich gezeigt, dass diese Partnerschaft positiv auf das Image des Unternehmens einzahlt. Die Bankmitarbeitenden kommen in einem Freizeitkontext in Kontakt mit potenziellen oder bestehenden Kunden und vermitteln durch ihren Einsatz ein völlig anderes Bild von sich und der Bank.

Die UBS erstellt von den Wettkämpfen an den Kantonalfinals Videos der Zieleinläufe sämtlicher Teilnehmenden. Diese werden für jeden Teilnehmer individualisiert und sind

bereits eine Stunde nach dem Zieleinlauf abrufbar. Mit dieser Massnahme in der Sponsoring-Aktivierung demonstriert das Unternehmen seine Kompetenz in der digitalen Datenverarbeitung.

Für die Geschwister der Teilnehmer, die selbst noch zu jung sind, um sich als Athleten am UBS Kids Cup zu beteiligen, hat die UBS extra ein eigenes kleines Wettkampfformat organisiert, den sogenannten Topsy Cup. Dieser Cup wird durch ein Maskottchen begleitet. Mit einer Newsletter-Anmeldung sollen Leads generiert werden. Zudem werden Give-Aways verteilt.

Ein zentraler Bestandteil der Sponsoring-Aktivierung stellt das Content Marketing dar. Die UBS verfügt durch die thematische Besetzung des gesamten Bereichs Leichtathletik über genügend Inhalte, um die interessierte Zielgruppe anzusprechen. Vielmehr stellt sich die Frage, welche Inhalte am interessantesten sind und über welche Kommunikationskanäle diese distribuiert werden. Die Inhalte sollen möglichst exklusiv und zielgruppenorientiert gestaltet sein.

Um die Glaubwürdigkeit der kommunizierten Inhalte zu erhöhen, distribuiert die UBS diese nicht selbst oder über Veranstaltungspartner, sondern setzt Botschafter dafür ein. Dabei handelt es sich entweder um aktuelle Schweizer Spitzenathleten oder um aufstrebende Talente, die kurz vor dem Durchbruch stehen und früher selbst am UBS Kids Cup teilgenommen haben (UBS-Kids-Cup-Generation). Die Botschafter erfüllen zwei Funktionen. Mit ihnen werden nicht nur aktuelle Inhalte kreiert, sondern auch distribuiert. Das hat den erwünschten Effekt, dass die Kommunikation eine höhere Glaubwürdigkeit ausstrahlt und eine höhere Akzeptanz bei der Zielgruppe erreicht werden kann.

Die Sponsoring-Aktivierung im Rahmen des UBS Kids Cups stellt sicher, dass die Marke UBS im Sommer auf fast 1000 Veranstaltungen präsent ist. Das Veranstaltungsformat sorgt für eine gute räumliche und zeitliche Abdeckung der Massnahmen. Selbst im Winter finden Wettkämpfe in der Halle statt. Vor und zwischen den Veranstaltungen werden durch den Informationsversand via Newsletter sowie Medienpartnerschaften und TV-Präsenz rund um Grossveranstaltungen wie Weltmeisterschaften und Europameisterschaften weitere Kontaktpunkte mit der Zielgruppe geschaffen.

Verbesserungspotenziale

Obwohl der UBS Kids Cup schon über eine gute geografische Abdeckung verfügt, gibt es in einzelnen Regionen noch Verbesserungspotenzial. So gibt es beispielsweise in der Westschweiz einige Kantone, in denen die Schulen bislang nicht als Partner des UBS Kids Cups auftreten.

Beim Content Marketing besteht die Herausforderung darin, die Inhalte noch präziser an die anvisierten Zielgruppen zu distribuieren sowie zusätzlich auf subtile Art und Weise Themen aus dem Geschäftsumfeld einzubinden. Da hauptsächlich digitale Kommunikationskanäle verwendet werden, bestehen hier noch unausgeschöpfte Möglichkeiten. Insbesondere der Konsum von Inhalten auf digitalen Endgeräten (Mobile First) nimmt stetig zu (bis hin zu Mobile Only). Dem trägt die UBS in der Sponsoring-Aktivierung Rechnung. Die digitale Aktivierung ist denn auch das zentrale Element in der Kommunikation der Sponsoring-Partnerschaft.

Weiter leben das Sponsoring und die Aktivierung zu einem grossen Teil vom sportlichen Erfolg der Schweizer Leichtathleten. Ziel der UBS ist es deshalb, den Erfolg der Leichtathletik langfristig sicherzustellen und die Leichtathletik als Sport an sich grösser zu machen. Es ergibt sich eine grössere Breitenwirkung, wenn Sportler in dieser Randsportart erfolgreich sind.

Schliesslich kann die Kooperation mit dem Rechtehalter punktuell verbessert werden (für eine Zwischenbilanz des Leichtathletik-Sponsorings von UBS Switzerland siehe Schwizer, 2019a).

Fussball-Sponsoring von Swiss Life

Sponsoring-Ziele

Die Swiss Life verfolgt mit dem Sponsoring beim Schweizerischen Fussballverband die Ziele Kundenbindung, Imageverbesserung, Bekanntheitssteigerung, Mitarbeitermotivation und Neupositionierung. Zur Kundenbindung werden vorwiegend Hospitality-Massnahmen eingesetzt. Bei der Imageverbesserung und der Bekanntheitssteigerung soll die Anzahl der Personen erhöht werden, welche die Swiss Life beim Abschluss einer Lebensversicherung als Anbieterin in Erwägung ziehen. Die Mitarbeitermotivation soll durch attraktive Angebote für die Angestellten im Zusammenhang mit dem Sponsoring erhöht werden. Schliesslich dient das Sponsoring auch dazu, die bestehende Positionierung zu stärken sowie vereinzelt Massnahmen zu einer Neupositionierung zu ergreifen.

Aktivierungsmassnahmen

Beim Ergreifen von Massnahmen zur Aktivierung unterscheidet die Swiss Life zwischen den Zielgruppen Mitarbeitende sowie breite Öffentlichkeit.

So erhalten die Mitarbeitenden die Möglichkeit, für fünf bis zehn Heimspiele der Schweizer Nationalmannschaft vergünstigte Eintrittskarten zu beziehen. Ausserdem werden verschiedene Themen rund um die Nationalmannschaft auf dem Intranet, im Personalrestaurant (z. B. Mensa-Menü) und im öffentlichen Raum des Hauptgebäudes

aufgegriffen. Des Weiteren werden regelmässig Wettbewerbe mit Gewinnmöglichkeiten durchgeführt sowie Trainingsbesuche für die Familien im Camp der Nationalmannschaft organisiert. Die Nachfrage nach sämtlichen Initiativen in Zusammenhang mit dem Sponsoring übersteigt das Angebot. Die Massnahmen finden bei den Mitarbeitenden grossen Anklang.

Die breitere Öffentlichkeit wird mit der Kampagne «Wir sind die Nati» angesprochen. In dieser Kampagne wird die Swiss Life als Unterstützerin des Schweizer Sports und des Nachwuchses dargestellt. Ausserdem ist das Unternehmen bei Heimspielen der Schweizer Nationalmannschaft im Sponsoren-Village präsent. Der Einsatz eines roten Sofas, welches für ausgewählte Fans im Stadion platziert wird, und die Kommunikation über Medienpartnerschaften sorgen für einen hohen Wiedererkennungswert der Sponsoring-Partnerschaft. Schliesslich wird durch weitere Hospitality-Angebote die Kundenbindung gestärkt. Den Vertriebsmitarbeitenden und Generalagenten stehen unterschiedlich exklusive Pakete zur Einladung von Kunden zur Verfügung (normale Plätze bis hin zu VIP-Packages). Situativ werden Kunden auch zu Spielen der Frauen-Nationalmannschaft eingeladen.

In der Medienpartnerschaft mit der Tageszeitung «Blick» wird nicht nur das rote Sofa in den Mittelpunkt gerückt, sondern auch das Thema Selbstbestimmung aktiv positioniert. So wird durch spezifische Botschaften und Geschichten eine Verbindung zwischen dem Sponsoring und dem Unternehmen hergestellt. Ein Beispiel dafür ist das Aufzeigen des Lebenswegs eines einzelnen Spielers der Nationalmannschaft. Die Karriere als professioneller Fussballspieler ist ein sehr selbstbestimmter Weg und eignet sich deshalb gut als Brücke zu den Dienstleistungen des Unternehmens.

Verbesserungspotenziale

Die unternehmensinternen Ressourcen, die für das Sponsoring zur Verfügung stehen, sind ein limitierender Faktor. Derzeit wird die Sponsoring-Kampagne alle zwei Jahre erneuert. Ein höherer Erneuerungsrhythmus böte viel Potenzial. Zudem könnte die Sponsoring-Partnerschaft noch stärker in die Unternehmenskommunikation eingebunden und auf diese abgestimmt werden. Weiter könnte eine vertieftere Marktbearbeitung auf regionaler Ebene angestrebt werden. Dies würde jedoch einen erheblichen Koordinationsaufwand mit sich bringen. Dies ist vor dem Hintergrund des bereits bestehenden Kostendrucks derzeit jedoch unrealistisch. Aufgrund des laufenden Vertrages stellen die investierten Rechtekosten fixe Ausgaben dar, bei denen nicht gespart werden kann. Entsprechend rückt die Aktivierung in den Fokus von Sparmassnahmen. Schliesslich sind

bei der Marktbearbeitung durch Mailings und bei der Massnahmenplanung Verbesserungen und eine gezieltere Ansprache nötig.

Die Erfahrungen mit den verwendeten Botschaften und Geschichten sind positiv. Das Sponsoring wirkt sich wie beabsichtigt auf das Image aus. Teilweise wirken sogar Sponsoring-Partnerschaften nach, bei denen sich das Unternehmen in der Zwischenzeit gar nicht mehr engagiert. Die Überprüfung der Vertriebsunterstützung steht jedoch noch ganz am Anfang. So sollen die Effekte der Hospitality-Massnahmen besser überprüft werden. Zudem bestehen Ideen, wie mehr Touchpoints mit den Kunden generiert werden können. Dies ist für Lebensversicherte besonders relevant, da diese nur selten durch das Unternehmen kontaktiert werden.

Des Weiteren wird das Sponsoring noch zu wenig zur Kundenakquisition und zum Sammeln von Daten und Verfeinern der CRM-Datenbank genutzt. Hier erfolgen die Abläufe noch sehr dezentral. Bei der internen Kommunikation und Koordination mit den Generalagenten hingegen ist das Unternehmen schon sehr weit. Hier sind nur noch kleinere Anpassungen bei Info-Packages und Richtlinien vorzunehmen.

Schliesslich kann die Zusammenarbeit mit dem Verband weiter verbessert werden. Die Möglichkeiten zur Aktivierung sind aufgrund der Form einer Co-Sponsoring-Partnerschaft und des bestehenden Vertrags begrenzt. Die Credit Suisse hat als Hauptsponsor in diesem Bereich mehr Möglichkeiten.

Zudem ist die Umsetzung zusätzlicher Massnahmen aufgrund der begrenzten Ressourcen im eigenen Unternehmen derzeit nicht realistisch. Immerhin verläuft die Kooperation dank langjähriger persönlicher Beziehungen, den professionellen Sponsoring-Strukturen beim Verband sowie einer gewissen Abhängigkeit des Verbands von Sponsoren bereits jetzt verhältnismässig gut.

Schneesport-Sponsoring der Helvetia Versicherungen

Sponsoring-Ziele

Die Helvetia verfolgt mit dem Sponsoring das Ziel, Werte wie Dynamik, Begeisterung und Vertrauen zu vermitteln. Zudem ist Helvetia ein hoher Fit zwischen Unternehmen und Sponsoring-Partnerschaft besonders wichtig. Schliesslich spielt auch die Steigerung der Bekanntheit eine zentrale Rolle. Hier geht es vorwiegend darum, bei Personen mit einem Versicherungsbedarf im relevanten Auswahlset zu sein.

Aktivierungsmassnahmen

Mit Logoeinblendungen im Fernsehen, Bannern am Pisten- und Loipenrand sowie dem Schriftzug des Unternehmens auf dem Rennanzug der Schweizer Athleten stellt Helvetia eine Grundvisibilität der eigenen Marke sicher. Ergänzt werden diese Massnahmen mit Kopfsponsorings von Einzelathleten. Bei der Auswahl des Sponsoring-Portfolios wurde darauf geachtet, dass sich die einzelnen Sportarten ergänzen. So kann im Winter an Spitzentagen eine TV-Präsenz erreicht werden, die sich beinahe über den ganzen Tag hinweg erstreckt. Die Aktionen im Nachwuchs zielen insbesondere auf das Erzeugen von Sympathie ab.

Mit dem Ski-Fit-Programm zur Vorbereitung von Freizeitsportlern auf die Wintersportsaison erreicht das Unternehmen Wintersportbegeisterte in den Regionen. Der Generalagent vor Ort wird dabei für die Kontaktanbahnung und Organisation involviert. Zudem führt das Unternehmen Skitage mit ehemaligen Skistars durch, zu welchen die besten Kunden oder wichtige potenzielle Neukunden eingeladen werden. Zielgruppe der Massnahmen zur Aktivierung der Sponsoring-Partnerschaft sind primär junge Menschen, denen potenziell noch viele Versicherungen verkauft werden können.

Das Unternehmen hat insbesondere die alpine Ski-Weltmeisterschaft in St. Moritz 2017 für die Aktivierung genutzt. So war die Marke auf den Startnummern zu sehen, es wurden für die Fans Meet & Greets mit Athleten organisiert und das Unternehmen war im WM-Village präsent, wo Give-Aways verteilt wurden. Das primäre Ziel einer hohen Visibilität konnte dabei allerdings nicht im gewünschten Mass erreicht werden. Als exklusivere Hospitality-Massnahme wurden Skitage für wichtige Kunden organisiert.

Des Weiteren werden an Veranstaltungen des Ski- und Langlauf-Weltcups freiwillige Helfer – sogenannte Voluntari – eingesetzt, die die Organisatoren bei der Durchführung unterstützen. Damit werden zwei unterschiedliche Ziele verfolgt, nämlich die Mitarbeitermotivation nach innen und eine positive Imagewirkung nach aussen.

Abgerundet werden diese Massnahmen durch Storytelling und Content Marketing via Social Media. Dazu werden spannende Inhalte mit Hintergrundinformationen und «Behind-the-Scenes»-Kurzdokumentationen für die Schneesportgemeinschaft erstellt. Dabei werden Aspekte wie Trainingstipps, Schutzausrüstung und weitere Themen ansprechend umgesetzt. Der zeitliche Schwerpunkt für diese Massnahmen wird vor allem im Sommer und vor Saisonbeginn gelegt.

Verbesserungspotenziale

Die Erfolgsüberprüfung der ergriffenen Massnahmen muss insbesondere im digitalen Bereich verbessert werden. Zudem sind in der Kommunikation der zentralen Botschaften Anpassungen nötig. Die beiden Kernziele in der Kommunikation sind klar definiert. Primär soll erklärt werden, was für ein Unternehmen Helvetia ist und in einem zweiten Schritt, über welche Angebote das Unternehmen verfügt. Dies muss in der Kommunikation noch klarer ersichtlich werden.

Zudem besteht Potenzial in der gegenseitigen Abstimmung der Aktivierungsmassnahmen. Insgesamt sollte die Aktivierung noch konsequenter genutzt und ein Thema in der Tiefe besetzt und auf allen Kanälen distribuiert werden. Gerade im Langlauf wird das Potenzial bereits gut ausgeschöpft, indem das Unternehmen im Spitzen-, Nachwuchs- und Breitensport präsent ist und eine Art Monopolstellung geniesst. Allerdings werden nicht immer die gewünschten Zielgruppen erreicht. So beträgt das Durchschnittsalter beim Engadin Skimarathon 43 Jahre. Das Unternehmen möchte jedoch vermehrt jüngere Zielgruppen ansprechen.

Fussball-Sponsoring der HypoVereinsbank

Sponsoring-Ziele

Beim Sponsoring der HypoVereinsbank steht ein Ziel klar im Vordergrund, nämlich die Förderung des Produktabsatzes. Durch die Sponsoring-Partnerschaft sollen möglichst viele Sparkarten, Mastercards und Konti abgeschlossen werden. Sekundär geht es darum, nicht nur neue Kunden zu akquirieren, sondern auch bestehende Kunden zu pflegen und diese zu einem Cross Selling zu bewegen. Diese Ziele werden sowohl im Unternehmens-, als auch im Privatkundenbereich verfolgt.

Aktivierungsmassnahmen

Als Anreiz für ein Konto-Upgrade erhalten Kunden kostenlos zwei Eintrittskarten zu einem Spiel des FC Bayern München oder einen Einkaufsgutschein im Wert von 89 Euro für den Fanshop des Vereins. Mit diesen Massnahmen werden Privatpersonen in Deutschland angesprochen, die selbst ein Bankkonto eröffnen können. Etwas spezifischer werden mit diesen Angeboten auch nach München zugezogene Studierende adressiert. Das funktioniert jedoch nur mit einem hochwertigen Hauptprodukt in Form eines Bankkontos bei der HypoVereinsbank, durch welches die Kunden die Möglichkeit haben, aus einem fixen Kontingent von 600 Karten Tickets für Heimspiele des FC Bayern München zu erwerben. Dies ist deshalb attraktiv, weil praktisch sämtliche Partien des FC Bayern München ausverkauft sind.

Um diese Elemente der Sponsoring-Aktivierung zu bewerben, werden verschiedene Kanäle genutzt. Die Botschaften werden in den Filialen in den Schalterhallen sowie an den Geldautomaten kommuniziert. Zudem rufen die Berater ihre Kunden auch direkt an und machen sie auf die Attraktivität eines Konto-Upgrades aufmerksam. Ergänzt werden diese Massnahmen mit klassischer externer Kommunikation über Apps und Banden.

Der Sponsoring-Vertrag wurde so ausgehandelt, dass die Ticketkontingente bereits enthalten sind. Es entstehen also keine Zusatzkosten für die Aktivierung anhand dieser Massnahme. Dasselbe gilt für die Einkaufsgutscheine. Das Unternehmen versucht durch die Analyse von Klickraten, Abschlüssen und weiteren Elementen die gesamte Customer Journey zu verfolgen. Dies ist auch der Grund, weshalb sich das Unternehmen stärker für weitere Onlinerechte anstelle zusätzlicher Logopräsenz im Stadion interessiert.

Die Onlineaktivitäten sind einfacher nachzuverfolgen und zu optimieren. So funktioniert das Banner auf dem offiziellen Ticketportal des FC Bayern München mitunter am besten, da genau dort diejenigen Interessierten anzutreffen sind, welche kein Ticket für die Heimspiele erwerben können. Die Aspekte Markenpflege und Bekanntheit werden in der Kampagne nicht explizit berücksichtigt. Dafür wird umso mehr Wert auf die Kommunikation einer wiederkehrenden Botschaft gelegt, welche lautet: «Konto abschliessen, Tickets bekommen».

Verbesserungspotenziale

Das Potenzial bei den bereits bestehenden Kundengruppen kann noch besser ausgeschöpft werden. Zudem sollen die High-Net-Worth-Individuals zukünftig noch gezielter angesprochen werden. Wichtig ist jedoch, dass auch die angebotenen Produkte und Dienstleistungen laufend verbessert werden. So sollen auch zukünftig keine Kompetenzen vorgetäuscht werden, über welche man als Unternehmen nicht verfügt.

Formel-E-Sponsoring der Bank Julius Bär

Sponsoring-Ziele

Ein wichtiger Bestandteil der Sponsoring-Partnerschaft ist der Wertetransfer. Die Partnerschaft bringt das visionäre Denken des Unternehmens, den Pioneering Spirit, das unternehmerische Element sowie die Rücksicht auf die nächste Generation zum Ausdruck. Darüber hinaus werden durch das Sponsoring neue Märkte erschlossen und die Markenbekanntheit erhöht. Julius Bär hat sich durch eine Teilübernahme innerhalb eines kurzen Zeitraums zu einer globalen Bank entwickelt. Dies erfordert, dass das Unternehmen erst eine gewisse Markenbekanntheit in den neuen Märkten erlangen muss.

Mit der Formel E verfügt das Unternehmen erstmals über eine globale Sponsoring-Partnerschaft. Ein wesentliches Ziel ist es deshalb, diese neuartige Plattform trotz fehlender Erfahrungswerte von Beginn weg optimal zu nutzen. Durch den Themenbezug zur Mobilität der Zukunft lassen sich Verbindungen zur Geschäftstätigkeit von Julius Bär herstellen. Das Sponsoring verbindet die Bereiche Produkt, Verkauf und Marketing, indem das Unternehmen nicht als klassischer Sponsor, sondern als echter Partner und Investor in der Formel E in Erscheinung tritt. Das Unternehmen gestaltet die Weiterentwicklung der Rennserie somit aktiv mit (für eine Zwischenbilanz des Formel-E-Sponsorings von Julius Bär siehe Schwizer, 2019c).

Das Unternehmen hat verschiedene Szenarien erarbeitet, wie sich die Sponsoring-Partnerschaft entwickeln kann. Der Fit ist auf den ersten Blick nicht optimal gegeben. Als Privatbank ist Diskretion ein wichtiger Aspekt, der mit dieser Art von Sportsponsoring nicht abgedeckt wird. Allerdings können durch die Sponsoring-Partnerschaft jüngere Zielgruppen angesprochen werden, was ausdrücklich erwünscht ist. Früher war die Zielgruppe von Julius Bär traditionell 60 Jahre und älter. Dies hat sich jedoch verändert, da es nicht mehr ausschliesslich klassische Unternehmerkarrieren gibt, bei denen über viele Jahre ein beträchtlicher Wohlstand angehäuft wird, sondern viele jüngere Unternehmer mit ihren Start-ups schon viel früher im Leben sehr erfolgreich und vermögend werden.

Aktivierungsmassnahmen

An den Renntagen selbst wird eine hohe Visibilität durch die Logopräsenz auf den Banden am Streckenrand sichergestellt. Eine Wirksamkeitsprüfung dieser Massnahme findet jedoch nicht statt. Bei der Kundschaft sind aber positive Reaktionen auf die Partnerschaft auszumachen und die Verbindung zur Geschäftstätigkeit wird hergestellt. Eine wichtige Zielgruppe sind auch die TV-Zuschauer. Mit der Formel E wird ein Millionenpublikum erreicht.

Im Bereich der Hospitality werden Veranstaltungen rund um die Rennen organisiert, die das Motto «Money Can’t Buy» verfolgen. Rund 60 bis 150 Kunden werden pro Rennwochenende eingeladen. Ein Element dieser Veranstaltungen ist eine gemeinsame Aktivierung mit BMW, bei welcher Kunden die Rennstrecke mit dem Modell i8 abfahren können.

BMW ist ebenfalls Partner der Formel E. Überhaupt herrscht zwischen den Partnern eine Art Start-up-Mentalität, die wesentlich dazu beiträgt, dass bei der Weiterentwicklung der Rennserie und dem Sponsoring neue Wege beschritten werden und das Produkt Formel E als Ganzes an Attraktivität gewinnt. Zudem bietet die Rennserie die Chance,

die Themen Nachhaltigkeit und die Elektromobilität in den Städten auf emotionale Art und Weise aufzugreifen.

Verbesserungspotenziale

Julius Bär ist mit der Sponsoring-Partnerschaft mit der Formel E ein hohes Risiko eingegangen, da die jetzige Entwicklung in dieser Form zu Beginn nicht absehbar war. Die Weiterentwicklung des Themas ist bereits in vollem Gang. Ziel ist es, das Sponsoring noch stärker zu einem eigentlichen Unternehmensthema zu machen und es noch stärker ins Unternehmen zu integrieren. Zudem soll die Kommunikationswirkung nach aussen weiter verbessert werden. Eine wichtige Funktion in allen diesen Themenbereichen nimmt der Sponsoring-Leiter ein, der die Dynamik der Sponsoring-Partnerschaft auch in Zukunft aufrecht zu erhalten versucht. Er ist wesentlich mitverantwortlich dafür, dass grosse Themen vollumfänglich und mit grossen Partnern optimal ausgeschöpft werden.

Wintersport-Sponsoring von Viessmann

Sponsoring-Ziele

Durch das Sponsoring wird die regionale Verbundenheit zum Ausdruck gebracht. Weiter wird die Internationalisierung der Marke vorangetrieben und die Markenbekanntheit erhöht. Zudem wird das Markenimage gepflegt und Kundenbindung betrieben.

Aktivierungsmassnahmen

Viessmann setzt mit Georg Hackl einen Markenbotschafter ein, der sehr eng mit dem Sport verbunden ist. Hackl ist ein ehemaliger deutscher Rennrodler mit einem riesigen Palmarès (u. a. mehrfacher Olympiasieger und Weltmeister).

Ein weiterer Fokus liegt auf den Social-Media-Aktivitäten. Hier arbeitet das Unternehmen mit einer Social-Media-Agentur zusammen und hat den Kanal Viessmann Sport aufgebaut. Auf diesem werden Hintergrundberichte veröffentlicht, über Resultate der Athleten informiert und Gratulations-Posts veröffentlicht. Als Plattformen dafür werden Facebook, Instagram und Twitter genutzt. Alleinstellungsmerkmal dabei ist, dass über fünf Wintersportarten übergreifend auf derselben Plattform berichtet wird. Das machen die Sportverbände derzeit nicht, findet bei den Fans aber Anklang.

In Zusammenarbeit mit den Athleten und dem Deutschen Skiverband werden exklusive Inhalte produziert, die über eine reine Berichterstattung hinausgehen und einen echten Mehrwert für die Fans bieten. Die Investitionen in die TV-Präsenz hingegen werden zurückhaltend getätigt, da damit vor allem eine ältere Zielgruppe (50 Jahre und älter) erreicht wird. Hauskäufer, die Produkte des Unternehmens benötigen, gehören jedoch

eher zur Gruppe der 30-Jährigen. Auf den Social-Media-Kanälen hingegen wird aktives Storytelling betrieben und eine Verknüpfung zwischen dem Wintersport und Viessmann als Unternehmen hergestellt. Dabei wird vermittelt, was das Unternehmen macht und wofür es steht. Des Weiteren werden Marktpartner und Kunden zu Wintersportveranstaltungen eingeladen. Im Zentrum der Aktivitäten steht die Schaffung individueller Erlebnisse.

Die Zuschauer zu Hause werden mit Bandenwerbung erreicht. Die Botschaften auf den Banden sind als Call-to-Action formuliert und regen den Zuschauer an, selbst aktiv zu werden, indem beispielsweise die Website heizung.de aufgerufen wird. Abgerundet werden die Aktivitäten zur Sponsoring-Aktivierung mit PR-Beiträgen.

Verbesserungspotenziale

Die Zusammenstellung und die Mischung der Aktivierungsmassnahmen weisen noch Verbesserungspotenzial auf. Besonders die Aktivierung vor Ort kann ausgebaut werden. Die Weltcup-Veranstaltungen werden dafür bislang kaum genutzt.

Auch der digitale Bereich erfordert eine Erweiterung. Dort sollen die Möglichkeiten zum Erzählen von Geschichten besser ausgeschöpft werden. So soll stärker vermittelt werden, wofür Viessmann steht. Es geht darum, die Geschäftsinhalte des Unternehmens vermehrt mit den Sportinhalten zu verknüpfen und ein Thema zu besetzen. Ein solches Thema stellt die Nachhaltigkeit im Wintersport dar.

Als besondere Herausforderung erweist sich die Tatsache, dass es sich um Low-Involvement-Produkte handelt und die Customer Journey praktisch einmalig ist, da nur wenige Kunden mehr als einmal im Leben eine neue Heizung erwerben.

Radsport-Sponsoring von Continental

Sponsoring-Ziele

Die Aktivierung soll dazu beitragen, dass die Fahrradreifen von Continental nicht nur von den professionellen Radfahrern, sondern auch von einer breiteren Zielgruppe genutzt werden. Durch die Stärkung des Vertrauens in die Marke führt dies dazu, dass dieselbe Entwicklung bei den Autoreifen Einzug hält. Radfahrer sollen auch als Autofahrer auf Reifen von Continental setzen. Das Sponsoring wird dazu als Kommunikationsplattform genutzt. Zwar werden mit dem Radsport eine geringere Reichweite und eine geringere Visibilität als mit dem Fussball erreicht, aber im Radsport ist die Plattform für lokale Aktivierung wichtiger als die reine Bekanntheitssteigerung. Dabei werden sowohl Geschäfts-, als auch Privatkunden angesprochen.

Aktivierungsmassnahmen

Das Unternehmen setzt in der Kommunikation der Sponsoring-Partnerschaft auf Markenbotschafter, sogenannte Brand Advocates. Die Reifen werden an Veranstaltungen wie dem Ride London beworben. Dort setzen bereits die Hälfte der Teilnehmenden auf Reifen von Continental. Zudem lanciert das Unternehmen unternehmensweite Kampagnen wie «Vision Zero», «Sharing the Road safely», «Stay wider of the Rider» oder die 1,5m-Distanz-Kampagne, welche auf die Erhöhung der Verkehrssicherheit abzielen. Als Zielgruppe visiert das Unternehmen Radfahrer an, die auch ein Auto besitzen.

Im Bereich Branding werden die grossen Landesrundfahrten in Frankreich, Italien und Spanien genutzt. Dort steht das Thema Sicherheit im Vordergrund. Das Unternehmen ist offizieller Sicherheitspartner des Giro d'Italia und der Vuelta a España. Es stellt nicht nur Sicherheitsvideos für die Tour de France her, sondern rüstet auch die Begleitfahrzeuge der Landesrundfahrt mit Sicherheitsreifen aus und überprüft diese vor jeder Etappe.

Des Weiteren werden die Fahrer der Begleitfahrzeuge in Sicherheitstrainings geschult. Auch die Autoreifen von Besuchern des Rennens werden auf mögliche sicherheitsrelevante Mängel hin kontrolliert. Ausserdem betreibt das Unternehmen eine eigene Website zum Thema Sicherheit, nutzt Social-Media-Kanäle und stellt regelmässig einen Newsletter zur Thematik zusammen.

Auch das Thema Leistung (Performance) wird ins Sponsoring integriert und über Content-Marketing-Massnahmen genutzt. Dabei wird eine Verbindung zwischen der jeweiligen Produktleistung und den Inhalten der Sponsoring-Partnerschaft hergestellt. Dies wirkt glaubwürdig, weil bereits 17 Prozent der Fahrer der Tour de France mit Continental-Reifen unterwegs sind und die letzten vier Gewinner auf Reifen des Unternehmens gesetzt haben. Zudem ist Continental bei den Rechtehaltern beliebt, weil das Unternehmen viele Massnahmen zur Aktivierung ergreift, was auch einen Mehrwert für die Veranstaltung selbst darstellt und diese attraktiver macht.

Verbesserungspotenziale

Die Verbindung zwischen Produkten und Sponsoring muss noch verbessert werden. Das gilt insbesondere für die Autoreifen, die thematisch noch zu wenig mit dem Radsport verknüpft werden.

Darüber hinaus sind Fortschritte bei der Erfolgsmessung notwendig. Es geht darum, Konsumentenbefragungen durchzuführen und ein Dashboard zu entwickeln, um den Erfolg besser zu kontrollieren.

Weiter soll die Differenzierung geschärft werden, um besser aus der Masse an Sponsoren hervorzustechen. Dies soll einerseits über die Kreation verbesserter Inhalte und andererseits über die Optimierung der Massnahmen im Begleit-Konvoi der Tour de France geschehen. Beim Content Marketing wird vermehrt auf Storytelling gesetzt. Der aktuell starke Fokus auf die Veranstaltung Tour de France soll gelockert werden. Das Storytelling ermöglicht die Nutzung der Sponsoring-Partnerschaft auch ausserhalb der Radsportsaison.

Schliesslich wird die Kommunikationsplanung verfeinert und die Massnahmen und Kommunikationskanäle werden besser aufeinander abgestimmt. Dabei wird die unterschiedliche Popularität des Radsports in den verschiedenen Ländern berücksichtigt und sorgfältig geprüft, wo Investitionen sinnvoll sind. Allerdings ist dies aufgrund fehlender Vergleichswerte eine grosse Herausforderung, obwohl klare Ziele und Erfolgsgrössen festgelegt werden.

Ski-Sponsoring von Emmi

Sponsoring-Ziele

Emmi verfügt über eine langjährige Sponsoring-Tradition. Mit der Sponsoring-Partnerschaft sollen potenzielle Konsumenten auf emotionale Art und Weise adressiert werden. Die Sponsoring-Aktivierung bietet dabei die Möglichkeit, qualitativ bessere Kontakte zu generieren als dies mit klassischen Kommunikationsmassnahmen der Fall ist. Eines der Hauptziele besteht darin, die Zielgruppe mit Produkten in direkten Kontakt zu bringen. Ausserdem wird die Markenwelt von Emmi sicht- und erlebbar gemacht. Auch unternehmensinterne Effekte zur Steigerung der Mitarbeitermotivation spielen eine Rolle.

Allerdings besteht innerhalb des Unternehmens Uneinigkeit darüber, ob eine direkte Förderung des Produktabsatzes betrieben werden soll, denn der Vertrieb der Produkte findet nicht durch Emmi direkt, sondern durch den Handel statt. Ein weiteres zentrales Element der Sponsoring-Partnerschaft ist die Generierung von Konsumenteninformationen und von Konsumentendaten.

Aktivierungsmassnahmen

Emmi ergreift mehrere Massnahmen, um das Sponsoring zu aktivieren. Ein wesentlicher Bestandteil davon ist die Aktivierung bei Anlässen vor Ort. Sie bildet den Kern der Aktivierungsmassnahmen. So werden Event-Plattformen vorwiegend als Sampling-Plattformen genutzt. Allerdings legt Emmi grossen Wert auf die zunehmende Integration und

Vernetzung mit den klassischen Massnahmen der betroffenen Marken. Diese Entwicklungen gewinnen stark an Bedeutung. Zudem werden die Aktivierungsmassnahmen durch Aktivitäten im Online-Bereich (Social Media) zeitlich verlängert. Erste Ansätze eines aktiven Community-Managements sind vorhanden.

Für Unternehmen aus dem Fast-Moving-Consumer-Goods-(FMCG)-Bereich wie Emmi sind Produktkontakte letztlich zentral. Deshalb werden an Veranstaltungen Produkte an die Anwesenden verteilt. Die Markenwelt von Emmi lässt sich im Caffè-Latte-Chalet erleben. Dort präsentiert das Unternehmen seine Kaffee-Welt und bringt die Zielgruppe wiederum mit den eigenen Produkten in Kontakt.

Ergänzt werden diese Aktivitäten mit einer Banden- und Logopräsenz im TV-relevanten Bereich. Für die Generierung zusätzlicher Aufmerksamkeit setzt das Unternehmen auf TV-Spots, Plakate und Onlinewerbung. So wird gleichzeitig auch die Bekanntheit der Sponsoring-Partnerschaft sichergestellt (für weitere digitale Aspekte des Ski-Sponsorings von Emmi siehe Mühlheim und Härtlein, 2019).

Verbesserungspotenziale

Emmi erachtet die kreative Umsetzung der Aktivierung als eine der grössten Herausforderungen. Zudem ist es anspruchsvoll, die einzelnen Massnahmen sinnvoll miteinander zu verknüpfen. Die Generierung attraktiver Inhalte für die Zielgruppe kann noch verbessert werden. Ausserdem ist es herausfordernd, über die Onlinekanäle subtile Botschaften zu platzieren. Die Akzeptanz für Produktmuster vor Ort ist wesentlich höher als für Onlinewerbebotschaften.

Schliesslich kann die Relevanz der Sponsoring-Plattform weiter ausgebaut und verbessert werden. Obwohl das Controlling mit Medienanalysen, Marktforschung, der Überprüfung medialer Gegenwerte, der Erhebung des Effekts des Sponsorings beim TV-Konsumenten und dem Brand Tracking überdurchschnittlich stark ausgebaut ist, bleibt die Herausforderung der Quantifizierung der Sponsoring-Partnerschaft und deren Werts bestehen. Emmi erachtet die Optimierung in der langen Frist als wichtiger als die Eruierung eines scheinbar exakten Gegenwerts der Sponsoring-Partnerschaft.

Es wäre indes wünschenswert, anhand der Sponsoring-Partnerschaft noch mehr Berührungspunkte mit dem Kunden zu schaffen. Dies ist jedoch gerade bei der Aktivierung vor Ort mit einem erheblichen Aufwand verbunden. So werden Projekte in den Skiresorts durch die äusseren Umstände wie eingeschränkte örtliche Zugänglichkeit und das Wetter logistisch erschwert.

Fallvergleichende Kontrastierung

Im nächsten Schritt des Forschungsprozesses wurden sämtliche Fälle miteinander verglichen und kontrastiert. Dabei wurden verschiedene Kategorien identifiziert, welche die Grundlage der nachfolgenden Aktivierungstypologie bilden. Die Details zu diesem Schritt werden aus Tabelle 28 (Sponsoring-Ziele), Tabelle 29 (Aktivierungsmassnahmen) und Tabelle 30 (Verbesserungspotenziale) im Anhang ersichtlich.

5.2.2 Aktivierungstypologie

Basierend auf der fallvergleichenden Kontrastierung ergeben sich vier Idealtypen der Aktivierung im Sportsponsoring.

- Typ 1: Interaktive Aktivierungsmassnahmen
- Typ 2: Interaktives Aktivierungsprogramm
- Typ 3: Fokussierte Aktivierungsmassnahmen
- Typ 4: Fokussiertes Aktivierungsprogramm

Diese vier Typen sind in Abbildung 39 dargestellt. Sie bilden zusammen die Typologie zur Aktivierung im Sportsponsoring. Diese wird durch die Interaktion mit der Zielgruppe (gering – hoch) und der Integration in Marketing und Kommunikation (gering – hoch) gebildet. Die Fallrekonstruktionen (vgl. Kapitel 5.2.1) bilden die Grundlage für die Verortung der untersuchten Sponsoring-Partnerschaften in der Typologie.

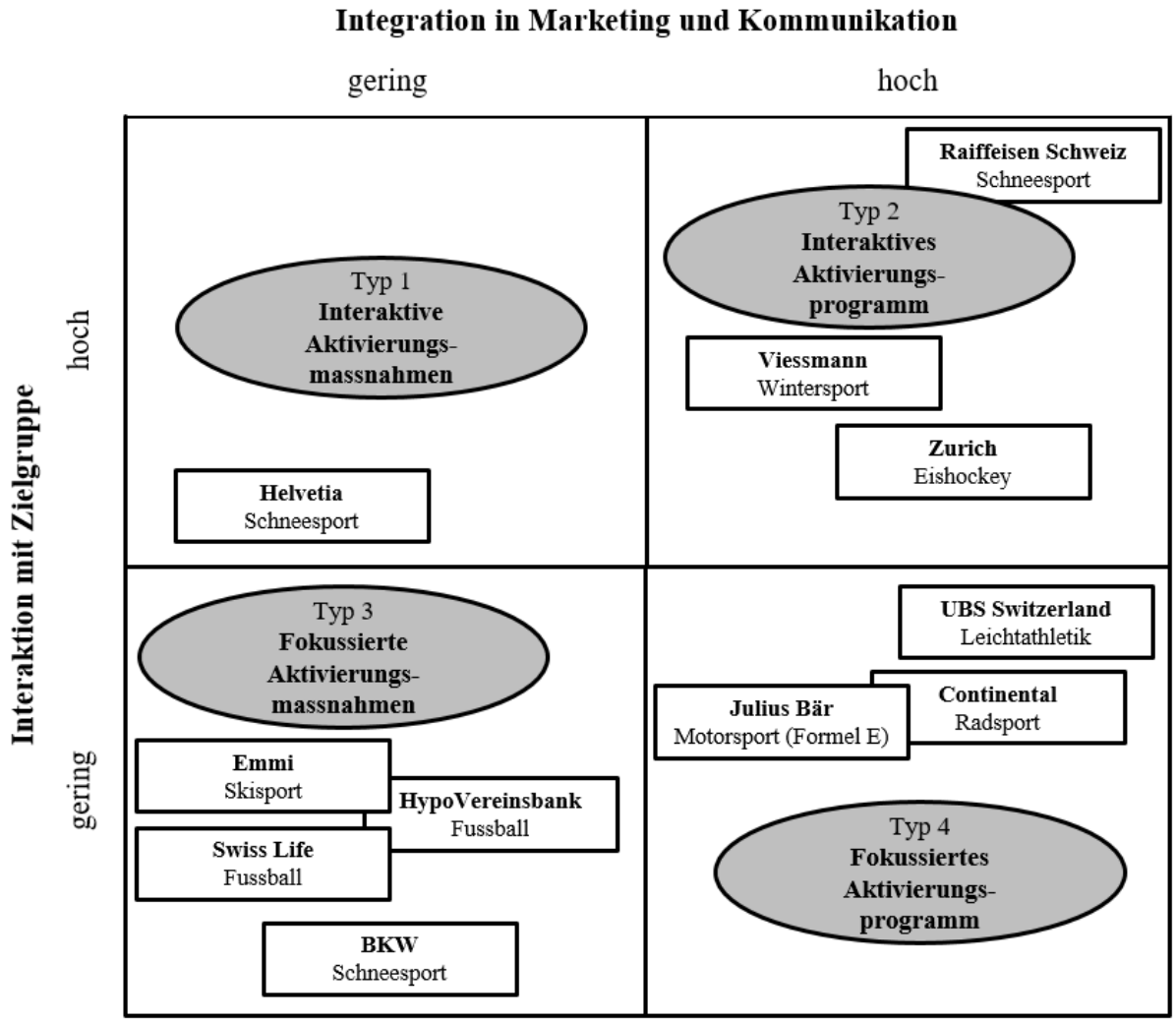


Abbildung 39: Vier Typen der Aktivierung im Sportsponsoring

Tabelle 31 und Tabelle 32 im Anhang zeigen den jeweiligen Wirkungsmechanismus und die Aktivierungsidee jeder einzelnen analysierten Sponsoring-Partnerschaft und deren Einordnung in die Typologie übersichtlich auf.

5.3 Zwischenfazit

Unternehmen verfolgen bei der Ausrichtung ihrer Aktivierungsprogramme im Sportsponsoring unterschiedliche strategische Stossrichtungen. Die Fallrekonstruktion (vgl. Kapitel 5.2.1) und die fallvergleichende Kontrastierung von elf im Sportsponsoring aktiver Unternehmen fördert durch die Analyse inhaltlicher Sinnzusammenhänge der einzelnen Fallstudien eine ganzheitliche Typologie bestehend aus vier Typen der Aktivierung im Sportsponsoring zutage (vgl. Kapitel 5.2.2):

Tabelle 3: 4 Typen der Aktivierung im Sportsponsoring

Typ 1	**Typ 2**
Interaktive Aktivierungsmassnahmen	Interaktives Aktivierungsprogramm
Typ 3	**Typ 4**
Fokussierte Aktivierungsmassnahmen	Fokussiertes Aktivierungsprogramm

Die Klassifizierung der analysierten Unternehmen aus den Fallstudien lässt die unterschiedlichen strategischen Ausrichtungen der Aktivierungsprogramme sichtbar werden. Es bleibt jedoch offen, inwiefern diese Positionierungen von den Unternehmen selbst gezielt gewählt oder doch eher intuitiv-passiv zustande kommen. Unabhängig davon lässt sich festhalten, dass jeweils ungefähr die Hälfte der Unternehmen auf isolierte Einzelmassnahmen setzt, während die andere Hälfte orchestrierte Aktivierungsprogramme unterhält. Hingegen wird deutlich, dass interaktive Aktivierungsmassnahmen und -programme von Unternehmen erst vereinzelt realisiert werden. Fokussierte Aktivierungsprogramme mit einer passiven Ansprache der Zielgruppen sind stärker verbreitet. Die Typologie zur Aktivierung im Sportsponsoring bietet Unternehmen Orientierung für die zielgerichtete strategische Ausrichtung ihrer Aktivierungsprogramme im Sportsponsoring. Die Charakterisierung der gebildeten Typen liefert auf Basis der analysierten Fälle exemplarische Beispiele, wie die vier strategischen Ausrichtungstypen konkret gestaltet werden können.

6 Gestaltungsoptionen zur Aktivierung im Sportsponsoring

Die Konzeption von Aktivierungsmassnahmen im Sportsponsoring ist ein gleichsam spannendes wie herausforderndes Tätigkeitsgebiet von Sponsoring-Verantwortlichen. Dieses Kapitel stellt die beiden Kontextebenen der unternehmerischen Koordination und des Sponsoring-Projekts als die Sponsoring-Aktivierung beeinflussende Faktoren vor und entwickelt für die zentrale Gestaltungsebene der Sponsoring-Aktivierung ein umfassendes Konzept, welches sich aus 13 Einzelbestandteilen zusammensetzt.

6.1 Methode

In diesem Unterkapitel wird die Untersuchung der dritten Forschungsfrage mittels Konzeptualisierung (Miles et al., 2014, S. 20–25, 292–293; Schreier, Stamann, Janssen, Dahl & Whittal, 2019, S. 13–18) dargelegt:

Über welche Gestaltungsoptionen verfügen Sponsoring-Verantwortliche bei der Aktivierung von Sportsponsoring-Partnerschaften?

Der Schwerpunkt liegt auf den Gütekriterien, der Datenerhebung und der Datenauswertung. Das methodische Forschungsdesign wurde bereits in Kapitel 3.3 beschrieben.

Die Erfassung sinnhafter Zusammenhänge und deren Darstellung in wissenschaftlichen Konzepten ist ein typisches Merkmal rekonstruktiver qualitativer Forschung (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014a, S. 118). Konzeptualisierungen spielen in der Wissensentwicklung innerhalb der Marketingforschung eine wichtige Rolle (Yadav, 2010, S. 1).

Eine Konzeptualisierung fokussiert hauptsächlich auf die Theorieentwicklung und enthält keine Daten oder Analysen für theoretische Tests (Yadav, 2010, S. 2). Im Allgemeinen geht es dabei entweder um die Konzeption neuer Ideen (z. B. neuer Konstrukte) oder um die kreative Synthese bestehender Ideen (z. B. neue Beziehungen zwischen gut akzeptierten Konstrukten; Yadav, 2010, S. 2). Das in Kapitel 6.2 folgende Konzept zur Aktivierung im Sportsponsoring (kurz: Aktivierungskonzept) verbindet diese beiden Ausprägungen konzeptioneller Arbeit.

Ein Konzept ist per Definition eher abstrakt als praktisch, obgleich Konzepte nicht unabhängig von der Praxis sind, sondern sich an diese richten (Schreier et al., 2019, S. 13). So sind Konzeptualisierungen synergistisch und mit anderen konzeptionellen und empirischen Beiträgen verflochten (Yadav, 2010, S. 5). Das trifft auf das Konzept zur Aktivierung im Sportsponsoring (vgl. Kapitel 6.2) insofern zu, als dass es eine bereits bestehende konzeptionelle Arbeit aus einem anderen Forschungsgebiet als Ausgangspunkt berücksichtigt (vgl. Kapitel 6.2.3).

So wurden aus der Struktur des Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2011) erste Grundzüge für die eigene Konzeptualisierung abgeleitet und in den Sponsoring-Kontext übertragen. Konzeptualisierungen fallen in den verschiedenen Forschungsdisziplinen unterschiedlich aus (Schreier et al., 2019, S. 15), weshalb sich im finalen Aktivierungskonzept letztlich deutliche Unterschiede zum Business Model Canvas ergeben und nicht von einem lediglich in einen neuen Kontext transferierten Konzept gesprochen werden kann.

Wissenschaftsphilosophen erinnern an die theoretische Ausrichtung von Konzepten, da sämtliche Konstrukte Annahmen über Realitätsstücke erfordern, die für bestimmte beschreibende oder erklärende Zwecke als besonders relevant erachtet werden (Lakatos 1970). Einige Konzepte fallen dabei theoretischer aus als andere (Coppedge, 2012, S. 22). Das nachfolgend entwickelte Konzept zur Aktivierung im Sportsponsoring erhebt nicht den Anspruch an eine vollständige Theoriegenerierung, sondern ist als Arbeitsinstrument für Sponsoring-Verantwortliche und als weitere Forschungsgrundlage zu betrachten.

