



Der S&E-Ansatz:

Grundlagen, Erfolgsfaktoren und Empfehlungen zum Controlling von Sponsoring- und Eventmarketing-Aktivitäten

erarbeitet auf der Basis eines neuentwickelten Erklärungsansatzes
und einer metaanalytischen Untersuchung

III. und IV. TEIL

Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades eines
Dr. rer. soc. oec.

der Johannes Kepler Universität Linz

Verfasser:

lic.rer.pol. Patrick Cotting

Oberdorfstrasse 12, CH-1712 Tafers

Matrikelnummer: 9556565



Erster Begutachter:

o.Univ.-Prof. Dr. Gerhard A. Wührer

Zweiter Begutachter:

o.Univ.-Prof. Dr. Reinbert Schauer

UB LINZ



+KF29817207

149300-C.2

Kurzfassung:

COTTING, PATRICK:

DER S&E-ANSATZ: Grundlagen, Erfolgsfaktoren und Empfehlungen zum Controlling von Sponsoring- und Eventmarketing-Aktivitäten, erarbeitet auf der Basis eines neuentwickelten Erklärungsansatzes und einer metaanalytischen Untersuchung

Ausgehend von einer empirischen Untersuchung des Autors in der Schweiz kann festgestellt werden, dass Sponsoring- und Eventmarketing-Aktivitäten in der Praxis trotz stark zunehmender Bedeutung in den seltensten Fällen nach den betriebswirtschaftlichen Kriterien der Effektivität und Effizienz ausgewählt und durchgeführt werden. Dies hängt u.a. mit der ungenügenden theoretischen Basis, der Unkenntnis über Wirkungsvorgänge, Erfolgsfaktoren und Controllingmöglichkeiten von Sponsoring- und Eventmarketing-Aktivitäten zusammen. Entsprechend verfolgt die Dissertation das Ziel, einen neuen Erklärungsansatz für Sponsoring- und Eventmarketing-Aktivitäten zu entwickeln, ein neues Wirkungsmodell zu erarbeiten, Erfolgsfaktoren zu identifizieren sowie auf dieser Basis einen Controllingansatz zu definieren.

Der neue Erklärungsansatz, welcher S&E-Ansatz genannt wird, wurde auf der Basis von Beobachtungen und Erfahrungen des Autors, Gesprächen mit Experten, der Analyse der neuesten Literatur im Marketing-, Werbe-, Sponsoring- und Eventmarketing-Bereich sowie ökonomischer Theorien wie der Transaktionskostenanalyse und der Agency-Theorie erarbeitet. Als Grundlage für die Erarbeitung des neuen Wirkungsmodells dienten bisherige Erkenntnisse der Wirkungsforschung sowie ökonomische, kommunikationswissenschaftliche und sozialpsychologische Theorien und Modelle. Die Erfolgsfaktoren für die Gestaltung von S&E-Aktivitäten wurden auf der Basis einer metaanalytischen Untersuchung von 94 Wirkungsstudien und -beispielen identifiziert. Die Erarbeitung des Controlling-Ansatzes erfolgte auf der Basis der identifizierten Erfolgsfaktoren sowie den Erfahrungen des Autors als Verantwortlicher Controlling der Sponsoring Services der Credit Suisse.

Die Dissertation schliesst mit der Präsentation von Ansätzen und Lücken für weitere Forschungen im Themengebiet sowie mit der Skizzierung von Trends und daraus abzuleitenden Empfehlungen für die Behandlung von Sponsoring im Österreichischen Steuersystem.

Grobes Inhaltsverzeichnis

I. TEIL: Bedeutung, Problemstellung, Zielsetzung, Aufbau und Forschungsmethodik der Arbeit	1
1. Bedeutung des Sponsoring-Phänomens	2
2. Problemstellung der Arbeit	11
3. Zielsetzung der Arbeit	17
4. Wissenschaftstheoretische Positionierung der Arbeit	18
5. Forschungsmethodik	21
6. Aufbau der Arbeit	24
II. TEIL: Der S&E-Ansatz - Erarbeitung formaler und substantieller Grundlagen eines "neuen" Erklärungsansatzes zum Sponsoring und Eventmarketing	27
1. Definition des S&E-Ansatzes	29
2. Die definitorischen Merkmale Erlebniswelt und Akteure	47
3. Merkmal der betriebswirtschaftlich-orientierten Assoziation mit einer realen Erlebniswelt zur Erreichung verschiedenster Ziele	98
4. Gestaltungsansätze zur Nutzung und zur Kommunikation der Assoziation	192
III. TEIL: Voraussetzungen erfolgreicher S&E-Aktivitäten: Entwicklung und Durchführung eines metaanalytischen Verfahrens zur Identifikation effektivitätsorientierter Erfolgsfaktoren von S&E-Aktivitäten	247
1. Begriffliche Grundlagen der Fragestellung	249
2. Entwicklung eines Verfahrens zur Identifikation von S&E-spezifischen Erfolgsfaktoren	256
3. Konkretisierung und Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes durch Entwicklung eines eigenen S&E-Wirkungsmodells	308
4. Überprüfung der Zusammenhänge des Modells auf der Basis empirischer Studien und Identifikation S&E-spezifischer Erfolgsfaktoren	371
IV. TEIL: Erarbeitung eines S&E-Controlling-Ansatzes und Ausblick	481
1. Ausblick der managementorientierten Ausführungen: Vorschlag zur Entwicklung eines Controlling-Ansatzes zur effektiven Steuerung von S&E-Aktivitäten	483
2. Ausblick der effektivitätsorientierten Ausführungen: Notwendigkeit zur Weiterentwicklung der bisherigen Forschungen	533
3. Schlussbemerkung	543

nale Events, welche zudem durch sog. Ambush-Marketing-Techniken¹ beeinträchtigt werden, muss dies allerdings nicht mehr der Realität entsprechen.²

- Es ist schliesslich bei gewissen Unternehmen, welche über kein klares Sponsoringkonzept verfügen, auch ein gewisser *Nachahmungseffekt* festzustellen. Bestimmte Unternehmen gingen Engagements auch deshalb ein, weil sie Angst hatten, ihr Konkurrent würde es ansonsten tun und ihnen Publizität wegnehmen.³

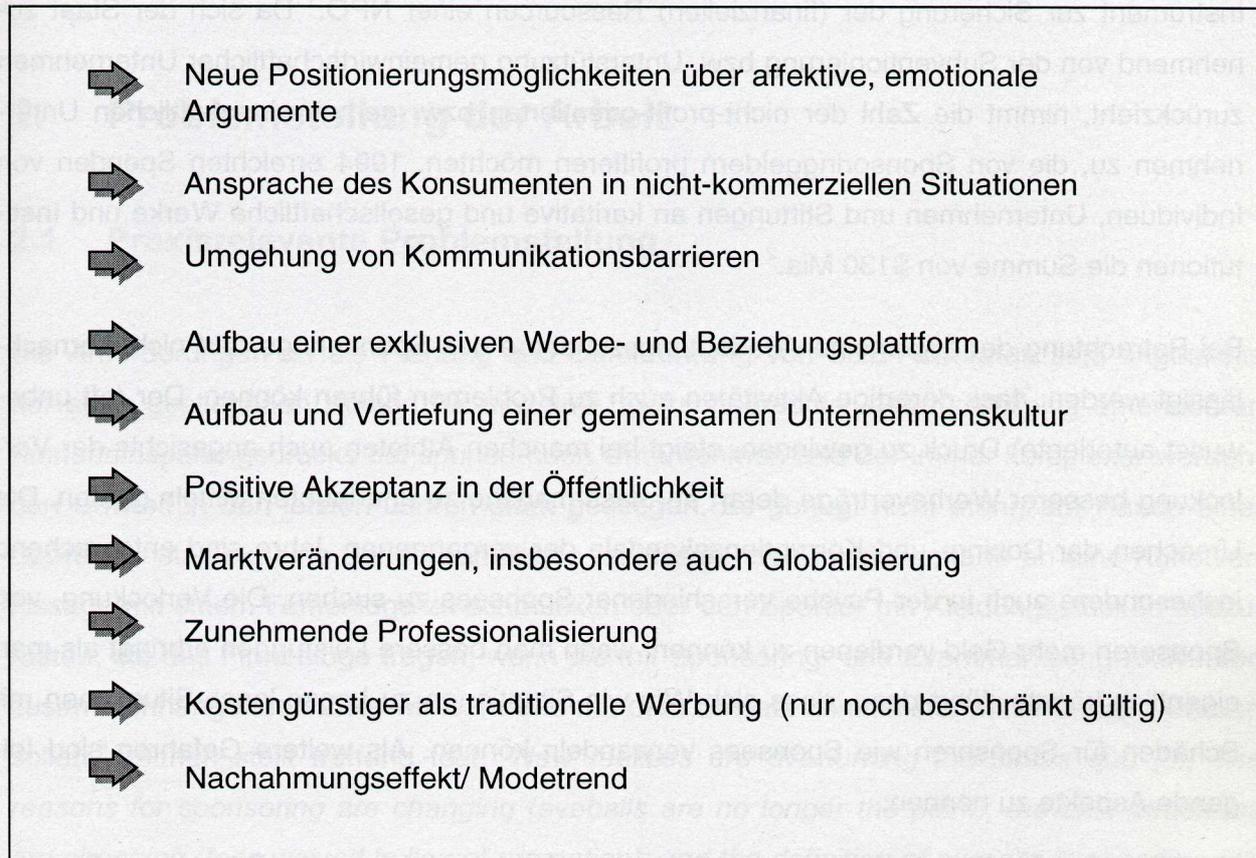


Abb. I.1: Gründe für die Bedeutungszunahme von Sponsoring- und Eventmarketingaktivitäten im Überblick

Zusammenfassend scheint Sponsoring sowohl dem Sponsor wie auch dem Sponsee (Gesponserten) eine klassische Win-win-Situation zu ermöglichen: die Sponsoren profitieren einerseits von ihrer Verbindung mit dem Sport, der Kultur oder dem Sozialen, erhalten über

¹ Vgl. zum Ambush-Marketing Kapitel 3.3.4 im II. Teil.