Konzepte müssen den Anspruch zur Theoriegenerierung nicht zwingend erfüllen, sondern lassen sich auch stärker auf Induktion basieren und können theoretisch weniger ehrgeizig sein (Coppedge, 2012, S. 22–23). So können die Anzahl und Art der Dimensionen in einem Konzept durchaus mehr von der realen Welt als den eigenen Vorstellungen bestimmt werden (Coppedge, 2012, S. 33). Mit Daten und Analyseverfahren werden die Plausibilität und die Akzeptanz der im Konzept verankerten Ideen überprüft (Hunt, 1991) und so eine Theorieentwicklung zumindest angestossen (Yadav, 2010, S. 2).

Die vorliegende Arbeit fokussiert folglich primär auf die Initiierung einer Theorieentwicklung, indem die Problemstellungen klar definiert und erste Ideen zu deren Lösung entwickelt werden. Die Rechtfertigung der vorgeschlagenen Konzeptualisierung bleibt jedoch anhand von Hypothesentests noch zu leisten (Yadav, 2010, S. 3; vgl. Forschungsbedarf in Kapitel 8.5).

Gütekriterien

Die klassischen Gütekriterien der Objektivität, der Reliabilität und der Validität sind grundsätzlich auch auf Konzeptualisierungen anzuwenden (vgl. Berekoven, Eckert & Ellenrieder, 2001, S. 86). Wie für weitere sozialwissenschaftliche qualitative Forschungsmethoden sind sie bei der Erstellung von Konzeptualisierungen jedoch nur schwer vollständig zu erfüllen (Mayring, 2015, S. 123). Deshalb werden an dieser Stelle spezifischere Evaluationskriterien für Konzeptualisierungen berücksichtigt (Yadav,

2010, S. 15). Diese werden in Tabelle 4 näher vorgestellt und anschliessend für die vorliegende Arbeit eingestuft.

Tabelle 4: Evaluationskriterien für Konzeptualisierungen

Kriterium	**Element**	**Erläuterung**	
Darlegung	Klarheit	Präzise Definitionen und Beschreibungen der verwendeten Konstrukte	Yadav, 2010, S. 15
	Konsistenz	Kohärenz der Argumentation ohne logische Widersprüche und/ oder Tautologien	
Innovationsgrad	Heuristik	Nützlichkeit der vorgelegten konzeptionellen Argumente, beurteilt auf der Grundlage zukunftsgerichteter Ergebnisse, beispielsweise neuer Möglichkeiten, die sich aus diesen Argumenten ergeben	
Auswirkungen	Umfang/ Bedeutung	Umfang und Bedeutung von Fragen im materiellen, konzeptionellen und/oder methodischen Bereich, die im Lichte der konzeptionellen Argumente neu bewertet werden müssen	

Um einen möglichst klaren und konsistenten Aufbau zu erreichen (vgl. Kapitel 6.2), wurde die entwickelte Grundstruktur der Konzeptualisierung anderen Forschenden vorgelegt und auf der Basis von deren Rückmeldungen weiterentwickelt und verfeinert. Zudem wurde die Konzeptualisierung als Rahmenvorlage für die Einzelfallanalysen (vgl. Kapitel 7.2) verwendet und so dem Praxistest unterzogen. Auf Basis der Rückmeldungen von zwei Sponsoring-Verantwortlichen konnten auf diese Weise weitere strukturelle Verbesserungen eingepflegt werden.

Um den Innovationsgrad der Konzeptualisierung zu fördern, wurde bei der Entwicklung der Strukturen auf Praxisnähe und Einfachheit geachtet. So entstand eine Konzeptualisierung, die für Sponsoring-Praktiker verständlich ist und das Potenzial zu einer praxisnahen Heuristik für die Arbeit mit Aktivierungsprogrammen im Sportsponsoring hat. Forschenden liefert die Konzeptualisierung eine Grundlage für die weiterführende Theoriegenerierung und das Testen von Hypothesen (vgl. Kapitel 8.2).

Die Auswirkungen der Konzeptualisierung lassen sich zum jetzigen Zeitpunkt nicht beurteilen, da vor der Publikation keine Rückschlüsse auf die Aufnahme des Aktivierungskonzepts durch Praxis und Wissenschaft möglich sind. Jedenfalls birgt das entwickelte Konzept das Potenzial, als Arbeitsinstrument unter professionell agierenden Sponsoring-Verantwortlichen weite Verbreitung und Anwendung zu finden.

Datenerhebung

Die Konzeptualisierung entstand ohne unmittelbaren Bezug zu einer empirischen Datenerhebung und ist somit rein konzeptionell geprägt. Sie schafft jedoch die Grundlage für eine Konzeptevaluation (Döring, 2014, S. 174) von Aktivierungsprogrammen im Sportsponsoring. Die integralen Einzelfallanalysen (vgl. Kapitel 7.2) hingegen sind konzeptionell-empirisch geprägt und bringen den integrativen Aspekt der Konzeptualisierung mit Fokus auf inhaltlich ungenügend erforschte Bereiche zur Geltung (Yadav, 2010, S. 5).

Die am Anfang des Forschungsprozesses entwickelten konzeptionellen Elemente wurden im Verlaufe der Forschungsarbeit ergänzt und weiterentwickelt (Miles et al., 2014, S. 22). Dabei wurde indirekt auch auf die strukturellen Erkenntnisse aus den Expertengesprächen und der Gruppendiskussion (vgl. Kapitel 4.2) sowie der fallvergleichenden Kontrastierungen zurückgegriffen. Die Fälle dienten bei der Konzeptualisierung primär der Datenerhebung und schufen die Möglichkeit der Identifikation und des Vergleichs von Mechanismen und Sinnstrukturen (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014a, S. 126).

Datenauswertung

Bei der Datenauswertung wurde der Hinweis berücksichtigt, dass Konzeptualisierungen am besten grafisch und nicht als reiner Text präsentiert werden (Miles et al., 2014, S. 25). Die grafisch dargestellte Konzeptualisierung erklärt die wichtigsten zu untersuchenden Sachverhalte – die Schlüsselfaktoren, Variablen oder Konstrukte – und die vermuteten Wechselbeziehungen zwischen ihnen (Miles et al., 2014, S. 22).

Die Datenauswertung fokussierte insbesondere auf Elemente, die aus Theater und Fiktion bekannt sind (Coppedge, 2012, S. 22): Wer sind die relevanten Akteure (Schauspieler), wie sind die Zeit und der Ort ausgeprägt (die Umgebung), welche Instrumente (Requisiten) können von den Akteuren verwendet werden, welches sind ihre Vorlieben oder Ziele (Motive), wie gehen sie strategisch vor, um ihre Ziele zu erreichen (Handlung) und welcher Prozess (Aktion) führt zu welchem Ergebnis (Auflösung)? Dabei wurde insbesondere Wert auf die Verbindung und somit Anordnung der einzelnen Elemente gelegt (Coppedge, 2012, S. 22).

Die deskriptive Komponente stand bei der Datenauswertung gegenüber rein theoretischen und kausalen Ansätzen im Vordergrund (Miles et al., 2014, S. 22). Es ging darum, selektiv vorzugehen und zu entscheiden, welche Variablen am wichtigsten und welche Beziehungen am aussagekräftigsten sind (Miles et al., 2014, S. 22). Insofern wurde bei der Datenauswertung bewusst eine selektive Reduktion vorgenommen.

6.2 Konzept zur Aktivierung im Sportsponsoring

Sportsponsoring ist in einen Kontext eingebettet. Zwei Kontextebenen sind zu berücksichtigen: Die unternehmerische Koordination und das konkrete Sponsoring-Projekt. Im ersten Schritt wird eine Standortbestimmung für den Gestaltungsspielraum und die Komplexität der Sponsoring-Aktivierung vorgenommen. Die unternehmerische Koordinationsebene bildet die Grundlage. Sie schafft zusammen mit der Sponsoring-Projektebene die Basis für die Sponsoring-Aktivierung. Die drei Ebenen fügen sich zum Konzept zur Aktivierung im Sportsponsoring (kurz: Aktivierungskonzept) zusammen.

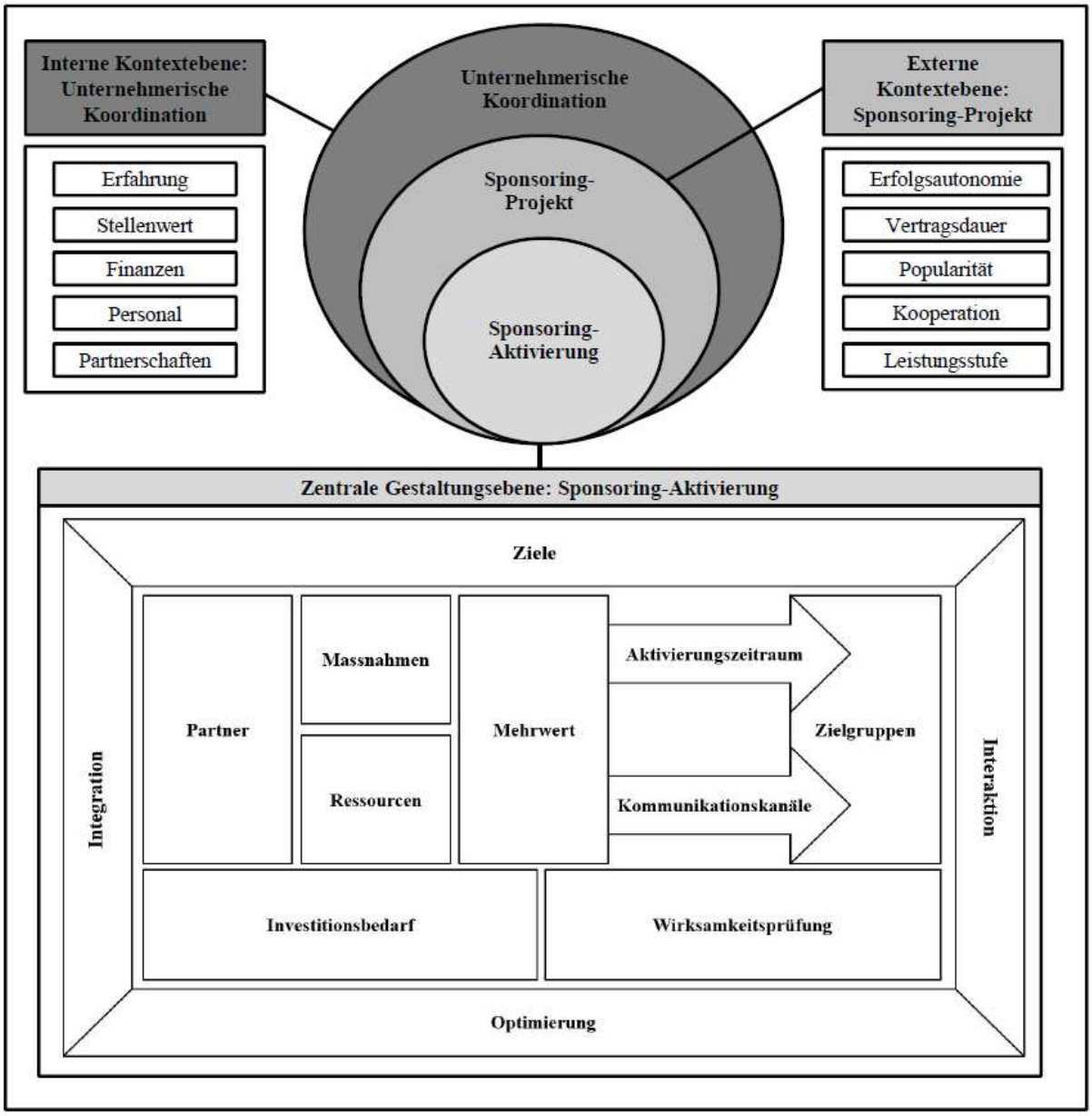


Abbildung 40: Konzept zur Aktivierung im Sportsponsoring

6.2.1 Unternehmerische Koordination als interne Kontextebene

Die Kontextebene «Unternehmerische Koordination» zeigt auf, wie breit das Kommunikationsinstrument Sportsponsoring im Unternehmen abgestützt ist. Die breite Abstützung von Sponsoring-Partnerschaften innerhalb des Unternehmens stellt eine wichtige Basis einer wirkungsvollen Sponsoring-Aktivierung dar. Es reicht folglich nicht aus, bei der Erfahrung mit Sportsponsoring lediglich die Dauer von Sponsoring-Partnerschaften und die Sponsoring-Abteilung selbst zu betrachten, so überhaupt eine solche existiert. Vielmehr geht es um die Beurteilung, welche wie lange hierarchisch höher gestellte Entscheidungsträger auf der operativen und strategischen Ebene die Mechanismen der Sponsoring-Partnerschaften verstehen und unterstützen. Die professionelle Interpretation der Rolle des Sponsoring-Leiters beinhaltet in der Konsequenz auch die regelmässige Erläuterung der Absichten, Vorteile und Wirkungen des Kommunikationsinstruments Sportsponsoring gegenüber relevanten und beeinflussenden unternehmensinternen Anspruchsgruppen. Eine Koordination der Aktivitäten mit anderen Abteilungen der Markt- und Kundenbearbeitung ist unerlässlich und vielfach stark ausbaufähig. Dazu zählt insbesondere die Schnittstelle zum Vertrieb. Budgetrestriktionen führen dazu, dass Investitionen den Verantwortlichen im Sportsponsoring besonderes Geschick abverlangen. Nur so kann sichergestellt werden, dass genügend finanzielle Mittel für die Sponsoring-Aktivierung verwendet werden, die als eines der Kernelemente einer Sponsoring-Partnerschaft einzustufen ist. Weitere Kernelemente sind die Selektion von Sponsoring-Partnerschaften und die Vertragsgestaltung. Die Arbeit in einem spezialisierten Sponsoring-Team hilft, die Mechanismen im Interesse der Sportsponsoring-Partnerschaft unternehmensintern zu verteidigen und auf ein breites Erfahrungswissen zurückzugreifen. Fluktuationen auf diesen Positionen stellen eine latente Gefahr für die starke Position von Sportsponsoring in einem Unternehmen dar. Dies ist nicht zuletzt deshalb der Fall, weil der persönliche Kontakt in der Zusammenarbeit mit den Rechtehaltern ein nicht zu unterschätzender Faktor für eine individualisierte Sponsoring-Aktivierung und ein gegenseitiges hohes Verständnis darstellt.

Tabelle 5: Unternehmerische Koordination als interne Kontextebene

Interne Kontextebene: Unternehmerische Koordination			
Faktor	Beschreibung	Exemplarische Charakterisierung der Minimalausprägung	Exemplarische Charakterisierung der Maximalausprägung
Erfahrung	Über wieviel Erfahrung verfügt das Unternehmen im Sportsponsoring?	Die Sponsoring-Verantwortlichen kennen die Mechanismen im Sportsponsoring nicht und können die Unternehmensbedingungen dafür nicht benennen. Das Unternehmen betreibt erst seit kurzer Zeit Sportsponsoring und nutzt das Kommunikationsinstrument nicht aktiv. Aufgrund hoher Personalfluktuation geht das Wissen über Sponsoring immer wieder verloren.	Die Sponsoring-Verantwortlichen im Unternehmen kennen nicht nur die Mechanismen im Sportsponsoring, sondern auch die Unternehmensbedingungen dafür. Das Unternehmen betreibt über einen langen Zeitraum Sportsponsoring und nutzt das Kommunikationsinstrument intensiv. Dank geringer Personalfluktuation bleiben die Erfahrungswerte langfristig im Unternehmen.
Stellenwert	Welchen Stellenwert hat Sportsponsoring innerhalb des Unternehmens?	Sportsponsoring ist als wirkungsvolles Kommunikationsinstrument innerhalb des Unternehmens nur punktuell akzeptiert und wird vom Top-Management nicht aktiv unterstützt. Einzelne Anspruchsgruppen sabotieren Massnahmen im Sportsponsoring.	Sportsponsoring ist als wirkungsvolles Kommunikationsinstrument innerhalb des Unternehmens unter sämtlichen Anspruchsgruppen breit akzeptiert und wird insbesondere vom Top-Management aktiv unterstützt.
Finanzen	Welche finanziellen Möglichkeiten stellt das Unternehmen zur Verfügung?	Das Sportsponsoring wird aufgrund seiner anerkannt untergeordneten Rolle in der strategischen Marketingkommunikation unzureichend mit finanziellen Beiträgen alimentiert. Die Finanzierung von Sponsoring-Massnahmen wird regelmässig in Frage gestellt. Investitionen in langfristig angelegte Sponsoring-Projekte werden nicht unterstützt.	Das Sportsponsoring wird aufgrund seiner anerkannt wichtigen Rolle in der strategischen Marketingkommunikation ausreichend mit finanziellen Beiträgen alimentiert. Die Finanzierung von Sponsoring-Massnahmen wird nicht in Frage gestellt. Investitionen in langfristig angelegte Sponsoring-Projekte werden unterstützt.

Personal	Wieviel Personal kann direkt und indirekt für Sportsponsoring eingesetzt werden?	Das Unternehmen verfügt über keine eigenständige und spezialisierte Sportsponsoring-Abteilung. Das Arbeitsumfeld ist für Sponsoring-Manager unattraktiv. Sponsoring-Manager werden mit Aufgaben ausserhalb des Sportsponsorings betraut. Dazu gehört auch die Koordination von ausgelagerten Aktivitäten für das Sportsponsoring. Diese Aufgaben können aufgrund der knappen Personalausstattung nicht intern ausgeführt werden.	Das Unternehmen verfügt über eine eigenständige und spezialisierte Sportsponsoring-Abteilung. Es bietet Sponsoring-Managern ein attraktives Arbeitsumfeld. Sponsoring-Manager werden nicht mit Aufgaben ausserhalb des Sportsponsorings betraut. Einzige Ausnahme bildet die Koordination von ausgelagerten Aktivitäten für das Sportsponsoring. Diese Aufgaben können aufgrund der guten Personalausstattung jedoch weitgehend intern ausgeführt werden.
Partnerschaften	Wie viele Partnerschaften im Sportsponsoring pflegt das Unternehmen?	Das Unternehmen setzt auf eine einzige Sportsponsoring-Partnerschaft. Dadurch ergibt sich ein hohes Mass an Abhängigkeit von dieser einzelnen Sponsoring-Partnerschaft. Ein Ausbalancieren einer auslaufenden Sponsoring-Partnerschaft ist nicht möglich. Es besteht ein Klumpenrisiko, aber keine Synergieeffekte.	Das Unternehmen setzt auf ein Portfolio an sich ergänzende Sportsponsoring-Partnerschaften. Dadurch wird die Abhängigkeit von einzelnen Sponsoring-Partnerschaften verringert. Durch geschickte Vertragsgestaltung lassen sich gleichzeitig auslaufende Sponsoring-Partnerschaften vermeiden sowie Synergieeffekte nutzen.

6.2.2 Sponsoring-Projekt als externe Kontextebene

Die Kontextebene «Sponsoring-Partnerschaft» zeigt auf, mit welcher Ausgangslage das Unternehmen für die Sponsoring-Aktivierung konfrontiert ist. Ein Unternehmen beeinflusst mit der Wahl einer bestimmten Sponsoring-Partnerschaft in hohem Mass die Erfolgsautonomie. Das Sponsoring eines einzelnen Teams birgt dabei ein grösseres Risiko als das Sponsoring eines ganzen Verbands oder einer Liga. Allerdings sind besonders kleinere Unternehmen nicht komplett frei bei der Selektion von Sponsoring-Partnerschaften. Langfristige Sponsoring-Partnerschaften mit Rechtehaltern aus populären Sportarten sind mit einer grossen finanziellen Verpflichtung verbunden, gerade weil deren kommunikativen Rechte einen hohen Gegenwert für sponsernde Unternehmen darstellen. Allerdings ist die emotionale Komponente bei einem erfolgsautonomen Sportsponsoring als geringer einzustufen. Ein Sportinteressierter identifiziert sich in erster Linie mit seiner Lieblingsmannschaft und nicht primär mit der Liga oder einer bestimmten Veranstaltung. Die Glaubwürdigkeit von Sponsoren ergibt sich massgeblich

durch ein langfristiges Bekenntnis, welches sich in langjährigen Verträgen äussert. Dadurch signalisiert der Sponsor, dass er nicht nur in Zeiten sportlichen Erfolgs zum Rechtehalter hält, sondern diesen auch in sportlich schwierigen Zeiten unterstützt. Sponsoring-Partnerschaften in medial populären Sportarten bringen eine gewisse Grundpräsenz mit, sofern man sich als grosser Sponsor in diesen Sportarten engagiert. Der Druck auf die Sponsoring-Aktivierung fällt geringer aus als bei Sportarten, deren Sponsoren nur bei einer besonders innovativen Sponsoring-Aktivierung überhaupt erst Beachtung finden. Gerade in weniger populären Sportarten ist es deshalb von zentraler Bedeutung, dass die Kooperation mit dem Rechtehalter gut funktioniert. Sie bildet die Grundlage für einzigartige Aktivierungslösungen, von denen letztlich alle involvierten Anspruchsgruppen profitieren. Eine breite Abstützung über mehrere Leistungsstufen und geografische Räume minimiert die Erfolgsabhängigkeit weiter und stärkt gleichzeitig die Glaubwürdigkeit als durchdachter und engagierter Sponsor.

Tabelle 6: Sponsoring-Projekt als externe Kontextebene

Externe Kontextebene: Sponsoring-Projekt			
Faktor	Beschreibung	Exemplarische Charakterisierung der Minimalausprägung	Exemplarische Charakterisierung der Maximalausprägung
Erfolgs-autonomie	Wie stark ist die Sportsponsoring-Partnerschaft vom sportlichen Erfolg des Gesponserten unabhängig?	Die Wirksamkeit der Sportsponsoring-Partnerschaft hängt direkt vom sportlichen Erfolg des Gesponserten ab.	Die Wirksamkeit der Sportsponsoring-Partnerschaft hängt nicht vom sportlichen Erfolg des Gesponserten ab.
Vertragsdauer	Wie lange ist die Vertragsdauer der Sportsponsoring-Partnerschaft?	Die Sportsponsoring-Partnerschaft ist auf eine einmalige Veranstaltung angelegt und bietet stark begrenzte Möglichkeiten zur Sponsoring-Aktivierung.	Die Sportsponsoring-Partnerschaft ist über mehrere Jahre hinweg angelegt und bietet vielfältige Möglichkeiten zur Sponsoring-Aktivierung.
Popularität	Wie populär ist die Sportart, in welcher die Sportsponsoring-Partnerschaft angesiedelt ist?	Die Sportart, in der die Sportsponsoring-Partnerschaft angesiedelt ist, weist einen geringen Popularitätsgrad sowie eine unregelmässige oder keine Medienberichterstattung auf und verfügt über ein geringes Publikumsinteresse in Form von Stadionbesuchern und TV-Zuschauern.	Die Sportart, in der die Sportsponsoring-Partnerschaft angesiedelt ist, weist einen hohen Popularitätsgrad sowie eine regelmässige Medienberichterstattung auf und verfügt über ein grosses Publikumsinteresse in Form von Stadionbesuchern und TV-Zuschauern.

Kooperation	Wie kooperationsbereit verhält sich der Rechtehalter?	Die Kooperation mit dem Rechtehalter gestaltet sich destruktiv und unflexibel. Der Rechtehalter bringt ein geringes Mass an Verständnis für individualisierte Aktivierungslösungen auf und verfügt über kein Interesse an innovativen Aktivierungsmassnahmen seitens des Sponsors.	Die Kooperation mit dem Rechtehalter gestaltet sich konstruktiv und flexibel. Der Rechtehalter bringt ein hohes Mass an Verständnis für individualisierte Aktivierungslösungen auf und verfügt über ein Interesse an innovativen Aktivierungsmassnahmen seitens des Sponsors.
Leistungsstufe	Welche Leistungsstufen werden gesponsert (z. B. Nachwuchs, Profis, Breitensportler etc.)?	Die Sportsponsoring-Partnerschaft umfasst nur eine einzige Leistungsstufe einer Sportart: Profi-, Nachwuchs-, Breiten- oder Behindertensport.	Die Sportsponsoring-Partnerschaft umfasst sämtliche Leistungsstufen einer Sportart: vom Profi-, über den Nachwuchs-, Breiten- und Behindertensport.

Vorgehen zur Standortbestimmung

Punktevergabe

Pro Aspekt können jeweils 1 bis 5 Punkte vergeben werden. Die Punktevergabe orientiert sich an einem Konkurrenzvergleich. Dies ermöglicht eine Standortbestimmung (Erhebung des Status Quo) für das eigene Unternehmen.

Tabelle 7: Skala zur Einschätzung des Konkurrenzvergleichs

Skalenwert	1	2	3	4	5
Konkurrenzvergleich	abgeschlagen	schlechter	gleichauf	besser	führend

Auswertung

Auf jeder Kontextebene wird der Durchschnitt der Punkte für die einzelnen Aspekte ermittelt. Dieser ist ein Mass für den Gestaltungsspielraum und die Komplexität. Viele Optionen bedeuten einen grossen Gestaltungsspielraum, implizieren aber auch die Notwendigkeit vieler Entscheidungen mit einem einhergehenden hohen Komplexitätsgrad.

Tabelle 8: Skala zur Einschätzung des Gestaltungsspielraums und der Komplexität

Skalenwert	1	2	3	4	5
Gestaltungsspielraum und Komplexität	gering	eher gering	mittel	eher hoch	hoch

Der Durchschnitt der Endwerte der zwei Kontextebenen ist ein Indikator für das Ausmass des Gestaltungsspielraums und die Komplexität von Sponsoring-Aktivierung unter den aktuellen Voraussetzungen in der unternehmerischen Koordination in einem spezifischen Sponsoring-Projekt.

6.2.3 Sponsoring-Aktivierung als zentrale Gestaltungsebene

In Anlehnung an das Geschäftsmodellkonzept von Osterwalder und Pigneur (2011, S. 16–46) werden fünf Gestaltungfelder vorgeschlagen, die bestehend aus 13 einzelnen Komponenten das Konzept zur Aktivierung im Sportsponsoring bilden. Dieses Aktivierungskonzept wird in der Reihenfolge der Nummerierung der Gestaltungsfelder durchlaufen. Entscheidend ist jedoch, dass die Gestaltung sämtlicher 13 Komponenten sinnvoll aufeinander abgestimmt wird, damit sich ein ganzheitliches strategisches Vorgehen für die Planung und Gestaltung der Sponsoring-Aktivierung ergibt.

Gestaltungsfeld 1: Ausrichtung

Ziele – Was möchte der Sponsor mit der Aktivierung erreichen?

Die Ziele bilden eine wichtige Grundlage für die Sponsoring-Aktivierung. Sie stehen am Ursprung sämtlicher Aktivitäten in der Aktivierung und bilden die argumentative Grundlage für die Festlegung der Komponenten des Aktivierungskonzepts.

Zielgruppen – Wen spricht der Sponsor mit der Aktivierung an?

Die Zielgruppen präzisieren, bei wem die formulierten Ziele erreicht werden sollen. Die Ziele können je Zielgruppe unterschiedlich ausfallen.

Gestaltungsfeld 2: Orchestrierung

Ressourcen – Was steht dem Sponsor für die Aktivierung zur Verfügung?

Die Ressourcen sind die finanziellen Mittel und das zur Verfügung stehende Fachpersonal mit sponsoringspezifischem Know-how. In diesem Bereich besteht ein Spielraum: Bei guter finanzieller Ressourcenausstattung können bestimmte Aktivitäten zur Sponsoring-Aktivierung extern ausgelagert werden. Dies ersetzt ein fundiertes Know-how innerhalb des eigenen Unternehmens jedoch nicht, sondern stellt zusätzliche Anforderungen an eine zielgerichtete Koordination und Auftragserteilung.

Massnahmen – Womit möchte der Sponsor die Aktivierung sicherstellen?

Auf der Grundlage der Zieldefinition werden strategische und operative Massnahmen in der Sponsoring-Aktivierung geprüft und festgelegt. Zentral dabei ist, dass strategische Massnahmen einen direkten Beitrag zur Zieldefinition aufweisen. Bei operativen Massnahmen stehen Aspekte wie die Logistik, die Koordination und die Planung des Ressourceneinsatzes im Vordergrund. Die operativen Massnahmen sind eng mit der Wahl der Kommunikationskanäle und dem Aktivierungszeitraum verknüpft.

Partner – Mit wem kooperiert der Sponsor bei der Aktivierung?

Strategische Partner tragen zur wirkungsvollen Erreichung der (Kommunikations-)Ziele der Sponsoring-Partnerschaft bei. Als strategische Partner kommen beispielsweise der Rechtehalter und andere Sponsoren desselben Sponsoring-Objekts in Frage. Unter gewissen Umständen kann beim Anstreben eines hohen Interaktionsgrads mit der Zielgruppe selbst diese als strategische Partnerin angesehen werden.

Operative Partner unterstützen die Umsetzung der Massnahmen. Dabei kann es sich um Event-Agenturen, Personal-Agenturen, Logistiker und weitere Partner handeln, die direkt zur Realisierung der Massnahmen beitragen. Diese Partner sind als ausführende Akteure anzusehen, welche nicht auf die strategische Ausrichtung einwirken. Dies geschieht höchstens in der langen Frist, indem Erkenntnisse aus der operativen Umsetzung der Massnahmen optimiert werden und in die weitere strategische Planung einfliessen.

Gestaltungsfeld 3: Legitimität

Integration – Wie integriert der Sponsor die Aktivierung in die Unternehmenskommunikation?

Die Integration der Aktivierung in die übergeordnete Unternehmenskommunikation erlaubt es dem Sponsor, bereits bestehende Gefässe der Kommunikation nach aussen mit der Sponsoring-Aktivierung zu verknüpfen. So lassen sich Synergien in beide Richtungen nutzen: die Sponsoring-Partnerschaft unterstützt die restliche Unternehmenskommunikation und umgekehrt.

Interaktion – Wie stellt der Sponsor eine Interaktion mit der Zielgruppe sicher?

Die Interaktion mit der Zielgruppe ist bedeutsam, weil das Involvement und die Aufmerksamkeit durch interaktive Massnahmen erhöht werden. Durch einen hohen Grad an interaktiven Elementen in der Sponsoring-Aktivierung wird eine passive Ansprache der Zielgruppe ohne Wirkung vermieden. Die Interaktion stellt ausserdem die Basis für die Erlebbarkeit der Marke dar.

Mehrwert – Wie rechtfertigt der Sponsor die Aktivierung?

Der Mehrwert ist das zentrale Element des Konzepts zur Aktivierung im Sportsponsoring. Er entsteht durch die Abstimmung und das Zusammenspiel der übrigen Elemente im Konzept. Der Mehrwert ist das wahre und ursprüngliche Ziel aller Anstrengungen, die in die Sponsoring-Aktivierung investiert werden. Werden messbare Mehrwerte erreicht, steigt die Legitimität für die Sponsoring-Partnerschaft.

Gestaltungsfeld 4: Kommunikation

Aktivierungszeitraum – Wie lange hält der Sponsor die Aktivierung aufrecht?

Bei der Festlegung des Aktivierungszeitraums wird bestimmt, wie lange die Sponsoring-Aktivierung dauert. Dabei ist massgebend, über welchen Zeitraum hinweg die Zielgruppe mit einer bestimmten Sponsoring-Botschaft angesprochen wird.

Kommunikationskanäle – Worüber kommuniziert der Sponsor die Aktivierung?

Mit der Wahl der Kommunikationskanäle wird festgelegt, wie die Zielgruppe am besten erreicht wird. Als Kommunikationskanäle kommen digitale und analoge Wege in Frage. Diese reichen von Online-Community-Plattformen über digitale Werbung bis hin zu klassischen TV-Spots und Werbebanden in Sportstätten.

Gestaltungsfeld 5: Dynamik

Investitionsbedarf – Wieviel investiert der Sponsor in die Aktivierung?

Umfassend konzipierte Aktivierungsprogramme im Sportsponsoring führen nur dann zum Erfolg in der Kommunikation, wenn die notwendigen Investitionen in die strategische Entwicklung und operative Umsetzung getätigt werden.

Wirksamkeitsprüfung – Wie überprüft der Sponsor die Wirksamkeit der Aktivierung?

Die Wirksamkeitsprüfung lotet aus, inwiefern sich die ergriffenen Massnahmen, die gewählten Kommunikationskanäle und der festgelegte Aktivierungszeitraum positiv auf die Zielerreichung auswirken. Aus den Resultaten der Wirksamkeitsprüfung lassen sich durch das Ausschöpfen von Anpassungspotenzialen Optimierungen ableiten.

Optimierung – Wie optimiert der Sponsor die Aktivierung?

Aktivierungsprogramme im Sportsponsoring bedürfen einer ständigen Optimierung. Diese stellt einen effizienten Ressourceneinsatz sicher und sorgt dafür, dass die Dynamik in der Sponsoring-Partnerschaft langfristig aufrechterhalten wird.

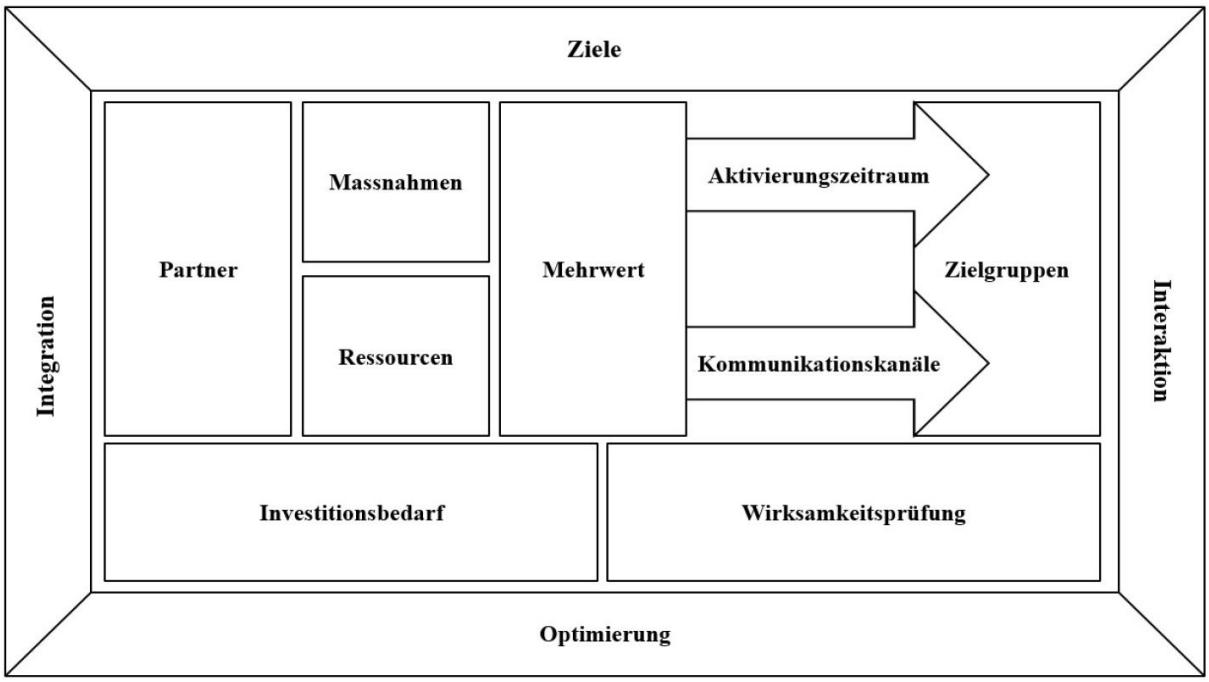


Abbildung 41: Sponsoring-Aktivierung als zentrale Gestaltungsebene im Aktivierungskonzept

Validierung des Konzepts

Anhand zweier konkreter ganzheitlicher Einzelfallanalysen lassen sich die einzelnen Komponenten des Konzepts zur Aktivierung im Sportsponsoring illustrativ aufzeigen und zumindest ansatzweise validieren. Sponsoring-Partnerschaften des Typs «Interaktives Aktivierungsprogramm» eignen sich hierzu besonders gut, weil diese einen grossen Gestaltungsspielraum und eine hohe Komplexität aufweisen. Die nähere Betrachtung solcher Fälle und das Aufzeigen von deren Mechanismen ist als aufschlussreich und reichhaltig einzustufen. Die Analyse erfolgt anhand der Analyse der Sponsoring-Aktivierung von Raiffeisen Schweiz anlässlich der 90. Lauberhornrennen 2020 in Wengen und der Sponsoring-Aktivierung der Zurich Insurance Group während der Eishockey-Weltmeisterschaft 2020 in Lausanne und Zürich.

6.3 Zwischenfazit

Die Planung von Aktivierung im Sportsponsoring wird durch Voraussetzungen im Kontext der Sponsoring-Partnerschaft beeinflusst. Diese sind auf der Unternehmensebene und der Art der Sponsoring-Partnerschaft zu verorten (vgl. Kapitel 6.2.1 und 6.2.2). In diesem Kontext wird die Sponsoring-Aktivierung geplant und gestaltet (vgl. Kapitel 6.2.3). Aufgrund einer Vielzahl von Stellhebeln im Gesamtwerk einer Sponsoring-Aktivierung stehen für die Sponsoring-Verantwortlichen zu jeder der 13 Komponenten des Konzepts zur Aktivierung im Sportsponsoring verschiedene Gestaltungsoptionen zur Verfügung. Eine bewusste Entscheidung und zielgerichtete Planung sorgen für einen hohen Grad an Wirksamkeit und damit Legitimität in der Sponsoring-Aktivierung wie aus den beiden integralen Einzelfallanalysen von Raiffeisen Schweiz (vgl. Kapitel 7.2.1) und der Zurich Insurance Group (vgl. Kapitel 7.2.2) deutlich wird.

7 Projektrealisierungen zur Aktivierung im Sportsponsoring

Die Realisierung von Aktivierungsprojekten im Sportsponsoring beeinflusst nebst deren strategischer Konzeptualisierung die Wirksamkeit von Sportsponsoring-Partnerschaften für Sponsoren wesentlich. In diesem Kapitel werden zwei ganzheitliche Einzelfallanalysen der Sponsoren Raiffeisen Schweiz und der Zurich Insurance Group erstellt. Die Einzelfallanalysen machen die Überlegungen hinter den Aktivierungsstrategien der beiden Unternehmen transparent und präsentieren Mechanismen in der Aktivierung dieser aktiv gestalteten Sportsponsoring-Partnerschaften.

7.1 Methode

In diesem Unterkapitel wird die Untersuchung der vierten Forschungsfrage mittels integraler Einzelfallanalysen (Stake, 1994; Punch, 2014, S. 121; Hering & Schmidt, 2014, S. 529–541) dargelegt:

Wie setzen Sponsoring-Verantwortliche die Aktivierung von Sportsponsoring-Partnerschaften auf der operativen Ebene um?

Der Schwerpunkt liegt auf den Gütekriterien, der Datenerhebung und der Datenauswertung. Das methodische Forschungsdesign wurde bereits in Kapitel 3.3 beschrieben.

Einzelfallanalysen anhand von Fallstudien eignen sich zur Untersuchung einzelner Situationen und Prozesse (Hering & Schmidt, 2014, S. 529; Häder, 2019, S. 371) sowie konkreten Herausforderungen aus der Praxis (Schögel & Tomczak, 2009, S. 82). Sie tragen als umfassende Forschungsstrategie zum Tiefenverständnis eines abgegrenzten Bereichs (Hering & Schmidt, 2014, S. 529) unter ganzheitlicher Berücksichtigung der inneren Strukturen und äusseren Verhältnisse bei (Yin, 2009, S. 18) und eignen sich besonders für die Untersuchung von Forschungsfragen, die nach dem «Wie» und dem «Warum» fragen (Yin, 2014, S. 3–15).

Bei den nachfolgend in Kapitel 7.2 vorgestellten Einzelfallanalysen handelt es sich um holistische Fallstudien (Schögel & Tomczak, 2009, S. 89), da bezüglich der Sponsoring-Aktivierung die ganzheitliche Strategie untersucht wird. Nimmt man hingegen das Sponsoring-Management als Bezugsgrösse, so handelt es sich um eingebettete Fallstudien (Schögel & Tomczak, 2009, S. 89).

In den Einzelfallanalysen wird die realitätsnahe Erfassung, Beschreibung und Darstellung einer spezifischen, vielgestaltigen Situation in ihrer ganzen Komplexität angestrebt (Hering & Schmidt, 2014, S. 530), was ein typisches Ziel von Fallstudienforschung darstellt (Schögel & Tomczak, 2009, S. 82). Da gut dokumentierte Vorgehensweisen hierzu

weitgehend fehlen, wird die Fallstudienforschung als eine der anspruchsvollsten Forschungsmethoden eingestuft (Yin, 2014, S. 70).

Der Begründung der Fallauswahl kommt besondere Bedeutung zu. Deshalb ist das Interesse an ausgewählten Fällen zwingend zu erläutern (Vaughan, 1992). Die Auswahl der nachfolgend analysierten Fälle liegt in der Reichhaltigkeit und dem Umfang der jeweiligen Aktivierungsprogramme begründet. Diese eignen sich besonders gut für eine aussagekräftige Darstellung kombinierter Massnahmen zur Aktivierung von Sportsponsoring-Partnerschaften. Des Weiteren sind die ausgewählten Fälle als per se interessante Fälle einzustufen, da sie in der Literatur neu und unbeschrieben sind (Hering & Schmidt, 2014, S. 531).

Darüber hinaus eignen sich Einzelfallanalysen für die vorliegende Arbeit aus den folgenden weiteren Gründen als Methode: der theoretische Erkenntnisstand in der Sponsoring-Aktivierungsforschung ist gering und menschliches Verhalten – hier durch den Sponsoring-Verantwortlichen – beeinflusst das Erkenntnisobjekt massgeblich (Schögel & Tomczak, 2009, S. 83; Bonoma, 1985; Eisenhardt, 1989; Yin, 2003).

Die nachfolgend dargestellten Einzelfälle weisen einen analytischen Charakter auf (Schögel, 2006, S. 75), da durch diese eine tiefgehende Analyse von einzelnen Aspekten in Form der Komponenten des Konzepts zur Aktivierung im Sportsponsoring untersucht und hervorgehoben werden. Aus den Einzelfallanalysen geht hervor, wie die Unternehmen die Herausforderung der Sponsoring-Aktivierung konkret angehen. Daraus lassen sich spezifische Handlungsanweisungen ableiten (Schögel & Tomczak, 2009, S. 84–85).

Die in Kapitel 5 entwickelte Typologie ermöglicht vertiefende Einzelfallanalysen eines bestimmten Typs in idealer Weise (vgl. Kuckartz, 2016, S. 157). Eine Einzelfallanalyse in Form einer repräsentativen Fallinterpretation stellt einen besonders charakteristischen Fall eines Typs in der Tiefe ausführlich dar (Kuckartz, 2016, S. 158).

Gütekriterien

Die Möglichkeiten zur Standardisierung und Verallgemeinerung sind bei Fallstudien gering (Häder, 2019, S. 373). Die Ansprüche an die Validität, die Reliabilität und die Objektivität fallen deshalb verhältnismässig gering aus (Häder, 2019, S. 373). Dieser Umstand kann durch die Spezifik des untersuchten Falles und eine grosse Detailtreue in der Falldarstellung teilweise aufgefangen werden (Häder, 2019, S. 373).

Zu den spezifischeren Gütekriterien der Fallstudienforschung gehören insbesondere die Konstruktvalidität, die interne Validität und die externe Validität (Schögel & Tomczak,

2009, S. 93–94; Yin, 2014, S. 45–49). Die Konstruktvalidität wurde durch die Verschriftlichung der Ergebnisse und die durch die Experten selbst als wahrheitsgemäss eingestuften und aufbereiteten Informationen sichergestellt (vgl. Schögel & Tomczak, 2009, S. 93). Die interne Validität wurde durch das Herauskristallisieren von Beziehungsmustern in den Fällen gewährleistet (vgl. Schögel & Tomczak, 2009, S. 93). Die externe Validität bleibt unvollständig, da diese einzig durch die Replikation sichergestellt werden kann, was für eine Fallstudie kaum zu leisten ist (Schögel & Tomczak, 2009, S. 94; Baumgarth & Evanschitzky, 2009; für weitere Fragen zur Beurteilung der Güte von Fallstudien vgl. Maylor & Blackmon, 2005, S. 255).

Zusätzlich zu den Validitäten wird auch die Reliabilität als Gütekriterium angewendet (Yin, 2014, S. 45–49). Die Reliabilität steht für die Möglichkeit, die Studie noch einmal durchzuführen und dabei zu denselben Resultaten zu gelangen (Yin, 2014, S. 46). Dies ist in den vorliegenden Fällen nur in beschränktem Ausmass der Fall. Je nach Gesprächsverlauf mit den Experten und den gestellten Fragen durch den Forschenden würden in den Einzelfallanalysen leicht andere Ergebnisse zustande kommen. Dies betrifft insbesondere die Tiefe der einzelnen dargestellten Aspekte.

Datenerhebung

Die Datenerhebung orientierte sich an der konkreten Forschungsfrage (Hering & Schmidt, 2014, S. 537) nach der Art der Realisierung von Projekten zur Aktivierung von Sportsponsoring-Partnerschaften (vgl. Forschungsfrage 4 in Kapitel 1.2). Auf deren Basis wurde das Forschungsdesign abgeleitet (Hering & Schmidt, 2014, S. 537).

Bei Einzelfallanalysen beginnt der Prozess der Datenerhebung in der Regel schon vor dem tatsächlichen Beginn der Fallanalyse, weil im Vorfeld Hintergrundinformationen über den Fall ausfindig gemacht werden (Stake, 1995, S. 49) und die eigentliche Einzelfallanalyse durch das Vorwissen des Forschers beeinflusst wird (Yin, 2014, S. 168).

Die Datenerhebung birgt die Gefahr des Abschweifens vom anfänglichen Forschungsinteresse (Hering & Schmidt, 2014, S. 538). Dies äussert sich in der unterschiedlichen Tiefe, mit welcher die einzelnen Komponenten des Aktivierungskonzepts besprochen und analysiert wurden. Der Grund dafür ist das Fehlen klarer Kriterien bei der Datenerhebung hinsichtlich der Frage, ab wann der Fall oder die einzelne Komponente als ausreichend detailliert beschrieben angesehen werden kann (Hering & Schmidt, 2014, S. 538).

Datenauswertung

Bei der Erstellung von Einzelfallanalysen stehen verschiedene Auswertungstechniken zur Verfügung (Hering & Schmidt, 2014, S. 535). In den vorliegenden Fällen eignen sich die Erklärungsbildung und das Aufstellen respektive die Validierung von Logikmodellen (Hering & Schmidt, 2014, S. 535). Deshalb wurde bewusst auf eine Fallvergleich-Synthese zwischen den beiden Unternehmen verzichtet.

Der Fallvergleich wäre insbesondere dann vorzunehmen, wenn die Forschungsergebnisse zwingend verallgemeinert werden sollen (Baur & Lamnek, 2005, S. 244). Das wurde bei den analysierten Fällen jedoch nicht angestrebt, sondern die Einzelfälle dienten als konkrete Realisierungsbeispiele, die unter Berücksichtigung der jeweiligen Bedingungen erstellt wurden.

Die Auswertungsergebnisse von Einzelfallstudien werden plausibilisiert und anhand von Grafiken dargestellt, was ein typisches Ziel dieser Forschungsmethode ist (Hammersley, Foster & Gomm, 2000). Allerdings unterliegt die Fallinterpretation der Gefahr der Über- oder Unterinterpretation (Hering & Schmidt, 2014, S. 539).

7.2 Einzelfallanalysen zum Aktivierungskonzept

Die Dokumentationen der Realisierungsprojekte von Raiffeisen Schweiz und der Zurich Insurance Group in diesem Kapitel zeigen auf, wie diese Unternehmen ihre Ausgangslage im Sponsoring aus eigener Perspektive im Konkurrenzvergleich einschätzen und darauf basierend die Sponsoring-Aktivierung gestalten. Dazu wurden bewusst zwei Fälle des Typs «Interaktives Aktivierungsprogramm» ausgewählt, da diese ein besonders hohes Mass an Gestaltungsspielraum und Komplexität beinhalten.