² So wurde beispielsweise die Nichteinlösung der Option von Opel auf die Fortsetzung des Engagements für die Fussball-Welt- und Europameisterschaften damit begründet, dass "eine Partnerschaft bei globalen Events zu diesen hohen Preisen [...] nicht mehr zu rechtfertigen" sei. Stattdessen setzt Opel in Zukunft auf die existierenden Partnerschaften mit mehreren Vereins- und Nationalmannschaften und will diese kommerziell besser verwerten. Vgl. O.V. (1999): Opel bietet nicht mehr mit, in: Sponsor's: Das Magazin für Sponsoring und Sonderwerbformen, 4. Jg. (Januar), S. 4.

³ Vgl. auch: Quester, P./ Farrelly, F. (1998), a.a.O., S. 540.

1. Definition des S&E-Ansatzes

1.1 Beurteilung bisheriger Sponsoringdefinitionen

1.1.1 Überblick über bisherige Definitionen

Abbildung II.2 vermittelt einen Überblick der relevantesten bisherigen Sponsoringdefinitionen. Ihnen gemeinsam ist das Prinzip der Austauschbeziehung bzw. des Leistungs-/Gegenleistungs-Prinzips zwischen einem Sponsor und einem Gesponserten, Sponsoring-Nehmer bzw. Sponsee¹.

Autor (Jahr)	Wortlaut
Sports Council of the United Kingdom (1971)	Sponsorship is a gift or a payment in return for some facility or privilege which aims to provide publicity for the donor.
Waite (1979)	<p>(1) A commercial organization (sponsor) provides resources for the benefit of a leisure activity (sponsored).</p> <p>(2) The sponsor does so with the expectation of gaining some commercial valuable benefit.</p> <p>(3) The sponsored activity consents to the sponsor company using a facility it has to offer in exchange for the resources it accordingly receives.</p>
Meenaghan (1983)	Sponsorship is the provision of assistance, either financial or in kind, to an activity by a commercial organization for the purpose of achieving commercial objectives.
Economist Intelligence Unit (1986)	<p>(1) A sponsor makes a contribution, in cash or kind, which may or may not include services and expertise, to an activity, in most cases and in some measure a leisure pursuit, either sport or within the broad definition of the arts; in some cases now it may be an activity of value to the community in another way.</p> <p>(2) The activity which a given company 'sponsors' is not one which forms part of its own main commercial function (i.e. a construction company's support of sport may be sponsorship, but a building project would become straight promotion rather than sponsorship).</p> <p>(3) The sponsor expects a return in some form which usually is in terms of publicity and, if the sponsorship is to be a success, it should not be publicity which reflects adversely on the sponsor.</p>

¹ Die Begriffe Gesponserter, Sponsoring-Nehmer und Sponsee werden synonym verwendet.

International Advertising Association (1988)	Commercial sponsorship is an investment, in cash or in kind, in an activity, in return for access to the exploitable commercial potential associated with that activity.
Giannelloni (1990)	La communication par l'événement est une technique de communication consistant pour toute organisation à associer son nom, ou celui de sa marque, à un événement à caractère culturel, étranger à son activité habituelle, dans le but de transférer à son profit, dans l'esprit des récepteurs de la communication, l'attitude de ces derniers à l'égard de l'événement et de ces diverses composantes. Suivant les cibles visées et les objectifs poursuivis, il s'agira d'appuyer l'association par les actions relevant d'un ou plusieurs des autres moyens de communication à la disposition de l'organisation. ¹
Pham (1990)	Sponsorship is a corporate or commercial method of communication implemented by an organization which aims at establishing - among different target publics - a privileged link between the institution, its brand or its product, and a vehicle (often sporty or cultural) in return of a support provided to this vehicle.
Sandler & Shani (1993)	Sponsorship is the provision of resources (eg., money, people, equipment) by an organization directly to an event or activity in exchange for a direct association to the event or activity. The providing organization can then use this direct association to achieve either their corporate, marketing, or media objectives.
Walliser (1995)	Sponsoring ist ein zu anderen Kommunikationstechniken komplementäres Kommunikationsinstrument, das sich durch die Zurverfügungstellung von finanziellen oder nicht-finanziellen Mitteln durch Organisationen oder Einzelpersonen charakterisiert, um damit Einzelpersonen, Gruppen, Organisationen oder Veranstaltungen aus den Bereichen Sport, Kunst, Soziales oder Umwelt zu fördern und gleichzeitig Kommunikationsziele zu erreichen.
Hermanns (1997)	Sponsoring kennzeichnet aus Sicht des Marketing die Zuwendung von Finanz-, Sach- und/oder Dienstleistungen von einem Unternehmen, dem Sponsor, an eine Einzelperson, eine Gruppe von Personen oder eine Organisation bzw. Institution aus dem gesellschaftlichen Umfeld des Unternehmens, dem Gesponserten, gegen die Gewährung von Rechten zur kommunikativen Nutzung von Personen bzw. Organisationen und/oder Aktivitäten des Gesponserten auf der Basis einer vertraglichen Vereinbarung.
Lee/Sandler/Shani (1997)	Sponsorship is ... the provision of resources (e.g., money, people, equipment) by an organization directly to an event, cause or activity in exchange for a direct association (link) to the event, cause or activity. The providing organization can then engage in sponsorship-linked marketing to achieve either their corporate, marketing or media objectives.

¹ Deutsche Übersetzung: Die Eventkommunikation ist eine Kommunikationstechnik, die für jegliche Organisation darin besteht, den eigenen Namen oder den seiner Marken mit einem kulturellen Ereignis zu verbinden, das nicht seiner gewohnten Aktivität entspricht, mit dem Ziel, die Einstellung, welche die Empfänger der Kommunikation gegenüber dem Ereignis haben, auf die eigene Organisation zu übertragen. Je nach Zielgruppe und Ziel ist diese Assoziation durch den Einsatz eines oder mehrerer anderer Kommunikationsinstrumente zu unterstützen.

Bruhn (1998)	Sponsoring bedeutet die Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle sämtlicher Aktivitäten, die mit der Bereitstellung von Geld, Sachmitteln, Dienstleistungen oder Know-how durch Unternehmen und Institutionen zur Förderung von Personen und/oder Organisationen in den Bereichen Sport, Kultur, Soziales, Umwelt und/oder den Medien verbunden sind, um damit gleichzeitig Ziele der Unternehmenskommunikation zu erreichen.
--------------	--

Abb. II.2: Definitionsversuche des Begriffs Sponsoring¹

Bereits der "Sports Council of the United Kingdom" wies 1971 in seiner Definition auf die Austauschbeziehung zwischen einem Sponsor und einem Gesponserten hin. Allerdings ist die Definition nicht sehr präzise. Die Ziele der Sponsoren beschränken sich nicht nur auf "publicity", selbst wenn dieser Begriff weiter gefasst wird als der deutsche Begriff Werbung. Ausserdem sind die Begriffe "gift" (Geschenk) und "in return for" (als Gegenleistung) widersprüchlich. Wie wir noch sehen werden, setzt ein Geschenk keine Gegenleistung voraus (sonst wäre es kein Geschenk).

Waite² ging in seiner Definition etwas weiter, indem er unterstreicht, dass der Sponsor kommerzielle Ziele verfolgt. Der Begriff "leisure activity" ist jedoch unglücklich gewählt. Obwohl umfassender als der Begriff Sport vermag er nicht die Nutzniesser der vielfältigen Sponsoringmassnahmen im sozialen Bereich zu umfassen.

Eine erstmals grosse Verbreitung hat die Definition von Meenaghan³ gefunden. In seiner Definition berücksichtigt er die verschiedenen Erscheinungsformen des Sponsoring. Wie Waite ist er der Meinung, dass nur Körperschaften und Unternehmungen die Rolle eines Sponsors übernehmen können. Allerdings zeigt sich an vielen Beispielen, dass auch Wohltätigkeitsverbände oder Gebietskörperschaften Sponsoring betreiben können.⁴ Hansen und

¹ Vgl. Bruhn, M. (1998), a.a.O.; Hermanns, A. (1997): Sponsoring: Grundlagen, Wirkungen, Management, Perspektiven, 2. völlig überarb. und erw. Aufl., München, S. 36f.; Lee, M.-S./ Sandler, D.M./ Shani, D. (1997), a.a.O., S. 161; Sandler, D.M./ Shani, D. (1993), a.a.O., S. 38; Bruhn, M. (1991): Sponsoring: Unternehmen als Mäzene und Sponsoren, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 21; Hauser, T. (1991): Der Sponsoring-Vertrag im schweizerischen Recht, Zürich, S. 16; Drees, N. (1990): Sportsponsoring, 2. Auflage, Leverkusen, S. 11; Pham, M.Th. (1990): The Mediating Effects of Involvement and Arousal on the Recognition of Sponsorship Stimuli, Paper presented at the 19th Annual Conference of the European Marketing Academy, Innsbruck, May 22-25, S. 2; Weinhold-Stünzi, H. (1990): Integration des Sponsoring in das System der Marketingkommunikation, in: Schoch, R.B./ Zollinger, H. (Hrsg.): Sponsoring - Modetrend oder Wissenschaft?, Zürich, S. 38; The Howell Report. Committee of Enquiry into Sports Sponsorship, London 1983, zitiert in: International Advertising Association (1988): Sponsorship: its role and effects, New York, S. 1; Simkins, J. (1986): Sponsorship 1986, Economist Intelligence Unit, Special Report No. 1064, London, S. 8; Meenaghan, J.A. (1983): Commercial Sponsorship, in: European Journal of Marketing, Vol. 17, Nr. 7, S. 9. Waite, N. (1979): Sponsorship in Context, Unpublished PhD thesis, Cranfield Institute of Management.

² Vgl. Waite, N. (1979), a.a.O.

³ Vgl. Meenaghan, J.A. (1983), a.a.O., S. 9.

⁴ Walliser weist darauf hin, dass in Frankreich viele Regionen und Departemente mit nach ihnen benannten Booten an Segelregatten teilnehmen oder selbst solche Wettbewerbe ins Leben rufen. Schliesslich sei selbst

Bands und Ballett-Ensembles), *non-profitorientierte Kunstinstitutionen bzw. -organisationen*¹ (z.B. Museen, Galerien, Theater, Konzerthäuser, Kunstvereine, -verbände, -fakultäten an Hochschulen), *staatliche Institutionen bzw. Behörden*² sowie *private profitorientierte Unternehmen* (wie z.B. Medienunternehmen, Künstler- und Veranstaltungsagenturen) in Betracht.

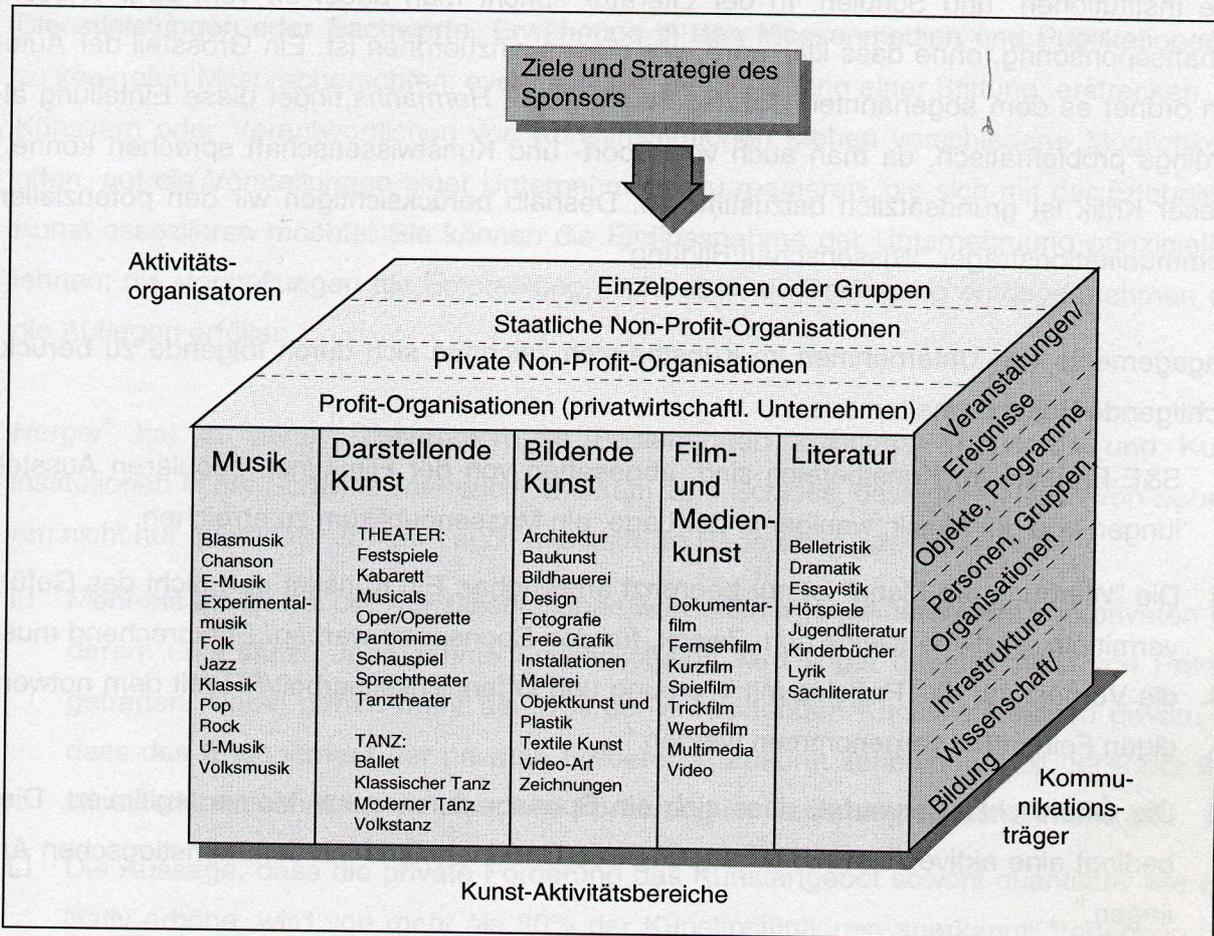


Abb. II.11: Dimensionen der Erlebniswelt Kunst

S&E-Projekte im Kunstbereich beziehen sich auf *Kunstveranstaltungen und -ereignisse* (z.B. Konzerte, Tourneen, Ausstellungen, Lesungen), *Kunstobjekte und -programme* (z.B. eine

¹ Herger hat für die Beschreibung von *Kunstinstitutionen* sieben Merkmale von Saxer herangezogen: Dauerhaftigkeit, Regelungsmuster, Strukturzugehörigkeit, Bedürfnisbezug, Sinnträchtigkeit, korrespondierende Erwartungen, materielles Substrat; vgl. Herger, N. (1996), a.a.O., S. 74ff.

² Die *staatliche Kunstförderung* wird beispielsweise in der Schweiz vom Bund, den Kantonen und Gemeinden direkt oder über Stiftungen geleistet. Die Massnahmen werden auf einer Reihe von Gesetzen abgestützt:

- Beschluss für die Förderung einheimischen Filmschaffens und filmkultureller Bestrebungen und Schutzmassnahmen der Filmeinfuhr, des Verleihs und der Vorführungen (BV, Artikel 27^{ter}, 1958).
- Beschlüsse für kulturpolitische Massnahmen auf dem Gebiet des Natur- und Heimatschutzes und der Denkmalpflege (BV, Artikel 24^{sexies}, 1962 und 1987).

Die heutige Kulturförderungstätigkeit des Bundes wird über das Bundesamt für Kultur, das Bundesarchiv, das Amt für Bundesbauten und das Eidgenössische Departement für auswärtige Angelegenheiten ausgeübt. Neben dem Bundesamt für Kultur ist die Kunst- und Kulturförderung der Stiftung Pro Helvetia übertragen. Im Bundesgesetz über Pro Helvetia vom 17.12.1965 wird die Stiftung beauftragt, die Kunst und Kultur in ihrer Produktion, Diffusion und Rezeption im Inland zu fördern und die kulturellen Beziehungen mit anderen Staaten zu pflegen.