Die Fälle weisen insofern einen Kontrast auf, als dass es sich bei Raiffeisen Schweiz um ein bereits realisiertes Sponsoring-Gesamtprojekt handelt, während die Daten zum Fall der Zurich Insurance Group in der Planungsphase erhoben wurden. Deshalb beeinflusste die gesundheitspolitisch bedingte Absage der Eishockey-WM (Pandemie) die Untersuchung in der vorliegenden Arbeit nicht. Die Unternehmensportraits sind Tabelle 16 und Tabelle 17 im Anhang zu entnehmen.

Die Sponsoring-Leiter der beiden Unternehmen vergeben auf den beiden Kontextebenen jeweils die Punkte für ihr eigenes Unternehmen gemäss ihrer subjektiven Einschätzung und legen anschliessend ausführlich dar, wie ein ausgewähltes Sponsoring-Projekt aktiviert wird.

7.2.1 Schneesport-Sponsoring von Raiffeisen Schweiz

Interne Kontextebene: Unternehmerische Koordination

Erfahrung – 4 von 5 Punkten

Raiffeisen ist seit 2005 mit grossen Plattformen im nationalen Sponsoring tätig. Allerdings sind die Geschäftsleitung und der Verwaltungsrat aufgrund einer kompletten Neubesetzung mit dem Thema noch nicht in der Tiefe vertraut. Dies trifft insbesondere auf die neuen digitalen Aktivierungsformen zu, die einen hohen Komplexitätsgrad aufweisen.

Stellenwert – 3 von 5 Punkten

Sponsoring ist bei Raiffeisen ein langjährig etabliertes Kommunikationsinstrument und fester Bestandteil der Marketingstrategie. Dennoch ist der Stellenwert von Sponsoring innerhalb des Unternehmens ausbaufähig. Auch die Verknüpfung und Integration der Business- sowie der Vertriebseinheiten weist noch wesentliches Verbesserungspotenzial auf.

Finanzen – 3 von 5 Punkten

Ein substanzieller Teil des Marketingbudgets von Raiffeisen fliesst ins Sponsoring. Aufgrund steigender Rechtekosten bei gleichbleibenden oder leicht sinkenden Budgets nimmt das elementare Aktivierungsbudget ab.

Personal – 4 von 5 Punkten

Raiffeisen verfügt über ein gutes und ausreichendes Kernteam. Dieses bringt spezielles Know-how im digitalen Bereich mit.

Partnerschaften – 3 von 5 Punkten

Raiffeisen besetzt mit Schneesport ein grosses Themengebiet im Schweizer Sport. Nebst dem Ankervertrag mit dem nationalen Verband Swiss-Ski werden rund 20-30 darunterliegende Partnerschaften geführt.

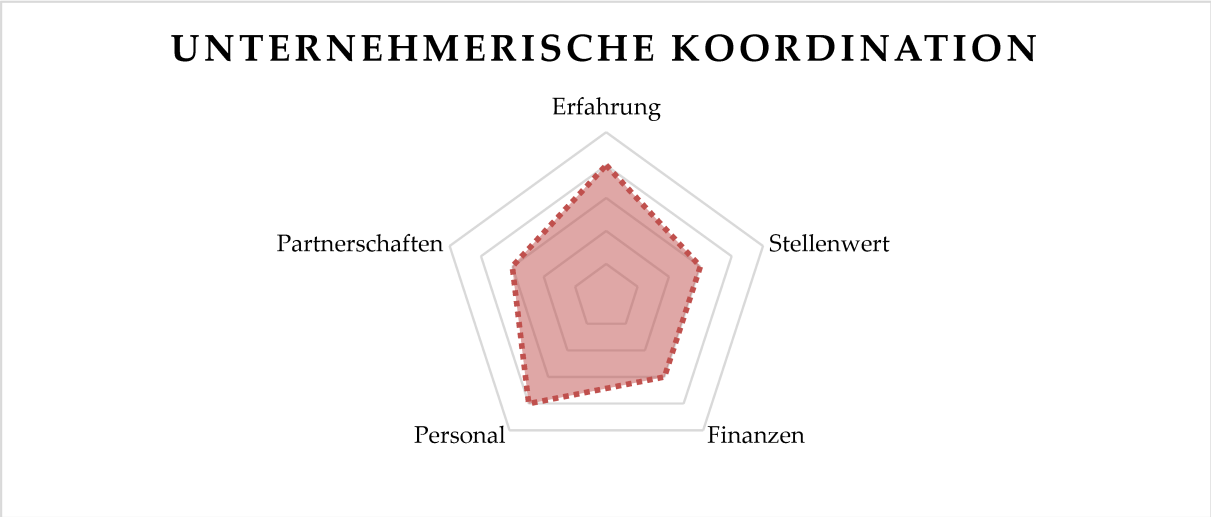


Abbildung 42: Einstufung der unternehmerischen Koordination bei Raiffeisen Schweiz

Externe Kontextebene: Sponsoring-Projekt

Erfolgsautonomie – 2 von 5 Punkten

Bei der Sponsoring-Partnerschaft von Raiffeisen ist die Erfolgsautonomie hoch, weil im Schneesport ein Verband gesponsert wird. Im Schneesport (Swiss-Ski) ist die Erfolgsautonomie geringer als im anderen grossen Sponsoring-Feld (Liga-Sponsoring im Fussball), kann jedoch durch einzelne Athleten und Siege abgefedert werden.

Vertragsdauer – 4 von 5 Punkten

Raiffeisen sichert das Themengebiet Schneesport mittels langfristiger Verträge (üblicherweise über 3-5 Jahre) ab und positioniert dieses innerhalb des Unternehmens strategisch.

Popularität – 5 von 5 Punkten

Raiffeisen besetzt mit Schneesport eine der populärsten Sportarten überhaupt in der Schweiz.

Kooperation – 3 von 5 Punkten

Die Rechtehalter der Sponsoring-Partnerschaften von Raiffeisen sind grundsätzlich bemüht. Sie zeigen Offenheit für Kooperationsprojekte. Die reale Umsetzung hingegen gestaltet sich schwierig und langwierig, da politische Aspekte auf Verbandsseite einen grossen Einfluss ausüben.

Leistungsstufe – 5 von 5 Punkten

Raiffeisen verfolgt eine Themenstrategie und besetzt das Thema Schneesport vom Spitzensport, Nachwuchs, Breitensport, Sport für Menschen mit Beeinträchtigung bis in den eSport. Gleichzeitig wird das Thema geografisch sowohl national als auch lokal mit entsprechenden Sub-Partnerschaften umgesetzt.

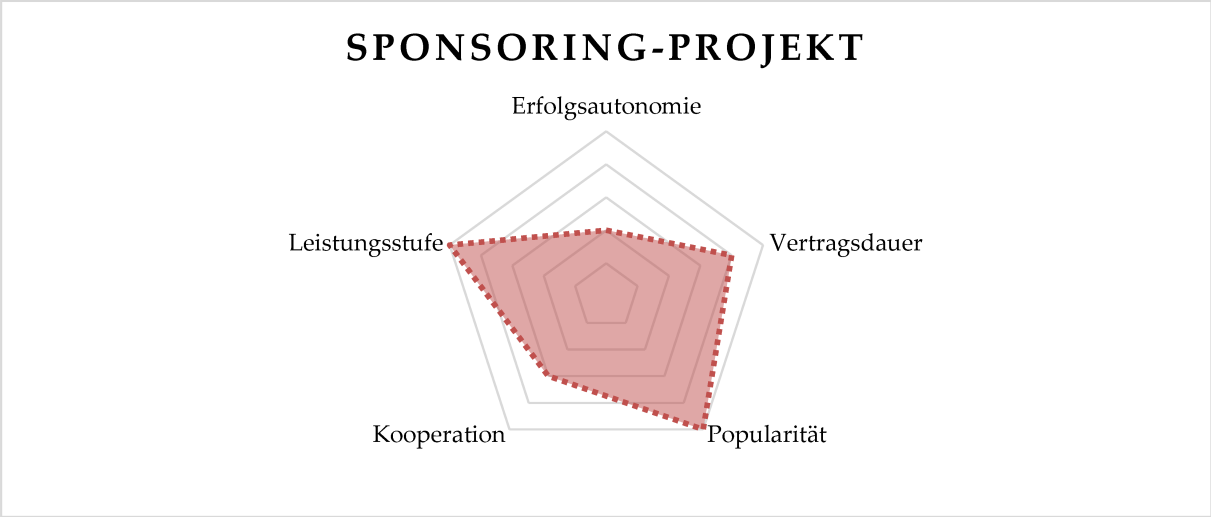


Abbildung 43: Einstufung des Sponsoring-Projekts bei Raiffeisen Schweiz

Zentrale Gestaltungsebene: Sponsoring-Aktivierung am Lauberhornrennen 2020

Ziele und Zielgruppen

Raiffeisen Schweiz verfolgt mit der Sponsoring-Aktivierung an den Lauberhornrennen die Ziele Bekanntheitssteigerung, Imagepflege (Sympathie) und Vertriebsförderung.

An den einzelnen Rennen selbst ist es für Raiffeisen schwierig, eine klare Segmentierung vorzunehmen. Insbesondere bei der Vor-Ort-Aktivierung werden deshalb grundsätzlich alle anwesenden Zuschauer angesprochen. Die Segmentierung erfolgt erst im Anschluss bei der Analyse der personenspezifischen Daten aus der Lead-Generierung.



Abbildung 44: Ziele der Sponsoring-Aktivierung von Raiffeisen

Massnahmen

Die Massnahmen können in vier Teilbereiche aufgeteilt werden: Hospitality, Vor-Ort-Aktivierung für breite Zielgruppen, digitale Aktivierung, Logopräsenz an der Strecke und in der Fernsehübertragung.

Die Hospitality-Massnahmen zeichnen sich durch einen hohen Grad an Exklusivität aus und können wiederum in zwei unterschiedliche Ausprägungsformen unterteilt werden. So nutzt Raiffeisen Schweiz einerseits die offiziellen Hospitality-Angebote der Veranstalter in Form einer VIP-Tribüne mit Verpflegungsmöglichkeiten an einer der Schlüsselstellen der Abfahrtsstrecke und andererseits schafft das Unternehmen eine eigene Hospitality-Plattform in Form eines Chalets am Pistenrand. Dieses Chalet ist ebenfalls an einer ähnlichen Stelle direkt an der Strecke platziert. Somit unterscheiden sich die exklusiven Hospitality-Massnahmen klar von den übrigen Massnahmen der Vor-Ort-Aktivierung, welche auf die Ansprache einer breiteren Zuschauermasse abzielen.

Bei diesen Massnahmen können ebenfalls zwei Hauptkomponenten unterschieden werden: die Fan-Bar und der Mützenverkauf. Die Fan-Bar dient als Treffpunkt und Verpflegungsmöglichkeit für die Zuschauer. Sie hilft Raiffeisen, sich von den anderen Sponsoren durch die kreative Aktivierung abzuheben und ein gewisses Mass an Einzigartigkeit auszustrahlen. Der Verkauf von Mützen ist mit der Nachwuchsförderung verknüpft. Jeder Fan, welcher eine Mütze erwirbt, unterstützt automatisch den Schweizer Schneesport-Nachwuchs. Die Mützen werden an der Fan-Bar und von fliegenden Verkäufern an der Strecke angeboten. Bei den Mützen handelt es sich um eine Form der Sponsoring-Aktivierung, die über das klassische Merchandising hinausgeht. Wesentlich ist, dass die Mützen eine gewisse Markenvisibilität sicherstellen, welche ihre Wirkung nicht nur am Rennen selbst, sondern auch danach entfaltet. Viele Fans tragen die Mütze auch später beim Ausüben anderer Wintersportaktivitäten.

Die digitale Aktivierung beinhaltet sowohl Elemente für die Vor-Ort-Aktivierung als auch für die Ansprache der Fans zu Hause. Vor Ort werden durch ein Medienproduktionsteam Inhalte für die Content-Marketing-Plattform welovesnow.ch produziert. Diese Inhalte werden an der Veranstaltung selbst zur Ansprache der Fans via Stadion-TV direkt genutzt. Dazu gehören insbesondere exklusive Hintergrundberichte mit ehemaligen und aktuellen Athleten aus dem Ski-Weltcup. Zudem können sowohl die Fans vor Ort als auch diejenigen zu Hause an einem Tippspiel teilnehmen. Bei diesem können die Podestplätze einzelner Rennen und der Gesamtweltcup getippt werden. Diese Massnahme dient Raiffeisen Schweiz primär der Lead-Generierung (Erfassung von Alter, Adresse und Wohnort).

Schliesslich nutzt Raiffeisen Schweiz mit der Logopräsenz auf den Banden am Streckenrand die Visibilität der eigenen Marke vor Ort und in der Fernsehübertragung.

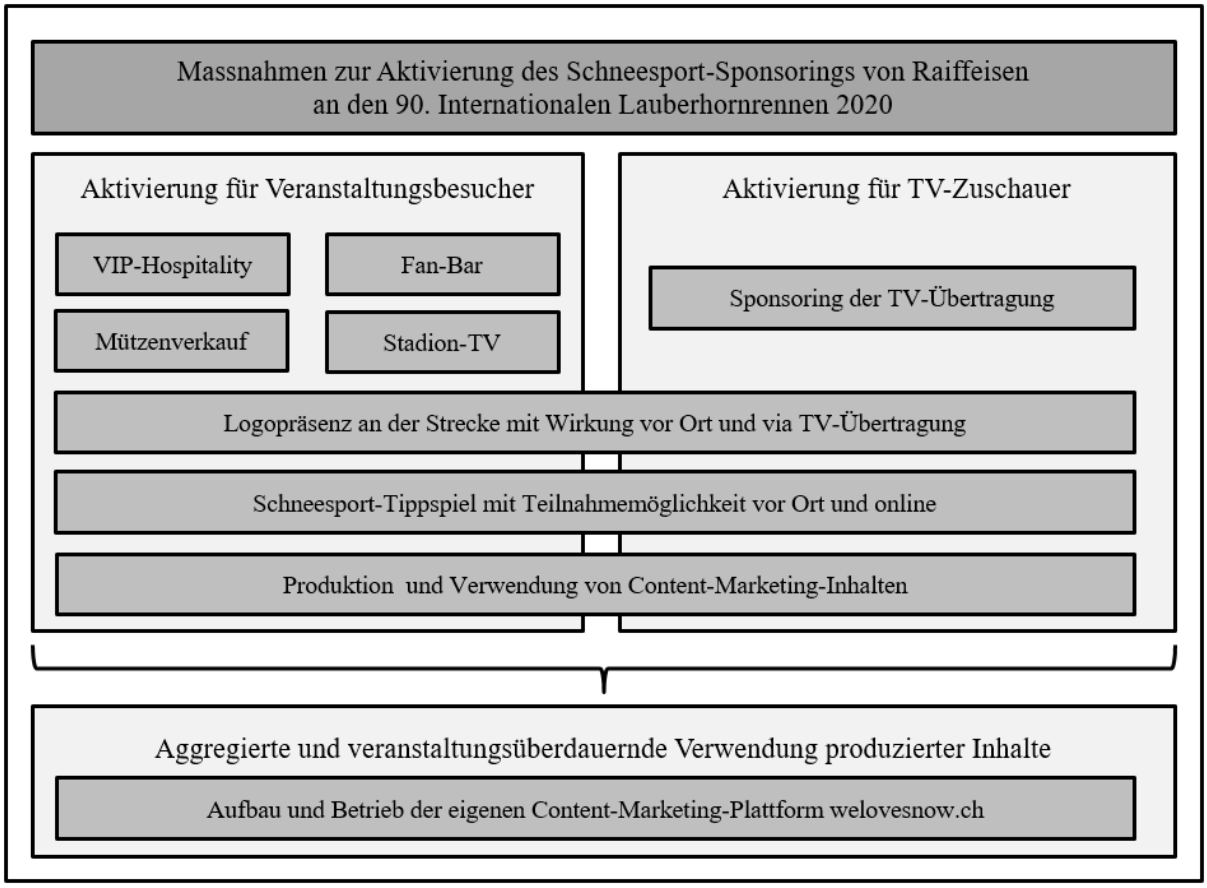


Abbildung 45: Massnahmen zur Sponsoring-Aktivierung von Raiffeisen

Ressourcen und Partner

Raiffeisen Schweiz rekrutiert innerhalb des eigenen Unternehmens freiwillige Mitarbeitende, die die Sponsoring-Aktivierung vor Ort unterstützen. Rund 25 Personen stehen am Rennwochenende in Wengen im Einsatz und werden hauptsächlich für den Betrieb der Fan-Bar, den Mützenverkauf und zur Betreuung der Hospitality-Gäste eingesetzt. Der Sponsoring-Leiter und ein Projektleiter stellen vorgängig die strategische Konzeption der Massnahmen sowie die Überwachung und Koordination der Umsetzung vor Ort sicher. Hinzu kommt das Medienteam des Partners Sportal, welches mit einer Handvoll Leuten vor Ort digitale mediale Inhalte produziert. Raiffeisen Schweiz greift für den Bau des Chalets und für weitere logistische Dienstleistungen auf eine Agentur zurück. Auch das Catering im eigenen Hospitality-Bereich wird ausgelagert. Insgesamt werden verhältnismässig wenig Aktivitäten und Massnahmen in der operativen Umsetzung der Sponsoring-Aktivierung an externe Partner vergeben. Dies wirkt sich positiv auf die Mitarbeitermotivation aus, da sich die gemeinsame Realisierung solcher Massnahmen als teamfördernd erwiesen hat. So wohnen die Mitarbeitenden beispielsweise in zwei

grossen Chalets, kochen gemeinsam und begegnen sich ausserhalb des gewohnten Bürokontexts für einmal in einem anderen Umfeld. Das Zusammengehörigkeitsgefühl und der Teamgeist werden dadurch gestärkt. Ausserdem wurde festgestellt, dass der Kontakt zu den Fans authentischer ist, wenn die Marke Raiffeisen auch von den Raiffeisen-Mitarbeitenden verkörpert wird und nicht durch Mitarbeitende einer externen Agentur.

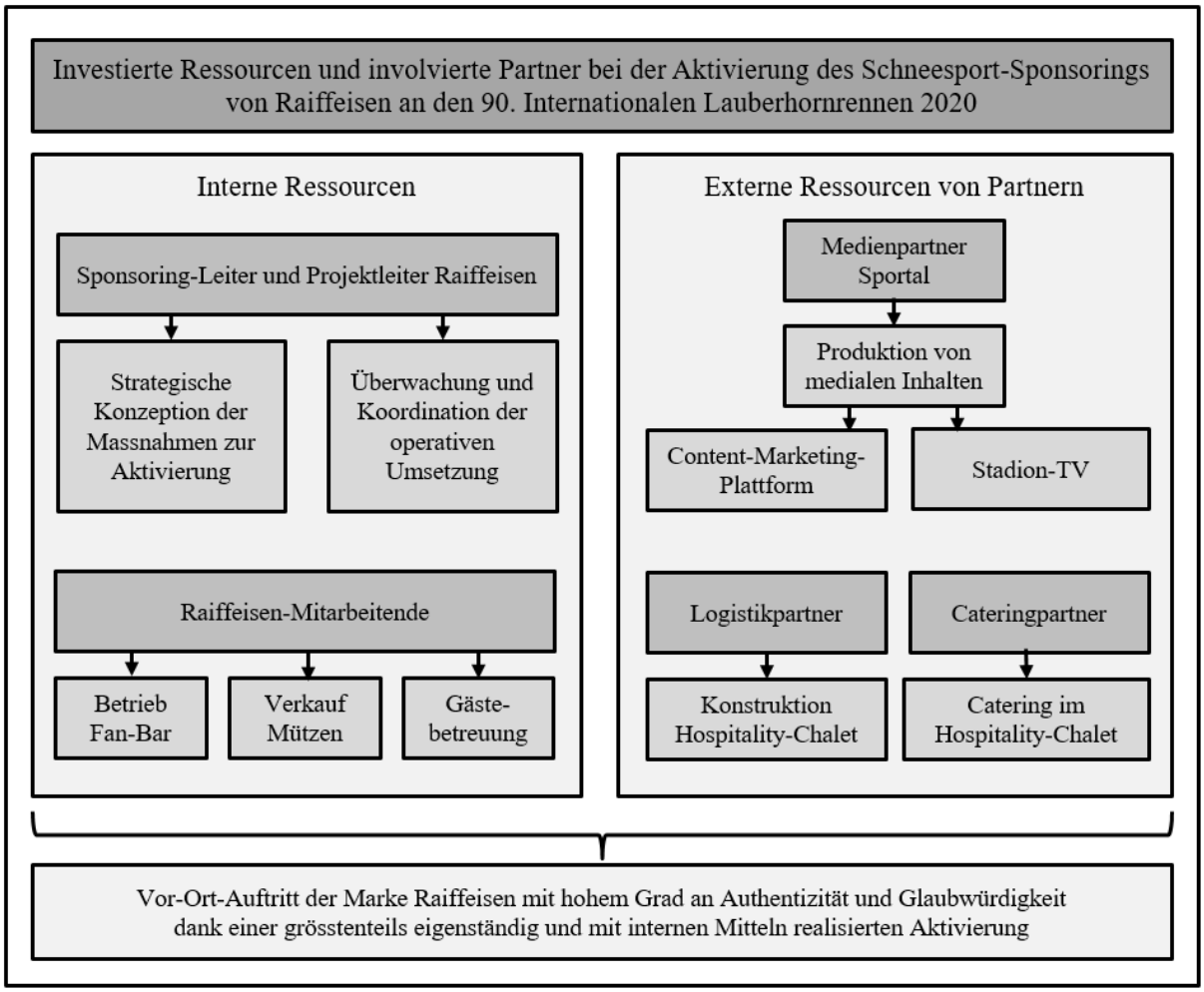


Abbildung 46: Ressourcen und Partner zur Sponsoring-Aktivierung von Raiffeisen

Integration

Raiffeisen kombiniert das Schneesport-Sponsoring mit dem Fussball-Sponsoring und stellt so eine jahresumfassende Aktivierung mit Sportsponsoring sicher. Die Kampagnen zur Aktivierung werden mit Business-Themen verknüpft. Dies geschieht beispielsweise über die Integration von Business-Themen in den Schneesport-Newsletter.

Interaktion

Raiffeisen-Mitglieder profitieren von Vorteilen in Form vergünstigter Tickets für Skirennen in der Schweiz und weiteren exklusiven Angeboten. Diese werden über die unternehmenseigene Schneesport-Plattform welovesnow.ch abgewickelt. So setzt sich der Kunde selbst aktiv mit der Marke Raiffeisen auseinander und wird auf die weiteren Inhalte zum Schneesport von Raiffeisen aufmerksam. Zudem sorgen die interaktiven Aktivierungselemente vor Ort für die Erlebbarkeit der Marke.

Mehrwert

Die Generierung von Mehrwert kann für drei Anspruchsgruppen separat aufgezeigt werden: die Veranstalter, die Zielgruppe und das Unternehmen selbst. Raiffeisen Schweiz verfügt mit dem lokalen Organisationskomitee über einen Sponsoring-Vertrag, in welchem folgende Kernrechte inkludiert sind: Status als offizieller Partner, Recht für Standfläche und Barbetrieb, Recht für Mützenverkauf, Ticketkontingente für Raiffeisen Mitglieder (MemberPlus-Aktion) sowie die Hospitality-Pakete.

Über die Mitgliederaktionen bringt Raiffeisen zusätzliche Zuschauer an den Berg und bewirbt die Veranstaltung durch externe Kommunikation. Zudem wird die Attraktivität der Veranstaltung durch das Schaffen von Erlebnissen und Verpflegungsmöglichkeiten erhöht. Im Stadion-TV können Synergien geschaffen und genutzt werden, da der Veranstalter hier von den Inhalten von Raiffeisen Schweiz profitieren kann und weniger eigene Inhalte produzieren muss. Zudem ist der Veranstalter am Umsatz der Fan-Bar beteiligt.

Für die Zuschauer und Fans vor Ort werden mit der Fan-Bar und dem Mützenverkauf der Erlebnis- und Spass-Faktor erhöht respektive ein direkter materieller Nutzen durch eine wärmende, modische Mütze geschaffen. Des Weiteren unterstützt der Fan mit dem Kauf einer Mütze direkt den Nachwuchs im Schweizer Schneesport und erlangt dadurch ein positives Gefühl.

Für geladene Gäste in den exklusiven Hospitality-Zonen werden ebenfalls einzigartige Erlebnisse ermöglicht, die nur teilweise auf dem freien Markt erworben werden können. Diese zielen insbesondere auf gute Bestandskunden und potenzielle Neukunden ab.

Raiffeisen Schweiz selbst profitiert als Unternehmen von der Markenpräsenz, der Lead-Generierung und den Möglichkeiten zur Kontaktpflege in den Hospitality-Bereichen.

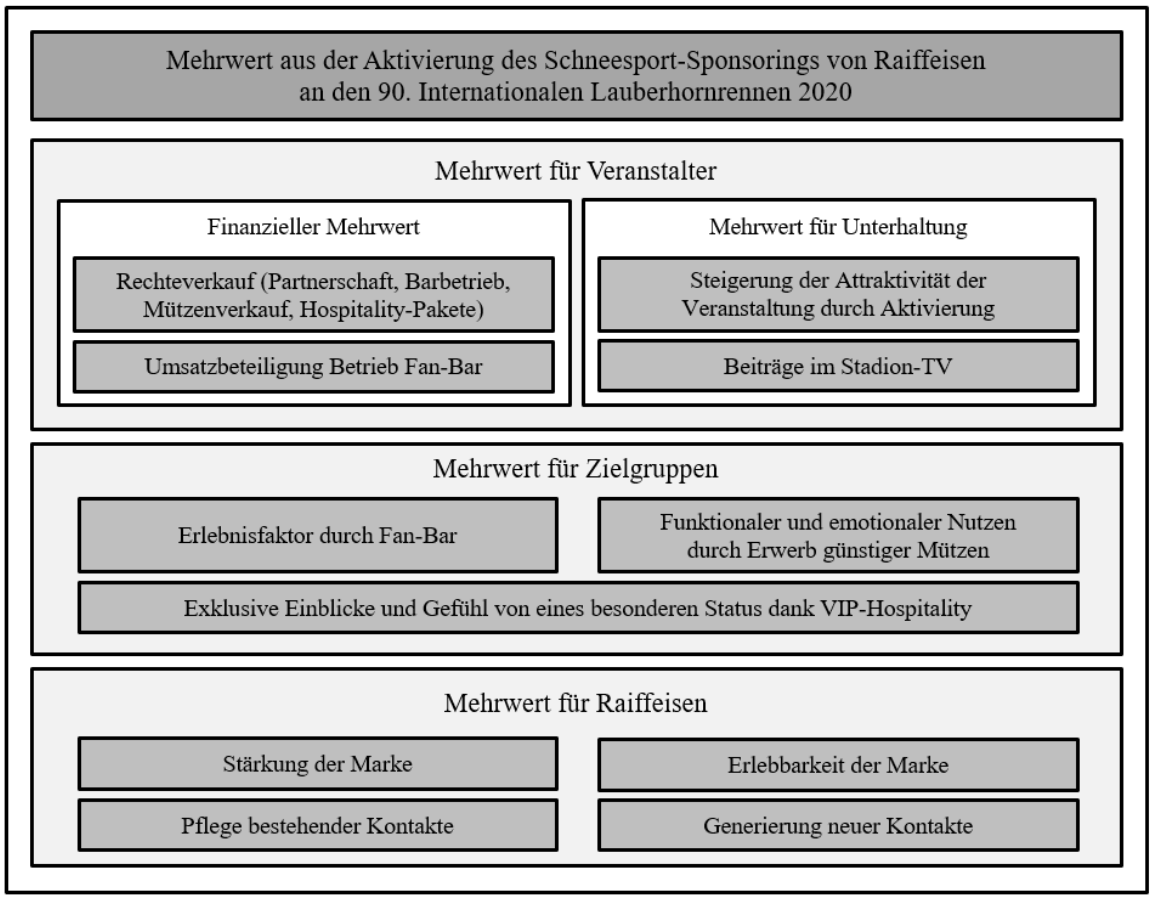


Abbildung 47: Mehrwert aus der Sponsoring-Aktivierung von Raiffeisen

Aktivierungszeitraum

Die Dauer der Sponsoring-Aktivierung ist stark von der jeweiligen Massnahme selbst abhängig. So ist die Dauer der Vor-Ort-Aktivierung durch die zeitliche Länge der Veranstaltung (3 Renntage) begrenzt. Durch die digitale Aktivierung wird der Event vorangekündigt und mit Inhalten in den Tagen danach verlängert. Generell ist über die Content-Marketing-Plattform welovesnow.ch und das Schneesport-Tippspiel eine digitale Abdeckung über die gesamte Ski-Saison hinweg und darüber hinaus sichergestellt. Das Unternehmen setzt bewusst auf einen langfristigen Aktivierungszeitraum der Massnahmen in der Sponsoring-Aktivierung, um einen hohen Grad an Effektivität und Glaubwürdigkeit sicherzustellen.



Abbildung 48: Aktivierungszeitraum der Sponsoring-Aktivierung von Raiffeisen

Kommunikationskanäle

Owned Media stellen das zentrale Element der genutzten Kommunikationskanäle dar. Über die unternehmenseigene Content-Marketing-Plattform welovesnow.ch und Social-Media-Kanäle werden die Inhalte und Botschaften mit einem hohen Mass an Kontrolle und zu verhältnismässig geringen operativen Kosten verbreitet. Über das lineare Fernsehen wird in Form von TV-Einblendern und Hinweisen auf das Sponsoring eine gewisse Markenpräsenz sichergestellt. Davon und von der Logopräsenz am Streckenrand abgesehen, werden keine weiteren Paid-Media-Kanäle genutzt. Letztlich wird in den Bankfilialen selbst am Point of Sale auf die Sponsoring-Partnerschaft hingewiesen. Die Kommunikation der nationalen Schneesport-Partnerschaft erfolgt am Point of Sale grundsätzlich in zwei Formen. Erstens werden mittels Multimedia-Screens die eigenen Inhalte der Content-Marketing-Plattform welovesnow.ch in den Schalterhallen und Schaufenstern ausgespielt. Zweitens erfolgt eine proaktive Kommunikation von Aktivierungsmassnahmen. Dazu zählen die Bewerbung vergünstigter Mitglieder-Tickets für die Weltcup-Rennen in der Schweiz, das Schneesport-Tippspiel und der Verkauf von Mützen, die auch in den lokalen Raiffeisenbanken erworben werden können. Darüber hinaus transportieren die lokalen Raiffeisenbanken auch ihre regionalen Schneesport-Partnerschaften.

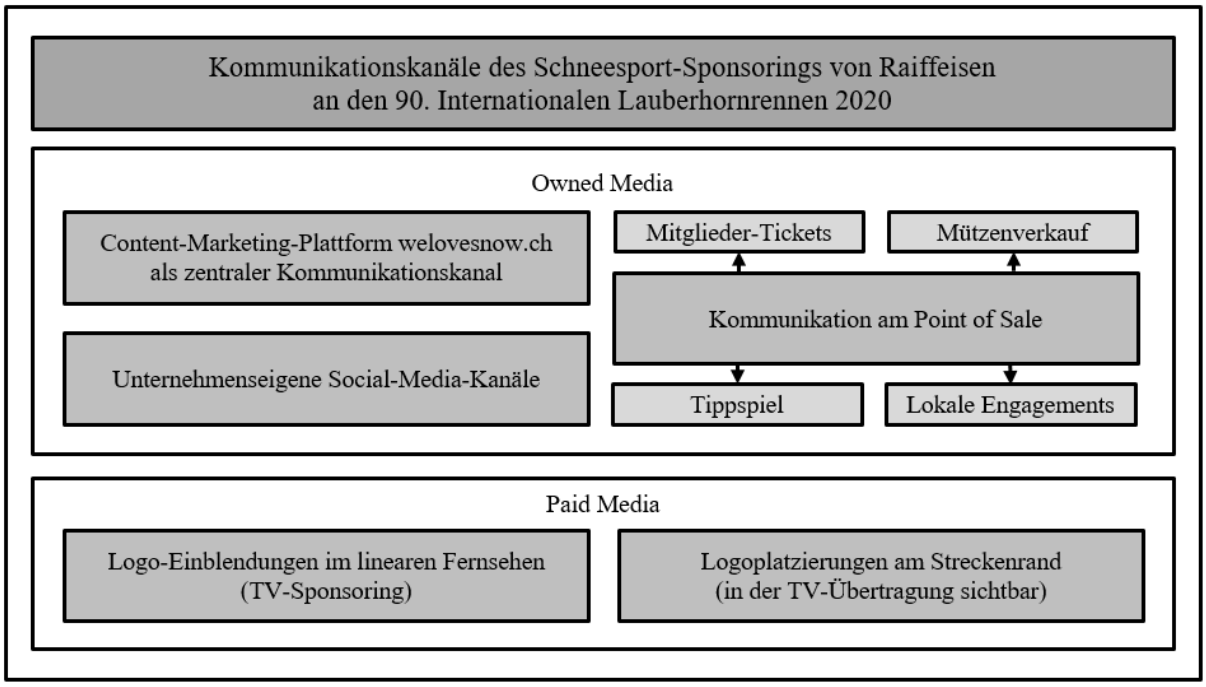


Abbildung 49: Kommunikationskanäle der Sponsoring-Aktivierung von Raiffeisen

Investitionsbedarf

In der strategischen Konzeptionierung und der Überwachung der operativen Umsetzung setzt Raiffeisen Schweiz weniger als 200 Stellenprozente ein. Da Raiffeisen Schweiz genossenschaftlich organisiert ist und die teilnehmenden Banken ihre Hospitality-Pakete eigenständig finanzieren müssen, stellt dieser Bereich ein Nullsummenspiel dar. Sollten die Banken nicht mehr an Hospitality-Paketen interessiert sein, könnte dieser Bereich auch in der kurzen Frist massiv verkleinert werden. Auf der Corporate-Ebene entsteht bei der Hospitality somit kaum nennenswerter Investitionsbedarf. Für die Vor-Ort-Aktivierung fallen Rechte- und Logistikkosten an. Der sponsoringspezifische personelle Aufwand hält sich hier in Grenzen, weil für die Umsetzung der Aktivierungsmassnahmen Angestellte von Raiffeisen Schweiz zum Einsatz kommen, die ohnehin auf der Lohnliste des Unternehmens stehen und welche nach dem Einsatz am Rennen wieder in ihren Abteilungen arbeiten. Die Content-Produktion an den Rennen ist Bestandteil eines Vertrags mit dem Medienpartner Sportal, welcher für Raiffeisen Schweiz während der ganzen Ski-Saison mit einem hohen Freiheitsgrad redaktionelle Inhalte produziert. Für die Logopräsenz am Streckenrand und im Fernsehen fallen Rechtekosten an. Zudem werden in der Gästebetreuung in den Hospitality-Zonen ehemalige Athleten eingesetzt, die für ihre Tätigkeit entschädigt werden.

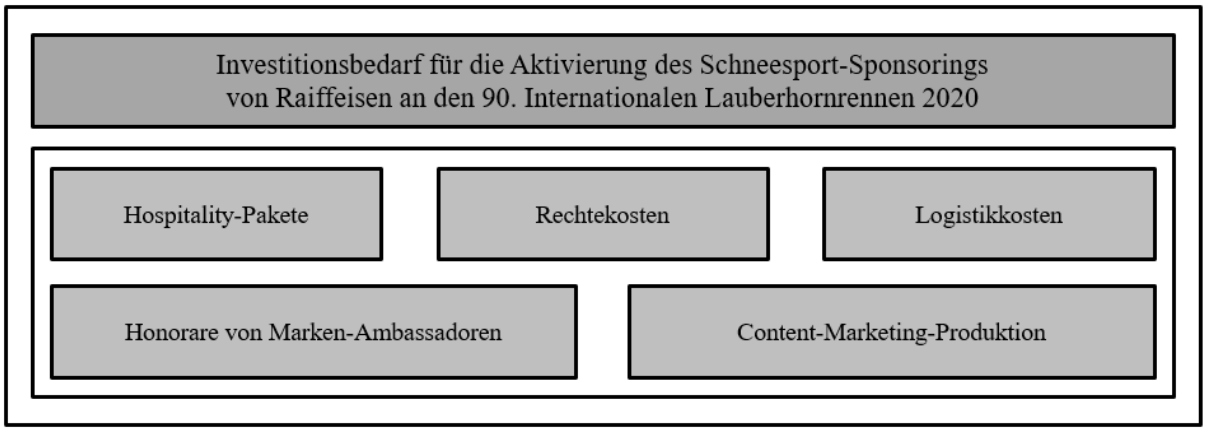


Abbildung 50: Investitionsbedarf für die Sponsoring-Aktivierung von Raiffeisen

Wirksamkeitsprüfung

Die Wirksamkeitsprüfung ist stark von der Art der Massnahme der Sponsoring-Aktivierung abhängig. Im Bereich der Hospitality handelt es sich um eine qualitative Einschätzung, wie gefragt die angebotenen Pakete bei den einkaufenden regionalen Banken sind. Zudem ist ein Projekt geplant, welches die Entwicklung der eingeladenen Kunden zukünftig genauer nachverfolgen soll (Anlagevolumen der Kunden). So kann die vertriebliche Wirksamkeit der Hospitality-Massnahmen exakter überprüft werden. Die zentrale

Frage lautet: Wie entwickeln sich die eingeladenen potenziellen oder bestehenden Kunden im Anschluss an eine Veranstaltung, zu welcher sie als VIP-Gäste in den Hospitality-Bereich eingeladen und vom Kundenberater betreut wurden?

Beim Mützenverkauf und Barbetrieb erfolgt eine Kosten-Nutzen-Abwägung sowie eine qualitative Einschätzung. Beeinflussende Faktoren wie das Wetter und die modische Gestaltung der Mützen werden dabei berücksichtigt. Erfahrungswerte spielen hierbei eine wichtige Rolle. Klare Referenzwerte gibt es nicht.

Bei der digitalen Aktivierung werden die Klickraten und die Lead-Generierung analysiert. Je mehr Aufwand für bestimmte Inhalte betrieben wird, desto höher sollte das Interesse respektive die Lead-Generierung für diesen Content ausfallen. Somit kommt auch hier eine Kosten-Nutzen-Abwägung basierend auf Erfahrungswerten zur Anwendung.

Schliesslich werden die generierten Leads mit den Stufen des Sales-Funnels näherungsweise abgebildet und überprüft. Dabei stehen die finanzielle und die psychologische Wirkung im Vordergrund. Diese werden durch die interne Marktforschung erhoben. Die finanzielle Wirkung ergibt sich aus der Berechnung alternativer Werbekosten und wird nicht nur im Zusammenhang mit generierten Leads, sondern auch mit den Besucherzahlen der Website bewertet.

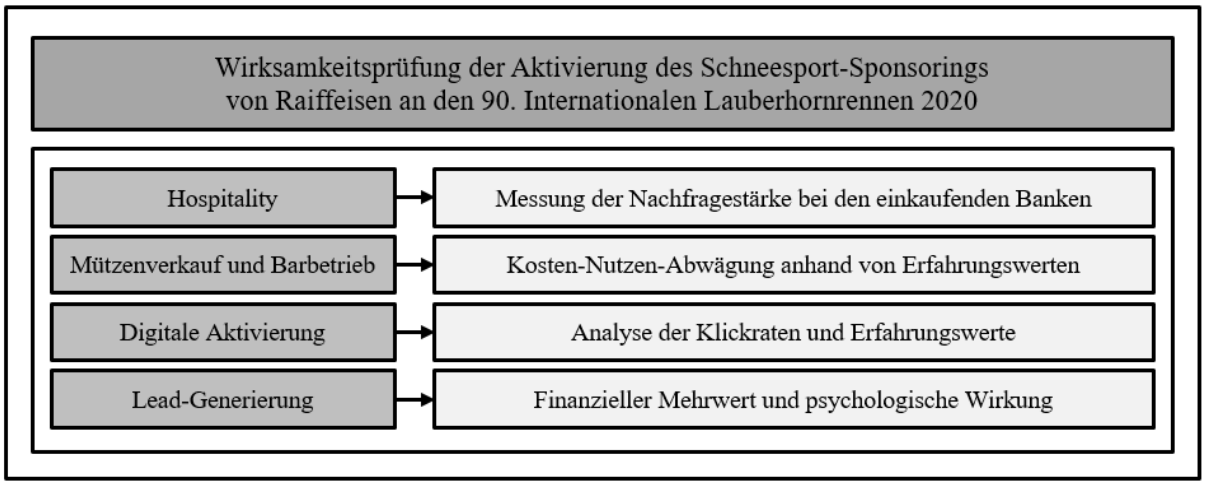


Abbildung 51: Wirksamkeitsprüfung der Sponsoring-Aktivierung von Raiffeisen

Optimierung

Durch die laufende Evaluierung der getroffenen Massnahmen in der Sponsoring-Aktivierung ist es Raiffeisen Schweiz möglich, kontinuierlich Optimierungen vorzunehmen und das Aktivierungsprogramm entsprechend anzupassen. Als orientierende Frage wird dabei abgeschätzt, was passieren und wegfallen würde, wenn man bestimmte Massnahmen in der Sponsoring-Aktivierung nicht mehr umsetzen und weiterverfolgen würde.

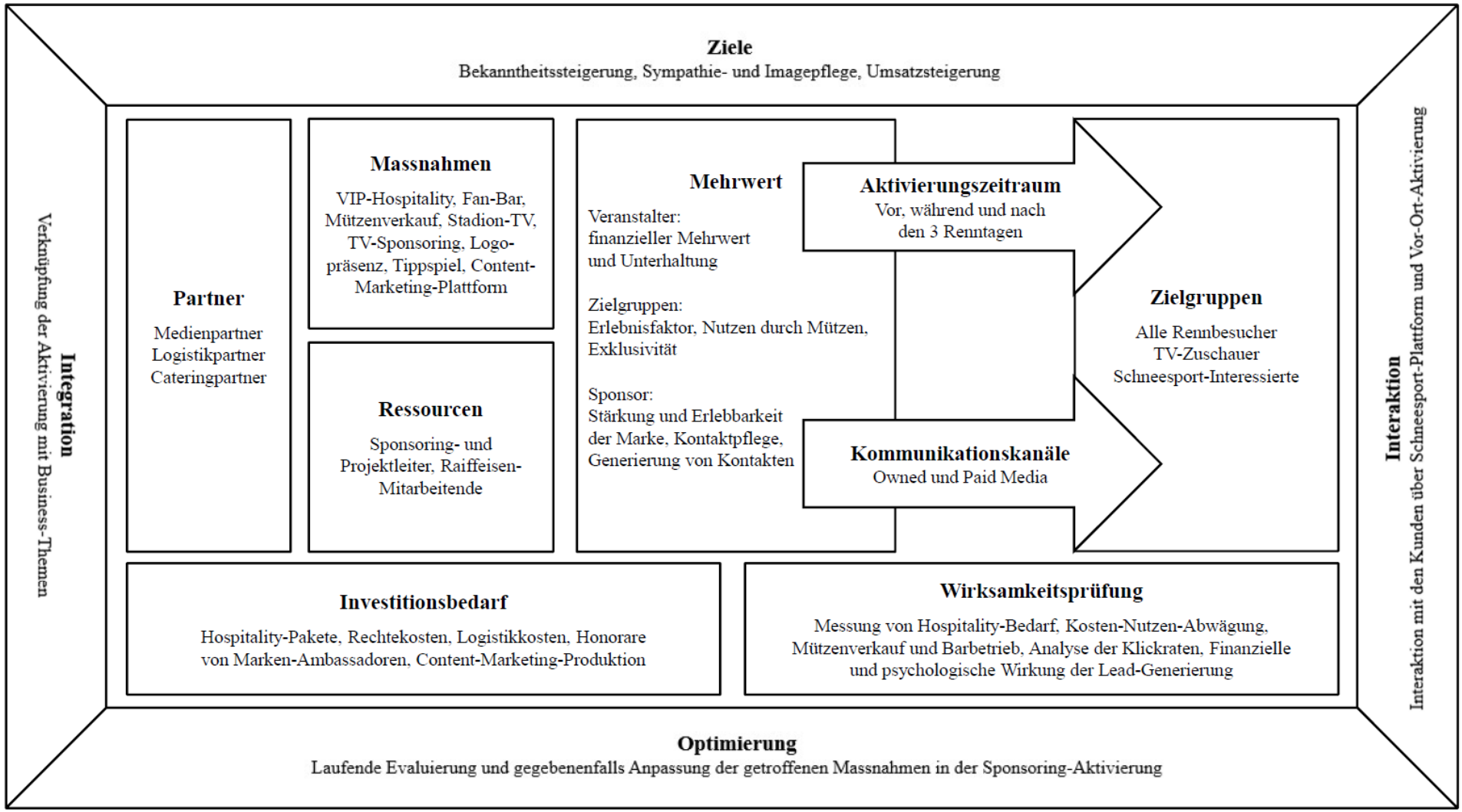


Abbildung 52: Übersicht der Sponsoring-Aktivierung von Raiffeisen

7.2.2 Eishockey-Sponsoring der Zurich Insurance Group

Interne Kontextebene: Unternehmerische Koordination

Erfahrung – 3 von 5 Punkten

Die Zurich Insurance Group ist seit sieben Jahren im Sponsoring aktiv. Wechsel auf verschiedenen Managementpositionen führen dazu, dass noch kein kompletter Reifegrad erreicht wurde.

Stellenwert – 3 von 5 Punkten

Bei der Zurich Insurance Group ist Sponsoring im Unternehmen als Kommunikationsinstrument etabliert, muss jedoch von Zeit zu Zeit neuen Verantwortungsträgern erneut erklärt werden, damit den Beteiligten die Vorteile deutlich werden.

Finanzen – 5 von 5 Punkten

Die Zurich Insurance Group investiert 40 Prozent des Marketingbudgets ins Sportsponsoring.

Personal – 3 von 5 Punkten

Die Zurich Insurance Group betreibt eine eigene Sponsoring-Abteilung. Diese vergibt kaum externe Aufträge und lagert auch unternehmensintern nur wenige Aktivitäten an andere Abteilungen aus.

Partnerschaften – 3 von 5 Punkten

Die Zurich Insurance Group verfolgt eine Fokusstrategie und konzentriert sich im Eishockey auf das Thema Sicherheit.

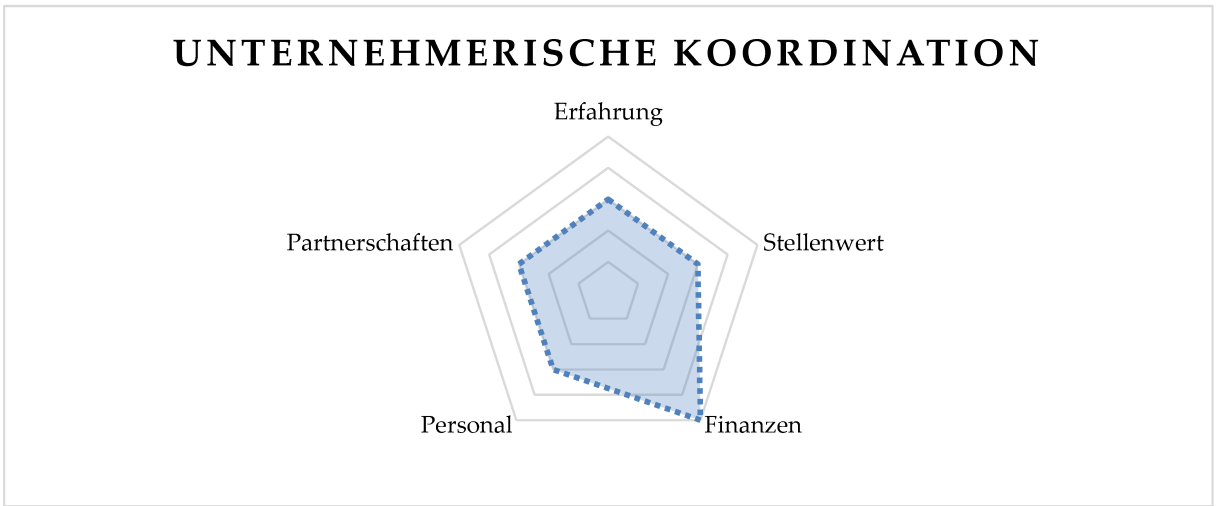


Abbildung 53: Einstufung der unternehmerischen Koordination bei Zurich

Externe Kontextebene: Sponsoring-Projekt

Erfolgsautonomie – 2 von 5 Punkten

Bei der Zurich Insurance Group sind Sponsoring-Formate wie der Spengler Cup und der Swiss Ice Hockey Cup stark erfolgsautonom. Es ist für das Unternehmen und sein Sponsoring nicht so entscheidend, wer am Ende als Sieger hervorgeht. Ausserhalb der Nationalmannschaft ist das Sponsoring nicht an ein einzelnes Team geknüpft.