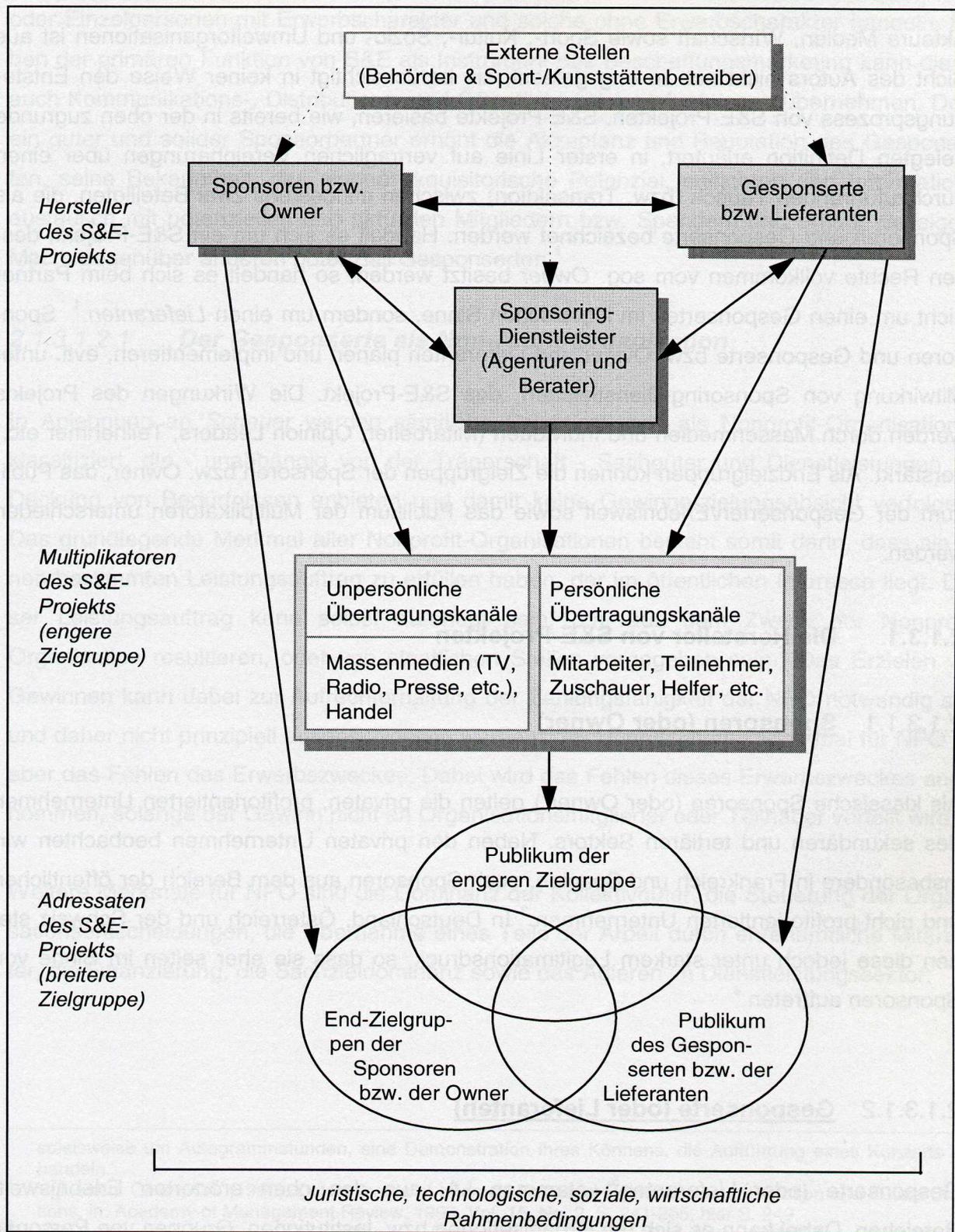


Abb. II.13: Beziehungsgeflecht und Kommunikationsbeziehungen bei S&E-Projekten

Bei Betrachtung des skizzierten Beziehungsgeflechts wird deutlich, dass wir hier nicht vom klassischen "magischen Dreieck des Sponsoring"¹ ausgehen: eine Konzentration auf die drei

¹ Vgl. zum Beispiel: Bruhn, M. (1998), a.a.O., S. 32.

zweiten Ebene, als Konkretisierung der unternehmensbezogenen Zielsetzungen, sind sie auf den Kunden abzustimmen. Auf die von *Sandler und Shani* vorgeschlagene spezielle Unterteilung in Medienziele wird verzichtet, weil Medienziele eine andere Zieldimension darstellen als Unternehmens- und Marketingziele. Wie bereits in der Definition zu S&E veranschaulicht wurde, erfüllen Medien die Übertragungsfunktion von S&E-Stimuli, um Unternehmens- und Marketingziele zu erreichen. Sie sind damit nicht Zweck, sondern Mittel zum Zweck. Im folgenden erscheint es deshalb sinnvoll, zwischen *unternehmensbezogenen* und *konsumentenbezogenen S&E-Zielsetzungen* zu unterscheiden (vgl. Abb. II.21).

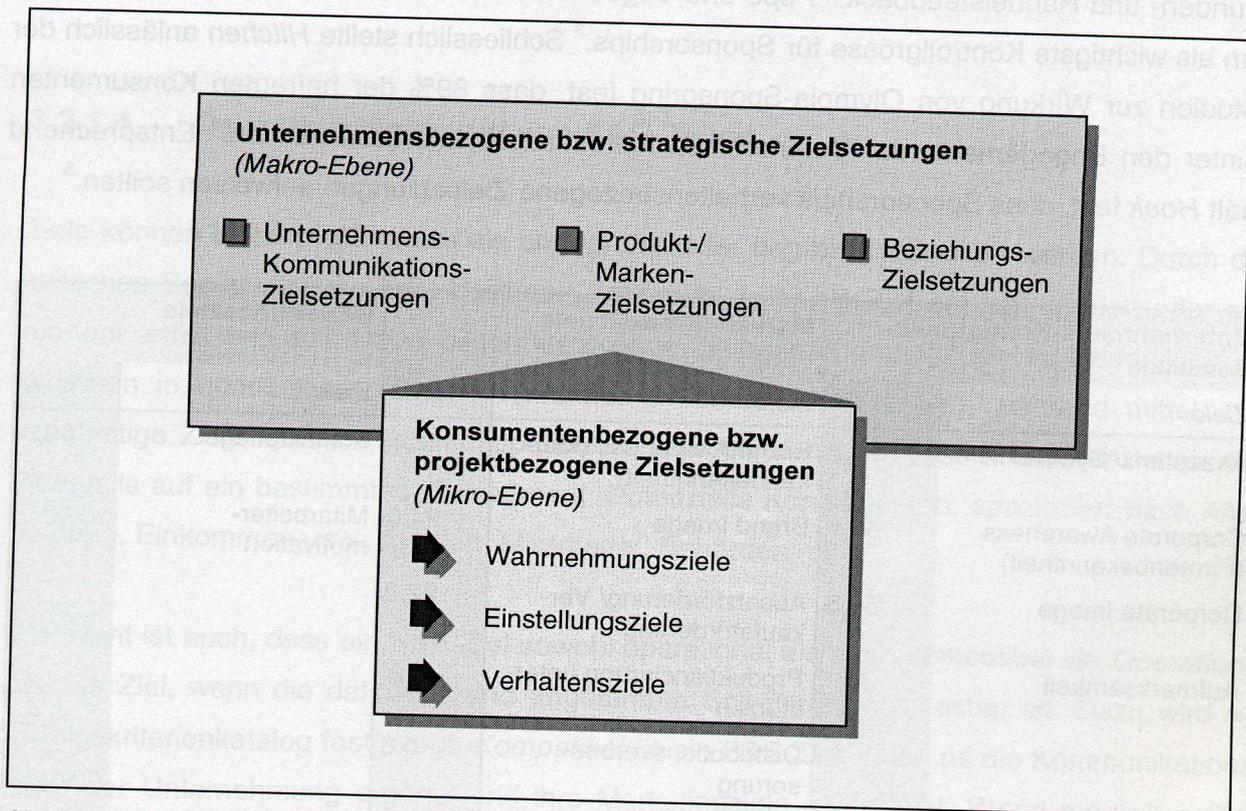


Abb. II.21: Effektivitätsorientierte Zielsetzungen für S&E-Aktivitäten

3.2.1.3 Bedeutung unterschiedlicher S&E-Ziele

Wie die Resultate der in Abbildung II.22 zusammengefassten Resultate einer Studie des Autors zeigen, soll Sponsoring beim Zielpublikum insbesondere Interesse/Akzeptanz und Sympathie wecken. Daraus konnte abgeleitet werden, dass es sich primär um ein aktivierendes und langfristig-orientiertes Kommunikationsinstrument handelt. Die Relevanz der Unternehmenskommunikationsorientierung wurde in verschiedensten anderen Studien bestätigt.¹

¹ Gardner, M.P./ Shuman, P.J. (1987), a.a.O.; Studie unter 300 von 500 Fortune-Unternehmen. Witcher, B./ Craigen, J.C./ Culligan, D./ Harvey, A. (1991): The links between objectives and function in organizational sponsorship, in: International Journal of Advertising, Vol. 10, S. 13-33: Studie unter 54 grossen Unternehmen

In der Studie des Autors spielen ökonomische Zielsetzungen eine untergeordnete Rolle.¹ Diese Zielsetzung dürfte während der letzten Jahre jedoch an Bedeutung gewonnen haben. Dies lässt die Untersuchung von *Copeland et al.* vermuten, welche bei einer Untersuchung von 22 stark im Sponsoring involvierten Unternehmen Exklusivitäts-, Bekanntheits- und Imageziele zwar als die drei wichtigsten von 37 möglichen Zielen identifizierten. Verkaufsziele folgten allerdings bereits auf dem sechsten Platz. Die Relevanz der Verkaufsziele zeigt sich auch beim Controlling eines Engagements. *Copeland et al.* stellten fest, dass die Beurteilung eines Engagements insbesondere auf drei Grössen beruht: Mediazahlen, Verkäufe sowie Kunden- und Handelsfeedback.² *Pope und Voges* nennen Verkaufszahlen neben Mediazahlen als wichtigste Kontrollgrösse für Sponsorships.³ Schliesslich stellte *Hitchen* anlässlich der Studien zur Wirkung von Olympia-Sponsoring fest, dass 89% der befragten Konsumenten hinter den Engagements der Unternehmen kommerzielle Interessen sehen.⁴ Entsprechend hält *Hoek* fest, dass Sponsorships verhaltensbezogene Zielsetzungen aufweisen sollten.⁵

Unternehmens-Kommunikationsziele		Marken-/Produktziele		Beziehungsziele	
Ziele	in % ⁶	Ziele	in %	Ziele	in %
Akzeptanz/ Sympathie	73,7	Brand Awareness (Markenbekanntheit)	28,1	Kontaktpflege	62,9
Corporate Awareness (Firmenbekanntheit)	61,1	Brand Image	24,0	Mitarbeitermotivation	59,3
Corporate Image	59,3	Absatzförderung/ Verkaufsförderung	22,2		
Aufmerksamkeit	34,1	Produktlancierung unterstützen	7,2		
		Distributionsverbesserung	6,6		
		Brand Understanding	5,4		
Anteil aller Antworten⁷	53,4		23,1		23,5

Abb. II.22: Relevanz der einzelnen Ziel-Orientierungen in Unternehmen der Schweiz¹

in Grossbritannien; Shanklin, W.L./ Kuzma, J.R. (1992): Buying that sporting image, in: Marketing Management (Spring), S. 59-65: Studie unter Fortune 1000-Unternehmen.