Vertragsdauer – 3 von 5 Punkten

Bei der Zurich Insurance Group war das Sponsoring früher von Opportunitäten geprägt. Heute hingegen wird eine konsequente Strategie mit langfristig angelegten Verträgen verfolgt.

Popularität – 5 von 5 Punkten

Die Zurich Insurance Group engagiert sich mit dem Eishockey in einer der Top-3-Sportarten bezüglich Beliebtheit in der Schweiz und kann auf eine hohe Popularität zählen.

Kooperation – 5 von 5 Punkten

Bei der Zurich Insurance Group bestehen gute persönliche Kontakte zu den Rechtehaltern. Diese ermöglichen individuelle Lösungen.

Leistungsstufe – 3 von 5 Punkten

Bei der Zurich Insurance Group erfolgt im Eishockey eine breite Unterstützung unterschiedlicher Akteure. Diese reicht von der A-Nationalmannschaft über den Nachwuchs bis hin zu den Schiedsrichtern.

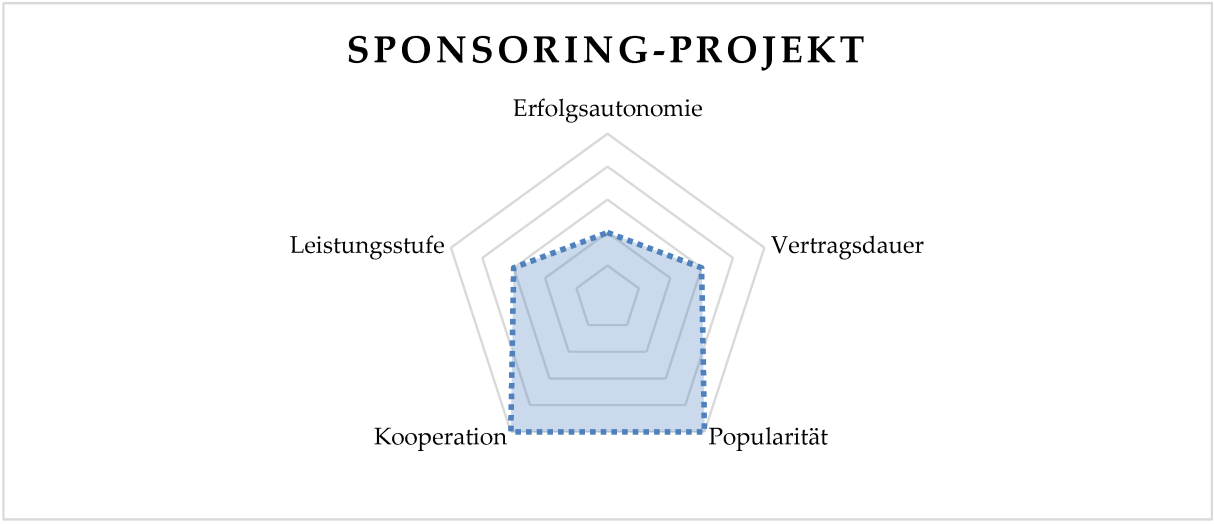


Abbildung 54: Einstufung des Sponsoring-Projekts bei Zurich

Zentrale Gestaltungsebene: Sponsoring-Aktivierung an der Eishockey-WM 2020

Ziele und Zielgruppen

Die Zurich Insurance Group spricht mit ihrer Sponsoring-Partnerschaft mehrere Zielgruppen an. Dazu gehören Bestandskunden aus dem Firmen- und Privatkundengeschäft. Bei diesen Gruppen stehen die Wertschätzung durch das Unternehmen und die Kundenbindung im Vordergrund. Die eigenen Mitarbeitenden wiederum sollen zu Anhängern der Sponsoring-Partnerschaft werden. Sie können sich aktiv an der Sponsoring-Partnerschaft beteiligen, indem sie ihre Arbeitskraft als Volunteers zur Verfügung stellen und so Teil der Sponsoring-Aktivierung werden. Die Sportinteressierten bilden eine weitere Zielgruppe. Diesen wird primär die Partnerschaft der Zurich Insurance Group mit dem Eishockey kommuniziert. Eishockeyinteressierte und Eishockey-WM-Besucher können als Untergruppen der Sportinteressierten betrachtet werden. Unter den WM-Besuchern sind für die Zurich Insurance Group insbesondere die Schweizerinnen und Schweizer von Interesse. Das trifft sich gut, denn schätzungsweise 60-70 Prozent der WM-Tickets für das Turnier in der Schweiz werden im Inland abgesetzt. Die Zurich Insurance Group ergreift für die WM-Besucher Massnahmen, damit diese die Marke Zurich Insurance Group erleben können.

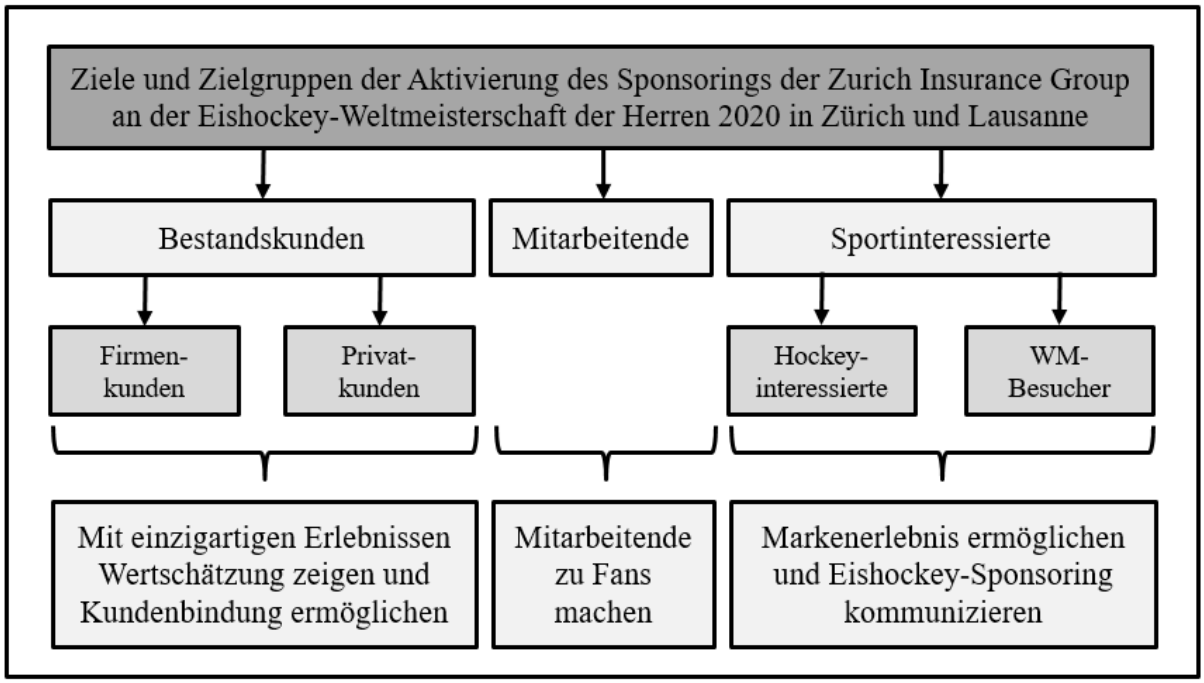


Abbildung 55: Ziele und Zielgruppen der Sponsoring-Aktivierung von Zurich

Massnahmen

Kommunikation

Die Zurich Insurance Group begleitet die Sponsoring-Partnerschaft mit einer Medienkampagne. Dazu gehören Plakate, welche insbesondere auf den WM-Besucher zielen. Deshalb werden diese an den öffentlichen Zugangswegen zu den WM-Stadien in Zürich und Lausanne angebracht. Darüber hinaus gibt es in Eishockey-Zeitschriften redaktionelle Beiträge mit gesponserten Inhalten. Weiter betreibt die Zurich Insurance Group eine eigene Content-Marketing-Plattform rund um das Eishockey-Sponsoring. Ausserdem partizipieren 50 Generalagenturen am visuellen Sponsoring-Auftritt am Point of Sale. Dadurch wird insbesondere die dezentrale Kommunikation in den Vertriebsregionen sichergestellt. Die Zurich Insurance Group setzt überdies auf das Branding von zwei Mannschaftscars, welche an der WM zum Einsatz kommen. Unternehmensspezifische, animierte Grafiken – sogenannte GIFs – lösen einen viralen Effekt unter den Eishockey-Anhängern aus, indem diese Elemente mit Bezug zur Zurich Insurance Group in die eigene Instagram-Story integriert werden können. Es kommen aber auch schon länger etablierte Elemente zur Anwendung wie Kunden-Mailings. Für den Anlass selbst rüstet das Unternehmen die Volunteers aus. Dadurch entsteht ein hohes Mass an Visibilität. Die Zurich Insurance Group profitiert vom sympathischen Erscheinungsbild der Volunteers und weist indirekt auf die Wichtigkeit dieser Funktion für eine Sportgrossveranstaltung hin. Ausserdem engagieren sich rund 100 Mitarbeitende der Zurich Insurance Group selbst als Volunteers. Dieses Thema wird in einer internen Kampagne aufgegriffen. Einzelne Volunteers werden in einer Plakatkampagne porträtiert.

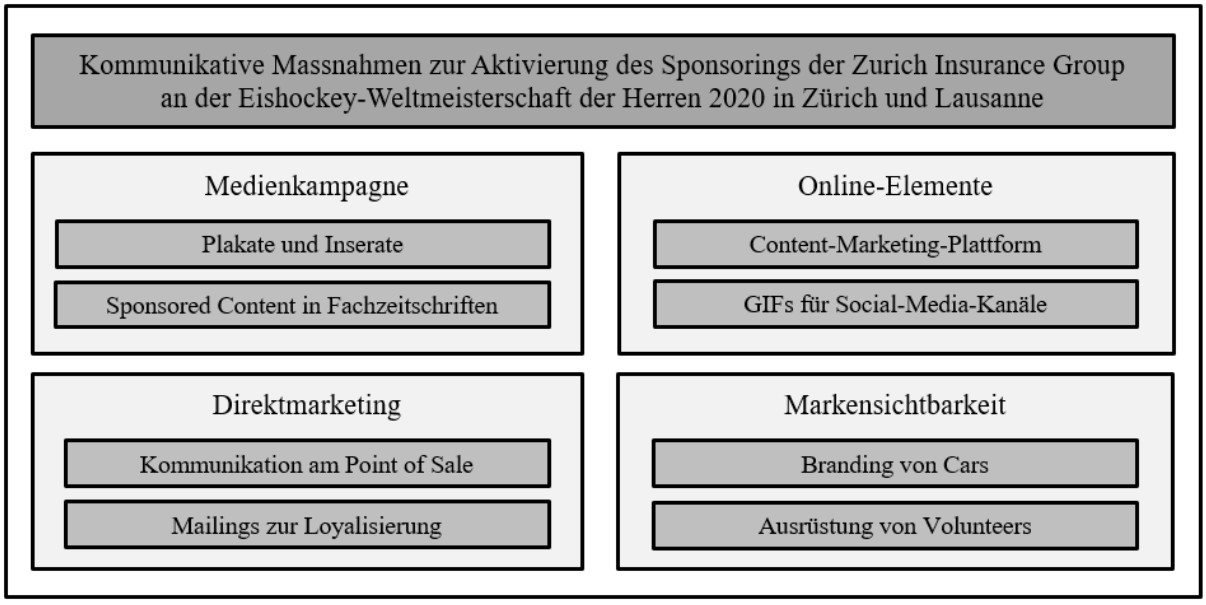


Abbildung 56: Kommunikative Massnahmen zur Sponsoring-Aktivierung von Zurich

Hospitality

Rund 80 Prozent der Generalagenten greifen auf die Hospitality-Möglichkeiten zurück. Diese Pakete werden durch die Zentrale koordiniert, aber zu einem wesentlichen Teil durch die nutzenden Generalagenturen finanziert.

Nutzen

Die Zurich Insurance Group greift für die Sponsoring-Aktivierung bei der Eishockey-WM konsequent auf das Thema Sicherheit zurück. So unterstützt das Unternehmen als Sponsor die Schulung für rund 100 Mitwirkende in der Deutsch- und Westschweiz und leistet so einen wesentlichen Beitrag für die sichere Durchführung der WM. An den WM-Austragungsorten in Lausanne und Zürich sorgen verschiedene Massnahmen in der Sponsoring-Aktivierung für Erlebnisse. Mit Hilfe von Virtual-Reality-Technologie können die Veranstaltungsbesucher zum Penalty gegen den Schweizer Nationaltorhüter Leonardo Genoni antreten und in einem Augmented-Reality-Foto-Booth ein Selfie mit ausgewählten Nationalspielern erstellen. An einem internen Anlass am 25. März 2020 wird der WM-Countdown für die Mitarbeitenden lanciert. Der Countdown wird mit einer speziellen Uhr eingeläutet, der WM-Pokal ist vor Ort, das Maskottchen sorgt für gute Stimmung, der WM-TV-Spot der Zurich Insurance Group wird präsentiert und die Mitarbeitenden können das oben erwähnte Penaltyschiessen und Mannschafts-Selfie ausprobieren. Dieselben Massnahmen waren auch für die Generalversammlung der Zurich Insurance Group am 1. April 2020 geplant.

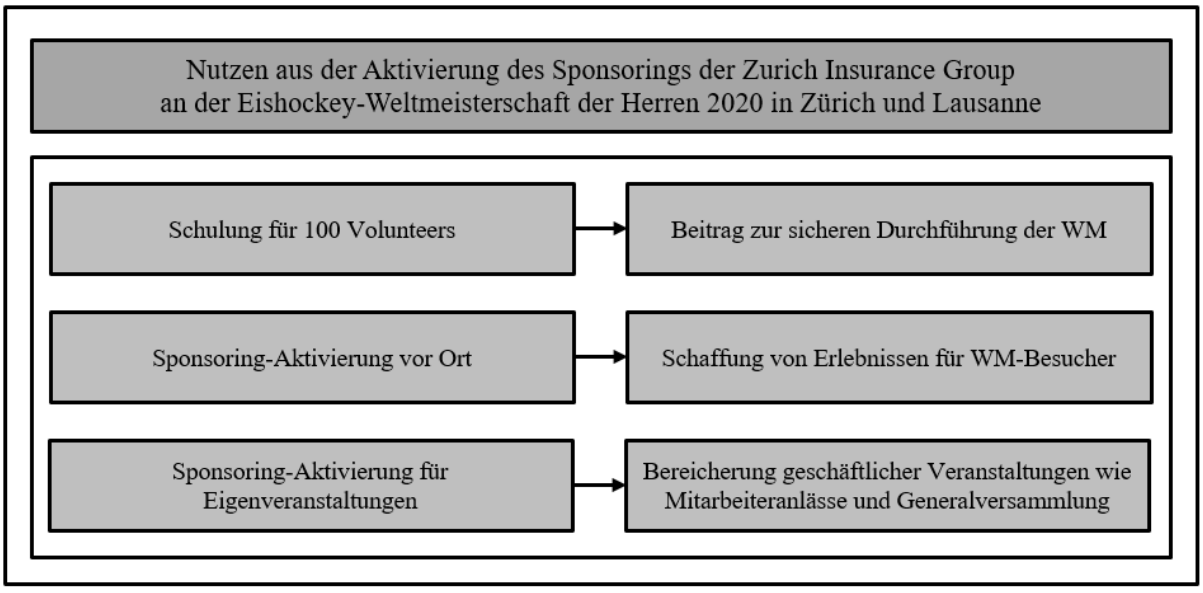


Abbildung 57: Nutzen aus der Sponsoring-Aktivierung von Zurich

Ressourcen und Partner

Das Sponsoring-Team der Zurich Insurance Group besteht aus neun Angestellten. Darunter fallen u. a. ein Gesamtprojektleiter (100 Stellenprozente), ein Content- und Kampagnenmanager (100 Stellenprozente), ein Praktikant (100 Stellenprozente) sowie eine Verantwortliche für Kundenbindungsmassnahmen im Sponsoring (30 Stellenprozente). Diese kümmern sich zusammen mit dem Sponsoring-Leiter um die Aktivierung der Sponsoring-Partnerschaft an der Eishockey-WM. Je näher die WM rückt, desto mehr Personen stehen für die Aktivierung im Einsatz. Das gilt insbesondere für die Mitarbeitenden aus anderen Abteilungen, die am Anlass selbst als Volunteers im Einsatz stehen.



Abbildung 58: Ressourcen zur Sponsoring-Aktivierung von Zurich

Darüber hinaus ist zu beachten, dass in der Abteilung noch weitere Themen abseits der Sponsoring-Partnerschaften abgedeckt werden und Aktivitäten nur zu einem geringen Ausmass an externe Partner ausgelagert werden. Zu diesen gehören Event-, Medien- und Kreativagenturen, welche für die Umsetzung einzelner Massnahmen projektbezogen hinzugezogen werden. Auf Seiten der Rechtehalter gibt es die Kooperation mit dem nationalen Organisationskomitee in Zürich und Lausanne sowie mit dem Unternehmen Infront, welches die WM im Auftrag des internationalen Eishockeyverbands ausrichtet und vermarktet. Teleclub, Tamedia und SRF fungieren als Medienpartner. Zudem gibt es jeweils eine Kooperation mit dem Touring Club der Schweiz (TCS) für die Massnahmen zur Sicherheit und einen Erfahrungsaustausch mit dem Autohersteller Škoda, der sich ebenfalls als Sponsor für die WM engagiert.

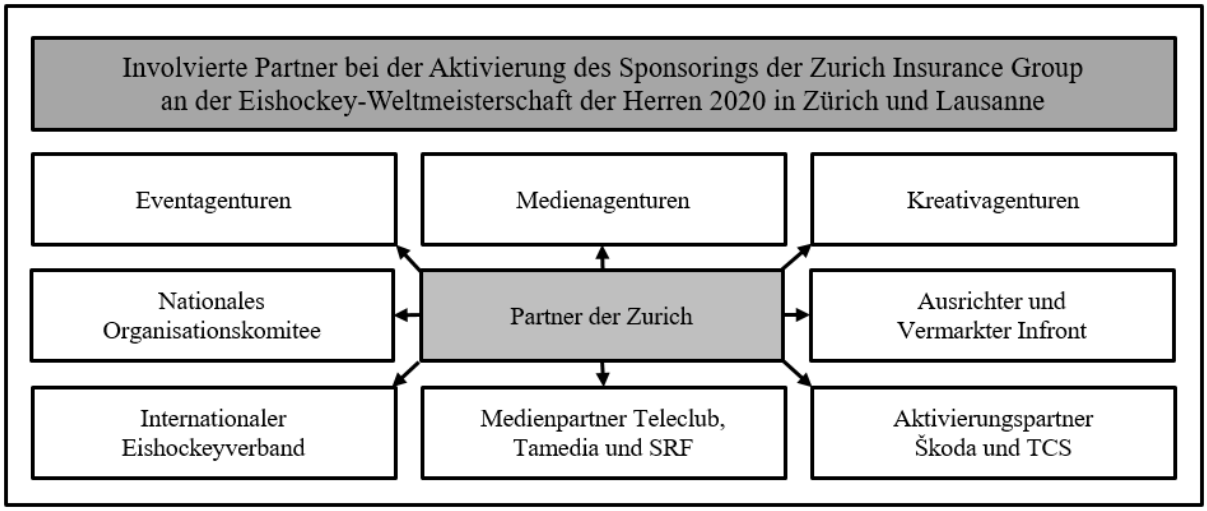


Abbildung 59: Partner bei der Sponsoring-Aktivierung von Zurich

Zu finanzielle Ressourcen äussert sich die Zurich Insurance Group aus Gründen der Vertraulichkeit nicht öffentlich.

Integration

Die Zurich Insurance Group folgt bei der Kampagne zur Aktivierung im Rahmen der Eishockey-WM einem strikten Zeitplan. Die einzelnen Massnahmen zur Aktivierung sind zeitlich aufeinander abgestimmt.

Interaktion

Die Zurich Insurance Group stellt insbesondere bei der Vor-Ort-Aktivierung ein hohes Mass an Interaktion mit den WM-Besuchern sicher. Durch die getroffenen Massnahmen können die Eishockeyinteressierten nicht nur mit dem Sport näher in Kontakt kommen, sondern auch das Unternehmen und die Marke Zurich Insurance Group erleben.

Mehrwert

Der Mehrwert für die Zurich Insurance Group besteht in der Stärkung der positiven Markenattribute (Sympathie, Wärme) durch das Sponsoring. Für die Zielgruppen besteht der Mehrwert darin, an einzigartigen Erlebnissen im Rahmen der WM teilhaben zu können, welche aus der Verknüpfung von Unternehmens- und Aktivierungsthemen der Zurich Insurance Group ermöglicht werden. Der Veranstalter profitiert von kommunikativen Massnahmen im Vorfeld der Veranstaltung. Zudem wird seine Veranstaltung selbst dank attraktiven Aktivierungsmassnahmen vor Ort erlebnisreicher.

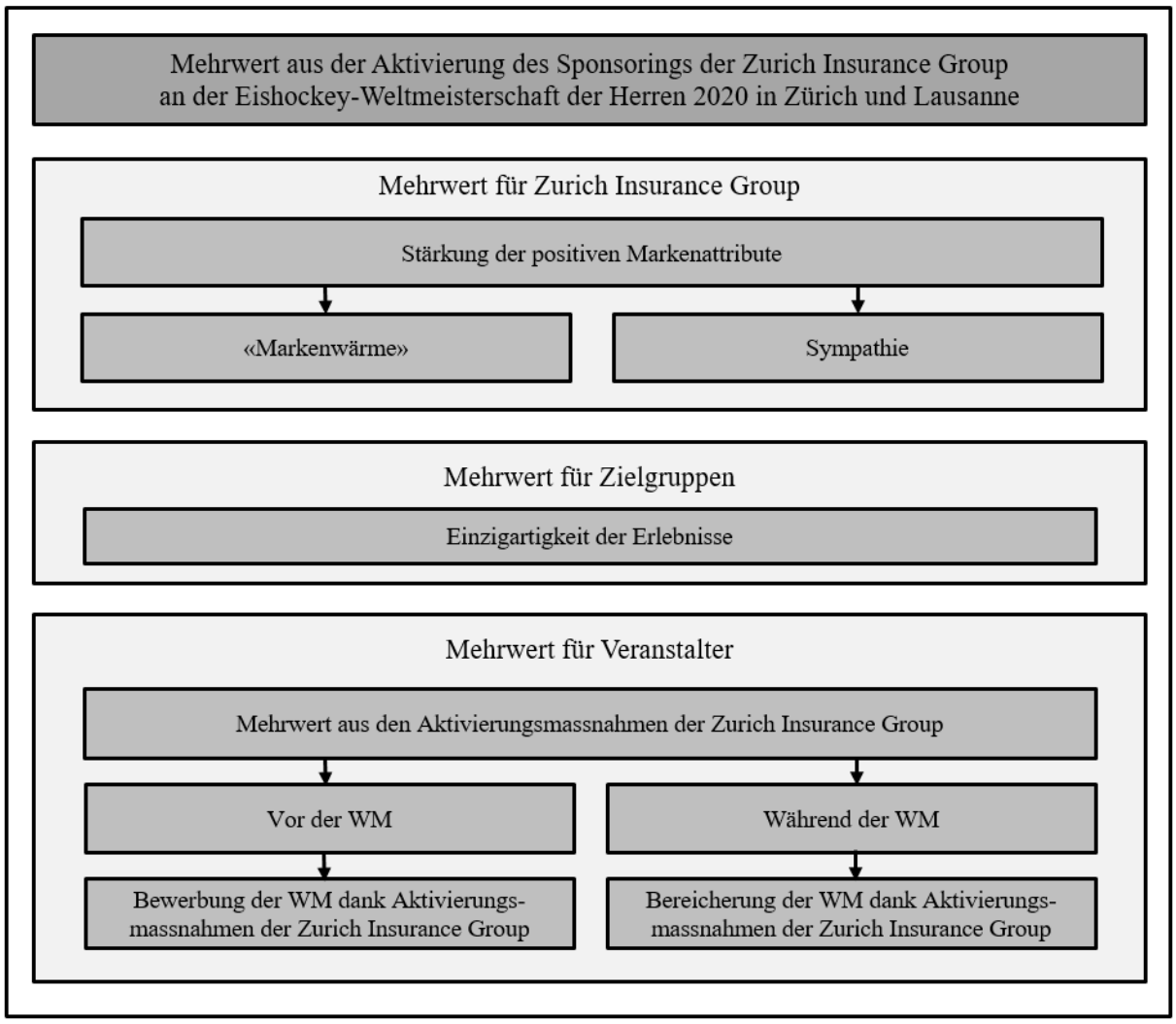


Abbildung 60: Mehrwert aus der Sponsoring-Aktivierung von Zurich

Aktivierungszeitraum

Der Start für die WM-Aktivierungskampagne erfolgte im September 2019. Ab diesem Zeitpunkt konnten die Zurich-Insurance-Group-Mitarbeitenden Tickets für die WM erwerben. Bis April 2020 gab es punktuelle Aktivierungsmassnahmen. Dazu gehörten die WM-Aktivierung am Spengler Cup in der Altjahreswoche 2019, am Swiss-Ice-Hockey-Cup-Final Anfang Februar 2020 und an einer jährlich wiederkehrenden Veranstaltung zum Thema Pensionskassen am 25. März 2020. Ab Mitte April 2020 wurde schliesslich die gesamte Kommunikation für die breiten externen Zielgruppen intensiviert.



Abbildung 61: Aktivierungszeitraum der Sponsoring-Aktivierung von Zurich

Kommunikationskanäle

In der Kommunikation nach aussen kommen diverse Kanäle zum Einsatz. Die Generalagenturen, Broker und der Vertrieb werden aktiv in die Kommunikation eingebunden. Im von der Zurich Insurance Group herausgegebenen KMU-Magazin wird die WM thematisch aufgenommen und mit Versicherungsthemen in Verbindung gebracht. So werden breite Kundengruppen auf die Sponsoring-Partnerschaft hingewiesen. Das Unternehmen achtet speziell darauf, dass das Thema Sponsoring mit der WM in bestehende Gefässe der Unternehmenskommunikation und des Kundenkontakts integriert wird.

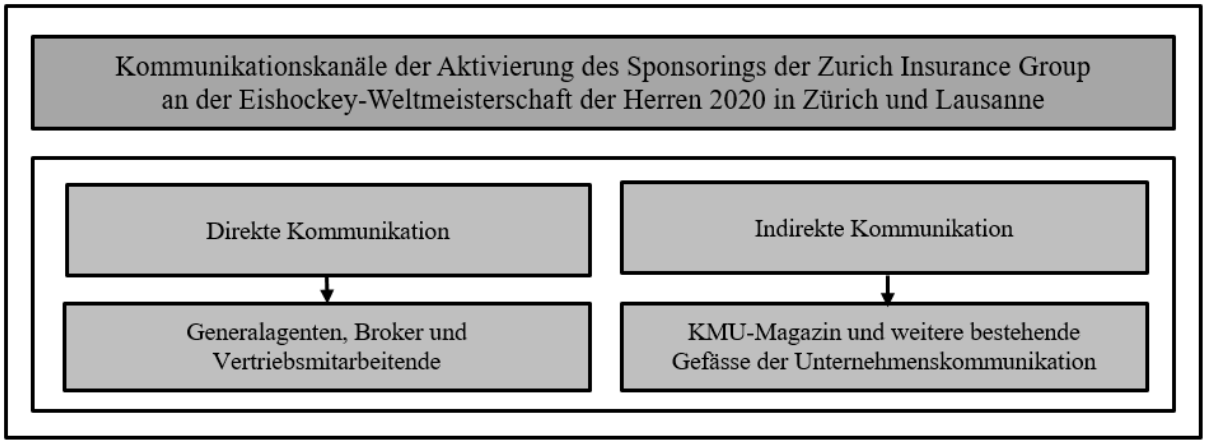


Abbildung 62: Kommunikationskanäle der Sponsoring-Aktivierung von Zurich

Investitionsbedarf

Die Budgetplanung bei der Zurich Insurance Group folgt einem jährlichen Zyklus. Für die WM-Kampagne wird kein ausserordentliches Budget gesprochen. Deshalb wird die Vertragsausgestaltung mit den Partnern über mehrere Jahre abgestützt. So fallen im WM-Jahr keine höheren Sponsoring-Ausgaben an und die begrenzten finanziellen Ressourcen haben keine negativen Auswirkungen auf die Sponsoring-Aktivierung.

Wirksamkeitsprüfung

Die Zurich Insurance Group führt zweimal jährlich eine globale Messung zur Markenwahrnehmung durch. Darin ist ein separater Abschnitt zum Sponsoring enthalten. Der Fokus liegt auf dem Konkurrenzvergleich. Weiter wird die Wirkung in den Earned-Media-Kanälen analysiert. Die Zurich Insurance Group beobachtet darüber hinaus das Verhalten von Personen, die das Sponsoring-Thema und das Unternehmen kennen und überprüft deren Weiterempfehlungsraten. Für die Massnahmen während der WM wird für den Schweizer Markt ein separates Controlling durchgeführt. Die Entwicklung der Portfolios der eingeladenen Hospitality-Gäste wird langfristig überprüft.

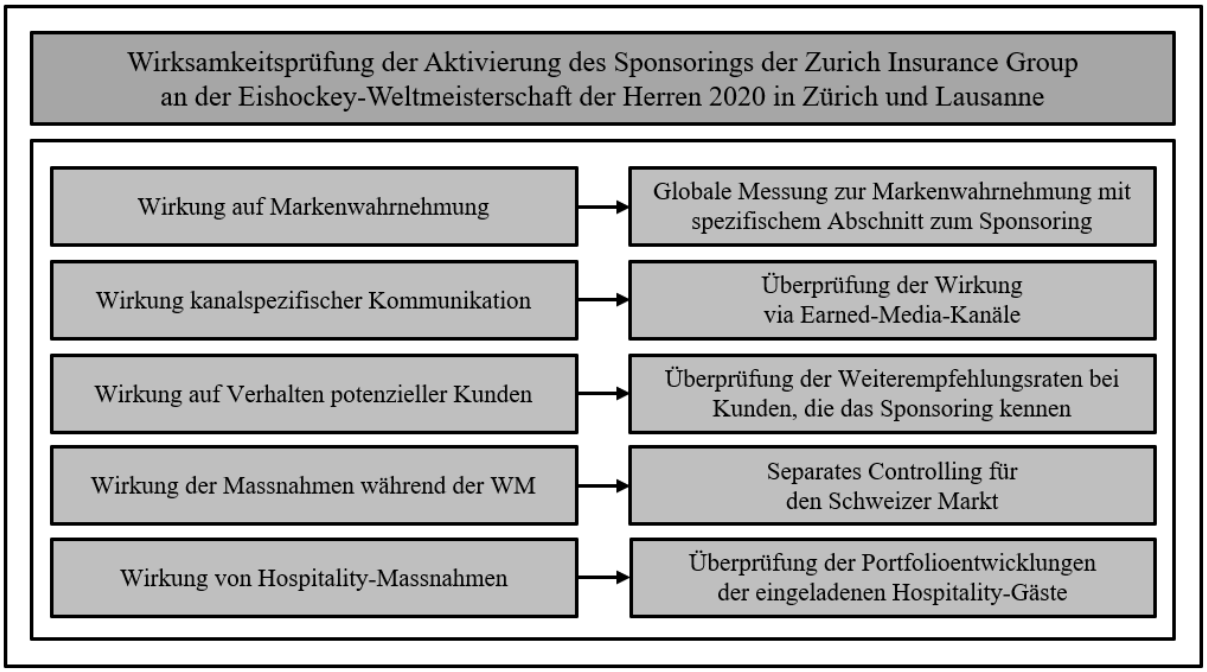


Abbildung 63: Wirksamkeitsprüfung der Sponsoring-Aktivierung von Zurich

Optimierung

Die WM-Kampagnen aus den Jahren 2018 und 2019 dienten dem Unternehmen als Trial-and-Error-Events. Aus den Aktivierungsmassnahmen an diesen Veranstaltungen werden wichtige Erkenntnisse abgeleitet, die in die Planung der Massnahmen zur WM in der Schweiz einfliessen. Die Massnahmen zur WM-Kampagne werden laufend überprüft und optimiert und sind aufgrund der teuren Produktionskosten so angelegt, dass wesentliche Elemente über die WM hinaus in der Kommunikation genutzt werden können. Durch fortwährendes Testing wird ein hohes Mass an Verständnis und Glaubwürdigkeit seitens der Zielgruppen sichergestellt.

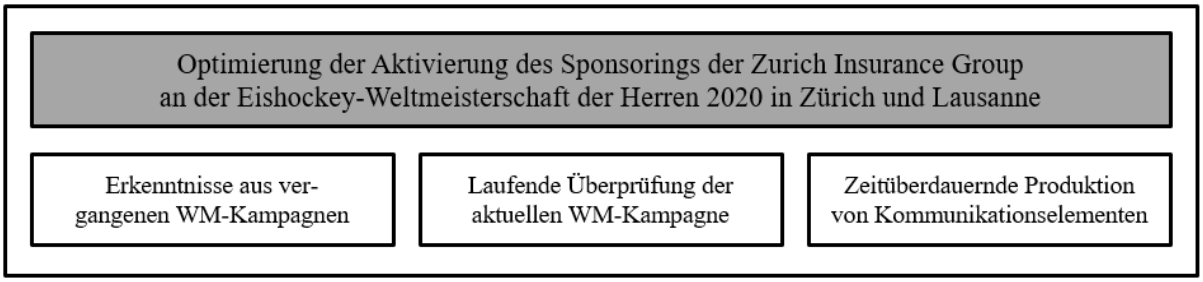


Abbildung 64: Optimierung der Sponsoring-Aktivierung von Zurich

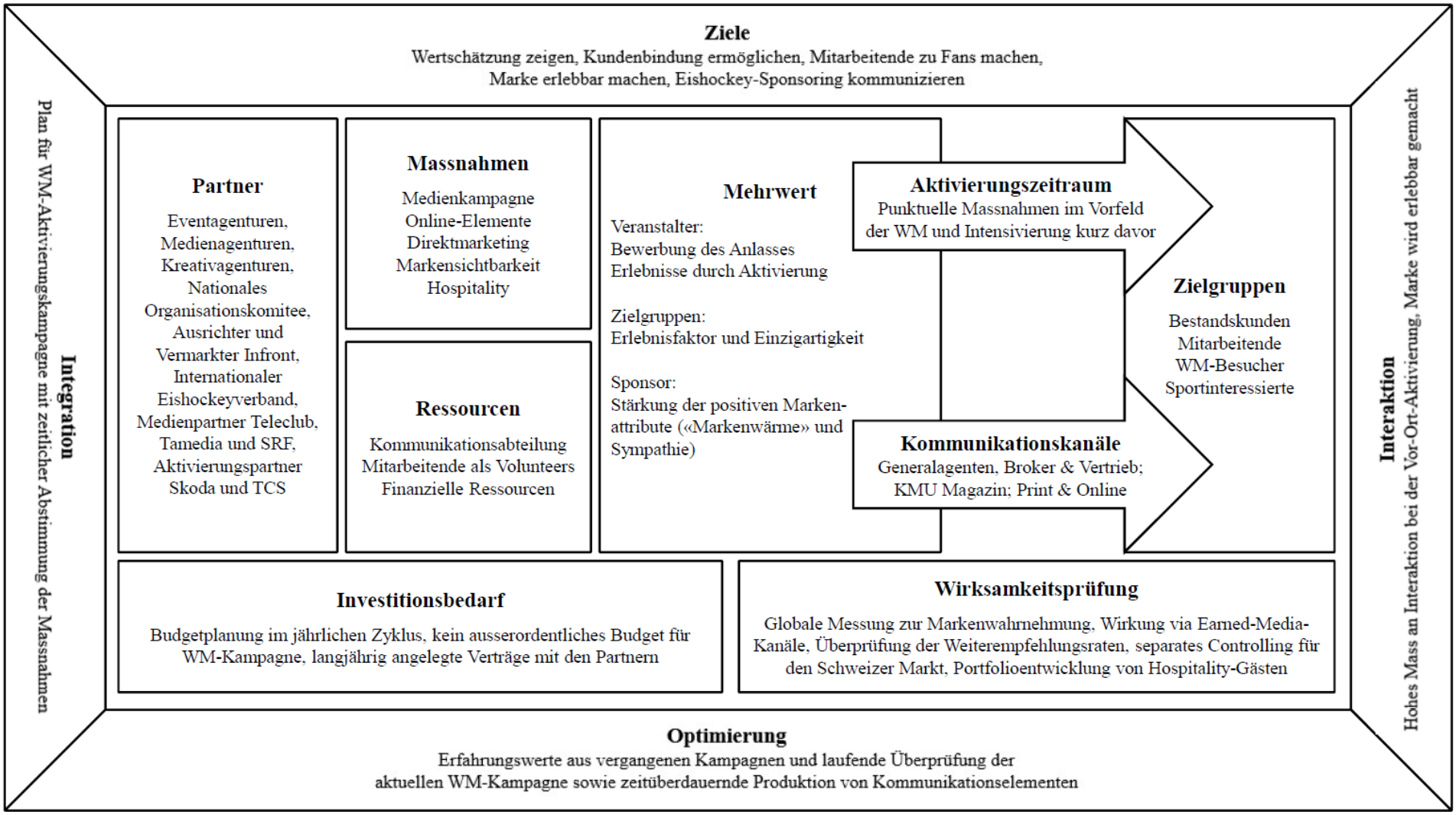


Abbildung 65: Übersicht der Sponsoring-Aktivierung von Zurich

7.3 Zwischenfazit

Die Projektrealisierungen von Raiffeisen Schweiz und der Zurich Insurance Group zeigen die Vielfalt der Gestaltungsmöglichkeiten zur Sponsoring-Aktivierung an konkreten Fällen in der Tiefe auf. Es wird deutlich, dass für jede einzelne Komponente des Aktivierungskonzepts eine klare Ausrichtung und entsprechende Massnahmen zur Sponsoring-Aktivierung notwendig sind. Diese zu koordinieren und aufeinander abzustimmen, ist herausfordernd. Dazu gibt es nicht den einen richtigen Weg, sondern eine Vielzahl an Optionen und unternehmensindividuellen Lösungsansätzen.

Die Projektrealisierungen von Raiffeisen Schweiz und der Zurich Insurance Group dienen somit nicht bloss als gelungene Anschauungsfälle und Orientierungsobjekte für zukünftige Aktivierungsprogramme im Sportsponsoring, sondern verdeutlichen auch den Facettenreichtum, welcher dem Management von Sportsponsoring-Partnerschaften innewohnt. Kommunikation via Sportsponsoring ist anspruchsvoll, chancenreich und flexibel einsetzbar, sofern sich kompetente Sponsoring-Verantwortliche in seriöser und professioneller Art des Themas annehmen und mit den notwendigen Ressourcen ausgestattet werden.

8 Diskussion

In diesem Kapitel werden die wesentlichen Erkenntnisse aus den drei Untersuchungen zusammengefasst (vgl. Kapitel 8.1), um die Ergebnisse vor deren Diskussion transparent und in kompakter Form darzulegen. Dies liefert die Basis für die Einordnung der Erkenntnisse in den aktuellen Forschungsstand und die Ermittlung des Forschungsbeitrags (vgl. Kapitel 8.2).

Die darauffolgende Ableitung von Implikationen folgt der Struktur des Konzepts zur Aktivierung im Sportsponsoring und übersetzt die Forschungsergebnisse in konkrete Empfehlungen für die Sponsoring-Praxis (vgl. Kapitel 8.3). Das Unterkapitel zu den Limitationen zeigt die Grenzen des vorliegenden Forschungsprojekts und dessen Ergebnissen auf (vgl. Kapitel 8.4).

Auf dieser Grundlage wird der weitere Forschungsbedarf anhand konkreter Forschungsfragen aufgezeigt (vgl. Kapitel 8.5). Im Ausblick schliesslich werden potenzielle Entwicklungen von Sportsponsoring als Kommunikationsinstrument unter besonderer Berücksichtigung der Sponsoring-Aktivierung thematisiert (vgl. Kapitel 8.6).

8.1 Zusammenfassung

Sportsponsoring-Partnerschaften ermöglichen Unternehmen eine facettenreiche Kommunikation und vielversprechende Optionen zur Ansprache spezifischer Zielgruppen (vgl. Kapitel 2.1). Aufgrund des emotionalen Charakters von Sport stellt Sportsponsoring als eine spezifische Ausprägung von Sponsoring-Partnerschaften ein besonders chancenreiches Mittel zur wirkungsvollen Nutzung von Kommunikationsrechten dar (vgl. Kapitel 2.2). Sport bewegt die Menschen, bringt sie zusammen und schafft Räume für Unternehmen im Rahmen von Sportveranstaltungen oder deren Übertragung auf digitalen Kanälen.

Die Sponsoring-Aktivierung wird von Wissenschaftlern und Praktikern gleichermassen als *die* elementare Komponente im Sportsponsoring eingestuft, um die Potenziale einer Sponsoring-Partnerschaft wirksam auszuschöpfen (vgl. Kapitel 2.3). Eine professionelle Planung und Umsetzung von Massnahmen zur Sponsoring-Aktivierung generiert nicht nur Raum für Kommunikationsbotschaften, sondern birgt auch Unterhaltungspotenzial.

Das realisierte Unterhaltungspotenzial beschert den Rechtehaltern einen Mehrwert, indem beispielsweise der Stadionbesuch mit digitalen Erlebnissen ergänzt wird. Dadurch erhalten die verbreiteten Kommunikationsbotschaften einen unternehmensindividuellen

Anstrich und generieren die für eine hohe Wirksamkeit nötige Aufmerksamkeit. Allerdings ist die Konzeption spezifischer Massnahmen in der Sponsoring-Aktivierung eine anspruchsvolle Managementaufgabe, an welcher viele Unternehmen scheitern. Andere wiederum ignorieren diese schlichtweg. Deshalb ist es für eine Auslegeordnung wichtig zu wissen, welche Themenfelder die Sponsoring-Verantwortlichen bei der Aktivierung im Sportsponsoring umtreibt.

Themenfelder bei der Aktivierung im Sportsponsoring

Aus Experteninterviews mit Sportsponsoring-Praktikern und Wissenschaftlern aus dem Fachgebiet fügt sich eine Themenlandkarte mit sieben Themenfeldern im Management von Sportsponsoring-Partnerschaften zusammen (vgl. Kapitel 4.2). Die Themenlandkarte umfasst die Themenfelder, bei denen Unternehmen mit den aus ihrer Sicht grössten Herausforderungen konfrontiert sind. Einfache und schnelle operative Lösungen für diese Themenfelder sind rar. Vielmehr müssen diese durch eine strategische Herangehensweise bearbeitet werden.

Sportsponsoring-Partnerschaften sind Projekte, die stark von den Umweltbedingungen mitgeprägt werden und mit denen unterschiedliche Ziele verfolgt werden (vgl. Kapitel 4.2.1). Darüber hinaus gibt es unterschiedliche Möglichkeiten der Kooperation (vgl. Kapitel 4.2.2). Der Aktivierung der Sportsponsoring-Partnerschaft kommt eine zentrale Bedeutung zu. Sie setzt sich aus der Planung (vgl. Kapitel 4.2.3), Realisierung (vgl. Kapitel 4.2.4), dem Einsatz unterschiedlicher Mittel (vgl. Kapitel 4.2.5) sowie der Ausgestaltung (vgl. Kapitel 4.2.6) zusammen. Zudem unterliegt sie einer ständigen Weiterentwicklung (vgl. Kapitel 4.2.7). Die Typologie zur Aktivierung im Sportsponsoring bietet eine Orientierungshilfe für die Gestaltung und Optimierung von Sportsponsoring-Partnerschaften.

Typologie zur Aktivierung im Sportsponsoring

Aktivierung im Sportsponsoring wird in vier Typen ausdifferenziert (vgl. Kapitel 5.2). So lässt sich Aktivierung wahlweise mit einzelnen Aktivierungsmassnahmen oder ganzen Aktivierungsprogrammen gestalten. Die Aktivierungsmassnahmen und -programme sind entweder interaktiv oder fokussiert ausgestaltet.

Tabelle 9: 4 Typen der Aktivierung im Sportsponsoring

Typ 1	**Typ 2**
Interaktive Aktivierungsmassnahmen	Interaktives Aktivierungsprogramm
Typ 3	**Typ 4**
Fokussierte Aktivierungsmassnahmen	Fokussiertes Aktivierungsprogramm

Diese Typologie geht aus elf Fallstudien hervor, in welchen die Aspekte Ziele, Massnahmen und Potenziale typische Mechanismen und strategische Stossrichtungen von Aktivierungsmassnahmen und -programmen im Sportsponsoring zutage fördern. Durch die Erhebung von in der Vergangenheit (also vor dem Projektstart) gesetzten Zielen, den gegenwärtigen Massnahmen und den zukünftigen Verbesserungspotenzialen wird die Ganzheitlichkeit von Sportsponsoring-Projekten mit der wesentlichen Zeitkomponente berücksichtigt. Die fallvergleichende Kontrastierung schliesslich offenbart zahlreiche Ähnlichkeiten in der Strategie und der Umsetzung in den Sportsponsoring-Partnerschaften der einzelnen Unternehmen (vgl. Tabelle 28 bis Tabelle 30 im Anhang).

Durch die darauf aufbauende Analyse inhaltlicher Sinnzusammenhänge und Typenbildung kristallisiert sich die oben dargestellte Typologie zur Aktivierung im Sportsponsoring mit den Klassifikationsfaktoren Integrationsgrad und Interaktionsgrad heraus (vgl. Kapitel 5.2.2). Die einzelnen Typen lassen sich auf Basis der grundlegenden strategischen Ausrichtung charakterisieren und anhand ihres jeweiligen Hauptmittels in der Sponsoring-Aktivierung einordnen.

Gestaltungsoptionen und Projektrealisierungen zur Aktivierung im Sportsponsoring

Aktivierung im Sportsponsoring bedarf einer umsichtigen Planung. Dieser Grundgedanke steckt hinter dem Konzept zur Aktivierung im Sportsponsoring (vgl. Kapitel 6.2). Eine interne und eine externe Kontextebene prägen die Gestaltung der Aktivierung von Sportsponsoring-Partnerschaften: die unternehmerische Koordination (interne Kontextebene) und das Sponsoring-Projekt an sich (externe Kontextebene).

Zur internen Kontextebene gehören die Erfahrung, der Stellenwert von Sponsoring im Unternehmen, finanzielle und personelle Aspekte sowie die Anzahl bestehender Sponsoring-Partnerschaften (vgl. Kapitel 6.2.1). Die externe Kontextebene setzt sich aus den Bestandteilen Erfolgsautonomie, Vertragsdauer, Sportarten-Popularität, Kooperation mit den Partnern und der Leistungsstufe zusammen (vgl. Kapitel 6.2.2).

Die Sponsoring-Aktivierung als zentrale Gestaltungsebene im Konzept verkörpert mit ihren 13 Komponenten die ganze Komplexität von Aktivierung im Sportsponsoring und schafft mit der Struktur Systematik und Orientierung für Sportsponsoring-Verantwortliche (vgl. Kapitel 6.2.3).

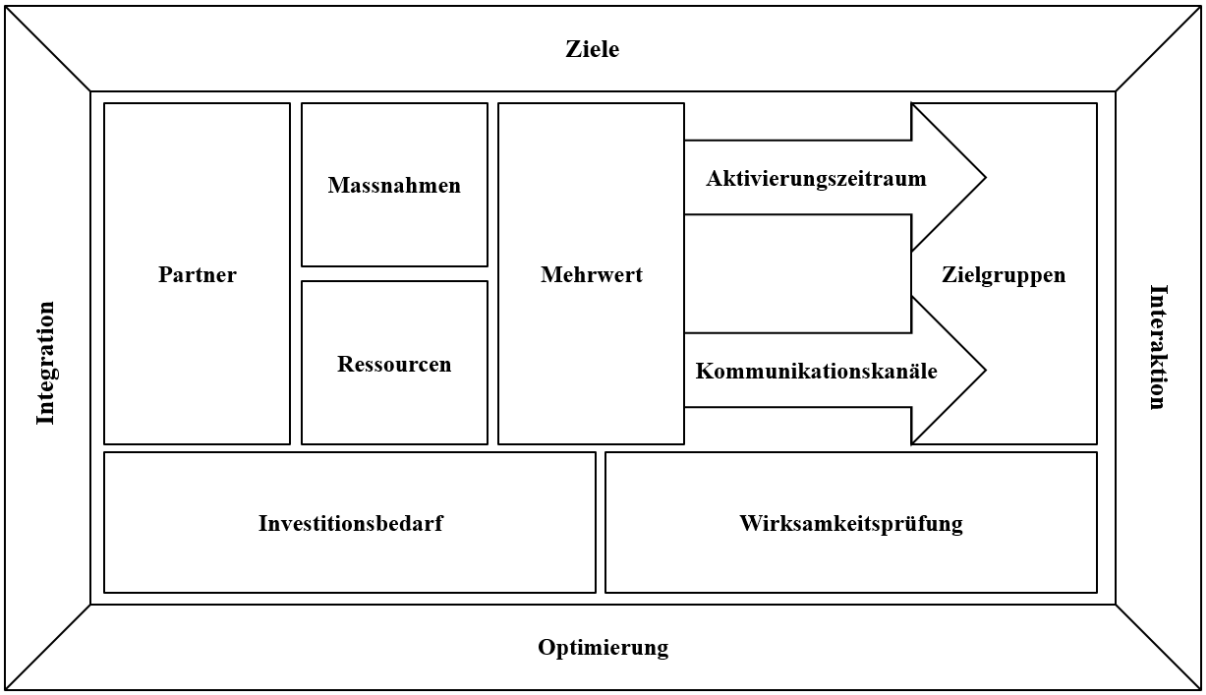


Abbildung 66: Sponsoring-Aktivierung als zentrale Gestaltungsebene im Aktivierungskonzept

Die Einzelfallanalysen zum Aktivierungskonzept illustrieren die praxisnahe Anwendbarkeit dieses Instruments und zeigen konkrete Gestaltungsoptionen innerhalb der einzelnen Komponenten auf (vgl. Kapitel 7.1). Die unterschiedlich gelagerten Einzelfallanalysen offenbaren die Stärke des Aktivierungskonzepts, die insbesondere darin besteht, dass es sich flexibel und fallspezifisch einsetzen lässt.

So werden mit der Fallstudie von Raiffeisen Schweiz bereits gut etablierte Wirkungsmechanismen in der Sponsoring-Aktivierung aufgezeigt (vgl. Kapitel 7.2.1), während die Fallstudie der Zurich Insurance Group stärker auf den planerischen Aspekt einer zum Zeitpunkt der Datenerhebung noch zu realisierenden Sponsoring-Aktivierung eingeht (vgl. Kapitel 7.2.2).

8.2 Forschungsbeitrag

In diesem Unterkapitel wird dargelegt, inwiefern die vorliegende Arbeit zur Entwicklung des Forschungsgebiets Sportsponsoring beiträgt. Die Analyse der Literaturströme zur integrierten Kommunikation durch Sponsoring und insbesondere Sportsponsoring (vgl. Kapitel 2) förderte den unzureichend untersuchten Sachverhalt der Aktivierung von Sportsponsoring-Partnerschaften aus Sponsorenperspektive zutage.

Der Mangel an empirischen Studien in diesem Bereich führte zur Wahl eines induktiven Forschungsdesigns mit Experteninterviews, einer Gruppendiskussion und Fallstudien (vgl. Kapitel 3.3), welche die Grundlage für die Identifikation von Themenfeldern im

Sportsponsoring-Management (vgl. Kapitel 4.2) und die Entwicklung einer Typologie zur Aktivierung im Sportsponsoring (vgl. Kapitel 5.2) bildete.

Als zentraler Forschungsbeitrag ist darüber hinaus die Aggregation der Erkenntnisse durch Konzeptualisierung zu einem integrierten Konzept zur Aktivierung im Sportsponsoring (vgl. Kapitel 6.2) und dessen Konkretisierung anhand von Einzelfallanalysen (vgl. Kapitel 7.1) anzusehen. Die ganzheitliche Darstellung von Gestaltungsoptionen zur Sponsoring-Aktivierung in einem integralen Konzept ist in dieser Form und Ausführlichkeit in der Sportsponsoring-Forschung einzigartig.

Themenlandkarte zum Sportsponsoring-Management

Das Management von Sportsponsoring-Partnerschaften und der proaktive Umgang mit der Aktivierung von Sportsponsoring-Partnerschaften sind noch nicht ausreichend erforscht. Zwar werden die Verarbeitungsmechanismen von Sponsoring-Botschaften vermehrt untersucht (Crimmins & Horn, 1996; Gwinner & Eaton, 1999; McDaniel, 1999; Speed & Thompson, 2000; Cornwell, Weeks & Roy, 2005, S. 31), aber es liegen noch zu wenig Erkenntnisse zu den Inhalten von Aktivierungsbotschaften vor (Carrillat, d'Astous & Couture, 2015, S. 256). So bleibt weitgehend unklar, wie sich welche Art der Aktivierung auf die Sportsponsoring-Partnerschaft auswirkt (Carrillat, d'Astous & Couture, 2015, S. 257).

Darüber hinaus fehlt es an einer klaren Bestandsaufnahme und Standortbestimmung der Themenfelder und Herausforderungen im Sportsponsoring-Management, obwohl für die Sponsoring-Aktivierung als Teil der Marketingkommunikation eine integrierte Betrachtung gefordert wird (Cornwell, Weeks & Roy, 2005, S. 36). Die Themenlandkarte zum Sportsponsoring-Management (vgl. Kapitel 4) schliesst diese Forschungslücke und liefert eine Standortbestimmung der Betätigungsfelder von Sportsponsoring-Verantwortlichen. Sie zeigt Stellhebel und Herausforderungen aus der Praxis auf und aggregiert diese zu sieben Themenfeldern (vgl. Kapitel 4.2).

Typologie zur Aktivierung im Sportsponsoring

Klare handlungsleitende Hinweise zur Aktivierung von Sportsponsoring-Partnerschaften fehlen in der Sportsponsoring-Literatur (Hohenauer, 2016, S. 185; DeGaris & West, 2013, S. 411). Die Rekonstruktion spezifischer Fälle (vgl. Kapitel 5.2.1) und deren fallvergleichende Kontrastierung anhand von Zielen, Massnahmen und Potenzialen sind in der Sportsponsoring-Forschung in dieser Form und in diesem Ausmass einzigartig. Erstmals lassen sich auf der Grundlage inhaltlicher Sinnzusammenhänge vier Typen der

Aktivierung im Sportsponsoring herausarbeiten und charakterisieren (vgl. Kapitel 5.2.2).

Die Typologie liefert Sportsponsoring-Verantwortlichen ein Orientierungsschema für die Ausrichtung der Aktivierung der eigenen Sportsponsoring-Partnerschaft. Dies ist deshalb wertvoll, weil in der Sportsponsoring-Literatur bislang keine Klarheit darüber geschaffen wurde, was eine wirkungsvolle Sportsponsoring-Aktivierung ausmacht (O'Reilly & Lafrance Horning, 2013, S. 427).

Durch die Verortung der rekonstruierten Fälle in der Typologie wird der Zugang zu konkreten Beispielen für die einzelnen Typen sichergestellt (vgl. Kapitel 5.2.2). Dadurch ergibt sich ein realitätsorientiertes Forschungsergebnis mit direktem Nutzen nicht nur für die Wissenschaft, sondern auch für die Sportsponsoring-Praxis.

Gestaltungsoptionen und Projektrealisierungen zur Aktivierung im Sportsponsoring

In der Sportsponsoring-Literatur sind nur vereinzelt Hinweise zum umfassenden Management von Aktivierung von Sportsponsoring-Partnerschaften zu finden. Eine ganzheitliche Betrachtung findet nicht statt. So bleibt unklar, wie sich Unternehmen durch Sponsoring einen Wettbewerbsvorteil verschaffen (Slack & Bentz, 1996; Amis et al., 1999; Amis, 2003; Papadimitriou & Apostolopoulou, 2009, S. 93). Insbesondere der Bereich der Sponsoring-Aktivierung weist noch grosse Forschungslücken auf (O'Keefe et al., 2009, S. 43; Donlan & Crowther, 2012, S. 291, 303).

Das Konzept zur Aktivierung im Sportsponsoring (vgl. Kapitel 6.2) schliesst diese Forschungslücke für das Sportsponsoring auf der konzeptionellen Ebene. So wird erstmals systematisch aufgezeigt, dass die interne Kontextebene der unternehmerischen Koordination (vgl. Kapitel 6.2.1) und die externe Kontextebene des eigentlichen Sportsponsoring-Projekts (vgl. Kapitel 6.2.2) die Ausgangslage für die Gestaltung von Sportsponsoring-Aktivierung (vgl. Kapitel 6.2.3) massgeblich prägen. Die Konzeptualisierung legt den Grundstein für die Theoriebildung auf dem Forschungsgebiet der Sponsoring-Aktivierung.

Durch die integrale Anwendung des Aktivierungskonzepts auf zwei reale Fälle von Sportsponsoring-Aktivierung (vgl. Kapitel 7.1) werden die Verständlichkeit des Aktivierungskonzepts sichergestellt und dessen praktischer Nutzen dargelegt. Aus dem Aktivierungskonzept ergeben sich konkrete Handlungsempfehlungen. Diese werden im nächsten Unterkapitel thematisiert.

8.3 Implikationen

Im Management von Sportsponsoring-Partnerschaften wird eine Vielzahl von Entscheidungen implizit und nach Gefühl gefällt (Delaney, Guidling & McManus, 2014). Um dieser intuitiv geprägten Management-Praxis entgegenzuwirken, werden nachfolgend konkrete Handlungsempfehlungen für Sponsoring-Manager auf Basis des Konzepts zur Aktivierung im Sportsponsoring (vgl. Kapitel 6.2) strukturiert herausgearbeitet und formuliert. Dadurch werden nicht nur die Ergebnisse der empirischen Untersuchungen (vgl. Kapitel 4.2, Kapitel 5.2, Kapitel 6.2 und Kapitel 7.2) reflektiert, sondern auch die Essenz und der Wert dieser Arbeit für die Praxis aufgezeigt. Orientieren sich Sponsoring-Manager an diesen Handlungsempfehlungen, werden unternehmenspolitische Einflüsse und persönliche Beweggründe aktiv vermindert und stattdessen pragmatische und logisch begründete Argumentationsketten für eine zielführende Sponsoring-Aktivierung aufgebaut.

Tabelle 10: Handlungsempfehlungen zu den Gestaltungsfeldern der Sponsoring-Aktivierung

Gestaltungsfeld	Komponenten	Handlungsempfehlung
Ausrichtung	Ziele Zielgruppen	Sorgen Sie für eine klare Ausrichtung der Sponsoring-Aktivierung.
Orchestrierung	Ressourcen Massnahmen Partner	Orchestrieren Sie proaktiv die komplexen Verflechtungen der Sponsoring-Aktivierung.
Legitimität	Integration Interaktion Mehrwert	Schaffen Sie eine breit abgestützte Legitimationsbasis für die Sponsoring-Aktivierung.
Kommunikation	Aktivierungszeitraum Kommunikationskanäle	Stimmen Sie die Kommunikation der Sponsoring-Aktivierung auf die strategischen Pläne ab.
Dynamik	Investitionsbedarf Wirksamkeitsprüfung Optimierung	Behalten Sie den Überblick über die wesentlichen Stellhebel der Sponsoring-Aktivierung.

Gestaltungsfeld 1: Ausrichtung

Ziele

Sponsoring-Aktivierung benötigt eine klare Ausrichtung. Die Ziele setzen den Rahmen und bilden den Ausgangspunkt einer Sponsoring-Aktivierung (vgl. Kapitel 6.2.3). Auf

die Ziele werden alle übrigen Faktoren konsequent ausgerichtet. Nachlässigkeiten in diesem Bereich wirken sich besonders fatal auf die Wirksamkeit der Sponsoring-Aktivierung aus, weil ohne Ziele die zentrale Orientierungsgrösse fehlt.

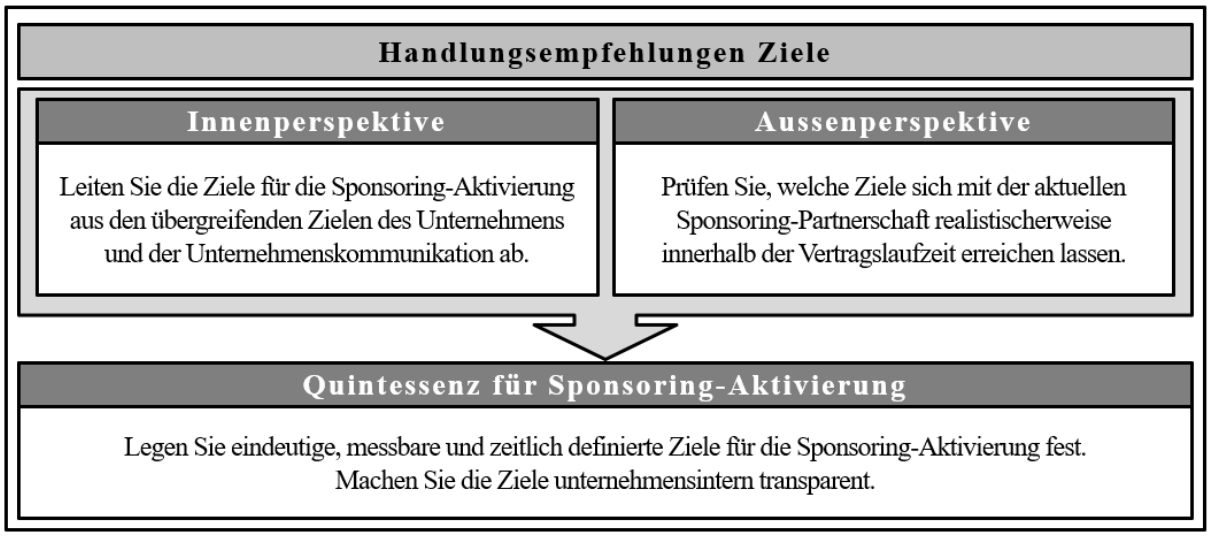


Abbildung 67: Handlungsempfehlungen Ziele

Zielgruppen

Welche Zielgruppen mit der Sponsoring-Aktivierung erreicht werden können, entscheidet sich zu einem gewissen Grad mit der Selektion des Sponsoring-Objekts. Allerdings beinhaltet jede professionelle Sponsoring-Partnerschaft das Potenzial, eine Plattform für die Ansprache von Zielgruppen zu sein, die nicht direkt aus dem Umfeld der ausgewählten Sponsoring-Partnerschaft stammen. Je höher der Attraktivitätsgrad einer Sponsoring-Partnerschaft für eine breite Zielgruppe ist, desto mehr Möglichkeiten bestehen, eine Auswahl zu treffen, wer mit der Sponsoring-Aktivierung genau angesprochen werden soll (vgl. Kapitel 6.2.3).



Abbildung 68: Handlungsempfehlungen Zielgruppen

Gestaltungsfeld 2: Orchestrierung

Ressourcen

Sponsoring-Aktivierung benötigt Ressourcen. Die Bereitstellung finanzieller Ressourcen stellt die Voraussetzung für das Ergreifen von Massnahmen, die Zusammenarbeit mit Partnern und die Distribution von Inhalten via Kommunikationskanäle über vordefinierte Zeiträume hinweg dar (vgl. Kapitel 6.2.3). Finanzielle Ressourcenausstattung ohne Know-how, wo diese am wirkungsvollsten eingesetzt wird, führt eine Sponsoring-Aktivierung jedoch nicht zum Erfolg. So sind auch personelle Ressourcen notwendig, um in Kombination mit den finanziellen Ressourcen eine integrierte und individualisierte Sponsoring-Aktivierung zu realisieren, die basierend auf den situativen Gegebenheiten des Unternehmens die entsprechenden Lösungen ermöglichen. Unternehmen begehen allzu oft den Fehler, dass sie einen Grossteil der finanziellen Ressourcen in den Erwerb des Sponsoring-Rechts investieren und anschliessend nicht mehr genügend Mittel für eine langfristige Sponsoring-Aktivierung zur Verfügung haben. Ein anderer problematischer Fall stellt die Budgetkürzung für Aktivierungsmassnahmen in einer laufenden Sponsoring-Partnerschaft dar. Im Besitz von Sponsoring-Rechten zu sein, ohne diese für die Sponsoring-Aktivierung zu nutzen, stellt eine Ressourcenverschwendung in der Unternehmenskommunikation dar, es sei denn, die Sponsoring-Partnerschaft an sich hat eine solche Strahlkraft, dass die Kommunikationsziele des Unternehmens auch ohne Sponsoring-Aktivierung erreicht werden. Das stellt jedoch die Ausnahme dar.



Abbildung 69: Handlungsempfehlungen Ressourcen

Massnahmen

Den Massnahmen sind hinsichtlich Anzahl und Kreativität keine Grenzen gesetzt. Es geht darum, die passenden Massnahmen auszuwählen und konsequent umzusetzen (vgl. Kapitel 6.2.3). Somit stellen die Massnahmen ein Bindeglied zwischen der strategischen Planung und der operativen Implementierung dar. Ihnen kommt in der Sponsoring-Aktivierung eine zentrale und verbindende Rolle zu. Allzu viele Unternehmen scheitern an dieser Schnittstelle – und zwar auf unterschiedliche Arten. Die einen Unternehmen planen sorgfältig elaborierte Massnahmen, um anschliessend festzustellen, dass sich aufgrund von Budgetrestriktionen nur ein Bruchteil davon umsetzen lässt. Andere Unternehmen wiederum vernachlässigen die strategische Planung und implementieren operativ unkoordiniert und ziellos Massnahmen, denen es an Wirksamkeit und Durchschlagskraft fehlt. Wieder andere Unternehmen greifen aus Bequemlichkeit, mangelnder Inspiration oder fehlenden Ressourcen auf die vorgefertigten Standardpakete der Rechtehalter zurück, um den Aufwand gering zu halten und sich keinen zusätzlichen Risiken interner Kritik für allzu gewagte Massnahmen in der Sponsoring-Aktivierung auszusetzen.

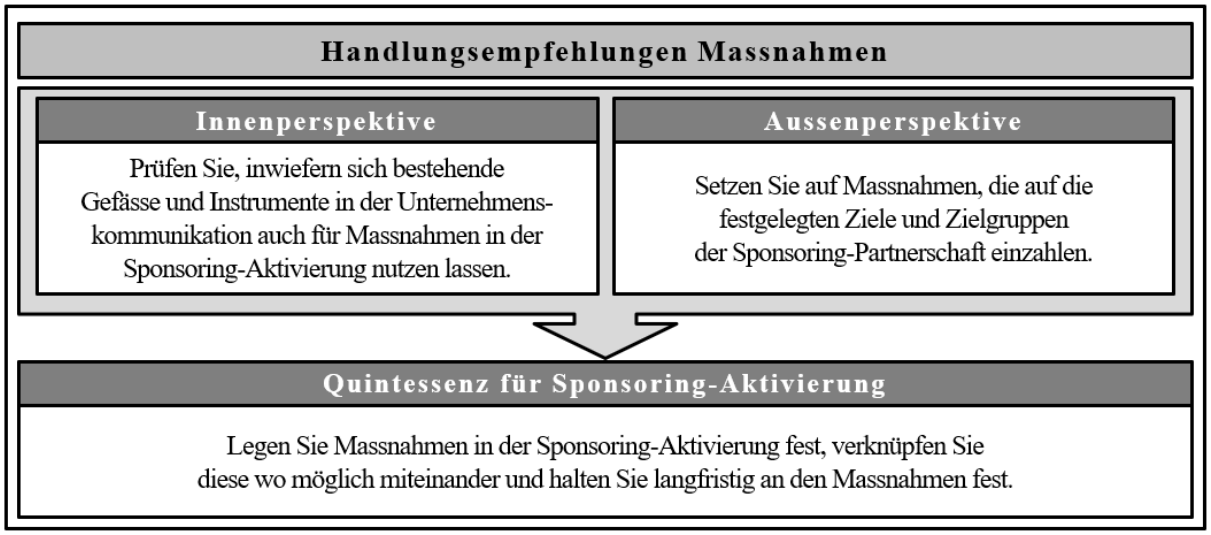


Abbildung 70: Handlungsempfehlungen Massnahmen

Partner

Unternehmen können als Sponsoren die Massnahmen zur Sponsoring-Aktivierung eigenständig planen, implementieren und realisieren. Innovativer und wirkungsvoller ist es jedoch, mit starken Partnern zu kooperieren (vgl. Kapitel 6.2.3). Dadurch ergeben sich gleichzeitig Chancen und Herausforderungen. Der Koordinationsaufwand steigt und es muss sichergestellt werden, dass die entsprechenden Akteure rechtzeitig mit den relevanten Informationen versorgt werden. Der wichtigste Partner für die strategische

Planung von Massnahmen zur Sponsoring-Aktivierung ist der Rechtehalter. Der Rechtehalter räumt dem sponsernden Unternehmen die kommunikativen Möglichkeiten ein. Je grösser dieser Spielraum, desto besser für das Unternehmen. Das schlägt sich auch im Preis für das Sponsoring-Recht nieder. Um eine grösstmögliche Flexibilität als Unternehmen sicherzustellen, bietet es sich tendenziell an, umfassende Sponsoring-Rechte mit einem grossen Gestaltungsspielraum zu erwerben. So können einzigartige Massnahmen ergriffen werden, die ein hohes Differenzierungspotenzial von anderen Sponsoren aufweisen und eine hohe Aufmerksamkeit bei der Zielgruppe generieren. Im Idealfall werden die Möglichkeiten zur Sponsoring-Aktivierung zwischen Rechtehalter und Sponsor abgesprochen und so bestmögliche Lösungen in der Sponsoring-Aktivierung entwickelt, die nicht nur authentisch und glaubwürdig für den Sponsor sind, sondern auch dem Rechtehalter zugutekommen, denn eine gelungene Sponsoring-Aktivierung stellt stets ein unterhaltsames Element für die Zielgruppe dar.

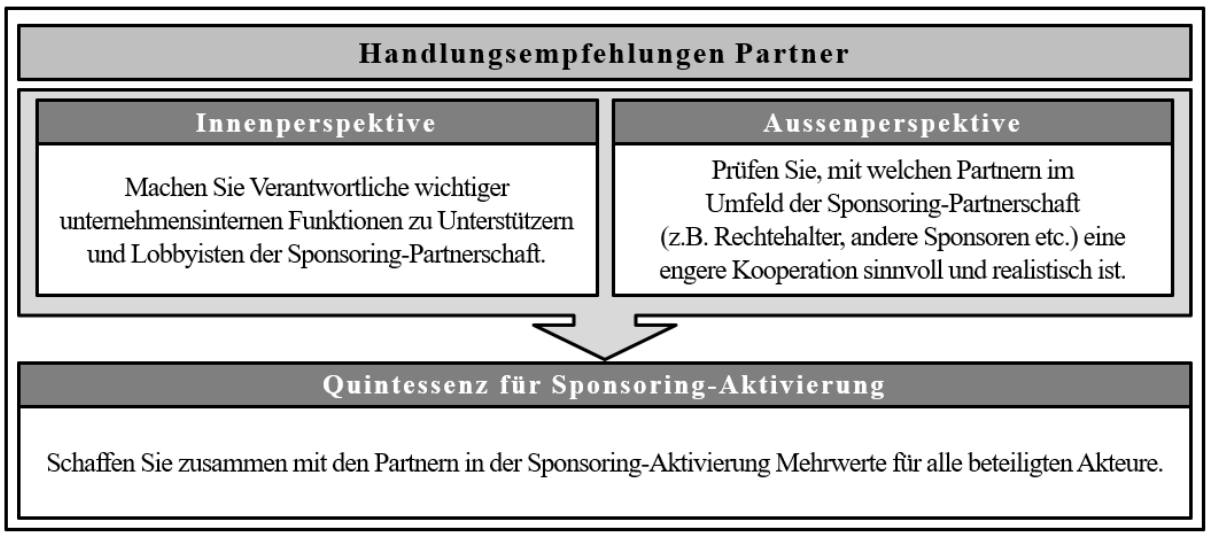


Abbildung 71: Handlungsempfehlungen Partner

Gestaltungsfeld 3: Legitimität

Integration

Sponsoring und dessen Aktivierung stellt im Idealfall eine integrierte Massnahme zur Marketingkommunikation des gesamten Unternehmens dar und ist kein isoliertes Element. Deshalb ist es wichtig, dass die verschiedenen Abteilungen der Marketingkommunikation übergreifende Kommunikationsmassnahmen anstreben und diese aufeinander abstimmen (vgl. Kapitel 6.2.3). Der Sponsoring-Abteilung kommt dabei die Rolle zuteil, sich an den übergeordneten Zielen der Unternehmenskommunikation zu orientieren und die Sponsoring-Aktivierung entsprechend auszurichten. So werden Synergien gehoben und eine einheitliche Kommunikation nach aussen sichergestellt.

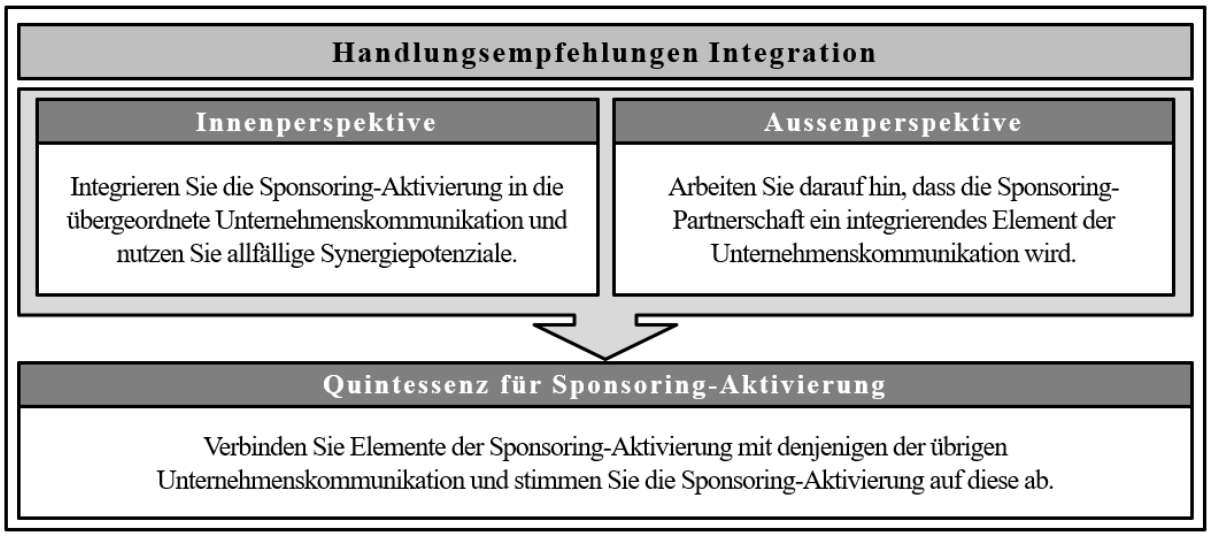


Abbildung 72: Handlungsempfehlungen Integration

Interaktion

Massnahmen in der Sponsoring-Aktivierung zu ergreifen, die eine Interaktion mit der Zielgruppe herbeiführen, ist ein Kernelement einer erfolgreichen Sponsoring-Aktivierung. Diese Massnahmen sind so gut ausgereift, dass die Angesprochenen von sich aus aktiv werden und sich proaktiv mit dem Unternehmen und im Idealfall mit dessen Angeboten (Produkten und/oder Dienstleistungen) auseinandersetzen (vgl. Kapitel 6.2.3). Dies geschieht in der Regel in spielerischer Art und Weise. Bisweilen kommen solche interaktiven Elemente in der Sponsoring-Aktivierung so gut bei der Zielgruppe an, dass diese sie eigenständig an ihre Peer-Group weiterleitet und so für virale Effekte sorgt.

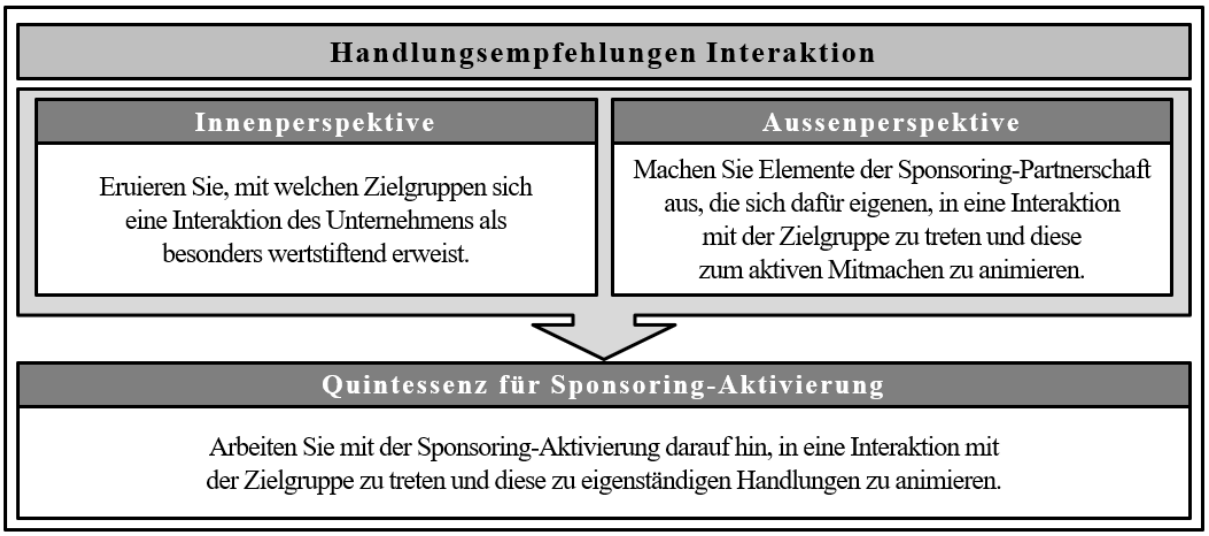


Abbildung 73: Handlungsempfehlungen Interaktion

Mehrwert

Mehrwert ist der zentrale Aspekt einer Sponsoring-Aktivierung schlechthin (vgl. Kapitel 6.2.3). In erster Linie muss sich das Sponsoring auch dank der Sponsoring-Aktivierung für das eigene Unternehmen auszahlen. Der bedeutsamste Mehrwert in einem gewinnorientierten Unternehmen ist die Absatzsteigerung. Weiter dient der Mehrwert für einen grösseren Kreis von Anspruchsgruppen dazu, wichtige Partner langfristig für die Sponsoring-Aktivierung und die Sponsoring-Partnerschaft zu begeistern. Dazu gehören die Zielgruppen der Sponsoring-Partnerschaft, der Rechtehalter, weitere Sponsoren in derselben Sponsoring-Partnerschaft und die breitere Öffentlichkeit. Ohne konkrete Mehrwerte lässt sich weder eine Sponsoring-Partnerschaft noch deren Aktivierung intern und extern rechtfertigen. Ein klarer Mehrwert schafft nicht nur Legitimität, sondern auch Goodwill und Gestaltungsspielraum für den Sponsoring-Leiter.

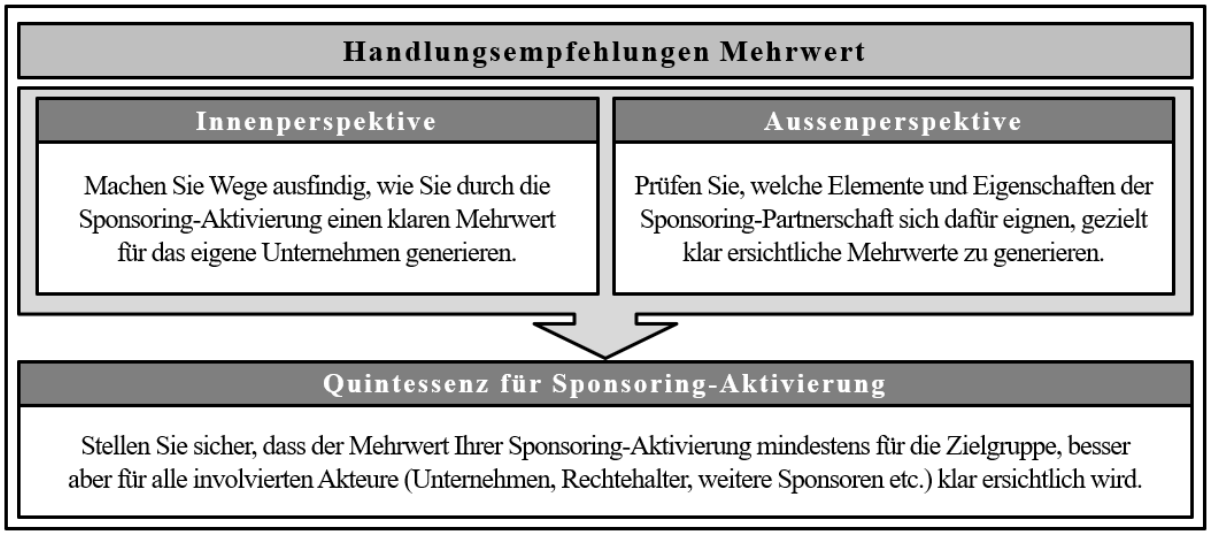


Abbildung 74: Handlungsempfehlungen Mehrwert

Gestaltungsfeld 4: Kommunikation

Aktivierungszeitraum

Sportsponsoring wirkt in der langen Frist. Die Basis für langfristige Sponsoring-Aktivierung wird mit entsprechend ausgestalteten Sponsoring-Verträgen gelegt. Ziel ist es, die Sponsoring-Aktivierung mindestens über die Vertragslaufzeit hinweg aufrechtzuerhalten. Starke Sponsoring-Partnerschaften wirken teilweise noch Jahre nach der Beendigung der Vertragslaufzeit nach. Mit gezielten Massnahmen zur Aktivierung lässt sich dieser Zeitraum weiter ausdehnen, ohne tatsächlich noch in Sponsoring-Rechte zu investieren. Allerdings ist der Grat zum Ambush Marketing schmal. Weiter bietet es sich an, insbesondere zu Beginn einer neuen Sponsoring-Partnerschaft der Zielgruppe klar-

zumachen, was der Sinn hinter der Sponsoring-Partnerschaft ist und von Anfang an verständliche Sponsoring-Botschaften zu kommunizieren. Die Sponsoring-Botschaften ergeben sich aus den kommunikativen Zielen des Unternehmens. Auch die Beendigung einer Sponsoring-Partnerschaft stellt einen kritischen Moment dar. Da ist besonderes Feingefühl in der Kommunikation gefragt, um negative Auswirkungen aufgrund des Ausstiegs zu vermeiden. So besteht die Möglichkeit, sich als Sponsor für eine gute Zusammenarbeit mit dem Rechtehalter und den gemeinsamen Weg zu bedanken und so einen sympathischen Rückzug sicherzustellen. Vielfach sind mangelnde Ressourcen oder Sparmassnahmen der Grund für die Beendigung einer Sponsoring-Partnerschaft. So gehört es zu den Herausforderungen von Sponsoring-Managern, nicht nur strategisch ausgerichtete Sponsoring-Partnerschaften abzuschliessen, sondern diese auch über einen langfristigen Zeitraum hinweg zu aktivieren. Dazu braucht es nebst finanziellen vor allem auch personelle Ressourcen. Nur so werden einzigartige Massnahmen zur Sponsoring-Aktivierung möglich.

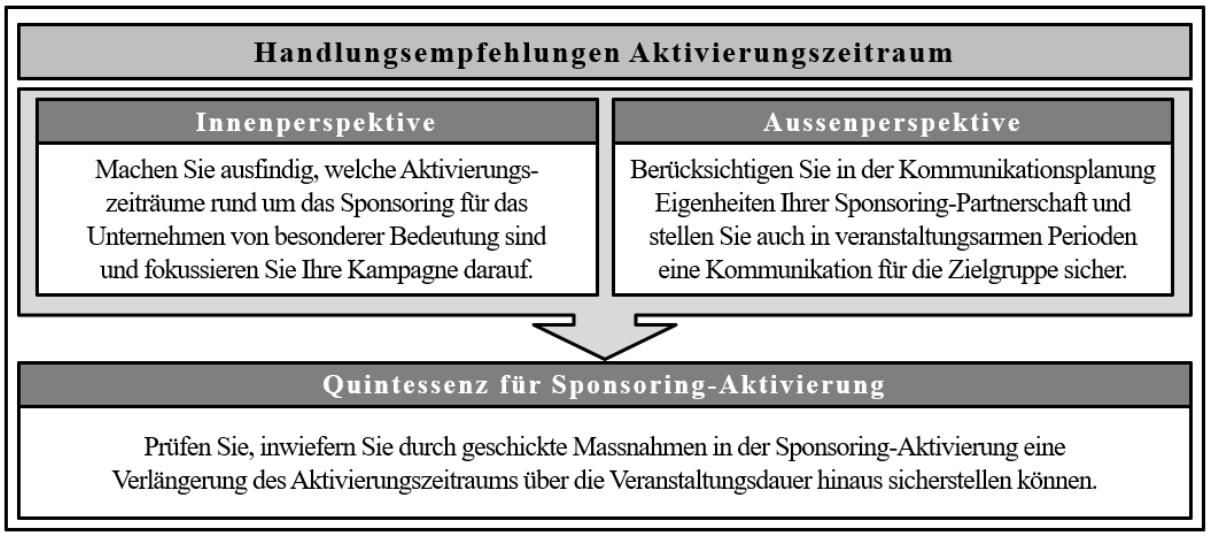


Abbildung 75: Handlungsempfehlungen Aktivierungszeitraum

Kommunikationskanäle

Die Kommunikationskanäle stellen das Bindeglied zwischen Zielgruppe und Sponsoring-Botschaft dar. Entscheidend für die Wahl der Kommunikationskanäle ist die Zielgruppenansprache. So werden diejenigen Kommunikationskanäle ausgewählt, über welche die vorab definierten Zielgruppen am besten erreicht werden können (vgl. Kapitel 6.2.3). Professionelle Sponsoring-Aktivierung beinhaltet stets eine Kombination und gleichzeitige Nutzung mehrerer Kommunikationskanäle. Dies erfordert eine genaue Kommunikationsplanung und Koordination einer integrierten Aktivierungskampagne über mehrere Kommunikationskanäle hinweg. Wird diese Aufgabe durch den Sponso-

ring-Manager gut moderiert und gelöst, ergeben sich dadurch positive Multiplikatorenwirkungen durch besonders starke Präsenz, Durchschlagskraft und Wirkung bei der Zielgruppe. Kommunikationskanäle gewähren zudem die Chance einer interaktiven Auseinandersetzung mit der Zielgruppe. Insbesondere die Nutzung sozialer Medien bietet für Sponsoren neue Möglichkeiten, die Interaktion mit der Zielgruppe zu fördern und so das Involvement und die Auseinandersetzung der Zielgruppe mit der Sponsoring-Partnerschaft und letztlich dem Unternehmen und dessen Produkten und Dienstleistungen weiter zu vertiefen. Diese Möglichkeiten werden in der Sponsoring-Aktivierung erst ungenügend genutzt.

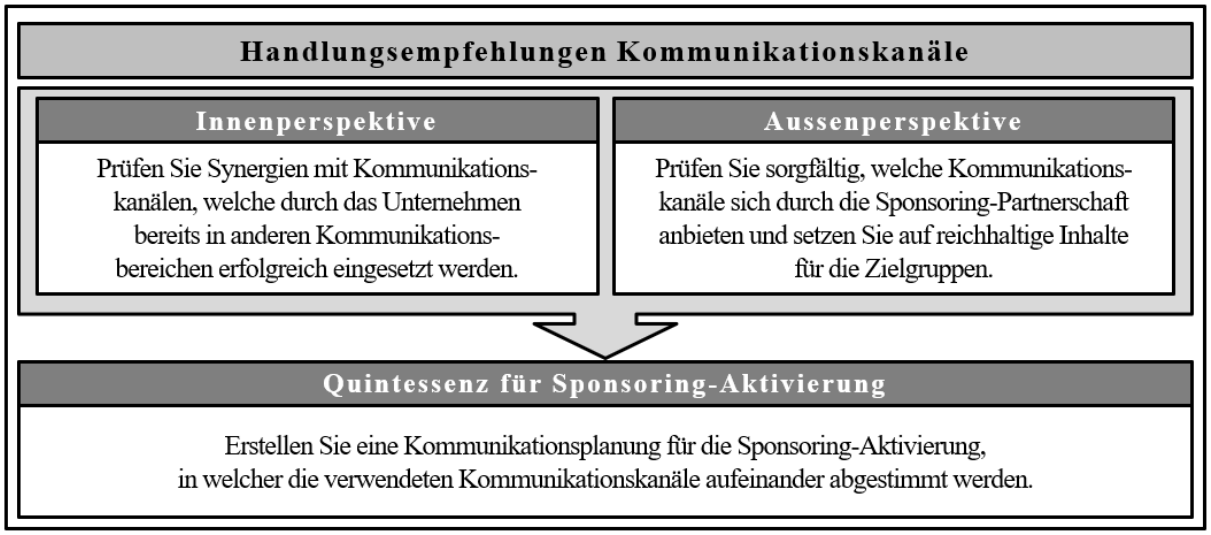


Abbildung 76: Handlungsempfehlungen Kommunikationskanäle

Gestaltungsfeld 5: Dynamik

Investitionsbedarf

Auf Basis der Höhe der Investitionen allein kann keine Aussage darüber getroffen werden, wie erfolgreich eine Sponsoring-Aktivierung sein wird. Es geht vielmehr darum, das Investitionsvolumen zu prüfen und so einzusetzen, dass eine grösstmögliche Wirkung der Sponsoring-Aktivierung erreicht wird. Auch mit einem geringen Investitionsvolumen lassen sich mit Kreativität und Ideenreichtum erfolgreiche Programme zur Sponsoring-Aktivierung gestalten (vgl. Kapitel 6.2.3). Investitionen in die Festlegung sämtlicher Elemente der strategischen Planung (Ziele, Zielgruppen, Massnahmen und Partner) sowie der operativen Implementierung (Massnahmen, Partner, Zeitraum, Kanäle und Ressourcen) sind die Voraussetzung dafür, dass eine Sponsoring-Aktivierung wirksam wird.

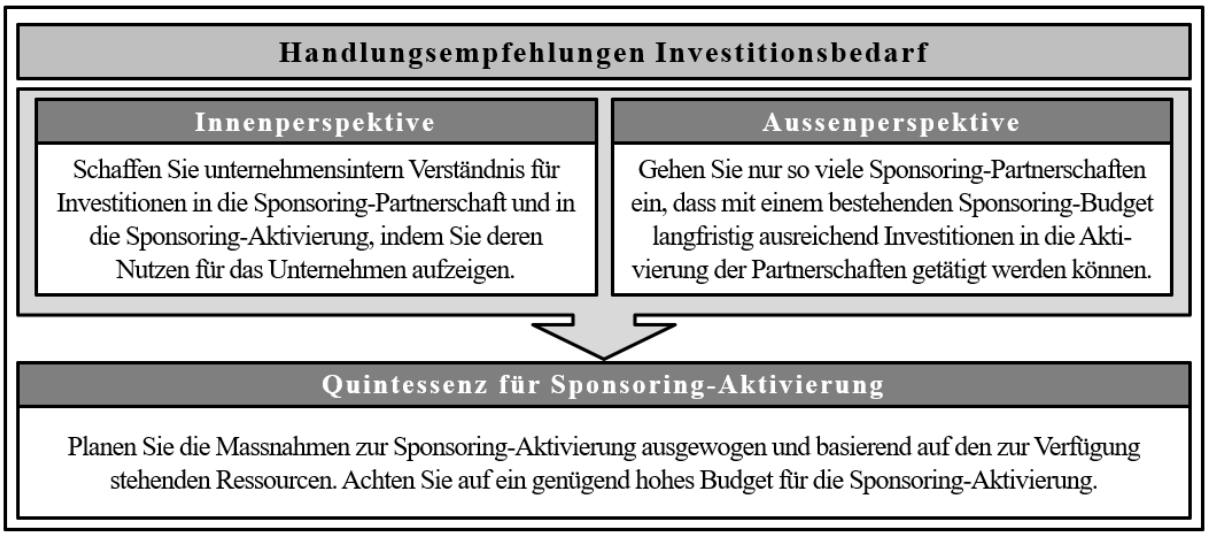


Abbildung 77: Handlungsempfehlungen Investitionsbedarf

Wirksamkeitsprüfung

Die Investitionen in die Sponsoring-Aktivierung und die einzelnen ergriffenen Massnahmen erfordern eine Wirksamkeitsprüfung (vgl. Kapitel 6.2.3). Diese dient dazu, einen Lernprozess bezüglich des Managements der Sponsoring-Aktivierung in Gang zu bringen. Die Erkenntnisse aus diesem Lernprozess bilden die Grundlage für die dynamische Optimierung. Nur diejenigen Elemente der Sponsoring-Aktivierung lassen sich verbessern, zu denen eine Einschätzung zur Wirksamkeit vorliegt. In welcher Form und mit welcher Häufigkeit die Wirksamkeitsprüfung durchgeführt wird, liegt im Ermessen des zuständigen Sponsoring-Managers. Dieser ist auch verantwortlich dafür, dass das Ausmass der Wirksamkeitsprüfung in einem adäquaten Verhältnis zum gesamten Umfang der Sponsoring-Aktivierung steht.



Abbildung 78: Handlungsempfehlungen Wirksamkeitsprüfung

Optimierung

Sponsoring-Aktivierung ist nie abgeschlossen. Mindestens so lange, wie ein Sponsoring-Vertrag besteht, ist auch in Sponsoring-Aktivierung zu investieren. Die Bedingungen, unter denen Sponsoring-Aktivierung stattfindet, unterliegen Veränderungen. Allein deshalb ist es notwendig, die Strategien in der Sponsoring-Aktivierung laufend zu evaluieren und Verbesserungspotenziale auszumachen (vgl. Kapitel 6.2.3). Die Lerneffekte, die beim proaktiven Management von Programmen zur Sponsoring-Aktivierung erzielt werden, bilden den Ausgangspunkt für eine ständige Verbesserung bestehender Sponsoring-Aktivierungen. Nur mit dem Durchschreiten eines konsequenten Lernprozesses werden schrittweise Anpassungen zum Positiven möglich. Diese mitunter kleinen Anpassungen bilden ein wesentliches Element, um eine Sponsoring-Partnerschaft dank professioneller Sponsoring-Aktivierung auf ein neues Niveau zu heben.

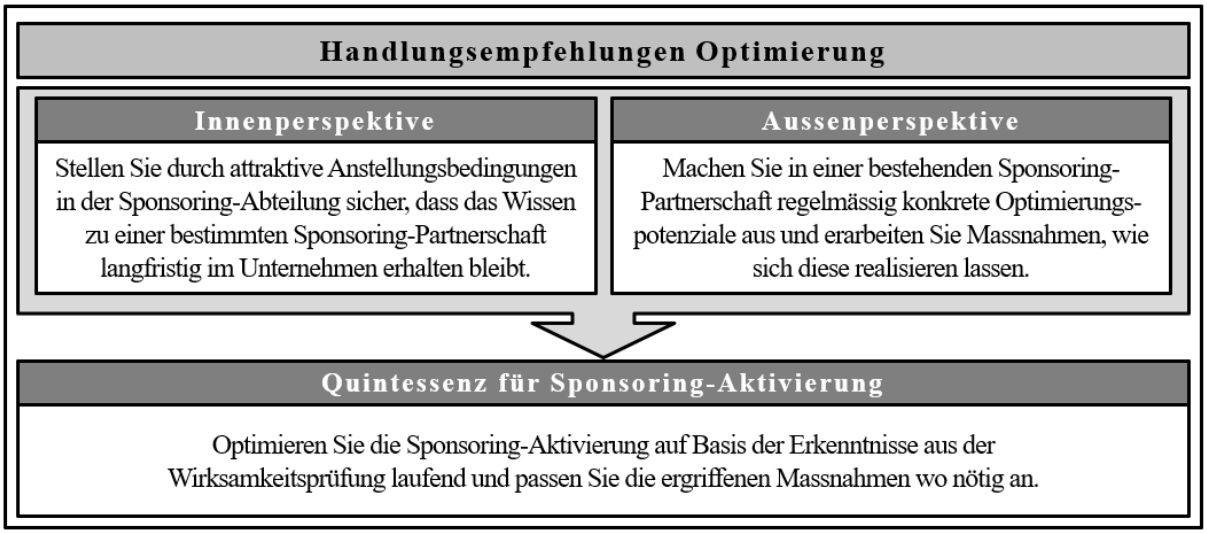


Abbildung 79: Handlungsempfehlungen Optimierung

8.4 Limitationen

Die Arbeit beinhaltet Limitationen vielfältiger Natur. Diese liefern die Grundlage für den weiteren Forschungsbedarf (vgl. Kapitel 8.5).