¹ Vgl. Cotting, P. (1994a), S. 181f.

² Vgl. Copeland, R./ Frisby, W./ McCarville, R. (1996): Understanding the Sport Sponsorship Process From a Corporate Perspective, in: Journal of Sport Management, January 1996, Vol. 10, No. 1, S. 32-48.

³ Vgl. Pope, N.L./ Voges, K.E. (1994): Sponsorship evaluation: Does it match the motive and the mechanism?, in: Sport Marketing Quarterly, 111(4), S. 37-45, hier S. 39.

⁴ Vgl. Hitchen, A. (1994), a.a.O., S. 119-138. Die Untersuchung fand 1988 in den Ländern USA, Frankreich, Grossbritannien, Brasilien und 1992 in den Ländern Spanien, Grossbritannien, USA statt. Befragt wurden jeweils ca. 500 Konsumenten.

⁵ "Sponsorship objectives should focus on specific outcomes which could include: prompting trial; increasing repeat purchase; encouraging donations; generating enquiries, or reinforcing current behavioural patterns in the face of competitive activity." Hoek, J. (1998), a.a.O.

⁶ Berechnung: Die Nennungen pro Ziel (absolute Häufigkeit) wurden zur Gesamtheit der Unternehmen in Bezug gesetzt, welche die Frage beantworteten; z.B. für Akzeptanz/Sympathie: 123 Nennungen/167 (antwortende Unternehmen) = 73,7%.

⁷ Berechnung: Die Gesamtantwortzahl beträgt 713. Die 381 Nennungen für die Antwortmöglichkeiten, welche hier zur sog. "institutionellen Kommunikationsorientierung" zusammengefasst werden, wurden zur Gesamtantwortzahl in Bezug gesetzt: 381/713 = 53,4%; etc.

suchen, den Gedanken hinter dem Sponsorship visuell und sprachlich zu vermitteln. Mit derartigen Massnahmen sollen sogenannte *Markenschemata* aufgebaut werden. Diese werden auf der Basis eigener Erfahrungen mit der Unternehmung, ihren Marken und Produkten sowie den Kommunikationsmassnahmen der Unternehmung geschaffen.

4.9 Zusammenfassende Merkmale der Gestaltungsansätze

Abbildung II.55 liefert einen zusammenfassenden Überblick über die besprochenen Gestaltungsansätze, ihren Inhalt, ihre primären Ziele sowie die typische Organisationsebene.

Gestaltungsansatz	Inhalt	Primäre Ziele	(typische) Organisationsebene
Förderorientierung	Fördern, gesellschaftliche Verantwortung wahrnehmen	Unternehmens-Kommunikationsziele	Unternehmensleitung, PR-Abteilung, Stiftung
Werbeorientierung	Werbefläche/-zeit/-botschaft als Gegenleistung für Unterstützung	Unternehmens-Kommunikations- und Markenziele	Marketing-, Werbeabteilung, evtl. Sponsoringabt.
Verkaufsförderungsorientierung	Nutzung des S&E-Projekts für Verkaufsförderungs-zwecke (Anreize, POS-Aktionen, etc.)	Produktabsatz	Marketingabt., Product Manager
Kundenpflegeorientierung	Einladungen von Zielgruppen bzw. Zielpersonen an Events	Ziele der Akquisition und Pflege von Kunden	S&E-Projektteam, KAM
Produkteorientierung	Entwicklung von Produkten, die in Zusammenhang mit S&E-Projekten stehen	Absatzziele	Product Manager, in Koordination mit S&E-Abteilung
Distributionsorientierung	Partner eines S&E-Projekts sollen als Absatzkanal genutzt werden	Absatzziele	Product Manager in Koordination mit S&E-Abteilung
Mitarbeitermotivationsorientierung	S&E-Projekte als Motivationsfaktor für Mitarbeiter	Identifikation mit Unternehmung verstärken und Unternehmenskultur positiv beeinflussen	Personalabteilung in Koordination mit S&E-Abteilung
Integrationsorientierung	Integration bzw. Abstimmung unterschiedlichster Konzepte	maximale Wirkung auf allen Ebenen	Projektteam (Task Force)

Abb. II.55: Übersicht über die einzelnen Konzeptionen von S&E-Projekten

- Das Schlüsselbild sollte eine hinreichende Variationsfähigkeit besitzen, so dass es in den verschiedenen Medien umsetzbar ist.
 - Das Schlüsselbild sollte kontinuierlich eingesetzt werden, gleichzeitig aber auch im Zeitablauf anpassungsfähig an Veränderungen der Konsumentenansprüche sein.
- Vgl. Kroeber-Riel, W. (1993): Bildkommunikation, München, S. 202.

Literatur nur sehr oberflächlich behandelt werden. "Wenn Imagetests überhaupt erwähnt werden (z.B. bei Piquet, 1985; Otker und Hayes, 1988; Merbold, 1989), bleibt fast immer offen, was darunter verstanden wird. Generell sind nur wenige Arbeiten veröffentlicht, die sich empirisch mit der Wirkung des Sponsoring auf die Einstellungen befassen."¹

Auf der Basis der ungenügenden theoretischen Auseinandersetzung mit der Wirkung von S&E-Aktivitäten und dem Ziel dieses Teils, Erfolgsfaktoren von S&E-Aktivitäten zu identifizieren, kann gefolgert werden, dass das Bedürfnis nach der Entwicklung eines eigens für S&E-Aktivitäten gültigen Modells besteht.

Entsprechend werden im folgenden, basierend auf der Erörterung verschiedener theoretischer Ansätze und Modelle, Hypothesen für die Entwicklung eines Wirkungsmodells erarbeitet. Als Strukturierungsansatz dient dabei das in Abbildung III.21 skizzierte einstufige Kommunikationsmodell.

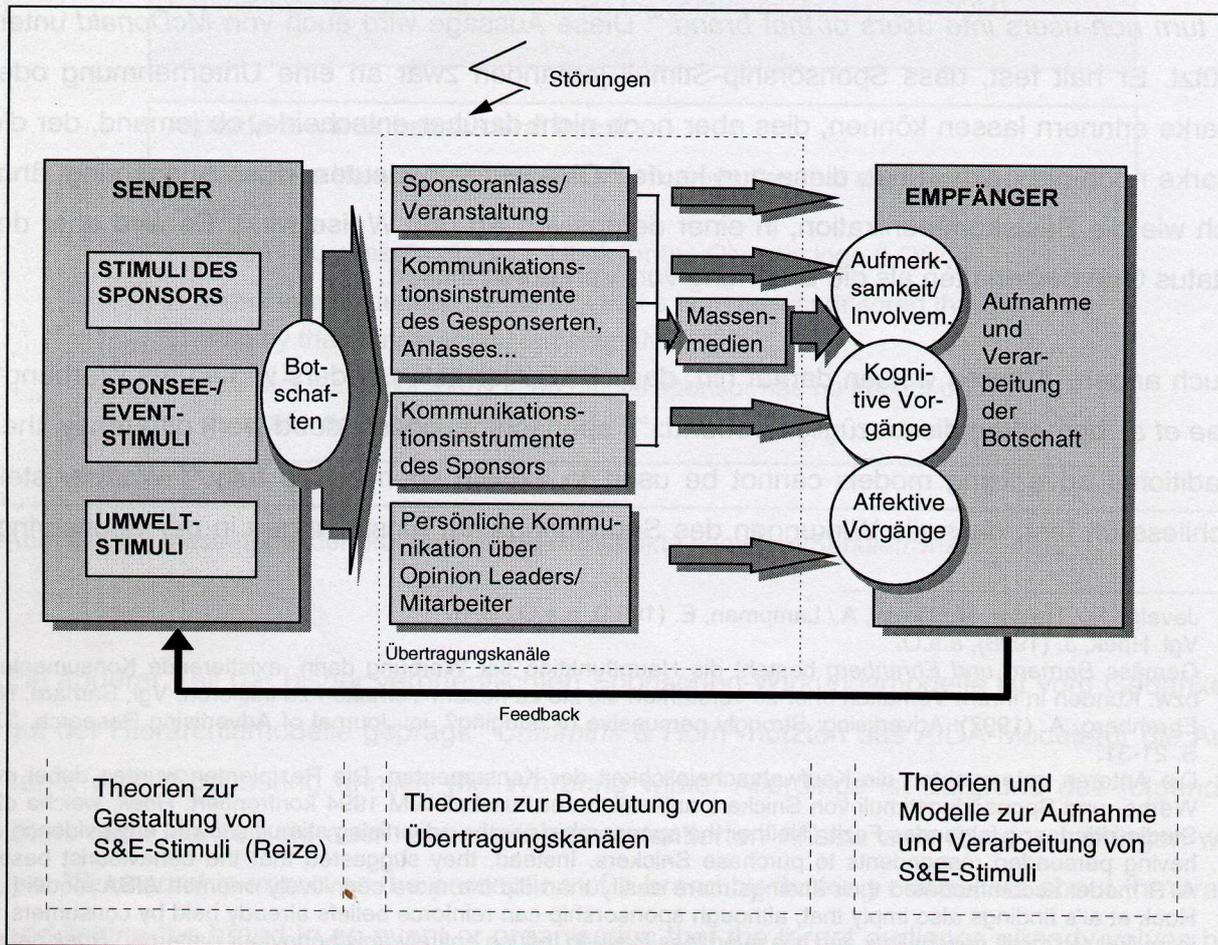


Abb. III.21: Einstufiges Kommunikationsmodell als Ansatz zur Strukturierung der theorie- und modellgeleiteten Überlegungen zur Entwicklung eines S&E-Wirkungsmodells

¹ Walliser, B. (1995), a.a.O., S. 143.

3.6.2 Zusammenfassung der im Modell zu berücksichtigenden Hypothesen

Im Rahmen der Modell- und Theoriendiskussion wurden verschiedene Hypothesen zu Zusammenhängen zwischen Variablen erarbeitet. Dabei zeigt sich, dass diese nicht nur nach den abhängigen Variablen Wahrnehmung, Einstellung und Verhalten strukturiert werden können, sondern auch nach den unabhängigen Variablen assoziierte Erlebniswelt, Konzeptionen, Gestaltung der Einzelreize, übertragungsbezogene Faktoren und verarbeitungsbezogene Faktoren. Im folgenden werden die Hypothesen nach den unabhängigen Variablenkategorien strukturiert. Diese dienen, zusammen mit den Erfolgsgrößen Wahrnehmung, Einstellung und Verhalten, als Ausgangspunkt für die Skizzierung des Wirkungsmodells.

H	Abhängige Variable	Unabhängige Variable	Hypothese
<i>Assoziierte Erlebniswelt</i>			
H15	Einstellung	S&E-Bereich	Die Einstellung des Rezipienten gegenüber dem Sponsor wird durch den S&E-Bereich, mit dem sich der Sponsor assoziiert, beeinflusst.
<i>Konzeptionen</i>			
H1	Wahrnehmung	Kombination mit anderen Kommunikationsmassnahmen	Je stärker eine S&E-Aktivität mit anderen Kommunikationsmassnahmen verbunden wird, desto eher wird sie wahrgenommen.
H11	Einstellung, Verhalten	S&E-Politik, Celebrity-Endorsement	S&E-Aktivitäten, insbesondere das Celebrity-Endorsement, beeinflussen Markenpräferenzen und das Konsumentenverhalten.
H13	Wahrnehmung, Einstellung, Verhalten	Langfristigkeit von S&E-Aktivitäten	Je langfristiger das Engagement dauert, desto stärker sind die Wirkungen auf den Rezipienten.
H14	Wahrnehmung, Einstellung, Verhalten	Integration von S&E-Stimuli in andere Kommunikationsmassnahmen	Je stärker S&E-Stimuli in zusätzliche vor- und nachgelagerte Kommunikationsmassnahmen integriert werden, desto stärker wirken sie auf den Rezipienten.
H17	Verhalten (Beziehungstärke)	Customer-care-Ansatz	Der Zusammenhang zwischen Eventbesuch und Beziehungstärke ist umso stärker, je öfters der Kunde an Events teilnehmen durfte.
H26	Verhalten	Integration von S&E-Botschaften in Verkaufsförderungs-massnahmen	S&E-Aktivitäten führen durch Verknüpfung mit Verkaufsförderungs-massnahmen insbesondere bei Konsumgütern kurzfristig zum Anstieg der Verkäufe.
H27	Verhalten	Langfristigkeit von S&E-Aktivitäten	Langfristige Sponsorships tragen zur Ausweitung des Marktanteils bei.
H28	Wahrnehmung, Einstellung, Verhalten	S&E-Konzeptionen	S&E-Konzeptionen wirken zunächst auf die Wahrnehmung, dann auf die Einstellung und in einer letzten Prozess-Stufe auf das Verhalten des Rezipienten.

Gestaltung der Einzelreize			
H2	Wahrnehmung	Prägnanz der Stimuli	Je prägnanter und umfassender ein S&E-Stimuli gestaltet wird, desto eher wird er wahrgenommen.
H12	Wahrnehmung, Einstellung, Verhalten	Intensität, Frequenz der S&E-Aktivitäten	Je intensiver und häufiger S&E-Stimuli dargeboten werden, desto stärker ist deren Wirkung auf den Rezipienten.
Übertragungsbezogene Faktoren			
H3	Wahrnehmung	Medieneinfluss	Je intensiver eine S&E-Aktivität über Medien verbreitet wird, desto eher werden die S&E-Aktivität und der Sponsor erinnert.
H4	Wahrnehmung	Meinungsführer	S&E-Botschaften, welche über Meinungsführer übertragen werden, üben einen direkten Einfluss auf Einstellungen und das Verhalten der Rezipienten aus.
H16	Wahrnehmung	Co-Sponsoren	Mit zunehmender Anzahl an Co-Sponsoren nimmt die Erinnerungsleistung an einen einzelnen Sponsor ab.
H19	Verhalten (Beziehungsstärke)	Customer-care-Ansatz, Einstellungskonflikte	Eventteilnahmen wirken nur dann positiv auf die Stärke einer Kundenbeziehung, wenn zwischen dem Berater bzw. dem Mitarbeiter, dem Sponsor und dem Kunden keine Konflikte existieren.
Verarbeitungsbezogene Faktoren			
H5	Wahrnehmung, Einstellung, Verhalten	Involvement	Je stärker das Involvement gegenüber dem Sponsorship ist, desto stärker wirken die S&E-Stimuli.
H6	Wahrnehmung, Einstellung, Verhalten	Involvement	Je stärker das Involvement des Konsumenten gegenüber dem Produkt bzw. einer Unternehmung ist, desto stärker wirken die S&E-Stimuli.
H7	Wahrnehmung, Einstellung, Verhalten	situatives Involvement	Je stärker das situative Involvement bzw. Arousal des Rezipienten gegenüber der Erlebniswelt ist, desto geringer nimmt er die S&E-Stimuli wahr.
H8	Wahrnehmung, Einstellung, Verhalten	andauerndes Involvement	Je stärker der Rezipient mit der Erlebniswelt verbunden ist, desto stärker wirken die S&E-Stimuli.
H9	Wahrnehmung	Arousal	Bis zu einem bestimmten Grad wirkt sich Arousal positiv auf die Erinnerungsfähigkeit aus. Danach nimmt die Erinnerungsfähigkeit des Rezipienten ab.
H10	Wahrnehmung	Arousal	Ein positives Stimmungsumfeld bzw. Arousal an einem S&E-Ereignis wirkt sich nur dann auf den Sponsor aus, wenn eine direkte assoziative Beziehung zwischen dem Ereignis und dem Sponsor besteht.
H18	Einstellung, Verhalten	Einstellung gegenüber dem Sponsor	Je positiver die vorgängige Einstellung gegenüber dem Sponsor, desto stärker wirken S&E-Aktivitäten auf die Einstellung und das Verhalten des Rezipienten.
H20	Einstellung, Verhalten	Glaubwürdigkeit	Je glaubwürdiger ein Sponsorship, desto positiver die Einstellungs- und Verhaltenswirkungen.

H21	Einstellung	Involvement	Je geringer das Involvement des Rezipienten gegenüber dem Sponsorship, desto unwahrscheinlicher sind Einstellungswirkungen beim Rezipienten.
H22	Einstellung	wahrgenommene Attraktivität eines Events	Je attraktiver der Kunde einen Eventbesuch wahrnimmt, desto besser beurteilt er (a) die Qualität und (b) Stärke seiner Beziehung zum Sponsor.
H23	Einstellung	Sponsorship-Akzeptanz	Je akzeptabler der Kunde die Sponsoringpolitik eines Unternehmens beurteilt, desto besser beurteilt er die Qualität seiner Beziehung zum Sponsor.
H24	Einstellung	wahrgenommene Attraktivität eines Events	Attraktive Events führen dazu, dass Kunden die Leistungen und Produkte des Sponsors positiver wahrnehmen.
H25	Vertrauen, Loyalität, Profitabilität	Beziehungsinvestitionen (Einladung an Events, Boni in Zusammenhang mit S&E-Aktivitäten)	S&E-spezifische Beziehungsinvestitionen (z.B. Einladung an Events, spezifische Angebote für Verbandsmitglieder) führen beim Kunden zu mehr Vertrauen, zu einer stärkeren Bindung gegenüber der Unternehmung und beim Unternehmen zu mehr Profitabilität.
H29	Einstellung, Verhalten	Beziehung zum Sponsor	S&E-Aktivitäten beeinflussen insbesondere die Einstellung von Rezipienten, welche bereits Kunde des Sponsors sind.
H30	Einstellung	S&E-Aktivitäten	S&E-Aktivitäten wirken sowohl bei Kunden wie bei Nicht-Kunden auf die Einstellungsdimension. Als zentrale, moderierende Variable gilt das Involvement gegenüber dem Sender.