Untersuchungsbereich

Die Untersuchung berücksichtigt ausschliesslich die Perspektive von sponsernden Unternehmen, nicht aber diejenige von Rechtehaltern oder der Zielgruppe der Sponsoring-Partnerschaft. Die Interessen dieser Anspruchsgruppen sind unter Umständen komplett anders gelagert als diejenigen von Sponsoren (vgl. Caemmerer & Descotes, 2014, S. 1768, 1778; Meenaghan et al., 2013, S. 445).

Die Arbeit untersucht ausschliesslich Sportsponsoring-Partnerschaften. Es werden keine Aussagen zu anderen Sponsoring-Arten (z. B. Kultur- oder Wissenschaftssponsoring) gemacht, deren Wirkungsmechanismen anders gelagert sind (zu den Erscheinungsformen des Sponsorings siehe Bruhn, 2010, S. 17–30).

In der Datenauswahl befinden sich einzig Unternehmen aus dem deutschsprachigen Raum, deren Sponsoring-Partnerschaften sich mit wenigen Ausnahmen auf den mitteleuropäischen Markt konzentrieren. Die Mechanismen innerhalb und ausserhalb des eigenen Heimmarktes folgen unterschiedlichen Gesetzmässigkeiten (Mazodier et al., 2018, S. 42). Diesem Umstand ist bei der Untersuchung verschiedenartiger Sponsoring-Märkte Rechnung zu tragen.

Finanzdienstleister sind in der Datenerhebung überdurchschnittlich vertreten. Allerdings ist Sportsponsoring in vielen Branchen ein gut etabliertes Kommunikationsinstrument (vgl. Alonso Dos Santos et al., 2016, S. 78; Walraven et al., 2016, S. 411). Die Untersuchung spiegelt dies nicht wider.

Die Arbeit integriert verschiedenartige Formen der Zusammenarbeit zwischen Sponsoren und Rechtehaltern (z. B. Titelsponsoring, Mannschaftssponsoring, Veranstaltungssponsoring, Ligasponsoring etc.; zu den verschiedenartigen Formen der Zusammenarbeit im Sponsoring siehe Bruhn, 2010, S. 81–106). Allerdings wird diesen Formen der Zusammenarbeit in der Analyse keine explizite Aufmerksamkeit geschenkt. Da sie jedoch einen wesentlichen Einfluss auf die Ausgangssituation der Sponsoring-Aktivierung haben (vgl. Kapitel 6.2.2), sollten sie stärker berücksichtigt werden.

Einzelfallanalysen (vgl. Kapitel 7.1) sollten insbesondere folgende Kriterien erfüllen: Signifikanz, Vollständigkeit sowie Integration alternativer Perspektiven (Yin, 2014, S. 200–205). Während die ersten beiden Kriterien erfüllt sind, so gilt dies nicht für die Integration alternativer Perspektiven. Die Einzelfallanalysen werden ausschliesslich aus der Perspektive des betroffenen Unternehmens erstellt.

Untersuchungsanlage

Qualitative Forschung ist stark durch den Forschenden selbst geprägt und kaum delegierbar (vgl. Tomczak, 1992, S. 82). Die Interpretation von Daten wurde durch den Forschenden persönlich und ausschliesslich durch diesen vorgenommen. Dadurch erhalten die Forschungsresultate eine subjektive Note und sind nicht ohne Weiteres replizierbar. Insbesondere der Prozess der Typenbildung (vgl. Kapitel 5.1) und die Wahl der zu berücksichtigenden Komponenten für das Aktivierungskonzept (vgl. Kapitel 6.2) sind

Schritte im Forschungsprozess, die zwar aus den Daten hergeleitet werden, letztlich aber durch einen vom Forscher gewählten Schwerpunkt eingeflossen sind.

Im deutschsprachigen Raum besonders populäre Sportarten für Sponsoring-Partnerschaften wie Fussball und Wintersport (Nielsen Sports, 2018, S. 13, 22) sind in der Datenauswahl überdurchschnittlich vertreten und nehmen auch in den vertiefenden Einzelfallanalysen (vgl. Kapitel 7.1) eine zentrale Rolle ein. Somit können keine Aussagen über Sponsoring-Partnerschaften in Randsportarten abgeleitet werden.

Die Experteninterviews (vgl. Kapitel 4.2) und Fallstudien (vgl. Kapitel 5.2.1 und 7.2) liefern einen Blick auf den aktuellen Stand einer Sponsoring-Partnerschaft. Naturgemäss unterliegt eine solche jedoch einer ständigen Dynamik und Weiterentwicklung (Bruhn, 2010, S. 449–450). Diese Prozessperspektive wird unzureichend berücksichtigt.

Die Datenerhebung beinhaltet sowohl B2B- als auch B2C-Unternehmen. Die Zielgruppenansprache dieser Unternehmensarten unterscheidet sich (Kircher, 2017, S. 17–24). Eine explizite Differenzierung wird allerdings nicht vorgenommen, sondern der Situationalität überlassen.

Eine besonders gute Kooperation mit dem Rechtehalter oder anderen Sponsoren für die Sponsoring-Aktivierung wirkt sich positiv auf die Sponsoring-Wirkung aus (Carrillat, Solomon & d'Astous, 2015, S. 312; Schwizer, 2019b, S. 14). Diese situativ unterschiedlichen Umstände werden in den Fallstudien und den Einzelfallanalysen zwar angesprochen, aber nicht systematisch erhoben. Für eine objektive Einschätzung der Wirksamkeit einzelner Massnahmen wären diese situativen Faktoren unbedingt zu berücksichtigen.

Die Auswahl der passenden Sponsoring-Partnerschaft legt die Grundlage für eine wirkungsvolle Sponsoring-Aktivierung (Mazodier et al., 2018, S. 30; Cornwell, Weeks & Roy, 2005, S. 35; Simmons & Becker-Olsen, 2006). Die Selektion wird nur am Rande mitberücksichtigt. Auch wenn die Wissenschaft keine Anhaltspunkte für notwendige Investitionsbeträge in die Sponsoring-Aktivierung liefert (Papadimitriou & Apostolopoulou, 2009, S. 96), so sind Budgetrestriktionen ein wesentliches limitierendes Element für die Gestaltung von Massnahmen zur Sponsoring-Aktivierung. Allerdings wird bereits der rationalitätsgesteuerten Marketingbudgetierung häufig zu wenig Beachtung geschenkt (Reinecke, 2014, S. 4, 15–17; Reinecke, 2016, S. 206–207). Budgetrestriktionen für Sponsoring-Aktivitäten werden deshalb in der Datenerhebung dieser Arbeit nicht explizit erfasst.

Erfahrung ist im Sponsoring-Management besonders bei der Aktivierung ein wichtiger Einflussfaktor (Cornwell, 2014, S. 63). Dennoch wird diese im Aktivierungskonzept

(vgl. Kapitel 6.2) nur am Rande berücksichtigt. Die Dauer einer Sponsoring-Partnerschaft hat jedoch Auswirkungen auf die gesammelten Erfahrungen (Meenaghan et al., 2013, S. 448). Diese wird in der Untersuchung der einzelnen Sponsoring-Partnerschaften nicht beachtet.

Untersuchungsergebnisse

Die Arbeit fokussiert auf die strategische Ausrichtung von Sponsoring-Partnerschaften, trifft aber lediglich am Rande Aussagen darüber, wie die Wirksamkeit von Sponsoring-Aktivierung messbar erhöht wird. Sponsoring-Controlling und der damit verbundene Nachweis der Wirksamkeit bilden jedoch eine wichtige Basis für die Schaffung von Goodwill für das häufig kritisch hinterfragte Kommunikationsinstrument Sponsoring (vgl. Meenaghan et al., 2013, S. 455–457).

Sponsoring-Aktivierung ist stark von der Situationalität der entsprechenden Sponsoring-Partnerschaft geprägt (Olkkonen et al., 2000, S. 14–15). Dies erlaubt keine Entwicklung von Patentrezepten, wie es bisweilen von der Unternehmenspraxis gefordert wird.

Unternehmen investieren wenig in das Controlling von Sponsoring-Partnerschaften (DeGaris & West, 2013, S. 404; Meenaghan & O'Sullivan, 2013, S. 408). Das Konzept zur Aktivierung im Sportsponsoring (vgl. Kapitel 6.2) löst dieses wichtige Problem im Sponsoring-Controlling nur ansatzweise, indem eine klare Zieldefinition, Zielgruppenansprache und eine Wirksamkeitsprüfung mit anschliessender Optimierung empfohlen werden.

Die Wahl eines qualitativen Forschungsansatzes (vgl. Kapitel 3.1) mit der Betrachtung von mehreren Fällen als Analyseobjekte beeinflusst die Ergebnisse massgeblich und ist nah an der Praxis, stellt in der Wissenschaft jedoch einen umstrittenen Ansatz dar (Simon, 1986, S. 208; Tomczak, 1992, S. 81). Eine Generalisierbarkeit sowie ein direkter Transfer der Erkenntnisse auf die Gestaltung zukünftiger Fälle ist ohne Anpassung auf die spezifische Unternehmenssituation nicht möglich (vgl. Gomm, Hammersley & Foster, 2000; Swanborn, 2010, S. 66–70).

Die Datenerhebung erfolgt hauptsächlich mit den selbst involvierten Sponsoring-Verantwortlichen. Somit ist die Objektivität und Sachlichkeit der Aussagen kritisch zu hinterfragen (vgl. Häder, 2015, S. 104). Eine Aussenperspektive und eine neutrale Beurteilung fehlen weitgehend. Die Sicht der Sponsoren selbst lässt nur eine eingeschränkte, einseitige Perspektive zu.

8.5 Forschungsbedarf

Aktivierung im Sportsponsoring ist ein vergleichsweise junges Forschungsfeld (Hohenauer, 2016, S. 185). Aus dem grossen weiteren Forschungsbedarf werden nachfolgend vier ausgewählte Aspekte für die weitere Forschung zur Aktivierung im Sportsponsoring vorgeschlagen. Sie betreffen die Erfolgsmechanismen, die Kooperationsformen, die Unternehmensfaktoren und die Wirksamkeitsprüfung.

Erfolgsmechanismen

Inwiefern tragen welche Mechanismen in der Sponsoring-Aktivierung zu deren Erfolg bei?

Sponsoren sollten ihre Zielgruppen mit spezifischen Sponsoring-Botschaften ansprechen (Carrillat, d'Astous & Couture, 2015, S. 258). Aktivierung im Sportsponsoring ist besonders herausfordernd, wenn aufgrund begrenzter Popularität einer Sportart kein automatischer Zugang zu einer breiten Zielgruppe durch die Sponsoring-Partnerschaft an sich besteht. In dieser Situation sind überdurchschnittlich innovative und elaborierte Konzepte für die Sponsoring-Aktivierung notwendig.

Die Berücksichtigung situationsspezifischer Faktoren ist für eine erfolgreiche Sponsoring-Aktivierung zentral. So gilt es bei der Aktivierung von Sponsoring-Partnerschaften sowohl Beziehungen, Netzwerke und Kommunikationsprozesse als auch situative Aspekte zu berücksichtigen (Olkkonen et al., 2000, S. 15). Die Pläne müssen auf die jeweilige Situation angepasst werden.

Dennoch ist nicht auszuschliessen, dass es einige Grundregeln in der Sponsoring-Aktivierung gibt, die unter bestimmten Umständen für jegliche Arten von Sponsoring-Aktivierung gelten. Erkenntnisse in diesem Bereich sind deshalb wichtig, weil sie Sponsoring-Verantwortlichen eine Orientierung bei der Erstellung von Massnahmen zur Sponsoring-Aktivierung liefern. Weitere Einzelfallanalysen zu den drei in dieser Arbeit nicht untersuchten Aktivierungstypen würden hierzu einen wertvollen Beitrag leisten.

Massnahmen zur Sponsoring-Aktivierung laufen Gefahr, bei den Zielgruppen auf Ablehnung zu stossen, weil sie zu marktschreierisch wirken oder weil das Sponsoring-Objekt für Negativschlagzeilen sorgt (Lohneiss & Hill, 2014, S. 185). Deshalb ist mehr Forschung im Bereich der Kommunikationsart einer Sponsoring-Aktivierung notwendig. Die zentrale Herausforderung besteht darin, wie Geschäftsthemen in der Kommunikation aufgegriffen werden können, ohne Einbussen in der Kommunikation bezüglich Authentizität, Glaubwürdigkeit und Subtilität in Kauf zu nehmen.

Digitale Elemente stellen bereits heute ein wesentliches Element einer ausgefeilten Sponsoring-Aktivierung dar (Apostolopoulou et al., 2017, S. 266; Abeza et al., 2014; Cahill & Meenaghan, 2013; Boyle & Haynes, 2012, S. 324–325). Die durch die Digitalisierung erweiterten Möglichkeiten in der Sponsoring-Aktivierung werden heutzutage noch nicht ausgeschöpft. Erkenntnisse dazu, wie die Integration digitaler Aspekte in der Sponsoring-Aktivierung deren Wirksamkeit und Attraktivität verbessern können, wären für Sponsoring-Verantwortliche nützlich.

Kooperationsformen

Welche Formen der Kooperation zwischen Rechtehaltern und Sponsoren sind erstrebenswert?

Tiefgreifende Kooperationen zwischen Rechtehaltern und Sponsoren stellen in der Sponsoring-Aktivierung derzeit noch die Ausnahme dar, obwohl sich daraus zahlreiche Vorteile für beide Seiten ergeben (Radicchi, 2014, S. 62). Die Verbindung der beiden Perspektiven auf eine Sponsoring-Partnerschaft bietet aber die Chance, auf einen grossen Erfahrungsschatz in der Sponsoring-Aktivierung zurückzugreifen, der bis jetzt in vielen Sponsoring-Partnerschaften ungenutzt bleibt. Kann die Forschung positive Ergebnisse einer vertieften Kooperation und Koordination aufzeigen, würden sich für die Praktiker neue Wege in diesem Feld eröffnen.

Die Kooperation zwischen Rechtehaltern und Sponsoren findet in unterschiedlichen Intensitätsstufen statt (Radicchi, 2014, S. 57). Dennoch gibt es vereinzelt Beispiele dafür, wie intensivere Formen der Kooperation gestaltet werden können. Für Sponsoring-Verantwortliche würde die Entwicklung verschiedener Zusammenarbeitstypen einen Mehrwert bieten. So könnten sich die Sponsoring-Verantwortlichen an einer bestimmten Form der Zusammenarbeit mit dem Rechtehalter orientieren und diese bereits bei den Vertragsverhandlungen ins Spiel bringen. Zudem sollte geklärt werden, inwiefern es sich für einen Rechtehalter lohnt, sich für die Sponsoring-Aktivierung des sponsernden Unternehmens zu engagieren und sich aktiv einzubringen.

Weiter ist der Verkauf von Sponsoring-Rechten im Sport höchstens bei einigen ausgewählten Sportarten nahezu ein Selbstläufer, da gerade auch internationale Sportgrossereignisse zunehmend kritisch hinterfragt werden (Beck, Ihle & Nieland, 2018, S. 20–21; Flemming, Dosenovic, Marcinkowski, Lünich & Starke, 2018, S. 121). Sponsoren sind gefordert, einen Beitrag zur Attraktivitätssteigerung ihrer Sponsoring-Rechte zu leisten. Deshalb ist eine wissenschaftliche Untersuchung dazu, wie die Rechtehalter ihre Sponsoring-Möglichkeiten für Sponsoring-Partner interessanter gestalten können, von Relevanz.

Unternehmensfaktoren

Wie sollte Sponsoring-Aktivierung unternehmensintern organisiert werden?

Für eine aussichtsreiche Sponsoring-Aktivierung werden organisationale Ressourcen benötigt (Beyrouti, 2010). Zur Aufgabe von Sponsoring-Verantwortlichen gehört deshalb auch die Sicherstellung der unternehmensinternen Unterstützung für eine Sponsoring-Aktivierung. Die Forschung liefert nur ungenügend Resultate, wie diese aktiv sichergestellt werden kann.

Sponsoring-Aktivierung wird unternehmensextern (Biscaia, Correia, Rosado, Ross & Maroco, 2013, S. 288–289) und unternehmensintern durch eine Vielzahl von Faktoren beeinflusst. Es bleibt unklar, wie stark dieser Einfluss einzelner Faktoren tatsächlich ist und worauf sich Sponsoring-Verantwortliche primär fokussieren sollten, wenn es darum geht, gute Voraussetzungen für den Erfolg von Massnahmen zur Sponsoring-Aktivierung zu schaffen.

Die Gestaltung von Sponsoring-Aktivierung ist stark vom Engagement und der Rolleninterpretation der Sponsoring-Verantwortlichen abhängig (vgl. Breese, Couch & Turner, 2020, S. 17–18). Der latente Verdacht mangelnder Wirksamkeit von Sponsoring-Aktivierung verhilft dem Sponsoring-Verantwortlichen zu einer wichtigen Schlüsselrolle, wenn es um die Durchsetzung oder Aufrechterhaltung von Massnahmen für das Sponsoring-Management geht (Jensen, Head & Mergy, 2020). Die Auswirkungen unterschiedlicher Typen und Persönlichkeiten von Sponsoring-Verantwortlichen auf den Erfolg der Sponsoring-Aktivierung bedarf weiterer Untersuchungen.

Wirksamkeitsprüfung

Wie lässt sich die Wirksamkeitsprüfung einer Sponsoring-Aktivierung sicherstellen?

Unter Sponsoren und Rechtehaltern herrscht ein Bewusstsein, dass das Vorhandensein verlässlicher Messmethoden eine zentrale Voraussetzung für ein zukünftiges Wachstum im Sponsoring darstellt (Schwizer & Reinecke, 2017, S. 29; Meenaghan et al., 2013, S. 445). Die Wirkung der Massnahmen lässt sich kaum isoliert messen, da sie durch viele Faktoren beeinflusst wird. Es ist ein Bedarf nach klaren Konzepten und Strategien für ein effektives Controlling vorhanden. Wissenschaftliche Beiträge dazu würden zur Steigerung des Stellenwerts von Sponsoring-Aktivierung beitragen. Dabei geht es vor allem um die Herausforderung, das qualitativ entwickelte Aktivierungskonzept mit quantitativen Indikatoren zu versehen und eine übergeordnete Kennzahl für die Güte von Sponsoring-Aktivierung zu entwickeln (vgl. Coppedge, 2012, S. 46). Der systemi-

sche Evaluationsansatz liefert Ausgangspunkte für eine gezielte Überprüfung des Aktivierungskonzepts (Döring, 2014, S. 176–177). Dieser basiert auf dem CIPP-Evaluations-Modell von Stufflebeam (Stufflebeam et al., 1971), welches konkrete Evaluationsfragen für die Bereiche Kontext, Input, Prozess und Produkt vorschlägt. Diese Fragen lassen sich hervorragend auf das Planungsmodell anwenden.

Als eines der wirkmächtigsten Argumente für Sponsoring-Aktivierung ist der Nachweis der Unterstützung von Kaufprozessen anzusehen. Dieser fällt den meisten Unternehmen jedoch schwer (Schwizer & Reinecke, 2017, S. 29). Lässt sich aufzeigen, dass durch Sponsoring-Aktivierung mehr Produkte verkauft oder Dienstleistungen erbracht werden, würde dies die Position von Sponsoring-Aktivierung deutlich stärken. Der Bedarf besteht in diesem Kontext darin, Wege aufzuzeigen, wie eine Unterstützung von Kaufprozessen durch Sponsoring-Aktivierung ermöglicht wird (vgl. Hohenauer, 2016; Rutschmann, 2017). Ein Ansatz hierfür ist die Operationalisierung des Aktivierungskonzepts zur Aktivierung im Sportsponsoring. So werden die einzelnen Komponenten konkret messbar, was auch das branchenweite Benchmarking erleichtern würde.

8.6 Ausblick

Das Management von Sportsponsoring-Partnerschaften unterliegt einem steten Wandel. Der Ausblick auf sich abzeichnende Entwicklungen im Management von Sportsponsoring-Partnerschaften und deren Aktivierung thematisiert die Stellhebel für einen wesentlichen Erfolgsbeitrag von Sportsponsoring-Partnerschaften zur wirkungsvollen Unternehmenskommunikation.

Sportsponsoring bietet wie kaum ein anderes Kommunikationsinstrument die Möglichkeit, die eigene Botschaft mit Emotionen aufzuladen. Die Nachfrage nach attraktiven Sportsponsoring-Partnerschaften wird sich folglich weiter verstärken. Vorausschauende Sponsoren, welche sich mit den passenden Rechtehaltern auf langfristige Kooperationen einigen und diese systematisch weiterentwickeln, schaffen sich im Sportsponsoring-Markt eine gute Ausgangslage.

Sportsponsoring-Partnerschaften erfordern von Sponsoren ein ganzheitliches Bekenntnis, welches über die Sponsoring-Abteilung hinausgeht. Aufgrund der auf dem Markt begrenzten Anzahl an Sportsponsoring-Partnerschaften mit grossem Strahlkraft-Potenzial wird die Einigkeit innerhalb eines sponsernden Unternehmens über die Aktivitäten im Sportsponsoring eine entscheidende Rolle spielen. Sponsoren, die ihre Energie in den Aufbau und die Weiterentwicklung strategischer Sportsponsoring-Partnerschaften investieren und diese nicht mit internen Machtkämpfen um Sponsoring-Budgets verschwenden, werden im Vorteil sein.

Dennoch ist der Erfolg von Sportsponsoring-Partnerschaften nicht per se von hohen Investitionssummen abhängig. Vielmehr wird es darum gehen, authentische und zum eigenen Unternehmen passende Sportsponsoring-Konzepte zu entwerfen und zu realisieren. Es wird nicht so stark darauf ankommen, ob der Sponsor dafür auf grosse und kostspielige Sportsponsoring-Partnerschaften setzt oder sich mit aufsehenerregenden Aktivierungsmassnahmen anhand von kleineren Engagements die nötige Aufmerksamkeit verschafft.

In beiden Fällen sind Sportsponsoring-Engagements nur als wahrhaftig gelebte Partnerschaften sowohl für den Sponsor als auch den Rechtehalter erfolgversprechend. Die Sponsoren werden sich vermehrt genauer überlegen, mit welchen Rechtehaltern sie als Partner zusammenarbeiten möchten. Unternehmen, welche ein Gespür für gute Kooperationsmöglichkeiten vor dem Eingehen einer Sportsponsoring-Partnerschaft haben, legen den Grundstein für eine wirkungsvolle Kommunikation.

Dem Sponsoring-Verantwortlichen kommt dabei eine Schlüsselrolle zu. Die Eigeninitiative von Sponsoring-Verantwortlichen wird Sportsponsoring-Partnerschaften und die Entwicklung neuartiger Formen wesentlich prägen. Unternehmen, welche innovative, vorwärtsgerichtete und motivierte Sponsoring-Verantwortliche für sich gewinnen, profitieren via vorausschauendem Sportsponsoring-Management wesentlich von deren proaktiven Interpretation dieser anspruchsvollen Managementaufgabe.

Sportsponsoring-Partnerschaften mangelt es an einer ausreichenden Einbettung in die Unternehmenskommunikation. Investitionen in Sportsponsoring-Partnerschaften werden sich nur noch rechtfertigen lassen, wenn sie sinnvoll in die Gesamt-Unternehmenskommunikation integriert werden. Sponsoren mit einem strukturierten Vorgehen bei der Ableitung von Zielgrössen für Sportsponsoring-Partnerschaften, die aus den Unternehmens- und Marketingzielen abgeleitet sind, werden sich eine starke Position erarbeiten – sowohl gegenüber internen als auch gegenüber externen Anspruchsgruppen.

Die Anforderungen an Sportsponsoring-Verantwortliche sind vielfältig und hoch. Da das Management von Sportsponsoring-Partnerschaften komplexer wird, werden Sportsponsoring-Verantwortliche ein noch breiter gefächertes Repertoire an Erfahrungen und Wissen für den Umgang damit mitbringen müssen. Dazu werden vernetztes Denken, interne Koordinationsfähigkeit mit anderen Abteilungen, externe Koordinationsfähigkeit mit Partnern, soziale Kompetenz im Umgang mit Rechtehaltern, Medien und Agenturen, Innovationsgeist, Kreativität, Überzeugungskraft sowie ein Gespür für die Wichtigkeit von Sponsoring-Controlling gehören.

Die Aktivierung von Sportsponsoring-Partnerschaften gestaltet sich komplex, da sie von vielen internen und externen Faktoren beeinflusst wird. Der Komplexitätsgrad im Management von Sportsponsoring-Partnerschaften wird weiter zunehmen. Wem es gelingt, unterschiedliche Einflussfaktoren geschickt zu moderieren und die mit der Komplexität einhergehenden Gestaltungsoptionen für sich zu nutzen, wird Erfolge verbuchen.

Die Aktivierung von Sportsponsoring-Partnerschaften lebt von der Individualität, der Differenzierung und der Situationalität. Generalisierte Konzepte für Aktivierungsstrategien werden an Bedeutung verlieren. Vorteile verschaffen sich diejenigen Sponsoren, die für ihre konkrete Sportsponsoring-Partnerschaft basierend auf Best-Practice-Beispielen die jeweils passenden Lösungen für das eigene Sportsponsoring-Projekt erarbeiten und konsequent umsetzen.

Der Unterhalt von Sportsponsoring-Partnerschaften ohne Aktivierung widerspricht einem professionellen Sportsponsoring-Management. Die Ressourcenverschwendung mit Sportsponsoring-Partnerschaften ohne durchdachte Strategie zur Sponsoring-Aktivierung wird abnehmen. Zunehmende Budgetrestriktionen in den Unternehmen werden in den Kommunikationsabteilungen dazu führen, dass Sportsponsoring-Partnerschaften ohne vorgängig geplante Sponsoring-Aktivierung gar nicht mehr eingegangen werden.

Die Aktivierung von Sportsponsoring-Partnerschaften nährt sich vom Einfallsreichtum, der Kreativität, der Authentizität und der Beharrlichkeit der sie prägenden Akteure. Die Bedeutung von Subtilität in der Kommunikation wird zunehmen. Sponsoren, die dem Sport die grosse Bühne überlassen und mit ihrer Kommunikation konkrete Mehrwerte für die Zielgruppen schaffen, werden mit ihren Botschaften auf eine hohe Akzeptanz stossen.

Aktivierungsprogramme von Sportsponsoring-Partnerschaften leben zu einem wesentlichen Teil von modernen digitalen Elementen und Plattformen. Die Wichtigkeit einer zielgenauen Ansprache der segmentierten Zielgruppen wird weiter zunehmen und die Abhängigkeit der Sponsoren von kostspieligen, aber im Wirkungsbereich begrenzten Vor-Ort-Aktivierungsmassnahmen verringern. Diejenigen Sponsoren mit einer individualisierten und erlebnisreichen Zielgruppenansprache mit Relevanz und Mehrwert werden eine nachhaltig starke Positionierung für die Verbreitung ihrer Botschaften schaffen und den Wettbewerb um Aufmerksamkeit für sich gewinnen.

Die Aktivierung von Sportsponsoring-Partnerschaften ist eine dynamische Angelegenheit. Aktivierungsprogramme von Sportsponsoring-Partnerschaften werden noch verstärkt einem stetigen Wandel unterworfen sein und der Druck für rasche Optimierungen

im Sponsoring-Projekt wird zunehmen. Agile Sponsoren mit hoher Lern- und Entwicklungsbereitschaft werden sich in einer vorteilhaften Position befinden.

Das Betreiben von Sportsponsoring-Partnerschaften erfordert Langfristigkeit. Nur finanziell solid aufgestellte Unternehmen werden überhaupt noch Sportsponsoring-Partnerschaften eingehen und diese über mehrere Jahre mit einer professionellen Sponsoring-Aktivierung begleiten. Sportsponsoren mit einem hohen Mass an Weitblick und der Fähigkeit, Entwicklungen frühzeitig zu antizipieren sowie die Ausrichtung der eigenen Sportsponsoring-Partnerschaft entsprechend anzupassen, verfügen über grosses Potenzial in der Ausschöpfung solcher Engagements.

Aktivierungsprogramme im Sportsponsoring sind ein Bestandteil der Unterhaltungskomponente im Vermarktungsgeschäft des professionellen Sports. Die Sponsoring-Aktivierung wird vermehrt die Rolle eines unterhaltenden und wertstiftenden Elements beim Konsum von Live-Sport übernehmen. Sponsoren, welche diese Elemente aus Sicht der Zielgruppe mit ihren Aktivierungsprogrammen passend gestalten, erarbeiten sich eine Position mit hoher Akzeptanz für ihre eigenen Botschaften.

Sponsoring-Controlling fristet unverständlicherweise ein Nischendasein im Management von Sportsponsoring-Partnerschaften. Der Druck auf den Wirkungsnachweis von Massnahmen zur Aktivierung von Sportsponsoring-Partnerschaften wird steigen. Nur Sponsoren, die ihren Anspruchsgruppen den Nutzen ihrer Investitionen klar aufzeigen und Kausalitätsketten nachvollziehbar darstellen, werden über eine echte Chance verfügen, langfristig wirkungsvolle Sportsponsoring-Partnerschaften zu betreiben.

Das Management von Sportsponsoring-Partnerschaften und deren wirkungsvolle Aktivierung bleiben anspruchsvolle Aufgaben mit einer ausgesprochenen Vielfalt an Gestaltungsmöglichkeiten für die Sponsoren und deren Partner. Wer diese Potenziale für sich zu nutzen weiss, schöpft die zahlreichen Vorteile der Kommunikation via Sportsponsoring-Partnerschaften am wirkungsvollsten aus.

Anhang

Tabelle 11: Teilnehmende an den Experteninterviews

Nr.	Kürzel	Tätigkeitsfeld	Position	Datum	Dauer
1	FR	Universität	Professor	22.06.2016	18‘38‘‘
2	JD	Universität	Professor	14.07.2016	22‘53‘‘
3	AS	Finanzdienstleistung	Leiter Sponsoring	27.07.2016	58‘12‘‘
4	CB	Universität	Professor	04.08.2016	23‘52‘‘
5	DB	Versicherung	Leiter Branding	03.08.2016	44‘53‘‘
6	PM	Nahrungsmittel	Leiter Sponsoring	04.08.2016	46‘46‘‘
7	FF	Versicherung	Leiter Sponsoring und Events Schweiz	11.08.2016	23‘28‘‘
8	MS	Finanzdienstleistung	Leiterin Marketingkommunikation	11.08.2016	22‘39‘‘
9	OF	Automobile	Head of Marketing Schweiz	12.08.2016	37‘00‘‘
10	MK	Detailhandel	Leiter Sponsoring und Events	12.08.2016	24‘56‘‘
11	TT	Systemgastronomie	Vice President Marketing, Corporate Communication, Public Affair & Supply Chain	15.08.2016	47’47’’
12	SC	Finanzdienstleistung	Head Sponsorship & Events	15.08.2016	35‘23‘‘
13	SN	Krankenkasse	Leiter Marketing und Kommunikation	15.08.2016	34‘42‘‘
14	CB	Logistikdienstleister	Leiterin Markenführung & Marketing Kommunikation	15.08.2016	37‘07‘‘
15	MW	Versicherung	Leiter Sponsoring und Events	16.08.2016	21‘28‘‘
16	GN	Versicherung	Global Head of Sponsorship and Thought Leadership Marketing	16.08.2016	38‘02‘‘
17	AW	Finanzdienstleistung	Head of Sponsorship Switzerland	16.08.2016	38‘31‘‘
18	DK	Automobilhandel	Leiter Experience Marketing	16.08.2016	34‘10‘‘
19	SF	Detailhandel	Leiterin Sponsoring	23.08.2016	22‘39‘‘

20	FF	Agentur eines Automobilherstellers	Inhaber und Geschäftsführer	24.08.2016	21‘08‘‘
21	KH	Finanzdienstleistung	Senior Director Business Marketing	26.08.2016	45‘27‘‘
22	DF	Finanzdienstleistung	Leiter Strategisches Sponsoring	30.08.2016	42‘43‘‘
23	MM	Online-Handel	CEO	30.08.2016	32‘23‘‘
24	CV	Telekommunikation	Senior Marketing Manager Brand Communication Young & Youth	02.09.2016	32’28‘‘
25	AS	Versicherung	Leiter Sponsoring und Events	13.09.2016	35‘28‘‘
26	LP	Getränkehersteller	Leiter Sponsoring und VIP-Events	14.09.2016	37‘31‘‘
27	SA	Telekommunikation	Leiter Konzernsponsoring	22.09.2016	28‘15‘‘
28	DH	Finanzdienstleistung	Head of Marketing	26.09.2016	26‘05‘‘
29	AIC	Energieversorgung	Leiterin Konzernsponsoring	29.09.2016	32‘35‘‘
30	GG	Telekommunikation	Head of Sponsorship	30.09.2016	17‘44‘‘
31	BB	Samsung	Head of Sport and Entertainment Marketing	06.10.2016	26‘32‘‘
32	TR	Telekommunikation	Head of Live Marketing & Sponsoring	10.10.2016	35’59‘‘

Um direkte Rückschlüsse auf die Experten zu verhindern, wurde beim Zitieren in der Arbeit eine andere Nummerierung verwendet. Da dort die Dokumentenanalyse inbegriffen ist, geht die Zitations-Nummerierung über 32 hinaus.

Tabelle 12: Leitfaden explorative Experteninterviews

Sponsoring-Ziele
Weshalb betreibt Ihr Unternehmen Sponsoring?
Welche Ziele werden mit den Sponsoring-Partnerschaften verfolgt?
Organisation des Sponsorings im Unternehmen
Wie ist die Sponsoring-Abteilung organisatorisch ins Unternehmen eingebettet?
Inwiefern arbeitet die Sponsoring-Abteilung mit anderen Marketingabteilungen wie z. B. dem Vertrieb zusammen?
Sponsoring-Effektivität und -Controlling
Wird die Wirksamkeit der Sponsoring-Partnerschaften überprüft und falls ja, wie?
Welche Kennzahlen respektive KPIs verwenden Sie, um den Erfolg der Sponsoring-Partnerschaften zu messen?
Sponsoring-Aktivierung
Was verstehen Sie unter Sponsoring-Aktivierung?
Welche Unternehmen aktivieren ihre Sponsoring-Partnerschaften erfolgreich?
Welche verschiedenen Möglichkeiten der Sponsoring-Aktivierung existieren?
In welche Kategorien lassen sich die Aktivierungsmassnahmen einteilen?
Welche Faktoren sind für eine erfolgreiche Sponsoring-Aktivierung entscheidend?
Mit welchen konkreten Massnahmen aktiviert Ihr Unternehmen die Sponsoring-Partnerschaften?
Wird die Effektivität von Massnahmen zur Sponsoring-Aktivierung gemessen und falls ja, wie?
Welche Kennzahlen respektive KPIs sind für die Messung des Erfolgs von Massnahmen zur Sponsoring-Aktivierung relevant?
Mit welchen Herausforderungen sehen Sie sich bei der Aktivierung von Sponsoring-Partnerschaften konfrontiert?
Wie gestaltet sich das Verhältnis zwischen Rechte- und Aktivierungskosten bei einer optimalen Sponsoring-Aktivierung?
Wie sieht das Verhältnis zwischen Rechte- und Aktivierungskosten bei Ihrem Unternehmen aus?
Trends im Sponsoring
Welche Trends und Entwicklungen erwarten Sie ganz allgemein im Sponsoring?
Gibt es in Ihrem Unternehmen Fragen, welche einer wissenschaftlichen Betrachtung bedürfen?

Tabelle 13: Teilnehmende an der Gruppendiskussion

Nr.	Kürzel	Tätigkeitsfeld	Position
1	SB	Finanzdienstleistung	Marketing
2	SC	Finanzdienstleistung	Head Sponsorship & Events
3	SF	Detailhandel	Leitung Sponsoring
4	SG	Getränkeherstellung	Projektleitung Sport & Events
5	RG	Finanzdienstleistung	Leitung Sponsoring & Events
6	GH	Finanzdienstleistung	Head of Branding, Digital & Direct
7	KH	Finanzdienstleistung	Manager Marketing Communications
8	TM	Sanitärtechnik	Verantwortlicher Sponsoring
9	AM	Telekommunikation	Projektleitung Sponsoring
10	PM	Nahrungsmittel	Head Sponsoring
11	JP	Sanitärtechnik	Head of Global Marketing Coordination
12	MR	Beratung	Geschäftsführer
13	US	Finanzdienstleistung	Head Sponsoring & Live Marketing
14	MS	Energieversorgung	Head Corporate Communication
15	AS	Finanzdienstleistung	Leiter Sponsoring
16	KT	Finanzdienstleistung	Leiterin Sponsoring/Events
17	FW	Sanitärtechnik	Head of Sales Global Projects
18	AW	Finanzdienstleistung	Head Sports Sponsorship Switzerland

Tabelle 14: Leitfaden Gruppendiskussion Sponsoring-Aktivierung

Kommunikation von Sponsoring-Partnerschaften
Welches sind kritische Erfolgsfaktoren bei der Nutzung/Kommunikation einer Sponsoring-Partnerschaft? Welche Kanäle verknüpfen Sie miteinander? Warum? Welche Gründe sprechen dafür respektive dagegen, in der Kommunikation nach aussen - die Marke und ihre Werte in den Vordergrund zu stellen? - die Sponsoring-Partnerschaft an sich in den Vordergrund zu stellen?
Zieldefinition und Controlling im Sponsoring
Welche Ziele verfolgen Sie mit dem Sponsoring bzw. der Aktivierung (im AIDA-Prozess)? Welche Personen und/oder Funktionen sind in den Prozess der Zieldefinition involviert? Wie überprüfen Sie die Zielerreichung der ergriffenen Massnahmen? Welche Konsequenzen hat die Erfolgskontrolle?
Erfolgsstellhebel bei der Sponsoring-Aktivierung
Welches sind zentrale Stellhebel, um eine Sponsoring-Partnerschaft durch die Aktivierung positiv zu beeinflussen? Woran messen Sie den Erfolg einer Aktivierungsmassnahme? Welche Formen der digitalen Verlängerung von Sponsoring-Partnerschaften nutzen Sie? Welches sind hier zentrale «Do's and Don'ts»? Welche Massnahmen führen dazu, ein Sponsoring nachhaltig im Gedächtnis des Kunden zu verankern?

Tabelle 15: Teilnehmende an den Fallstudien

Nr.	Kürzel	Unternehmen	Position	Datum	Dauer
1	US	Zurich Insurance Group	Head of Sponsoring & Live Marketing	05.04.2018	89’56’’
2	AS	Raiffeisen Schweiz	Leiter Sponsoring	03.04.2018	76’33’’
3	DV	BKW	Leiter Sponsoring, Events & Messen	06.04.2018	58’24’’
4	AWY	UBS Switzerland	Head Sports Sponsorship Switzerland	10.04.2018	65’33’’
5	AG	Swiss Life	Head Sponsoring & Events	20.04.2018	46’55’’
6	CG	Helvetia	Leiter Sportsponsoring	24.04.2018	51’00’’
7	MG	HypoVereinsbank	Leiter Sportsponsoring	26.04.2018	15’22’’
8	MP	Julius Bär	Head of Marketing	04.05.2018	39’43’’
9	AWI	Viessmann	Manager Sportsponsoring	05.07.2018	32’22’’
10	TI	Continental	Head of Marketing EMEA	10.09.2018	23’32’’
11	PM	Emmi	Head Sponsoring	04.08.2016	46’46’’

Tabelle 16: Unternehmensportrait Zurich Insurance Group

	Branche	**Markt**	**Umsatz**	**Mitarbeiterzahl**
ZURICH	Finanzdienstleistung	Weltweit	71,8 Mrd. USD (2019)	54'030 (2019)
	Geschäftstätigkeit			
	Die in 210 Ländern tätige Zurich Insurance Group ist gemessen am weltweiten Prämienvolumen die grösste Schweizer Privatversicherung. Die Lebensversicherungen machen den grössten Teil des Prämienvolumens aus, gefolgt von Kranken- und Motorfahrzeugversicherungen. Ein Grossteil des Betriebsgewinns erschliesst sich aus dem Bereich Schaden & Unfall. Die Zurich Insurance Group gehört zu den fünf grössten europäischen Versicherungsgesellschaften. Sie hat ihren Hauptsitz in Zürich. (Statista, 2020a)			
	Sportsponsoring			
	Die Zurich Insurance Group weist eine lange Tradition im Spitzen- und Nachwuchssportsponsoring auf. Der Fokus liegt auf den Schweizer Eishockey-Nationalmannschaften. Ausserdem engagiert sich das Unternehmen im Golfsport und beim Marathon von Barcelona. Im Breitensport sponsert das Unternehmen die Zurich Vitaparcours. (Zurich, 2020)			

Tabelle 17: Unternehmensportrait Raiffeisen Schweiz

RAIFFEISEN	**Branche**	**Markt**	**Bilanzsumme**	**Mitarbeiterzahl**
	Finanzdienstleistung	Schweiz	248,4 Mrd. CHF (2019)	9'295 (2019)
	Geschäftstätigkeit			
	Die Raiffeisen Schweiz Genossenschaft ist hinter der UBS und der Credit Suisse die drittgrösste Bankengruppe in der Schweiz. Sie weist einen Marktanteil von 11 Prozent auf. Die Gruppe setzt sich aus 246 rechtlich autonomen Raiffeisenbanken zusammen. Raiffeisen Schweiz übernimmt dabei die strategische Führungsfunktion. Das Unternehmen ist in St. Gallen beheimatet. (Statista, 2020a)			
	Sportsponsoring			
	Raiffeisen Schweiz konzentriert sich im Sportsponsoring auf die Bereiche Fussball und Schneesport. Das Unternehmen ist Titelsponsor der höchsten Spielklasse im Schweizer Fussball (Raiffeisen Super League) und unterhält darüber hinaus Athletenpartnerschaften. Zu den bekanntesten Botschaftern von Raiffeisen gehören Beat Feuz, Fabian Schär und Viktor Röthlin. (Raiffeisen, 2020)			

Tabelle 18: Unternehmensportrait BKW

BKW	**Branche**	**Markt**	**Umsatz**	**Mitarbeiterzahl**
	Energieversorgung	Mitteleuropa	2,9 Mrd. CHF (2019)	10'000 (2019)
	Geschäftstätigkeit			
	Die BKW Gruppe mit Sitz in Bern ist ein international tätiges Energie- und Infrastrukturunternehmen. Das Unternehmen ist die drittgrösste Energieversorgerin der Schweiz und führt Dependancen in Deutschland, Italien und Österreich. BKW betreibt vorwiegend Kern- und Wasserkraftwerke, ist aber auch in der Energieerzeugung mit Erdgas, Wind und Biomasse tätig. Die Anzahl der Mitarbeitenden hat sich seit 2016 fast verdoppelt. Das Unternehmen hat seinen Sitz in Bern. (Statista, 2020a)			
	Sportsponsoring			
	Die BKW engagiert sich seit 2015 als Sponsor des Schweizerischen Skiverbands Swiss-Ski. Die Partnerschaft beinhaltet nebst dem Spitzensport auch den Nachwuchs- und Breitensport. Über die Sponsoring-Partnerschaft werden die Kompetenzen in der Energieeffizienz und Nachhaltigkeit kommuniziert sowie die Positionierung gefestigt. Die BKW unterstützt ausserdem ausgewählte Athletinnen und Athleten aus dem A-Kader von Swiss-Ski. (Swiss-Ski, 2020)			

Tabelle 19: Unternehmensportrait UBS Switzerland

	Branche	**Markt**	**Bilanzsumme**	**Mitarbeiterzahl**
UBS	Finanzdienstleistung	Fokus: CH	285,0 Mrd. CHF (2019)	ca. 20'700 (2019, CH)
	Geschäftstätigkeit			
	Die UBS Switzerland ist eine Tochtergesellschaft der UBS Group AG mit Sitz in Zürich und Basel. Der Mutterkonzern ist die grösste Schweizer Bank. Das Wealth Management ist gemessen an den beschäftigten Mitarbeitenden der bedeutendste Geschäftsbereich. Die UBS ist zudem im Investmentbanking, im Asset Management sowie im Personal und Corporate Banking tätig. 2019 wies der Mutterkonzern einen Gewinn von 4,3 Mrd. US-Dollar aus. (Statista, 2020a)			
	Sportsponsoring			
	Das Aushängeschild von UBS Switzerland ist der UBS Kids Cup. Dabei handelt es sich um eine professionelle Nachwuchsserie für Leichtathletinnen und Leichtathleten. Das Unternehmen unterstützt mit Weltklasse Zürich, Athletissima und Galà dei Castelli drei der wichtigsten Leichtathletik Meetings in der Schweiz. Ausserdem sponsert UBS Switzerland mit dem Spengler Cup das älteste Eishockey-Mannschaftsturnier der Welt und engagiert sich für Breitensportveranstaltungen im Laufsport. Der Mutterkonzern ist als Sponsor in der Formel 1 aktiv. (UBS, 2020)			

Tabelle 20: Unternehmensportrait Swiss Life

	Branche	**Markt**	**Umsatz**	**Mitarbeiterzahl**
SwissLife	Finanzdienstleistung	Europa & Singapur	23,0 Mrd. CHF (2019)	9'330 (2019)
	Geschäftstätigkeit			
	Die Swiss Life ist eines der führenden Schweizer Unternehmen für Vorsorge- und Finanzlösungen. Die ehemalige Rentenanstalt ist der grösste Lebensversicherungskonzern der Schweiz. Seit 2016 verzeichnet die Swiss Life ein kontinuierlich steigendes Prämienvolumen. Auch der Personalbestand unterlag in den vergangenen fünf Jahren einem erheblichen Wachstum. Das Unternehmen hat seinen Sitz in Zürich. (Statista, 2020a)			
	Sportsponsoring			
	Swiss Life engagiert sich im Fussball und Eishockey. Das Unternehmen ist Sponsor der Schweizer Fussball-Nationalmannschaften und setzt sich im Eishockey für die ZSC Lions und deren Nachwuchsförderung ein. Das im Bau befindliche Stadion des Zürcher Vereins trägt den Namen Swiss Life Arena. Es bietet Platz für rund 12'000 Zuschauer. (Swiss Life, 2020)			

Tabelle 21: Unternehmensportrait Helvetia Versicherungen

	Branche	Markt	Umsatz	Mitarbeiterzahl
helvetia	Finanzdienstleistung	Weltweit	9,5 Mrd. CHF (2019)	6'829 (2019)
	Geschäftstätigkeit			
	Die Helvetia Gruppe ist eine Schweizer Versicherung mit Sitz in St. Gallen. Sie deckt die Bereiche Leben, Nicht-Leben und Rückversicherungen ab. Das Unternehmen erwirtschaftet mehr als die Hälfte des Geschäftsvolumens in der Schweiz. Die Geschäftstätigkeit Nicht-Leben ist die einträglichste Sparte des Unternehmens. Die Anzahl Mitarbeitende pendelt seit sechs Jahren zwischen 6'500 und 7'000. (Statista, 2020a)			
	Sportsponsoring			
	Der Fokus der Sportsponsoring-Partnerschaften von Helvetia liegt auf dem Schneesport und Fussball. Das Unternehmen unterstützt den Schweizerischen Skiverband Swiss-Ski, den alpinen Ski-Weltcup, den Engadin Skimarathon und den Langlaufverband Loipen Schweiz. Helvetia engagiert sich im Schneesport auch als Individualsponsor ausgewählter Athletinnen und Athleten. Im Fussball ist das Unternehmen Titelsponsor des Schweizer Fussball Cups (Helvetia Schweizer Cup). In Deutschland, Österreich, Frankreich, Italien und Spanien werden darüber hinaus weitere spezifische Sponsoring-Projekte unterstützt. (Helvetia, 2020)			

Tabelle 22: Unternehmensportrait HypoVereinsbank

	Branche	Markt	Bilanzsumme	Mitarbeiterzahl
HypoVereinsbank UniCredit Group	Finanzdienstleistung	Fokus: DEU	303,6 Mrd. EUR (2019)	12'194 (2019)
	Geschäftstätigkeit			
	Die HypoVereinsbank mit Sitz in München ist seit 2005 eine Tochtergesellschaft der italienischen Bankengruppe UniCredit. Seit 2013 hat das Unternehmen mit einer stagnierenden Bilanzsumme zu kämpfen. In den letzten Jahren baute die HypoVereinsbank massiv Stellen ab. 2019 erzielte das Unternehmen ein Ergebnis vor Steuern von 1,36 Mrd. Euro. (Statista, 2020a)			
	Sportsponsoring			
	Die HypoVereinsbank ist Platin Partner des FC Bayern München. Dies entspricht der zweithöchsten Sponsoring-Kategorie beim deutschen Rekordmeister. Das Unternehmen betreibt das FC Bayern Banking mit verschiedenen Bankprodukten für Privatkunden in Deutschland. Die HypoVereinsbank ist ausserdem Presenting Partner des YouTube-Kanals des FC Bayern München mit über 1,46 Mio. Abonnenten. (HypoVereinsbank, 2020; FC Bayern Munich, 2020)			

Tabelle 23: Unternehmensportrait Bank Julius Bär

Julius Bär	**Branche**	**Markt**	**Bilanzsumme**	**Mitarbeiterzahl**
	Finanzdienstleistung	Weltweit	102,0 Mrd. CHF (2019)	6'638 (2019)
	Geschäftstätigkeit			
	Die in Zürich ansässige Privatbank Julius Bär verwaltete 2019 Kundenvermögen in der Höhe von 449 Mrd. Schweizer Franken. Der Betriebsertrag konnte seit 2012 kontinuierlich gesteigert werden. 2019 betrug er 3,38 Mrd. Schweizer Franken. Julius Bär ist in 28 Ländern weltweit vertreten und zählt zu den grössten europäischen Vermögensverwaltern. Das Unternehmen hat sich auf die Vermögensverwaltung, -planung und -finanzierung wohlhabender Kunden und Intermediäre spezialisiert. (Statista, 2020a)			
	Sportsponsoring			
	Die Bank Julius Bär ist Gründungspartnerin und Sponsorin der Formel-E-Meisterschaft. Das Unternehmen engagiert sich seit Beginn im Jahr 2014 für die rein elektrische Rennserie. Darüber hinaus unterstützt Julius Bär den Academic Motorsports Club Zurich (AMZ), den Golf- sowie Polosport und die Passione Engadina, ein Treffen mit historischen Automobilen aus Italien. (Julius Bär, 2020)			

Tabelle 24: Unternehmensportrait Viessmann

VIESMANN	**Branche**	**Markt**	**Umsatz**	**Mitarbeiterzahl**
	Heiztechnik	Weltweit	2,6 Mrd. EUR (2019)	12'300 (2019)
	Geschäftstätigkeit			
	Die Viessmann-Werke sind ein deutsches Familienunternehmen mit Sitz in Allendorf (Eder). Viessmann entwickelt und produziert nebst Heiztechnik-Produkten auch Industrie- und Kühlsysteme. Das Unternehmen ist international ausgerichtet. Es verfügt über Produktionsstätten in 12 Ländern und ist in 74 Ländern mit Vertriebsgesellschaften vertreten. Seit 2009 konnte das Unternehmen den Umsatz jährlich steigern oder konsolidieren. (Statista, 2020a)			
	Sportsponsoring			
	Viessmann betreibt seit über 20 Jahren Sportsponsoring. Das Unternehmen unterstützt zahlreiche Einzelsportler im Wintersport sowie den C-Kader des Deutschen Skiverbandes (DSV). Zudem engagiert sich Viessmann mit dem Formel-E-Team Jaguar Racing im Motorsport und unterstützt im Fussball den Premier-League-Verein Huddersfield Town. (Viessmann, 2020)			

Tabelle 25: Unternehmensportrait Continental

	Branche	Markt	Umsatz	Mitarbeiterzahl
	Automobilzulieferung	Weltweit	44,5 Mrd. EUR (2019)	240'980 (2019)
	Geschäftstätigkeit			
	Die Continental AG hat ihren Sitz in Hannover. Der Reifenhersteller und Automobilzulieferer ist an der Börse kotiert. Seit 2008 wird die Aktienmehrheit von der Schaeffler Gruppe gehalten. 2019 ging die Mitarbeiterzahl zum ersten Mal seit 2009 wieder leicht zurück. Der Verlust betrug zuletzt 1,2 Mrd. Euro, nachdem das Unternehmen in den acht vorangehenden Jahren stets einen deutlichen Gewinn hatte ausweisen können. (Statista, 2020a)			
	Sportsponsoring			
	Bei den Sportsponsoring-Partnerschaften von Continental steht die Leidenschaft für Leistung im Vordergrund. Das Unternehmen ist Sponsor der drei grossen Landesrundfahrten im Radsport: Tour de France, Vuelta a España und Giro d'Italia. Continental unterhält Running-Partnerschaften mit Adidas und dem Marathon Hannover. Im Motorsport ist das Unternehmen Gründungspartner der neuen Rennserie Extreme E, bei welcher Leistung und Sicherheit von E-Mobilität im Vordergrund stehen. Zudem unterstützt Continental den Fussballklub Hannover 96. (Continental, 2020)			

Tabelle 26: Unternehmensportrait Emmi

	Branche	Markt	Umsatz	Mitarbeiterzahl
	Nahrungsmittel	Europa, Amerika, Afrika	3,5 Mrd. CHF (2019)	7'826 (2019)
	Geschäftstätigkeit			
	Der Schweizer Milchverarbeiter Emmi mit Sitz in Luzern erzielt den Grossteil seines Umsatzes mit Käse, Molkerei- und Frischprodukten. Der Umsatz wird etwa je zur Hälfte in der Schweiz und im Ausland generiert. Im Ausland konzentriert sich das Unternehmen insbesondere auf Westeuropa und Amerika. Die Mitarbeiterzahl von Emmi wächst seit 2009 kontinuierlich. (Statista, 2020a)			
	Sportsponsoring			
	Emmi engagiert sich seit 2009 im alpinen Skirennsport. Seit 2019 konzentriert sich das Unternehmen ausschliesslich auf Schweizer Weltcup-Veranstaltungen. Beim Sportsponsoring steht die Marke Emmi Caffè Latte im Mittelpunkt. Zudem unterhält Emmi eine Partnerschaft mit dem Schweizerischen Skiverband Swiss-Ski und deren Athletin Wendy Holdener. Im Beachvolleyball werden die Coop Beachtour und das Frauen-Team Hüberli-Betschart unterstützt. (Emmi, 2020)			

Tabelle 27: Leitfaden Experteninterviews Fallstudien Sponsoring-Aktivierung

Ziele
Welche Ziele verfolgt Ihr Unternehmen mit dem Sponsoring?
Massnahmen
Welche Massnahmen ergreift Ihr Unternehmen, um die Sponsoring-Partnerschaft zu aktivieren?
Potenziale
Wo orten Sie in Ihrer Sponsoring-Partnerschaft Verbesserungspotenzial für die Aktivierung?

Tabelle 28: Übersicht der Sponsoring-Ziele aus der Fallkontrastierung

Sponsoring-Ziele	Raiffeisen	Zurich	BKW	UBS	Swiss Life	Helvetia	HvB	Julius Bär	Viessmann	Continental	Emmi
Umsatzsteigerung (inkl. Cross-Selling)	X	X					X			X	X
Kompetenzvermutung	X										
Markensichtbarkeit	X	X									
Markenerlebnis	X										
Fan-Interaktion	X										
Kundenpflege/ Kundenbindung	X				X		X		X		
Neuausrichtung Marke		X	X		X						
Imageverbesserung		X	X	X	X				X		
Marken- und Produktbekanntheit			X	X	X	X		X	X		X
Markendifferenzierung			X								X
Lead-Generierung				X							X
Wertetransfer				X		X		X			
Nachwuchsförderung				X							
Verknüpfung von Sport mit Geschäft				X							
Mitarbeitermotivation					X						X
Sicherstellung von Fit						X		X			

Tabelle 29: Übersicht der Aktivierungsmassnahmen aus der Fallkontrastierung

Aktivierungs-massnahmen (1/2)	Raiffeisen	Zurich	BKW	UBS	Swiss Life	Helvetia	HvB	Julius Bär	Viessmann	Continental	Emmi
Content-Marketing-Plattform (inkl. Storytelling, Social Media und exklusive Inhalte)	X	X	X	X	X	X			X	X	X
Logopräsenz	X					X		X		X	X
Newsletter	X			X						X	
Hospitality	X		X		X	X		X	X		
Give-Aways (inkl. vergünstigte Produkte)	X		X	X		X					X
Money-Can't-Buy-Erlebnisse	X					X		X			
Werbekampagne (Werbespots, PR-Artikel, Plakate, online)		X		X	X		X		X	X	X
Mehrwert-Massnahmen für Rechtehalter (z. B. Nachwuchs)		X				X				X	
Community-Management			X								X
Medienpartnerschaften			X	X	X						
Wettbewerbe (Gewinnspiele)			X		X						
Eigenveranstaltung und Zusatzprogramme				X		X					

Aktivierungs-massnahmen (2/2)	Raiffeisen	Zurich	BKW	UBS	Swiss Life	Helvetia	HvB	Julius Bär	Viessmann	Continental	Emmi
Mitarbeitende als Unterstützer in der operativen Umsetzung				X		X					
Individualisierte Teilnehmervideos				X							
Markenbotschafter				X		X			X	X	
Mitarbeiter-Benefits					X						
Themenbesetzung					X					X	
Präsenz im Sponsoren-Village					X	X					X
Vergünstigungen/Vorteile für eigene Kunden							X				
Integrierte Berichterstattung über mehrere Sportarten									X		
Call-to-Action-Botschaften							X		X		

Tabelle 30: Übersicht der Verbesserungspotenziale aus der Fallkontrastierung

Verbesserungspotenziale (1/3)	Raiffeisen	Zurich	BKW	UBS	Swiss Life	Helvetia	HvB	Julius Bär	Viessmann	Continental	Emmi
Skalierbarkeit verbessern	X										
Kosten pro Kontakt senken	X										
Kontaktqualität erhöhen	X										
Kundenansprache stärker differenzieren / zielgruppenorientierte Distribution von Inhalten verbessern	X			X		X	X				
Segmentierung verbessern	X										
Kooperation mit dem Rechtehalter verbessern	X		X	X	X						
Partnerschaft besser monetarisieren	X										
Weitere Mehrwerte schaffen	X										
CRM-Daten verfeinern und / oder ausbauen	X				X						
Umsetzung der Sponsoring-Strategie verfeinern		X									
Anpassung der Massnahmen auf bestimmte Anlässe		X									
Abstimmung zwischen Produktmanagement und Sponsoring verbessern			X							X	
Community-Management und Lead-Generierung verbessern			X								

Verbesserungspotenziale (2/3)	Raiffeisen	Zurich	BKW	UBS	Swiss Life	Helvetia	HvB	Julius Bär	Viessmann	Continental	Emmi
Differenzierung schärfen			X							X	
Exklusivität und Attraktivität der Inhalte erhöhen			X								X
Integrierte Themenbesetzung anstreben/verbessern (inkl. Storytelling)			X			X		X	X		
Produktion eigener Inhalte ausbauen			X								
Geografische Abdeckung erhöhen				X							
Verbindung zwischen Sport und Geschäft noch subtiler und trotzdem stärker herstellen				X					X		X
Digitale Elemente ausbauen und optimieren				X					X		
Sportart populärer machen				X							
Mehr finanzielle Ressourcen für die Aktivierung sicherstellen					X						
Kampagnen schneller erneuern					X						
Marktbearbeitung auf regionaler Ebene vertiefen					X						
Massnahmenplanung und Marktbearbeitung durch Mailings verbessern					X						
Überprüfung der Vertriebswirkung ausbauen (Hospitality tracken)					X						

Verbesserungspotenziale (3/3)	Raiffeisen	Zurich	BKW	UBS	Swiss Life	Helvetia	HvB	Julius Bär	Viessmann	Continental	Emmi
Anzahl Touchpoints mit den Kunden ausbauen					X						X
Kundenakquisition verbessern					X						
Erfolgsüberprüfung verbessern						X				X	X
Zentrale Botschaften klarer kommunizieren						X					
Aktivierungsmassnahmen besser aufeinander abstimmen/ Kommunikationsplanung verfeinern (Massnahmen und Kanäle aufeinander abstimmen; Investitionen je nach Popularität der Sportart in Zielmärkten tätigen)						X			X	X	X
Potenzial bei bestehenden Kundengruppen besser ausschöpfen							X				
Sponsoring zu Unternehmensthema machen und stärker in die Unternehmenskommunikation integrieren								X			
Kommunikationswirkung nach aussen verbessern								X			
Aktivierung vor Ort ausbauen									X		
Fokus auf eine einzige Veranstaltung verringern										X	
Kreative Umsetzung der Massnahmen verbessern											X
Relevanz der Sponsoring-Plattform erhöhen											X

Tabelle 31: Charakterisierung der gebildeten Typen (1/2)

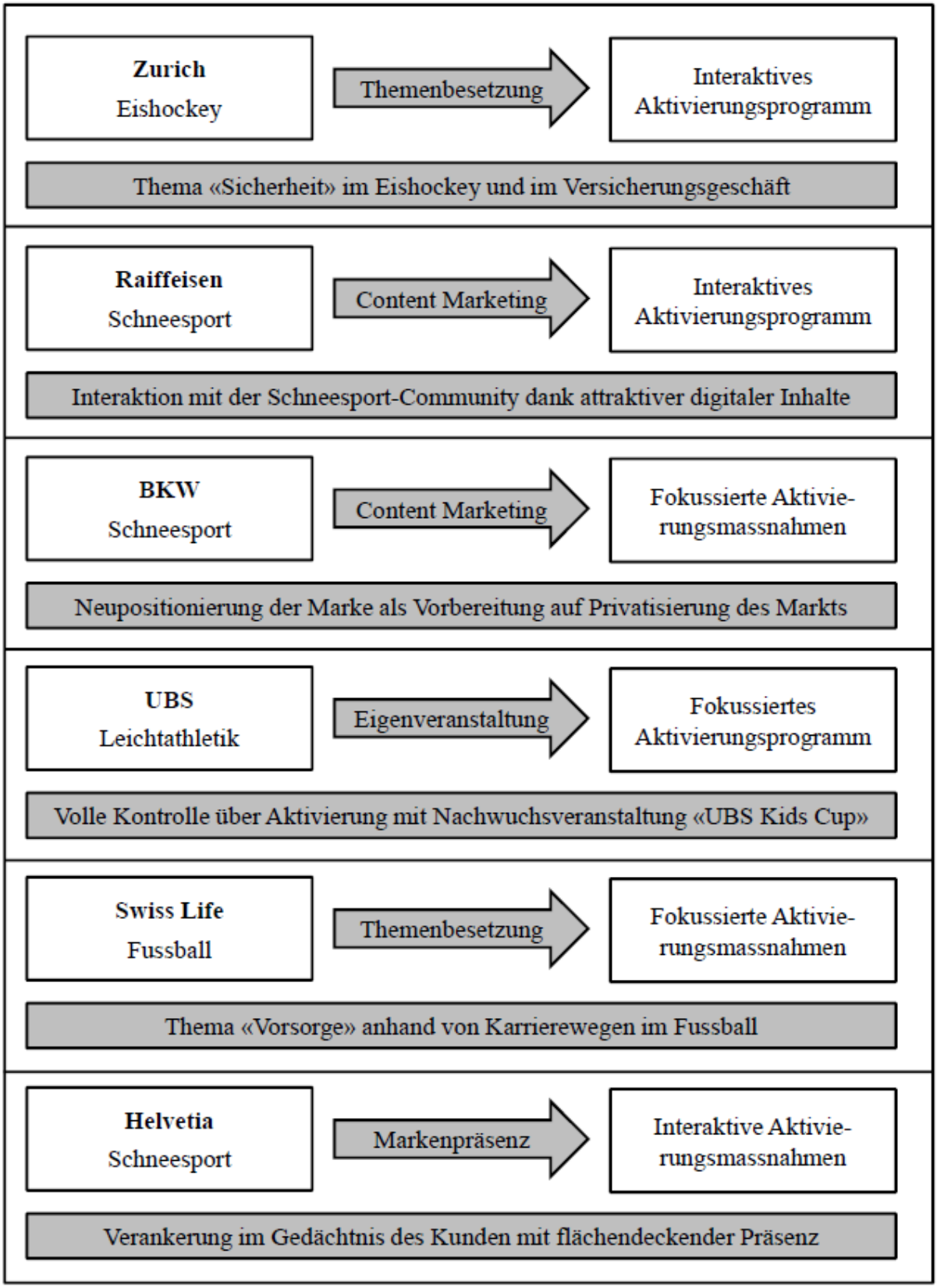


Tabelle 32: Charakterisierung der gebildeten Typen (2/2)

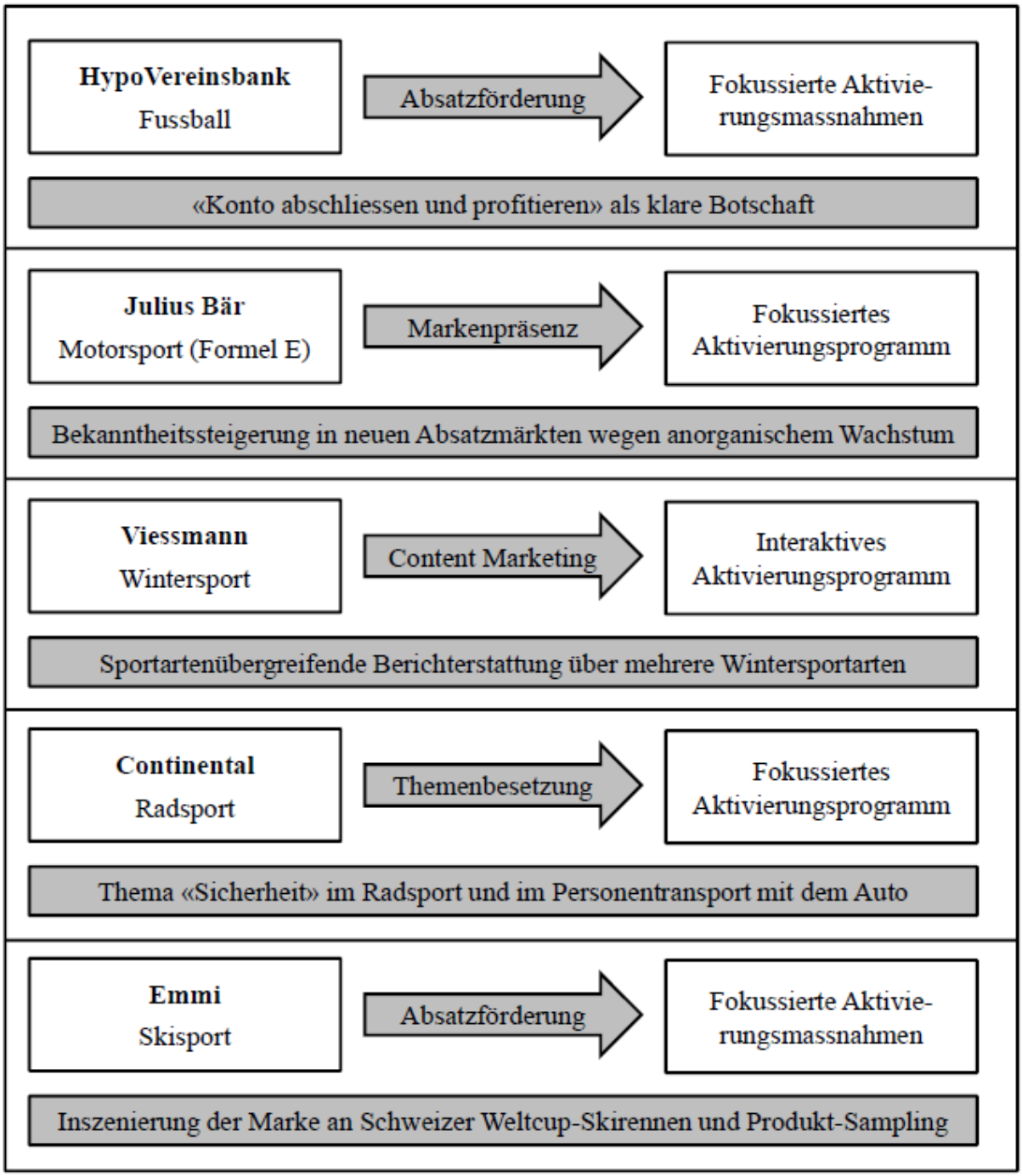


Tabelle 33: Leitfaden Experteninterviews integrale Einzelfallanalysen

Ziele | Zielgruppen
Welche Ziele werden mit der Sponsoring-Aktivierung bei welchen Zielgruppen verfolgt?
Ressourcen | Massnahmen | Partner
Wie viele und welche Ressourcen werden eingesetzt, um zusammen mit Partnern Massnahmen in der Sponsoring-Aktivierung zu ergreifen?
Mehrwert
Welchen Mehrwert generieren diese Massnahmen (primär bei der Zielgruppe, sekundär beim Unternehmen und tertiär bei den Partnern)?
Aktivierungszeitraum | Kommunikationskanäle
Über welchen Zeitraum werden diese Massnahmen ergriffen und welche Kanäle kommen in der Kommunikation zum Einsatz?
Investitionsbedarf | Wirksamkeitsprüfung
Wie viel wird in die Sponsoring-Aktivierung investiert und wie wird die Wirksamkeit der Sponsoring-Aktivierung überprüft?
Integration | Interaktion | Optimierung
Wie wird die Sponsoring-Aktivierung in die Kommunikation des Gesamt-Unternehmens integriert? Wie wird die Interaktion mit der Zielgruppe angestrebt und sichergestellt? Wie wird die kontinuierliche Optimierung der Sponsoring-Aktivierung sichergestellt?

Literaturverzeichnis

Abeza, G., Pegoraro, A., Naraine, M. L., Séguin, B. & O'Reilly, N. (2014). Activating a global sport sponsorship with social media: An analysis of TOP sponsors, Twitter, and the 2014 Olympic Games. *International Journal of Sport Management and Marketing*, *15*(3–4), 184–213.

Advertising Research Foundation (2008). *Experiential marketing*. Abgerufen am 21. Januar 2013 von http://www.thearf.org/assets/research‐arf&#x 2010;initiatives‐experiential‐engagement

Alonso Dos Santos, M., Velasco Vizcaíno, F. & Pérez Campos, C. (2020). The influence of patriotism and fans' fulfilment of sponsorship activation in the sponsor's image transfer process. *Sport in Society*, *23*(2), 280–295.

Alonso Dos Santos, M., Vveinhardt, J., Calabuig-Moreno, F. & Montoro-Ríos, F. (2016). Involvement and image transfer in sports sponsorship. *Engineering Economics*, *27*(1), 78–89.

Alvarado, G. (2012). Leveraging and activation: Critical elements of a successful sport sponsorship at the collegiate level. *Journal of Sports Media*, *7*(2), 95–114.

Amis, J. (2003). "Good things come to those who wait": the strategic management of image and reputation at Guinness. *European Sport Management Quarterly*, *3*(3), 189–214.

Amis, J., Pant, N. & Slack, T. (1997). Achieving a sustainable competitive advantage: A resource-based view of sport sponsorship. *Journal of Sport Management*, *11*(1), 80–96.

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

Apostolopoulou, A., Branvold, S., Pearson, J. J. & Synowka, D. P. (2017). #ThatsGold: sponsorship activation in the 2016 Rio Summer Olympics. *Journal of Brand Strategy*, *6*(3), 263–280.

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

Bailey, K. D. (1994). *Typologies and taxonomies: An introduction to classification techniques*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Bal, C., Quester, P. & Plewa, C. (2009). Event-related emotions: A key metric to assess sponsorship effectiveness. *Journal of Sponsorship*, *2*(4), 367–378.

Bales, R. K. (1950). *Interaction process analysis: A method for the study of small groups*. Cambridge, MA: Addison-Wesley Press.

Ballouli, K., Koesters, T. C. & Hall, T. (2018). Leverage and activation of sport sponsorship through music festivals. *Event Management*, *22*(2), 123–133.

Batra, R. & Keller, K. L. (2016). Integrating marketing communications: New findings, new lessons, and new ideas. *Journal of Marketing*, *80*(6), 122–145.

Baumgarth, C. & Evanschitzky, H. (2009). Replikation. In C. Baumgarth, M. Eisend & H. Evanschitzky (Hrsg.), *Empirische Mastertechniken: Eine anwendungsorientierte Einführung für die Marketing- und Managementforschung* (S. 491–512). Wiesbaden: Gabler.

Baur, N. & Lamnek, S. (2005). Einzelfallanalyse. In L. Mikos & C. Wegener (Hrsg.), *Qualitative Medienforschung: Ein Handbuch* (S. 241–253). Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.

Beck, D., Ihle, H. & Nieland, J.-U. (2018). Zwischen Unterstützung und Widerstand: Zur Repräsentationskrise von Sportverbänden und Sportpolitik am Beispiel von Olympia-Abstimmungen in Deutschland und der Schweiz. In H. Schramm, C. Schallhorn, H. Ihle & J.-U. Nieland (Hrsg.), *Grosser Sport, grosse Show, grosse Wirkung?* (S. 20–48). Köln: Herbert von Halem Verlag.

Becker-Olsen, K. L. & Hill, R. P. (2006). The impact of sponsor fit on brand equity: The case of nonprofit service providers. *Journal of Service Research*, *9*(1), 73–83.

Becker-Olsen, K. L. & Simmons, C. J. (2002). When do social sponsorships enhance or dilute equity? Fit, message source, and the persistence of effects. *Advances in Consumer Research*, *29*(1), 287–289.

Belch, G. E. & Belch, M. A. (2001). *Advertising and promotion: An integrated marketing communications perspective* (5. Aufl.). Boston, MA: McGraw-Hill.

Belz, C. (1989). *Konstruktives Marketing: Marketing-Diagnose und Lösungen für umkämpfte Märkte in Sättigung*. Savosa, St. Gallen.

Belz, C. (2018). *Essenz im Marketing: Leistungen für Kunden verkaufen*. St. Gallen: Thexis.

Bennett, R. (1999). Sports sponsorship, spectator recall and false consensus. *European Journal of Marketing*, *33*(3/4), 291–313.

Berekoven, L., Eckert, W. & Ellenrieder, P. (2001). *Marktforschung: Methodische Grundlagen und praktische Anwendung.* Wiesbaden: Gabler.

Beyrouti, N. (2010). Marketing communications: Sponsorship-linked marketing strategy and competitive advantage. *Business Journal for Entrepreneurs, 2010*(4) 16–34.

Biscaia, R., Correia, A., Rosado, A. F., Ross, S. D. & Maroco, J. (2013). Sport sponsorship: The relationship between team loyalty, sponsorship awareness, attitude toward the sponsor, and purchase intentions. *Journal of Sport Management*, *27*(4), 288–302.

Blakey, P. & Chavan, R. (2011). Twenty20 cricket sport sponsorship management strategies: A comparison between India and the UK. *International Journal of Sport Management and Marketing*, *9*(1–2), 94–115.

Bohnsack, R. (2013). Typenbildung, Generalisierung und komparative Analyse: Grundprinzipien der dokumentarischen Methode. In R. Bohnsack, I. Nentwig-Gesemann & A.-M. Nohl (Hrsg.), *Die dokumentarische Methode und ihre Forschungspraxis: Grundlagen qualitativer Sozialforschung* (3. Aufl., S. 240–270). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Bohnsack, R., Marotzki W. & Meuser, M. (Hrsg.) (2011). *Hauptbegriffe Qualitativer Sozialforschung*. Opladen: Verlag Barbara Budrich.

Bohnsack, R., Nentwig-Gesemann, I. & Nohl, A.-M. (Hrsg.) (2013). *Die dokumentarische Methode und ihre Forschungspraxis: Grundlagen qualitativer Sozialforschung* (3. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Bonoma, T. V. (1985). Case research in marketing: Opportunities, problems, and a process. *Journal of Marketing Research, 22*(2), 199–208.

Boyle, R. & Haynes, R. (2012). Sport, the media and strategic communications management. In L. Trenberth & D. Hassan (Hrsg.), *Managing sport business: An introduction* (S. 318–337). New York, NY: Routledge.

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

Breese, R., Couch, O. & Turner, D. (2020). The project sponsor role and benefits realisation: More than 'just doing the day job.' *International Journal of Project Management*, *38*(1), 17–26.

Brown, P. (2011). Effective, creative activation gives naming rights more impact. *Street & Smith's Sportsbusiness Journal*, *14*(14), 32.

Bruhn, M. (2010). *Sponsoring: Systematische Planung und integrativer Einsatz*. Wiesbaden: Springer.

Bruhn, M. & Ahlers, G. M. (2003). Ambush Marketing – «Angriff aus dem Hinterhalt» oder intelligentes Marketing. *Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 49*(3), 271–294.

Burmann, C. & Nitschke, A. (2007). Profilierung von Marken durch Sponsoring und Ambushing – dargestellt am Beispiel der FIFA Fußball-WM 2006™. In D. Ahlert, D. Woisetschläger & V. Vogel (Hrsg.), *Exzellentes Sponsoring* (2. Aufl., S. 177–201). Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

Burns, T. & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock.

Caemmerer, B. & Descotes, R. M. (2014). Achieving relational objectives through sponsorship. *Journal of Applied Business Research, 30*(6), 1767–1784.

Cahill, J. & Meenaghan, T. (2013). Sponsorship at O2 – 'the belief that repaid'. *Psychology & Marketing, 30*(5), 431–443.

Carrillat, F. A. & d'Astous, A. (2012). The sponsorship-advertising interface: Is less better for sponsors? *European Journal of Marketing*, *46*(3/4), 562–574.

Carrillat, F. A. & d'Astous, A. (2013). The complementarity factor in the leveraging of sponsorship. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, *15*(1), 20–39.

Carrillat, F. A., d'Astous, A. & Couture, M.-P. C. (2015). How corporate sponsors can optimize the impact of their message content. *Journal of Advertising Research*, *55*(3), 255–269.

Carrillat, F. A., Harris, E. G. & Lafferty, B. A. (2010). Fortuitous brand image transfer: Investigating the side effect of concurrent sponsorships. *Journal of Advertising*, *39*(2), 109–124.

Carrillat, F. A., Solomon, P. J. & d'Astous, A. (2015). Brand stereotyping and image transfer in concurrent sponsorships. *Journal of Advertising*, *44*(4), 300–314.

Cartwright, D. & Zander, A. (1953). *Group dynamics.* New York, NY: Harper & Row.

Chadwick, S. & Thwaites, D. (2004). Advances in the management of sports sponsorship: Fact or fiction? Evidence from English professional soccer. *Journal of General Management, 30*(1), 39–59.

Chang, C. (2012). The effectiveness of advertising that leverages sponsorship and cause-related marketing: A contingency model. *International Journal of Advertising*, *31*(2), 317–338.

Chavanat, N., Desbordes, M. & Dickson, G. (2016). Sponsorship networks: Toward an innovative model. *Sport, Business and Management, 6*(4), 424–439.

Chavanat, N., Martinent, G. & Ferrand, A. (2009). Sponsor and sponsees interactions: Effects on consumers' perceptions of brand image, brand attachment, and purchasing intention. *Journal of Sport Management*, *23*(5), 644–670.

Choi, J. A. (2008). Coca-Cola China's virtual Olympic torch relay programme at the 2008 Beijing Olympic Games: Adding interactivity to a traditional offline Olympic activation. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, *9*(4), 246–255.

Choi, J. A., Stotlar, D. K. & Park, S. R. (2006). Visual ethnography of on-site sport sponsorship activation: LG action sports championship. *Sport Marketing Quarterly*, *15*(2), 71–79.

Cliffe, S. J. & Motion, J. (2005). Building contemporary brands: A sponsorship-based strategy. *Journal of Business Research*, *58*(8), 1068–1077.

Cobbs, J. B. (2011). The dynamics of relationship marketing in international sponsorship networks. *Journal of Business & Industrial Marketing, 26*(8), 590–601.

Colley, R. H. (1961). *Defining advertising goals for measured advertising results.* New York, NY: Association of National Advertisers.

Collins, M. (1994). Global corporate philanthropy and relationship marketing, *European Management Journal, 12*(2), 226–223.

Continental (2020). *Sponsoring und Partnerschaften.* Abgerufen am 3. Juni 2020 von https://www.continental-reifen.ch/pkw/ueber-continental/sponsoring-and-partnerships

Copeland, R., Frisby, W. & McCarville, R. (1996). Understanding the sport sponsorship process from a corporate perspective. *Journal of Sport Management*, *10*(1), 32–48.

Coppedge, M. (2012). Defining and measuring democracy. In M. Coppedge (Hrsg.), *Democratization and research methods* (S. 11–48). Cambridge: Cambridge University Press.

Coppedge, M. (2012). *Democratization and research methods.* Cambridge: Cambridge University Press.

Coppetti, C. F. (2004). *Building brands through event sponsorships: Providing on-site audiences with a vivid brand experience* (Unveröffentlichte Dissertation). St. Gallen: D-Druck Spescha.

Coppetti, C. F., Wentzel, D., Tomczak, T. & Henkel, S. (2009). Improving incongruent sponsorships through articulation of the sponsorship and audience participation. *Journal of Marketing Communications*, *15*(1), 17–34.

Cornwell, T. B. (1995). Sponsorship-linked marketing development. *Sport Marketing Quarterly*, *4*(4), 13-24.

Cornwell, T. B. (1997). The use of sponsorship-linked marketing by tobacco firms: International public policy issues. *Journal of Consumer Affairs*, *31*(2), 238–254.

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

Cornwell, T. B. (2014). *Sponsorship in marketing: Effective communication through sports, arts and events*. New York, NY: Routledge.

Cornwell, T. B. & Amis, J. (2005). *Global sport sponsorship: What now? What's next?* Australia/Oceania: Berg Publishers.

Cornwell, T. B. & Coote, L. V. (2005). Corporate sponsorship of a cause: The role of identification in purchase intent. *Journal of Business Research*, *58*(3), 268–276.

Cornwell, T. B. & Humphreys, M. S. (2013). Memory for sponsorship relationships: A critical juncture in thinking. *Psychology & Marketing*, *30*(5), 394–407.

Cornwell, T. B., Humphreys, M. S., Maguire A. & Tellegen C. L. (2003). The role of articulation in sponsorship-linked marketing. In L. R. Kahle & K. Chung-Hyun (Hrsg.), *Proceedings of the 2003 Advertising and Consumer Psychology Conference* (S. 8–9), Seoul: Society for Consumer Psychology.

Cornwell, T. B., Humphreys, M. S., Maguire, A. M., Weeks, C. S. & Tellegen, C. L. (2006). Sponsorship-linked marketing: The role of articulation in memory. *Journal of Consumer Research*, *33*(3), 312–321.

Cornwell, T. B. & Maignan, I. (1998). An international review of sponsorship research. *Journal of Advertising*, *27*(1), 1–21.

Cornwell, T. B., Maignan, I. & Irwin, R. (1997). Long-term recall of sponsorship sources: An empirical investigation of stadium and sport café audiences. *Asia-Australian Marketing Journal, 5*(1), 45–57.

Cornwell, T. B., Pruitt, S. W. & Clark, J. M. (2005). The relationship between major-league sports' official sponsorship announcements and the stock prices of sponsoring firms. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *33*(4), 401–412.

Cornwell, T. B., Pruitt, S. W. & Van Ness, R. (2001). The value of winning in motorsports: Sponsorship-linked marketing. *Journal of Advertising Research*, *41*(1), 17–31.

Cornwell, T. B. & Relyea, G. E. (2000). Understanding long-term effects of sports sponsorship: Role of experience, involvement, enthusiasm and clutter. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, *2*(2), 39–55.

Cornwell, T. B., Roy, D. P. & Steinard II, E. A. (2001). Exploring managers' perceptions of the impact of sponsorship on brand equity. *Journal of Marketing Research*, *30*(2), 41–51.

Cornwell, T. B. & Smith, R. K. (2001). The communications importance of consumer meaning in cause-linked events: Findings from a US event for benefiting breast cancer research. *Journal of Marketing Communications*, *7*(4), 213–229.

Cornwell, T. B., Weeks, C. S. & Roy, D. P. (2005). Sponsorship-linked marketing: Opening the black box. *Journal of Marketing Research*, *34*(2), 21–42.

Cousens, L. & Bradish, C. (2012). Sport and Sponsorship. In L. Trenberth & D. Hassan (Hrsg.), *Managing sport business: An introduction* (S. 264–284). New York, NY: Routledge.

Creswell, J. W. & Plano Clark, V. L. (2010). *Designing and conducting mixed methods research* (2. Aufl.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Crimmins, J. & Horn, M. (1996). Sponsorship: From management ego trip to marketing success. *Journal of Advertising Research*, *36*(4), 11–21.

Crompton, J. L. (2004). Sponsorship ambushing in sport. *Managing Leisure*, *9*(1), 1–12.

d′Astous, A. & Bitz, P. (1995). Consumer evaluations of sponsorship programmes. *European Journal of Marketing*, *29*(12), 6–22.

Davies, F. & Tsiantas, G. (2008). Olympic sponsorship: Evolution, challenges and impact on the Olympic movement. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, *9*(4), 29–47.

Dean, D. H. (2002). Associating the corporation with a charitable event through sponsorship: Measuring the effects on corporate community relations. *Journal of Advertising*, *31*(4), 77–87.

Dees, W. (2011). New media and technology use in corporate sport sponsorship: Performing activational leverage from an exchange perspective. *International Journal of Sport Management and Marketing*, *10*(3–4), 272–285.

Dees, W., Bennett, G. & Ferreira, M. (2010). Personality fit in NASCAR: An evaluation of driver-sponsor congruence and its impact on sponsorship effectiveness outcomes. *Sport Marketing Quarterly*, *19*(1), 25–35.

Dees, W., Gay, C., Popp, N. & Jensen, J. A. (2019). Assessing the impact of sponsor asset selection, intangible rights, and activation on sponsorship effectiveness. *Sport Marketing Quarterly*, *28*(2), 91–101.

DeGaris, L., Dodds, M. & Reese, J. T. (2016). A data-driven approach to sponsorship planning: Multiple sponsorship selection. In S. Chadwick, M. Desbordes & N. Chavanat (Hrsg.), *Routledge Handbook of Sports Marketing* (S. 80–91). New York, NY: Routledge.

DeGaris, L. & West, C. (2013). The effects of sponsorship activation on the sales of a major soft drink brand. *Journal of Brand Strategy*, *1*(4), 403–412.

DeGaris, L., West, C. & Dodds, M. (2009). Leveraging and activating NASCAR sponsorships with NASCAR-linked sales promotions. *Journal of Sponsorship*, *3*(1), 88–97.

Deitz, G. D., Evans Jr., R. D. & Hansen, J. D. (2013). Sponsorship and shareholder value: A re-examination and extension. *Journal of Business Research, 66*(9), 1427–1435.

Delaney, D., Guidling, C. & McManus, L. (2014). The use of intuition in the sponsorship decision-making process. *Contemporary Management Research, 10*(1), 33–58.

Dess, G. G., Newport, S. & Rasheed, A. M. (1993). Configuration research in strategic management: Key issues and suggestions. *Journal of Management, 19*(4), 775–795.

Dichtl, E. (1989). Symptome einer Fehlentwicklung. *Marketing: Zeitschrift für Forschung und Praxis, 11*(1), 70–71.

Diekmann, A. (2001). *Empirische Sozialforschung: Grundlagen, Methoden, Anwendungen*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

Dodds, M., DeGaris, L. & Perricone, D. (2014). The influence of gender on baseball sponsorship activation tactics. *Journal of Brand Strategy*, *3*(1), 71–79.

Döring, N. (2014). Evaluationsforschung. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 167–181). Wiesbaden: Springer.

Donahay, B. & Rosenberger III, P. J. (2007). Using brand personality to measure the effectiveness of image transfer in formula one racing. *Marketing Bulletin*, *18*, 1–15.

Donlan, L. (2014). An empirical assessment of factors affecting the brand-building effectiveness of sponsorship. *Sport, Business and Management: An International Journal*, *4*(1), 6–25.

Donlan, L. & Crowther, P. (2012). Leveraging sponsorship to achieve consumer relationship objectives through the creation of 'marketing spaces': An exploratory study. *Journal of Marketing Communications*, *20*(4), 291–306.

Doty, D. H. & Glick, W. H. (1994). Typologies as a unique form of theory building: Toward improved understanding and modeling. *Academy of Management Review, 19*(2), 230–251.

Doty, D. H., Glick, W. H. & Huber, G. P. (1993). Fit, equifinality, and organizational effectiveness: A test of two configurational theories. *The Academy of Management Journal, 36*(6), 1196–1250.

Drazin, R. & van de Ven, A. H. (1985). Alternative forms of fit in contingency theory. *Administrative Science Quarterly, 30*(4), 514–539.

Drees, N. & Trautwein, S. (2008). Erscheinungsformen des Sportsponsoring. In A. Bagusat, C. Marwitz & M. Vogl (Hrsg.), *Handbuch Sponsoring: Erfolgreiche Marketing- und Markenkommunikation* (S. 99–111). Berlin: Schmidt.

Dreisbach, J., Woisetschläger, D. M., Backhaus, C. & Cornwell, T. B. (2018). The role of fan benefits in shaping responses to sponsorship activation. *Journal of Business Research* (im Druck).

Drengner, J., König, W. & Kaiser, S. (2019). Zielgruppenansprache im Sponsoring mittels Gamification: Beispiel: mobiles Spiel «schaz». *Marketing Review St. Gallen, 6,* 52–58.

Ecarius, J. & Schäffer, B. (Hrsg.). (2020). *Typenbildung und Theoriegenerierung: Methoden und Methodologien qualitativer Bildungs- und Biographieforschung.* (2., überarb. und erw. Auflage). Opladen, Berlin & Toronto: Verlag Barbara Budrich.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review, 14*(4), 532–550.

Elo, S. & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing, 62*(1), 107–115.

Emmi (2020). *Sponsoring.* Abgerufen am 3. Juni 2020 von https://group.emmi.com/che/de/ueber-emmi/sponsoring

Engelhardt, W. H. (1985). Versäumnisse der Marketing-Wissenschaft in der Strategiediskussion. *Marketing: Zeitschrift für Forschung und Praxis, 7*(3), 211–212.

Ettore, B. (1993). Ambush marketing: Heading them off the pass. *Management Review*, *82*(3), 53–57.

Fahy, J., Farrelly, F. & Quester, P. (2004). Competitive advantage through sponsorship. *European Journal of Marketing*, *38*(8), 1013–1030.

Fairley, S. & Tyler, B. D. (2011). The Kia Amateur Australian Open: Lessons for sponsor activation and event management. *Sport Management Review*, *14*(1), 25–32.

Falkenau, J. (2013). *Sportsponsoring: Wirkung und Erfolgsfaktoren aus neuropsychologischer Sicht*. München: Haufe-Lexware.

Farrelly, F. & Greyser, S. (2012). Sponsorship linked internal marketing (SLIM): A strategic platform for employee engagement and business performance. *Journal of Sport Management*, *26*, 506–520.

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

Farrelly, F. & Quester, P. (2005b). Investigating large-scale sponsorship relationships as co-marketing alliances. *Business Horizons*, *48*(1), 55–62.

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

Farrelly, F., Quester, P. & Greyser, S. A. (2005). Defending the co-branding benefits of sponsorship B2B partnerships: The case of ambush marketing. *Journal of Advertising Research*, *45*(3), 339–348.

FC Bayern Munich (2020). *YouTube-Kanal des FC Bayern München.* Abgerufen am 3. Juni 2020 von https://www.youtube.com/user/fcbayern

Ferrand, A. & Pages, M. (1996). Image sponsoring: A methodology to match event and sponsor. *Journal of Sport Management, 10*(3), 278–291.

Firebaugh, G. (2008). *Seven rules for social research.* Princeton, NJ: Princeton University Press.

Fleiss, J. (2010). Paul Lazarsfelds typologische Methode und die Grounded Theory: Generierung und Qualität von Typologien. *Österreichische Zeitschrift für Soziologie, 35*(3), 3–18.

Flemming, F., Dosenovic, P., Marcinkowski, F., Lünich, M. & Starke C. (2018). Von Unterhaltung bis Kritik: Wie das deutsche Publikum die Olympischen Spiele 2016 sehen möchte. In H. Schramm, C. Schallhorn, H. Ihle & J.-U. Nieland (Hrsg.), *Grosser Sport, grosse Show, grosse Wirkung?* (S. 120–145). Köln: Herbert von Halem Verlag.

Flick, U. (2007). *Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung.* Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Flick, U. (2009). *Sozialforschung: Methoden und Anwendungen – Ein Überblick für die BA-Studiengänge*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

Flick, U., von Kardorff, E. & Steinke, I. (Hrsg.) (2007). *Qualitative Forschung – Ein Handbuch* (7. Aufl.). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Flöter, T., Benkenstein, M. & Uhrich, S. (2016). Communicating CSR-linked sponsorship: Examining the influence of three different types of message sources. *Sport Management Review, 19*(2), 146–156.

Fortunato, J. A. (2013a). Sponsorship activation and social responsibility: How MasterCard and Major League Baseball partner to stand up to cancer. *Journal of Brand Strategy*, *2*(3), 300–311.

Fortunato, J. A. (2013b). *Sports sponsorship: Principles and practices*. Jefferson, NC: McFarland.

Früh, W. (2001). *Inhaltsanalysen: Theorie und Praxis* (5. Aufl.). München: Ölschläger.

Gardener, E. & Trivedi, M. (1998). A communications framework to evaluate sales promotion strategies. *Journal of Advertising Research*, *38*(3), 67–71.

Gardner, M. P. & Shuman, P. J. (1987). Sponsorship: An important component of the promotions mix. *Journal of Advertising*, *16*(1), 11–17.

Gerhardt, U. (1984). Typenkonstruktion bei Patientenkarrieren. In M. Kohli & R. Günter (Hrsg.), *Biographie und soziale Wirklichkeit* (S. 53–77). Stuttgart: Metzlersche Verlagsbuchhandlung.

Gerhardt, U. (1986a). *Patientenkarrieren: Eine medizinsoziologische Studie*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Gerhardt, U. (1986b). Verstehende Strukturanalyse: Die Konstruktion von Idealtypen bei der Auswertung qualitativer Forschungsmaterialien. In H.-G. Soeffner (Hrsg.), *Sozialstruktur und soziale Typik* (S. 31–83). New York, NY: Campus.

Gerhardt, U. (1991a). Typenbildung. In U. Flick, E. von Kardorff, H. Keupp, L. von Rosenstiel & S. Wolff (Hrsg.), *Handbuch qualitative Sozialforschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen* (S. 435–439). München: Psychologie Verlags Union.

Gerhardt, U. (1991b). *Gesellschaft und Gesundheit: Begründung der Medizinsoziologie*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Gerhardt, U. (1995). Typenbildung. In U. Flick, E. von Kardorff, H. Keupp, L. von Rosenstiel & S. Wolff (Hrsg.), *Handbuch qualitative Sozialforschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen* (2. Aufl., S. 435–439). Weinheim: Beltz.

Gerhardt, U. (2012). Typenbildung. In U. Flick, E. von Kardorff, H. Keupp, L. von Rosenstiel & S. Wolff (Hrsg.), *Handbuch qualitative Sozialforschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen* (3. Aufl., S. 435–439). Weinheim: Beltz.