Abb. III.29: Hypothesen im Überblick

3.6.3 Das neu-entwickelte S&E-Wirkungsmodell im Überblick

Auf der Grundlage der bisherigen Diskussionen wird ein neues S&E-Wirkungsmodell vorgeschlagen. Wie Abbildung III.30 skizziert, sollen im Modell die Erkenntnisse der Theorien- und Modelldiskussion zu Gestaltungs-, Übertragungs- und Verarbeitungsaspekten sowie der praxisorientierten Grundlagenausführungen des zweiten Teils zu Zielorientierungen und Gestaltungsansätzen berücksichtigt werden:

- Gestaltungsorientierte Aspekte* zeigen sich im Design und der Ausgestaltung der einzelnen Ansätze;
- Übertragungsorientierte Aspekte* berücksichtigen Medien, Meinungsführer sowie moderierende Einflussfaktoren, welche die Übertragung von S&E-Botschaften beeinflussen.
- Verarbeitungsorientierte Aspekte* berücksichtigen die Voraussetzungen zur Aufnahme und Verarbeitung von S&E-Botschaften beim Rezipienten.

zessqualität auf das Management und die Organisation der S&E-Aktivität bezieht, stellen die drei anderen Orientierungen effektivitätsorientierte Wirkungskonstrukte dar.

Ausgangspunkt des durch das Modell dargestellten Wirkungsprozesses ist die *S&E-Politik*. Diese lässt sich, wie im ersten Teil der Arbeit besprochen, über die Erlebniswelt und Akteure, die Art der Assoziation sowie die Nutzung und Kommunikation der Assoziation beschreiben. Sie wirkt zunächst direkt auf das Wahrnehmungs- und Erinnerungs-Konstrukt. Damit wird - in Anlehnung an verschiedenste Studien¹ und an *Smith*² - davon ausgegangen, dass die Wahrnehmung einer S&E-Aktivität als Grundbedingung für Einstellungs- und Verhaltenswirkungen gilt.

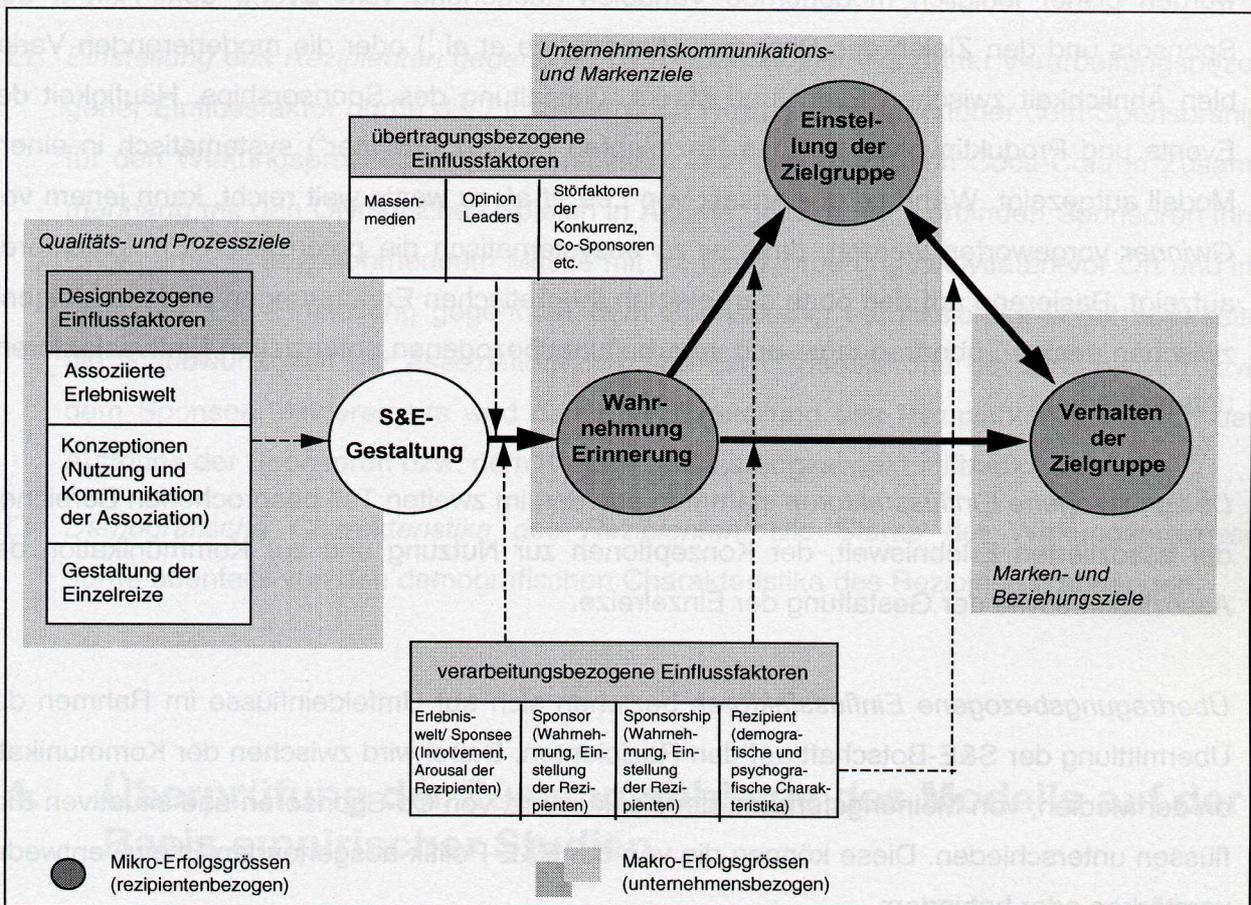


Abb. III.31: S&E-Wirkungsmodell

Indem das Modell nicht von einem *hierarchischen Wirkungsprozess* über die Abfolge Wahrnehmung, Einstellung, Verhalten ausgeht wird postuliert, dass je nach Individuum ganz unterschiedliche Wirkungsprozesse möglich sind. Das heisst, sowohl das Wahrnehmungs- wie auch das Einstellungskonstrukt können auf das Verhaltenskonstrukt in unterschiedlichster

¹ Vgl. zum Beispiel: Rossiter, J.R./ Percy, L./ Donovan, R.J. (1991), a.a.O.

² Vgl. Smith, B.J. (1998), a.a.O., S. 6.

nen wirkt, welche sich für die jeweilige Sportart interessieren, während TV-Sponsoring sowohl bei interessierten wie nicht-interessierten Zuschauern gleichermassen wirkt.