Geurin, A. N. & Gee, S. (2014). Alcohol, sponsorship, and new media activation: An investigation of Molson Canadian and the 2014 Olympic Games. *International Journal of Sport Management and Marketing*, *15*(5–6), 322–339.

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), 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), 404–425.

Gläser, J. & Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Glaser, B. & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research.* Chicago, IL: Aldine Publishing Company.

Gomm, R., Hammersley, M. & Foster, P. (2000). Case study and generalization. In R. Gomm, M. Hammersley & P. Foster (Hrsg.), *Case study method* (S. 98–115). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Gorden, R. L. (1975). *Interviewing: Strategies, techniques and tactics.* Homewood, IL: The Dorsey Press.

Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, *33*(3), 114–135.

Grimes, E. & Meenaghan, T. (1998). Focusing commercial sponsorship on the internal corporate audience. *International Journal of Advertising*, *17*(1), 51–74.

Grohs, R. & Reisinger, H. (2005). Image transfer in sports sponsorships: An assessment of moderating effects. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, *7*(1), 36–42.

Grohs, R., Wagner, U. & Vsetecka, S. (2004). Assessing the effectiveness of sport sponsorships: An empirical examination. *Schmalenbach Business Review*, *56*(2), 119–138.

Gross, P. (2015). *Growing brands through sponsorship: An empirical investigation of brand image transfer in a sponsorship alliance*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Grundmann, F. (2008). *Organisation von Sponsoringbeziehungen: Eine empirische Analyse interorganisationaler Prozesse im Sporteventsponsoring.* Hamburg: Verlag Dr. Kovač.

Grunenberg, H. (2001). *Die Qualität qualitativer Forschung: Eine Metaanalyse erziehungs- und sozialwissenschaftlicher Forschungsarbeiten*. Abgerufen am 18. Oktober 2011 von http://www.g-berg.de/forschung.htm

Guenzi, P. & Penna, D. (2014). How to use a sponsorship platform to support an international master brand strategy: The UniCredit UEFA Champions League sponsorship. *Journal of Brand Management*, *21*(2), 133–149.

Gwinner, K. (1997). A model of image creation and image transfer in event sponsorship. *International Marketing Review*, *14*(3), 145–158.

Gwinner, K. P. & Eaton, J. (1999). Building brand image through event sponsorship: The role of image transfer. *Journal of Marketing Research*, *28*(4), 47–57.

Häder, M. (2015). *Empirische Sozialforschung: Eine Einführung* (3. Aufl.). Wiesbaden: Springer.

Haines, E. (2008). Brand activation and ROI using Bluetooth proximity marketing solutions in event sponsorship. *Journal of Sponsorship*, *2*(1), 22–30.

Haines, E. (2009). The dos and don'ts of proximity marketing in sponsorship. *Journal of Sponsorship*, *2*(2), 113–119.

Hammersley, M., Foster, P. & Gomm, R. (2000). Case study and theory. In R. Gomm, M. Hammersley & P. Foster (Hrsg.), *Case study method* (S. 234–258). London: Sage Publications.

Han, S., Choi, J., Kim, H., Davis, J. A. & Lee, K. Y. (2013). The effectiveness of image congruence and the moderating effects of sponsor motive and cheering event fit in sponsorship. *International Journal of Advertising*, *32*(2), 301–317.

Harrigan, K. R. (1983). Research methodologies for contingency approaches to business strategy. *Academy of Management Research, 8*(3), 398–405.

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), 20–29.

Heinrich, S. (2016). *Content Marketing: So finden die besten Kunden zu Ihnen: Wie Sie Ihre Zielgruppe anziehen und stabile Geschäftsbeziehungen schaffen*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Helfferich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (4. Aufl.). Wiesbaden: Springer.

Helvetia (2020). *Sponsoring.* Abgerufen am 3. Juni 2020 von https://www.helvetia.com/corporate/web/de/home/engagement/uebersicht/sponsoring.html

Hempel, C. G. & Oppenheim, P. (1936). *Der Typusbegriff im Lichte der neuen Logik: Wissenschaftstheoretische Untersuchungen zur Konstitutionsforschung und Psychologie.* Leiden: Sijthoff Verlag.

Hering, L. & Schmidt, R. J. (2014). Einzelfallanalyse. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 529–541). Wiesbaden: Springer.

Hermanns, A. & Lemân, F. (2010). *Sponsoring Trends 2010*. Abgerufen am 28. April 2020 von https://www.yumpu.com/de/document/view/2038706/studie-sponsoring-trends-2010-bbdo-live

Herrington, J. D. & Dempsey, W. A. (2005). Comparing the current effects and carryover of national-, regional-, and local-sponsor advertising. *Journal of Advertising Research, 45*(1), 60–72.

Hohenauer, R. (2016). *Sponsoring-Wirkung auf das Kaufverhalten* (Dissertation). Universität St. Gallen, Nr. 4525. Bamberg: Difo-Druck GmbH.

Homburg, C. (2015). *Marketingmanagement: Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Hunt, S. D. (1991). *Modern marketing theory: Critical issues in the philosophy of marketing science.* Cincinnati, OH: South-Western.

HypoVereinsbank (2020). *Die FCB Fan-Konten.* Abgerufen am 3. Juni 2020 von https://fcbayern.hypovereinsbank.de/

International Events Group (2006, March). *Fully charged sponsorship: Strategic activation* (S. 12–15). Presented at the 23rd Annual Sponsorship Conference, Chicago.

International Events Group (2010). *Sponsorship spending: 2010 proves better than expected; bigger gains set for 2011*. Abgerufen am 31. Januar 2017 von http://www.sponsorship.com/iegsr/2011/01/04/sponsorship-spending--2010-proves-better-than-expe.aspx

International Events Group (2011). *Decision-makers survey: Sponsors favor activation budgets in 2011*. Abgerufen am 29. Januar 2017 von http://www.sponsorship.com/iegsr/2011/03/14/ Decision-maker-Survey--Sponsors-Favor-Activation-B.aspx

International Events Group (2016). *What sponsors want and where dollars will go in 2016*. Abgerufen am 12. Mai 2017 von http://www.sponsorship.com/Resources/What-Sponsors-Want-and-Where-Dollars-Will-Go-in-20.aspx

International Events Group (2017). *IEG's guide to sponsorship: Everything you need to know about sports, arts, event, entertainment and cause marketing*. Abgerufen am 13. Mai 2017 von https://www.sponsorship.com/IEG/files/59/59ada496-cd2c-4ac2-9382-060d86fcbdc4.pdf

Jäger, U. & Reinecke, S. (2009). Expertengespräch. In C. Baumgarth, M. Eisend & H. Evanschitzky (Hrsg.), *Empirische Mastertechniken: Eine anwendungsorientierte Einführung für die Marketing- und Managementforschung* (S. 29–76). Wiesbaden: Gabler.

Jagre, E., Watson, J. J. & Watson, J. G. (2001). Sponsorship and congruity theory: A theoretical framework for explaining consumer attitude and recall of event sponsorship. *Advances in Consumer Research*, *28*(1), 439–445.

Jaspers, K. (1948). *Allgemeine Psychopathologie* (5. Aufl.). Berlin: Springer.

Jensen, J. A. & Cobbs, J. B. (2014). Predicting return on investment in sport sponsorship. *Journal of Advertising Research*, *54*(4), 435–447.

Jensen, J. A., Head, D. & Mergy, C. (2020). Investigating sponsor decision-making: The role of schema theory, agency conflicts, and signaling theory in the persistence of naming rights agreements. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship* (im Druck).

Johar, G. V. & Pham, M. T. (1999). Relatedness, prominence, and constructive sponsor identification. *Journal of Marketing Research*, *36*(3), 299–312.

Johnson, M. & Zinkhan, G. M. (1990, April). *Defining and measuring company image* (S. 346–350). Proceedings of the Thirteenth Annual Conference of the Academy of Marketing Science, Volume XIII, New Orleans.

Jüttner, U. (2008). Ambush Marketing - 'Vormarsch' des Marketinginstrumentes. *Marketing Review St. Gallen*, *25*, 32–37.

Julius Bär (2020). *Sponsoring.* Abgerufen am 3. Juni 2020 von https://www.juliusbaer.com/de/ueber-uns/unser-unternehmen/sponsoring/#c11713

Karle, R. (2009). Heisse Debatten um Geldverbrennung. *Absatzwirtschaft, 52*(12), 56–58.

Kelle, U. & Kluge, S. (2010). *Vom Einzelfall zum Typus: Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung* (2., überarb. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Khandwalla, P. N. (1973). *The design of organizations.* New York, NY: Harcourt Brace.

Kieser, A. (2014). Der Situative Ansatz. In A. Kieser & M. Ebers (Hrsg.), *Organisationstheorien* (7., aktual. und überarb. Aufl., S. 164–194). Stuttgart: Kohlhammer.

Kieser, A. & Ebers, M. (2014). *Organisationstheorien.* Stuttgart: Kohlhammer.

Kieser, A. & Walgenbach, P. (2010). *Organisation*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Kim, A. & Kaplanidou, K. (2014). Consumer responses to on-site Olympic sponsorship activation: The impact of interactivity, emotions, and perceived image fit on brand attitude formation. *International Journal of Sport Management and Marketing, 15*(5–6), 279–300.

Kim, Y. M. & Kim, S. (2009). The relationships between team attributes, team identification and sponsor image. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, *10*(3), 18–32.

Kinney, L. & McDaniel, S. R. (1996). Strategic implications of attitude-toward-the-ad in leveraging event sponsorship. *Journal of Sport Management*, *10*(3), 250–261.

Kircher, S. (2017). *Digitize Your Brand Name: Der Erfolgsfaktor Markenname in den digitalen Medien*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Kirchgeorg, M., Springer, C. & Brühe, C. (2009). *Live Communication Management: Ein strategischer Leitfaden zur Konzeption, Umsetzung und Erfolgskontrolle*. Wiesbaden: Springer.

Kirk, J. & Miller, M. L. (1986). *Reliability and validity in qualitative research.* Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Kluge, S. (1999). *Empirisch begründete Typenbildung: Zur Konstruktion von Typen und Typologien in der qualitativen Sozialforschung*. Opladen: Leske + Budrich.

Kluge, S. (2000). Empirisch begründete Typenbildung in der qualitativen Sozialforschung. *Forum Qualitative Sozialforschung, 1*(1), Art. 14. Abgerufen am 30. April 2020 von http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1124/2498

Kretschmer, E. (1977). *Körperbau und Charakter: Untersuchungen zum Konstitutionsproblem und zur Lehre von den Temperamenten* (26. Aufl.). Berlin: Springer.

Kroeber-Riel, W. (1979). Activation research: Psychobiological approaches in consumer research. *Journal of Consumer Research*, *5*(4), 240–250.

Kroeber-Riel, W. & Gröppel-Klein, A. (Hrsg.). (2019). *Konsumentenverhalten* (11., vollständig überarb. Aufl.). München: Vahlen.

Kuckartz, U. (1988). *Computer und verbale Daten: Chancen zur Innovation sozialwissenschaftlicher Forschungstechniken.* Frankfurt am Main: Lang.

Kuckartz, U. (1995). Case-oriented quantification. In U. Kelle (Hrsg.), *Computer-aided qualitative data analysis: Theory, methods and practice.* Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Kuckartz, U. (1996). Argumentationen und Leitbilder computergestützt analysieren. *Historical Social Research. Historische Sozialforschung, 21*(3), 115–136.

Kuckartz, U. (2006). Zwischen Singularität und Allgemeingültigkeit: Typenbildung als qualitative Strategie der Verallgemeinerung. In K.-S. Rehberg (Hrsg.), *Soziale Ungleicheit, kulturelle Unterschiede: Verhandlungen des 32. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in München* (S. 4047–4056). Frankfurt am Main: Campus.

Kuckartz, U. (2010). *Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten* (3. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Kuckartz, U. (2016). *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (3., überarb. Aufl.). Basel: Beltz.

Kuckartz, U. (2020). Typenbildung. In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (S. 553–568). Wiesbaden: Springer.

Kwon, E., Ratneshwar, S. & Kim, E. (2016). Brand image congruence through sponsorship of sporting events: A reinquiry of Gwinner and Eaton (1999). *Journal of Advertising*, *45*(1), 130–138.

Ladousse, C. (2009). How Lenovo deploys powerful creative sponsorship activation techniques for a global brand. *Journal of Sponsorship*, *2*(3), 199–205.

Lakatos, I. (1970). Falsification and the methodology of scientific research programmes. In I. Lakatos & A. Musgrave (Hrsg.), *Criticism and the growth of knowledge* (S. 91–196). Cambridge: Cambridge University Press.

Lamnek, S. (Hrsg.). (1998). *Gruppendiskussion: Theorie und Praxis.* Weinheim: Beltz Psychologie Verlags Union.

Lamnek, S. & Krell, C. (2016). *Qualitative Sozialforschung: mit Online-Material* (6., überarbeitete Aufl.). Weinheim: Beltz.

Lannon, J. (1998). Editorial. *International Journal of Advertising, 17*(1), 2.

Lardinoit, T. & Derbaix, C. (2001). Sponsorship and recall of sponsors. *Psychology & Marketing, 18*(2), 167–190.

Lardinoit, T. & Quester, P. G. (2001). Attitudinal effects of combined sponsorship and sponsor's prominence on basketball in Europe. *Journal of Advertising Research*, *41*(1), 48–58.

Laurie, C. & Jensen, E. A. (2016). *Doing real research: A practical guide to social research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Lavidge, R. J. & Steiner, G. A. (1961). A model for predictive measurements of advertising effectiveness. *Journal of Marketing*, *25*(6), 59–62.

Lawrence, P. R. & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Boston, MA: Harvard University.

Lazarsfeld, P. F. (1972). *Qualitative analysis: Historical and critical essays.* Boston, MA: Allyn and Bacon.

Lewin, K. & Lippitt, R. (1938). An experimental approach to the study of autocracy and democracy. *Sociometry, 1*(3), 292–300.

Lincoln, Y. S. & Guba E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.

Lohneiss, A. & Hill, B. (2014). The impact of processing athlete transgressions on brand image and purchase intent. *European Sport Management Quarterly*, *14*(2), 171–193.

Lyberger, M. R. & McCarthy, L. (2001). An assessment of consumer knowledge of, interest in, and perceptions of ambush marketing strategies. *Sport Marketing Quarterly, 10*(3), 130–137.

Mack, R. W. (1999). Event sponsorship: An exploratory study of small business objectives, practices and perceptions. *Journal of Small Business Management, 37*(3) 25–30.

Marshall, D. W. & Cook, G. (1992). The corporate (sports) sponsor. *International Journal of Advertising, 11*(4), 307–324.

Masterman, G. (2004). *Strategic sports event management: An international approach.* Amsterdam: Elsevier.

Matthes, J. (1992). The operation called «vergleichen». *Soziale Welt. Sonderband,* (8), 75–99.

Maxwell, H. & Lough, N. (2009). Signage vs. no signage: An analysis of sponsorship recognition in women's college basketball. *Sport Marketing Quarterly*, *18*(4), 188–198.

Maylor, H. & Blackmon, K. (2005). *Researching business and management: A roadmap for success.* New York, NY: Palgrave Macmillan.

Mayo, D. & Bishop, T. (2010). Fixed rights to activation ratios can harm sponsorship ROI. *Journal of Sponsorship*, *4*(1), 9–14.

Mayring, P. (1993). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (4. Aufl.). Weinheim: Deutscher Studienverlag.

Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (12., überarb. Aufl.). Basel: Beltz.

Mayring, P. & Fenzl, T. (2019). Qualitative Inhaltsanalyse. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 633–648). Wiesbaden: Springer.

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*, *82*(6), 28–48.

Mazodier, M. & Merunka, D. (2012). Achieving brand loyalty through sponsorship: The role of fit and self-congruity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *40*(6), 807–820.

Mazodier, M., Quester, P. & Chandon, J.-L. (2012). Unmasking the ambushers: Conceptual framework and empirical evidence. *European Journal of Marketing*, *46*(1-2), 192–214.

McAlister, A. R., Kelly, S. J., Humphreys, M. S. & Cornwell, T. B. (2012). Change in a sponsorship alliance and the communication implications of spontaneous recovery. *Journal of Advertising*, *41*(1), 5–16.

McCarville, R. E., Flood, C. M. & Froats, T. A. (1998). The effectiveness of selected promotions on spectators' assessments of a nonprofit sporting event sponsor. *Journal of Sport Management*, *12*(1), 51–62.

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

McDaniel, S. R. & Kinney, L. (1998). The implications of recency and gender effects in consumer response to ambush marketing. *Psychology & Marketing*, *15*(4), 385–403.

McDonald, C. (1991). Sponsorship and the image of the sponsor. *European Journal of Marketing*, *25*(11), 31–38.

McGuire, W. J. (1985). Attitudes and attitude change. In G. Lindzey & E. Aronson (Hrsg.), *The handbook of social psychology* (S. 233–346). New York, NY: McGraw-Hill.

McKelvey, S. & Masteralexis, J. T. (2011). This tweet sponsored by...: The application of the new FTC guides to the social media world of professional athletes. *Virginia Sports and Entertainment Law Journal*, *11*(1), 222–246.

Meenaghan, J. A. (1983). Commercial sponsorship. *European Journal of Marketing*, *17*(7), 5–73.

Meenaghan, T. (1991a). Sponsorship – legitimising the medium. *European Journal of Marketing*, *25*(11), 5–10.

Meenaghan, T. (1991b). The role of sponsorship in the marketing communications mix. *International Journal of Advertising*, *10*(1), 35–47.

Meenaghan, T. (1996). Ambush marketing – a threat to corporate sponsorship. *Sloan Management Review*, *38*(1), 103–113.

Meenaghan, T. (1998a). Ambush marketing: Corporate strategy and consumer reaction. *Psychology & Marketing*, *15*(4), 305–322.

Meenaghan, T. (1998b). Current developments & future directions in sponsorship. *International Journal of Advertising*, *17*(1), 3–28.

Meenaghan, T. (2001a). Sponsorship and advertising: A comparison of consumer perceptions. *Psychology & Marketing*, *18*(2), 191–215.

Meenaghan, T. (2001b). Understanding sponsorship effects. *Psychology & Marketing*, *18*(2), 95–122.

Meenaghan, T. (2005). Evaluating sponsorship effects. In J. Amis & T. B. Cornwell (Hrsg.), *Global sport sponsorship* (S. 243–264). Oxford: Berg.

Meenaghan, T. (2013). Measuring sponsorship performance: Challenge and direction. *Psychology & Marketing*, *30*(5), 385–393.

Meenaghan, T., McLoughlin, D. & McCormack, A. (2013). New challenges in sponsorship evaluation actors, new media, and the context of praxis. *Psychology & Marketing*, *30*(5), 444–460.

Meenaghan, T. & O'Sullivan, P. (2013). Metrics in sponsorship research - is credibility an issue? *Psychology & Marketing*, *30*(5), 408–416.

Meenaghan, T. & Shipley, D. (1999). Media effect in commercial sponsorship. *European Journal of Marketing*, *33*(3/4), 328–348.

Merton, R. K. (1987). The focussed interview and focus groups. *Public Opinion Quarterly, 51*(4), 550–566.

Mescon, T. S. & Tilson, D. J. (1987). Corporate philanthropy: A strategic approach to the bottom-line. *California Management Review*, *29*(2), 49–61.

Mey, G. & Mruck, K. (2011). Grounded-Theory-Methodologie: Entwicklung, Stand, Perspektiven. In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), *Grounded theory reader* (S. 11–48). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Meyer, A. D., Tsui, A. S. & Hinings, C. R. (1993). Configurational approaches to organizational analysis. *Academy of Management Journal, 36*(6), 1175–1195.

Miles, M. B., Huberman, A. M. & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3. Aufl.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Miles, M. B., Huberman, A. M. & Saldaña, J. (2020). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4. Aufl.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Miller, D. (1981). Toward a new contingency approach: The search for organizational gestalts. *Journal of Management, 18*(1), 1–26.

Miller, D. (1996). Configurations revisited. *Strategic Management Journal, 17*(7), 505–512.

Miller, D. (1999). Notes on the study of configurations. *Management International Review, 39*(2), 27–39.

Mishra, D. P., Bobinski Jr, G. S. & Bhabra, H. S. (1997). Assessing the economic worth of corporate event sponsorships: A stock market perspective. *Journal of Market-Focused Management*, *2*(2), 149–169.

Mitchell, A. A. (1979). Involvement: A potentially important mediator of consumer behaviour. In W. L. Wilkie (Hrsg.), *Advances in Consumer Research* (6. Aufl., S. 25–30). Ann Arbor: Association for Consumer Research.

Miyazaki, A. D. & Morgan, A. G. (2001). Assessing market value of event sponsoring: Corporate Olympic sponsorships. *Journal of Advertising Research*, *41*(1), 9–15.

Mühlheim, P. & Härtlein, M. (2019). Digitaler Boost im Emmi-Ski-Sponsoring. *Marketing Review St. Gallen, 6,* 24–32.

Musante, M., Milne, G. R. & McDonald, M. A. (1999). Sport sponsorship: Evaluating the sport and brand image match. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, *1*(1), 24–39.

Nentwig-Gesemann, I. (2013). Die Typenbildung der dokumentarischen Methode. In R. Bohnsack, I. Nentwig-Gesemann & A.-M. Nohl (Hrsg.), *Die dokumentarische Methode und ihre Forschungspraxis: Grundlagen qualitativer Sozialforschung* (3. Aufl., S. 295–323). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Newburry, W., Deephouse, D. L. & Gardberg, N. A. (Hrsg.) (2019). *Global aspects of reputation and strategic management*. Bingley: Emerald.

Nicholls, J. A., Roslow, S. & Dublish, S. (1999). Brand recall and brand preference at sponsored golf and tennis tournaments. *European Journal of Marketing*, *33*(3/4), 365–387.

Nicholls, J. A. F., Roslow, S. & Laskey, H. A. (1994). Sports event sponsorship for brand promotion. *Journal of Applied Business Research*, *10*(4), 35–40.

Nielsen Sports (2018). *Sponsor-Trend 2018: Status und Trends im Sponsoringmarkt in Deutschland, Österreich und der Schweiz*. Abgerufen am 28. April 2020 von https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/Nielsen20Sports_Sponsor-Trend202018_web.pdf

Nohl, A.-M. (2013a). Komparative Analyse: Forschungspraxis und Methodologie dokumentarischer Interpretation. In R. Bohnsack, I. Nentwig-Gesemann & A.-M. Nohl (Hrsg.), *Die dokumentarische Methode und ihre Forschungspraxis: Grundlagen qualitativer Sozialforschung* (3. Aufl., S. 271–293). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Nohl, A.-M. (2013b). *Relationale Typenbildung und Mehrebenenvergleich.* Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Nufer, G. (2013). *Ambush marketing in sports.* London: Routledge.

Nufer, G. (2016). Ambush marketing in sports: An attack on sponsorship or innovative marketing? *Sport, Business and Management: An International Journal, 6*(4), 476–495.

Oevermann, U. (2000). Die Methode der Fallrekonstruktion in der Grundlagenforschung sowie der klinischen und pädagogischen Praxis. In K. Kraimer (Hrsg.), *Die Fallrekonstruktion: Sinnverstehen in der sozialwissenschaftlichen Forschung* (S. 58–156), Frankfurt am Main: Suhrkamp.

O'Keefe, R., Titlebaum, P. & Hill, C. (2009). Sponsorship activation: Turning money spent into money earned. *Journal of Sponsorship*, *3*(1), 43–53.

Olkkonen, R., Tikkanen, H. & Alajoutsijärvi, K. (2000). Sponsorship as relationships and networks: Implications for research. *Corporate Communications: An International Journal*, *5*(1), 12–18.

Olson, E. L. (2010). Does sponsorship work in the same way in different sponsorship contexts? *European Journal of Marketing, 44*(1/2), 180–199.

Olson, E. L. & Thjømøe, H. M. (2009). Sponsorship effect metric: Assessing the financial value of sponsoring by comparisons to television advertising. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *37*(4), 504–515.

Olson, E. L. & Thjømøe, H. M. (2011). Explaining and articulating the fit construct in sponsorship. *Journal of Marketing Research*, *40*(1), 57–70.

O'Reilly, N. & Lafrance Horning, D. (2013). Leveraging sponsorship: The activation ratio. *Sport Management Review*, *16*(4), 424–437.

O'Reilly, N. & Madill, J. (2012). The development of a process for evaluating marketing sponsorships. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, *29*(1), 50–66.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). *Business Model Generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer*. Frankfurt am Main: Campus.

Otker, T. (1988). Exploitation: The key to sponsorship success. *European Research*, *16*(2), 77–86.

Palda, K. S. (1966). The hypothesis of a hierarchy of effects: A partial evaluation. *Journal of Marketing Research, 3*(1), 13–24.

Palda, K. S. (1967). The hypothesis of a hierarchy of effects: A partial evaluation. In K. K. Cox (Hrsg.), *Readings in market research* (S. 144–169). New York, NY: Meredith Publishing Company.

Papadimitriou, D. & Apostolopoulou, A. (2009). Olympic sponsorship activation and the creation of competitive advantage. *Journal of Promotion Management*, *15*(1/2), 90–117.

Pearsall, J. (2009). Sponsorship performance: What is the role of sponsorship metrics in proactively managing the sponsor-property relationship? *Journal of Sponsorship, 3*(2), 115–123.

Pennings, J. M. (1992). Structural contingency theory: A reappraisal. *Research in Organizational Behavior, 14*, 267–309.

Pham, M. T. (1991). The evaluation of sponsorship effectiveness: A model and some methodological considerations. *Gestion 2000*, 7(4), 47–65.

Pham, M. T. & Johar, G. V. (2001). Market prominence biases in sponsor identification: Processes and consequentiality. *Psychology & Marketing*, *18*(2), 123–143.

Pham, M. T. & Vanhuele, M. (1997). Analyzing the memory impact of advertising fragments. *Marketing Letters*, *8*(4), 407–417.

Pierce, D. & Petersen, J. (2011). Corporate sponsorship activation analysis in interscholastic athletics. *Journal of Sponsorship*, *4*(3), 272–286.

Plewa, C. & Quester, P. (2011). Sponsorship and CSR: Is there a link? A conceptual framework. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, *12*(4), 22–38.

Polonsky, M. J. & Speed, R. (2001). Linking sponsorship and cause related marketing. *European Journal of Marketing*, *35*(11/12), 1361–1389.

Poon, D. T. Y. & Prendergast, G. (2006). A new framework for evaluating sponsorship opportunities. *International Journal of Advertising*, *25*(4), 471–487.

Przeworski, A. & Teune, H. (1970). *The logic of comparative social inquiry*. New York, NY: Wiley-Interscience.

Przyborski, A. & Wohlrab-Sahr, M. (2014a). Forschungsdesigns für die qualitative Sozialforschung. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 117–133). Wiesbaden: Springer.

Przyborski, A. & Wohlrab-Sahr, M. (2014b). *Qualitative Sozialforschung: Ein Arbeitsbuch* (4. Aufl.). München: Oldenbourg.

Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R. & Turner, C. (1968). Dimensions of organization structure. *Administrative Science Quarterly, 13*(1), 65–105.

Punch, K. F. (2014). *Introduction to social research: Quantitative & qualitative approaches* (3. Aufl.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Quester, P. G. (1997). Awareness as a measure of sponsorship effectiveness: The Adelaide Formula One Grand Prix and evidence of incidental ambush effects. *Journal of Marketing Communications*, *3*(1), 1–20.

Quester, P. G. & Thompson, B. (2001). Advertising and promotion leverage on arts sponsorship effectiveness. *Journal of Advertising Research*, *41*(1), 33–47.

Quintal, V., Liu, M. T., Unsal, F. & Phau, I. (2020). The persuasion process of sponsorship and nonsponsorship activation and the dual mediation model. *Event Management*, *24*(2), 235–256.

Radicchi, E. (2014). Sports sponsorship evolution in the economic recession: Analytical evidence from empirical cases. *Physical Culture & Sport. Studies & Research*, *61*(1), 51–64.

Raiffeisen (2020). *Sponsoring.* Abgerufen am 3. Juni 2020 von https://www.raiffeisen.ch/rch/de/ueber-uns/unser-engagement/sponsoring.html

Ratten, V., Tsiotsou, R., Söderman, S. & Dolles, H. (2010). Sponsoring the Beijing Olympic Games: Patterns of sponsor advertising. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, *22*(1), 8–24.

Ray, M. L. (1973). Marketing communications and the hierarchy-of-effects. In P. Clarke (Hrsg.), *New models for mass communication research* (S. 147–176). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Reinecke, S. (2004). *Marketing Performance Management: Empirisches Fundament und Konzeption für ein integriertes Marketingkennzahlensystem.* Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Reinecke, S. (2014). *Return on Marketing 2014: Sicherstellen der Marketing Performance in der Praxis.* St. Gallen: Institut für Marketing an der Universität St. Gallen.

Reinecke, S. (2016). Marketingcontrolling in der Unternehmenspraxis. In W. Becker & P. Ulrich (Hrsg.), *Handbuch Controlling* (S. 199–221). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Reinecke, S. & Janz, S. (2007). *Marketingcontrolling: Sicherstellen von Marketingeffektivität und -effizienz.* Stuttgart: W. Kohlhammer.

Rennie, L. (2010). The pros of amateurs: How amateur sports can put a sponsorship strategy at the top of the podium. *Journal of Sponsorship*, *3*(4), 338–347.

Richards, L. (2015). *Handling qualitative data: A practical guide.* Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Riedmüller, F. (2011). *Professionelle Vermarktung von Sportvereinen: Potenziale der Rechtevermarktung optimal nutzen*. Berlin: Erich Schmidt Verlag.

Riedmüller, F. (2018). *Professionelles Marketing für Sportvereine: Potenziale der Rechtevermarktung optimal nutzen* (2. Aufl.). Berlin: Erich Schmidt Verlag.

Rifon, N. J., Choi, S. M., Trimble, C. S. & Li, H. (2004). Congruence effects in sponsorship: The mediating role of sponsor credibility and consumer attributions of sponsor motive. *Journal of Advertising*, *33*(1), 30–42.

Rines, S. (2002). Guinness Rugby World Cup sponsorship: A global platform for meeting business objectives. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship, 3*(4), 449–465.

Ritchie, J. & Ormston, R. (2014). The applications of qualitative methods to social research. In J. Ritchie, J. Lewis, C. McNaughton Nicholls & R. Ormston (Hrsg.), *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers* (12. Aufl., S. 27–46). London: Sage.

Rössler, P. (2005). *Inhaltsanalyse.* Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.

Rogan, M. (2008). Building the business case for internal sponsorship activation. *Journal of Sponsorship, 1*(3), 267–273.

Rosenthal, G. (2011). *Interpretative Sozialforschung: Eine Einführung* (3. Aufl.). Weinheim: Beltz Juventa.

Roy, D. P. (2005). Global sport sponsorship: Towards a strategic understanding. In J. Amis & T. B. Cornwell (Hrsg.), *Global sport sponsorship* (S. 147–161). Oxford: Berg.

Roy, D. P. & Cornwell, T. B. (2001). The influence of brand equity on consumer responses to sports sponsorship. *AMA Winter Educators' Conference Proceedings*, *12*, 342–343.

Rüegg-Stürm, J. & Grand, S. (2019). *Das St. Galler Management-Modell: Management in einer komplexen Welt*. Bern: Haupt Verlag.

Rust, R. T., Ambler, T., Carpenter, G. S., Kumar, V. & Srivastava, R. K. (2004). Measuring marketing productivity: Current knowledge and future directions. *Journal of Marketing*, *68*(4), 76–89.

Rutschmann, M. (2013). *Abschied vom Branding: Wie man Kunden wirklich ans Kaufen führt – mit Marketing, das sich an Kaufprozessen orientiert* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.

Rutschmann, M. (2017). *Kunden ans Kaufen heranführen: Eine Einführung in den kaufprozessorientierten Ansatz im Marketing*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Rutschmann, M. & Belz, C. (2014). *Reales Marketing: Kunden zum Kauf führen: Kaufprozess – Kaufhandlung – Erfolg*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Ryan, A. & Fahy, J. (2012). Evolving priorities in sponsorship: From media management to network management. *Journal of Marketing Management, 29*(9/10), 1132–1158.

Sandler, D. M. & Shani, D. (1989). Olympic sponsorship vs. "ambush" marketing – who gets the gold? *Journal of Advertising Research*, *29*(4), 9–14.

Sandler, D. M. & Shani, D. (1993). Sponsorship and the Olympic Games: The consumer perspective. *Sport Marketing Quarterly*, *2*(3), 38–43.

Schiffman, L. G. & Kanuk, L. L. (2000). *Consumer Behavior* (2. Aufl.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Schmidt, C. (2000). Analyse von Leitfadeninterviews. In U. Flick, E. von Kardorff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung: Ein Handbuch* (S. 447–455). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

Schögel, M. (2006). *Kooperationsfähigkeiten im Marketing: Eine empirische Untersuchung*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

Schögel, M. & Tomczak, T. (2009). Fallstudie. In C. Baumgarth, M. Eisend & H. Evanschitzky (Hrsg.), *Empirische Mastertechniken: Eine anwendungsorientierte Einführung für die Marketing- und Managementforschung* (S. 79–105). Wiesbaden: Gabler.

Schreier, M., Stamann, C., Janssen, M., Dahl, T. & Whittal, A. (2019). Qualitative content analysis: Conceptualizations and challenges in research practice – introduction to the FQS special issue «qualitative content analysis I». *Forum Qualitative Social Research, 20*(3), 1–26.

Schriewer, J. (2000). Stichwort: Internationaler Vergleich in der Erziehungswissenschaft. *Zeitschrift für Erziehungswissenschaft, 3*(4), 495–515.

Schründer-Lenzen, A. (1996). Inhaltsanalyse als Instrument methodisch kontrollierter Typenbildung: Das Textanalysesystem MAX in der Forschungspraxis. *Computergestützte Inhaltsanalyse in den empirischen Sozialwissenschaften: Theorie – Anwendung – Software* (S. 135–148). Münster: Waxmann.

Schütz, A. (1972). *Gesammelte Aufsätze.* Den Haag: Nijhoff.

Schuld, M., Schrott, H., Nagelschmitz, D. & Aslan, E. (2019). Live-Kommunikation als Erfolgsfaktor im Sponsoring. *Marketing Review St. Gallen, 6*, 34–42.

Schulz, W. (2003). Inhaltsanalyse. In E. Noelle-Neumann, W. Schulz & J. Wilke (Hrsg.), *Fischer Lexikon Publizistik/Massenkommunikation* (S. 41–63). Frankfurt: Fischer.

Schwizer, D. (2019a). Koordinierte Massnahmen in der Aktivierung können allen involvierten Partnern einen Mehrwert bieten. *Marketing Review St. Gallen, 6*, 18–22.

Schwizer, D. (2019b). Stärkende Effekte nach innen wie nach aussen. *Marketing Review St. Gallen, 6,* 12–16.

Schwizer, D. (2019c). Unser Pioniergeist im Formel-E-Sponsoring hat sich ausgezahlt. *Marketing Review St. Gallen, 6*, 6–10.

Schwizer, D. & Reinecke, S. (2017). Sponsoring effektiv und effizient gestalten. *Controlling & Management Review: Zeitschrift für Controlling und Management*, *61*(1), 24–31.

Séguin, B., Lyberger, M., O'Reilly, N. & McCarthy, L. (2005). Internationalizing ambush marketing: The Olympic brand and country of origin. *International Journal of Sport Sponsorship and Marketing*, *6*(4), 216–230.

Séguin, B. & O'Reilly, N. (2007). 'Sponsorship in the trenches': Case study evidence of its legitimate place in the promotional mix. *The Sport Journal*, *10*(1), 7.

Séguin, B. & O'Reilly, N. J. (2008). The Olympic brand, ambush marketing and clutter. *International Journal of Sport Management & Marketing*, *4*(1), 62–84.

Shani, D. & Sandler, D. M. (1998). Ambush marketing: Is confusion to blame for the flickering of the flame? *Psychology & Marketing*, *15*(4), 367–383.

Shenhar, A. J. (2001). One size does not fit all projects: Exploring classical contingency domains. *Management Science, 47*(3), 394–414.

Simmons, C. J. & Becker-Olsen, K. L. (2006). Achieving marketing objectives through social sponsorships. *Journal of Marketing*, *70*(4), 154–169.

Simon, H. (1986). Herausforderungen an die Marketingwissenschaft. *Marketing: Zeitschrift für Forschung und Praxis, 8*(3), 205–213.

Singh, A. & Mathur, S. (2019). The insight of content marketing at social media platforms. *Adhyayan: A Journal of Management Sciences, 9*(2), 17–21.

Skildum-Reid, K. (2003). Last generation sponsorship. *Power Sponsorship*. Abgerufen am 8. Februar 2013 von www.powersponsorshipdownloads.compowersponsorshipLastGenerationSponsorship.pdf

Slack, T. & Bentz, L. (1996). The involvement of small businesses in sport sponsorship. *Managing Leisure, 1*(3), 175–184.

Sleight, S. (1989). *Sponsorship: What it is and how to use it*. New York, NY: McGraw-Hill.

Smith, G. (2004). Brand image transfer through sponsorship: A consumer learning perspective. *Journal of Marketing Management*, *20*(3-4), 457–474.

Sneath, J. Z., Finney, R. Z. & Close, A. G. (2005). An IMC approach to event marketing: The effects of sponsorship and experience on customer attitudes. *Journal of Advertising Research*, *45*(4), 373–381.

Sodeur, W. (1974). *Empirische Verfahren zur Klassifikation.* Stuttgart: Teubner.

Söderman, S. & Dolles, H. (2010). Sponsoring the Beijing Olympic Games: Patterns of sponsor advertising. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, *22*(1), 8–24.

Söderman, S. & Dolles, H., (2015). Unlocking advertising, activation and sponsorship in an emerging market: The case of Beijing Olympics. *Sport, Business and Management: An International Journal*, *5*(5), 472–492.

Speed, R. & Thompson, P. (2000). Determinants of sports sponsorship response. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *28*(2), 226–238.

Spencer, L., Ritchie, J., Lewis, J. & Dillon, L. (2003). *Quality in qualitative evaluation: A framework for assessing research evidence.* London: Government Chief Social Researcher's Office – The Cabinet Office.

Staehle, W. H. (1976). Situational approach to management. *Management International Review*, *16*(3), 59–69.

Stake, R. E. (1994). Case studies. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Hrsg.), *Handbook of qualitative research* (S. 236–247). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Stake, R. E. (1995). *The art of case study research.* Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Statista (2020a). *Unternehmensdatenbank*. Abgerufen am 2. Juni 2020 von https://de.statista.com/getting-started/experten-tools-unternehmensdatenbank

Statista (2020b). *Volumen des weltweiten Sportsponsorings von 2011 bis 2020.* Abgerufen am 8. Mai 2020 von https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1091852/umfrage/weltweites-sponsoringvolumen-im-sport/

Steinke, I. (1999). *Kriterien qualitativer Forschung: Ansätze zur Bewertung qualitativ-empirischer Sozialforschung*. Weinheim: Juventa.

Steinke, I. (2007). Qualitätssicherung in der qualitativen Forschung. In U. Kuckartz, H. Grunenberg & T. Dresing (Hrsg.), *Qualitative Datenanalyse: Computergestützt. Methodische Hintergründe und Beispiele aus der Forschungspraxis* (2. Aufl., S. 176–187). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Stieler, M., Germelmann, C. C. & Walliser, B. (2019). Rationality and emotionality of sponsorship negotiations: Managerial approaches to sponsorship decision-making. *Marketing Review St. Gallen, 6,* 44–51.

Stipp, H. (1998). The impact of Olympic sponsorship on corporate image. *International Journal of Advertising*, *17*(1), 75–87.

Stipp, H. & Schiavone, N. P. (1996). Modeling the impact of Olympic sponsorship on corporate image. *Journal of Advertising Research*, *36*(4), 22–28.

Stotlar, D. K. (2013). *Developing successful sport sponsorship plans* (4. Aufl.). Morgantown, WV: Fitness Information Technology.

Strahilevitz, M. & Myers, J. G. (1998). Donations to charity as purchase incentives: How well they work may depend on what you are trying to sell. *Journal of Consumer Research*, *24*(4), 434–446.

Strauss, A. L. (1987). *Qualitative analysis for social scientists*. New York, NY: Cambridge University Press.

Stufflebeam, D. L., Foley, W. J., Gephart, W. J., Guba, E. G., Hammond, R. L., Merriman, H. O. & Provus, M. M. (1971). *Educational evaluation and decision making*. Itasca: Peacock.

Swanborn, P. G. (2010). *Case study research.* Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Swiss Life (2020). *Sponsoring.* Abgerufen am 3. Juni 2020 von https://www.swisslife.ch/de/ueber-uns/engagement/sponsoring.html

Swiss-Ski (2020). *Marketing und Sponsoring – Verbandssponsoren: BKW*. Abgerufen am 3. Juni 2020 von https://www.swiss-ski.ch/ueber-swiss-ski/marketing-sponsoring/verbandssponsoren/bkw/

Thjømøe, H. M., Olson, E. L. & Brønn, P. S. (2002). Decision-making processes surrounding sponsorship activities. *Journal of Advertising Research*, *42*(6), 6–15.

Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*. New York, NY: McGraw-Hill.

Thompson, P. & Speed, R. (2007). Typology of sponsorship activity. In M. M. Parent & T. Slack (Hrsg.), *International perspectives on the management of sport* (S. 247–268). Amsterdam: Routledge.

Thompson, I. & Vickers, S. (2002). Sponsorship: The real deal. *AdMap Magazine, 432*, 19–22.

Thwaites, D., Aguilar-Manjarrez, R. & Kidd, C. (1998). Sports sponsorship development in leading Canadian companies: Issues & trends. *International Journal of Advertising*, *17*(1), 29–49.

Tomasini, N., Frye, C. & Stotlar, D. (2004). National collegiate athletic association corporate sponsor objectives: Are there differences between divisions I-A, I-AA, and I-AAA? *Sport Marketing Quarterly*, *13*(4), 216–226.

Tomczak, T. (1992). Forschungsmethoden in der Marketingwissenschaft: Ein Plädoyer für den qualitativen Forschungsansatz. *Marketing: Zeitschrift für Forschung und Praxis, 14*(2), 77–87.

Tomczak, T., Reinecke, S. & Kuss, A. (2018). *Strategic marketing: Market-oriented corporate and business unit planning.* Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Tripodi, J. A. (2001). Sponsorship – a confirmed weapon in the promotional armoury. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, *3*(1), 82–103.

Tripodi, J. A. & Hirons, M. (2009). Sponsorship leveraging case studies – Sydney 2000 Olympic Games. *Journal of Promotion Management*, *15*(1-2), 118–136.

Tripodi, J. A., Hirons, M., Bednall, D. & Sutherland, M. (2003). Cognitive evaluation: Prompts used to measure sponsorship awareness. *International Journal of Market Research, 45*(4), 435–455.

UBS (2020). *Premium sponsorships: Sport.* Abgerufen am 3. Juni 2020 von https://www.ubs.com/global/de/our-firm/sponsorship.html#

Vaismoradi, M. & Snelgrove, S. (2019). Theme in qualitative content analysis and thematic analysis. *Forum Qualitative Sozialforschung, 20*(3), 1–14.

Vaismoradi, M., Turunen, H. & Bondas, T. (2013). Content analysis and thematic analysis: Implications for conducting a qualitative descriptive study. *Nursing & Health Sciences, 15*(3), 398–405.

Vakratsas, D. & Ambler, T. (1999). How advertising works: What do we really know? *Journal of Marketing*, *63*(1), 26–43.

Vaughan, D. (1992). Theory elaboration: The heuristics of case analysis. In C. C. Ragin & H. S. Becker (Hrsg.), *What is a case: Exploring the foundations of social inquiry* (S. 173–202), Cambridge: Cambridge University Press.

Verity, J. (2002). Maximising the marketing potential of sponsorship for global brands. *European Business Journal*, *14*(4), 161–173.

Viessmann (2020). *Viessmann und Sport: Das gehört zusammen.* Abgerufen am 3. Juni 2020 von https://www.viessmann.ch/de/unternehmen/sport-sponsoring.html

Vogl, S. (2014). Gruppendiskussion. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 581–586). Wiesbaden: Springer.

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

Walliser, B. (2003b). L'évolution et l'état de l'art de la recherche internationale sur le parrainage. *Recherche et Applications en Marketing*, *18*(1), 65–94.

Walliser, B. (2006). *Le parrainage – sponsoring et mécénat*. Paris: Dunod.

Walraven, M., Koning, R. H., Bijmolt, T. H. A. & Los, B. (2016). Benchmarking sports sponsorship performance: Efficiency assessment with data envelopment analysis. *Journal of Sport Management*, *30*(4), 411–426.

Walshe, P. (2008). Managing the sponsorship mix. *Journal of Sponsorship*, *2*(1), 43–48.

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

Webb, D. J. & Mohr, L. A. (1998). A typology of consumer responses to cause-related marketing: From skeptics to socially concerned. *Journal of Public Policy & Marketing*, *17*(2), 226–238.

Weber, M. (1964). *Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriss der verstehenden Soziologie.* Köln: Kiepenheuer und Witsch.

Weeks, C. S., Cornwell, T. B. & Drennan, J. C. (2008). Leveraging sponsorships on the internet: Activation, congruence, and articulation. *Psychology & Marketing*, *25*(7), 637–654.

Weinhold-Stünzi, H. (1985a). Praxis des situativen Entscheidens im Marketing. *Thexis, 2*(2), 11–15.

Weinhold-Stünzi, H. (1985b). Situatives Marketing. *Thexis, 2*(2), 1–2.

Welling, M. (2018). Sponsoring: Die Wahrheiten und Learnings der Lüge. *SPONSORs*. Abgerufen am 27. April 2020 von https://www.sponsors.de/sponsoring-die-wahrheiten-und-learnings-der-luege#

Westberg, K., Stavros, C., Smith, A. C. T., Munro, G. & Argus, K. (2018). An examination of how alcohol brands use sport to engage consumers on social media. *Drug and Alcohol Review, 37*(1), 28–35.

Wilson, G. A. (1997). Does sport sponsorship have a direct effect on product sales? *The Cyber-Journal of Sport Marketing*, *1*(4), 1–8.

Winch, R. F. (1947). Heuristic and empirical typologies: A job for factor analysis. *American Sociological Review, 12*(1), 68–75.

Witcher, B., Craigen, J. G., Culligan, D. & Harvey, A. (1991). The links between objectives and function in organizational sponsorship. *International Journal of Advertising*, *10*(1), 13–33.

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

Woodside, F. & Summers, J. (2011). Sponsorship leveraged packaging: An exploratory study in FMCG. *Journal of Marketing Communications*, *17*(2), 87–105.

Xu, Y. (2005). Sport sponsorship needs activation: A case study of Samsung's sponsorship in Bangkok Asia Games and Sydney Olympic Games. *Journal of Hubei Sports Science, 24*(3), 284–286.

Yadav, M. S. (2010). The decline of conceptual articles and implications for knowledge development. *Journal of Marketing, 74*(1), 1–19.

Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods* (3. Aufl.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4. Aufl.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5. Aufl.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Zeithaml, V. A., Varadarajan, P. & Zeithaml, C. P. (1988). The contingency approach: Its foundations and relevance to theory building and research in marketing. *European Journal of Marketing, 22*(7), 37–64.

Ziegler, R. (1973). Typologien und Klassifikationen. In G. Albrecht, H. Daheim & F. Sack (Hrsg.), *Soziologie: Sprache – Bezug zur Praxis – Verhältnis zu anderen Wissenschaften* (S. 11–47). Opladen: Westdeutscher Verlag.

Zurich (2020). *Top teams, popular events and fitness for all.* Abgerufen am 3. Juni 2020 von https://www.zurich.com/en/about-us/sponsorship/sports

Lebenslauf

Name:	Dominik Schwizer
Nationalität:	Schweiz
Kontakt:	dominik@schwizer.ch

Ausbildung

2015 – 2020	Universität St. Gallen (HSG) Doktoratsstudium in Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Marketing
2013 – 2014	Universität St. Gallen (HSG) Masterstudium in Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Unternehmensführung
2009 – 2013	Universität St. Gallen (HSG) Bachelorstudium in Betriebswirtschaftslehre

Berufserfahrung

2015 – 2018	Universität St. Gallen (HSG) Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Institut für Marketing (IfM-HSG)