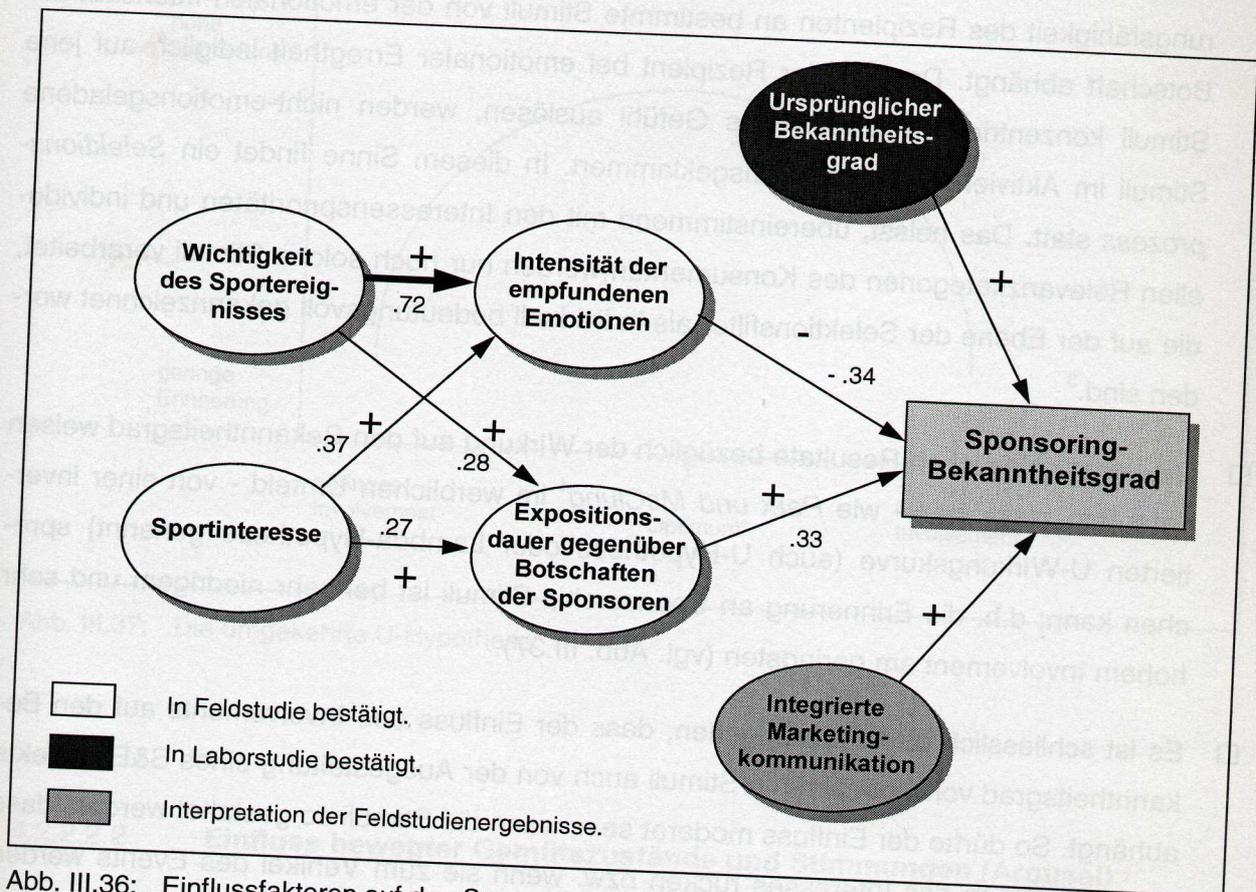


Abb. III.36: Einflussfaktoren auf den Sponsoring-Bekanntheitsgrad in der Studie von Walliser¹

Aus den unterschiedlichen Studien zur Bedeutung des Involvements für die bekanntheitsgradbezogene Wirkung von Sponsorship-Stimuli kann folgendes Zwischenfazit gezogen werden:

- Die Aktivierung und das Involvement gegenüber einem gesponserten Event kann die Wahrnehmung von S&E-Stimuli beeinflussen. So dürften periphere Reize mit wachsender Aktivierung zugunsten zentraler Reize schlechter wahrgenommen und verarbeitet werden.² Diese Erkenntnis ist insbesondere deshalb relevant, da S&E-Aussagen in den meisten Fällen (ausgenommen beim Branding-Ansatz) einen peripheren Reiz darstellen.

¹ Vgl. Walliser, B. (1994), a.a.O., S. 368 und 374ff. In der Grafik sind die Resultate einer Labor- und einer Feldstudie zusammengefasst.

² Diese Aussage geht auf die Studie von Oltman zurück, der in seinen Untersuchungsreihen die Auswirkungen von erhöhter Aktivierung auf den Wahrnehmungsprozess präzisiert hat. Vgl. Oltman, P.K. (1965): Activation and Cue Utilization, Diss. Yale University, zitiert nach: Erdtmann, S.L. (1989), a.a.O., S. 100.

Bürger in Deutschland der Meinung, dass ihr Arbeitgeber auch in schlechten Zeiten Geld in Sponsoring investieren könne, wenn ihnen dadurch keine persönlichen Nachteile entstünden.¹ Bei der Studie der *INRA Deutschland* zum Olympiaprojekt der OBI Bau- und Heimwerkermärkte zeigte sich, dass die Mitarbeiter die sportlichen Werte wie Teamgeist, Wille zur Spitzenleistung, Fairness oder Wettkampf nicht nur akzeptieren, sondern als Bestandteil der Unternehmenskultur verstehen.²

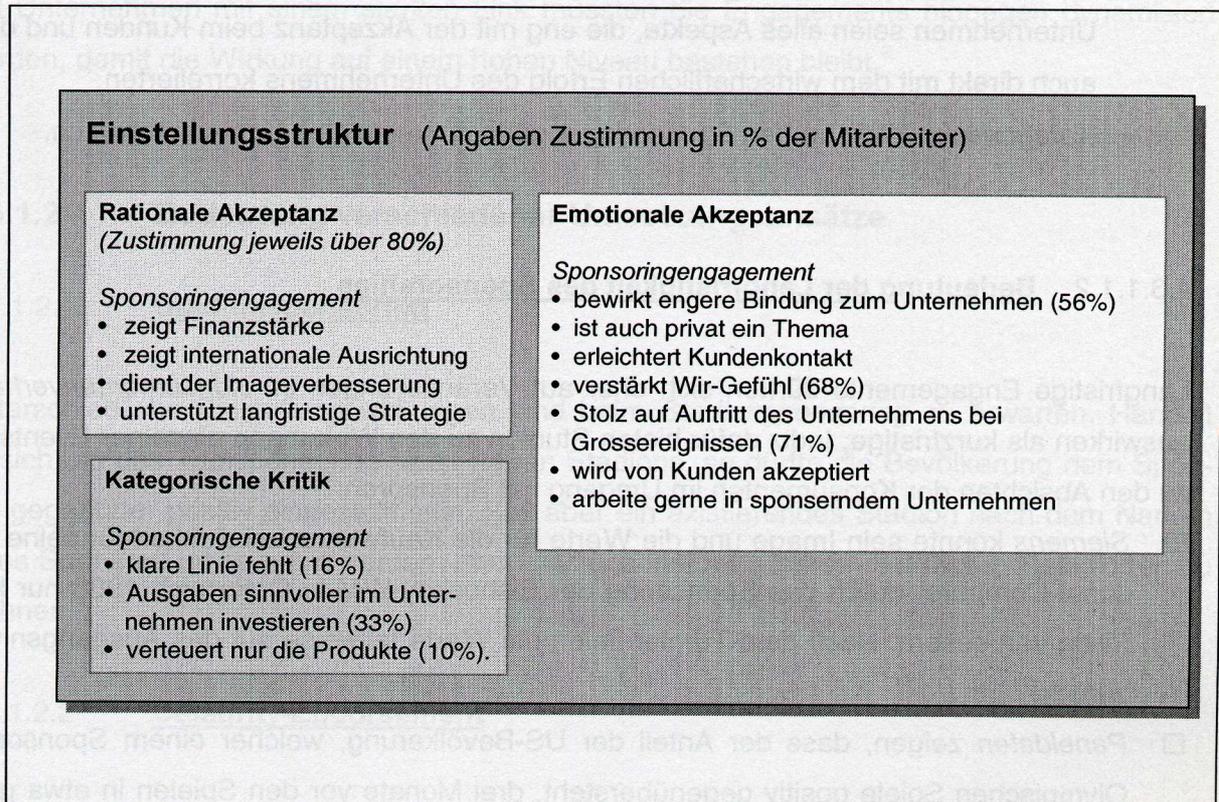


Abb. III.42: Einstellungsstruktur von Mitarbeitern gegenüber ihrem "sponsernden" Arbeitgeber³

Wie Abbildung III.42 zeigt, kann die Einstellung von Mitarbeitern gegenüber Sponsorships ihrer Arbeitgeber durch drei Dimensionen beschrieben werden:

- **Die Dimension der rationalen Akzeptanz** gibt in erster Linie kognitive Meinungen wieder, die sachliche und unternehmensexterne Gründe für den Sponsoringeinsatz beinhalten.

¹ Vgl. Oppermann, P./ Reichstein, B. (1997): Affinitäten: Wertigkeit und persönliche Nähe von Marken und Sport-Events - Wirkungsvoraussetzungen für erfolgreichen Imagetransfer im Sportsponsoring, in: *planung & analyse*, nr. 3: 9-13.

² Vgl. Lammers, F. (1997): Sponsoring: Motivationsschub oder Geldverschwendung? Was halten Mitarbeiter von den Sponsoringaktivitäten ihrer Arbeitgeber?, in: *planung & analyse*, Nr. 3, S. 26-32. Die repräsentative Mitarbeiterbefragung von 500 OBI-Beschäftigten wurde kurz nach den olympischen Sommerspielen 1996 durchgeführt. Im Rahmen dieser Befragung sollten kognitive und affektive Prozesse der Einstellungsbildung ihrer Mitarbeiter beschrieben werden. Dazu wurde auf der Basis von 18 Einstellungsitems eine Faktorenanalyse durchgeführt. Konkret wurde eine Hauptkomponentenanalyse mit Varimax-Rotation durchgeführt, die zu drei Faktoren führte, welche insgesamt 54,2 Prozent der Gesamtvarianz aller 18 Items erklären.

³ Vgl. Lammers, F. (1997), a.a.O., S. 32.

4.5 Beurteilung der Hypothesen und des Wirkungsmodells

In Kapitel 3.2 wurden auf der Basis einer breiten Diskussion von Kommunikationstheorien und -modellen Hypothesen erarbeitet und ein Wirkungsmodell skizziert. Auf der Grundlage der Erkenntnisse der bisherigen Forschungen können diese Hypothesen nun beurteilt werden.

H	Abhängige Variable	Unabhängige Variable	Hypothese	Beurteilung
<i>Assoziierte Erlebniswelt</i>				
H15	Einstellung	S&E-Bereich	Die Einstellung des Rezipienten gegenüber dem Sponsor wird durch den S&E-Bereich, mit dem sich der Sponsor assoziiert, beeinflusst.	bestätigt.
<i>Konzeptionen</i>				
H1	Wahrnehmung	Kombination mit anderen Kommunikationsmassnahmen	Je stärker eine S&E-Aktivität mit anderen Kommunikationsmassnahmen verbunden wird, desto eher wird sie wahrgenommen.	bestätigt.
H11	Einstellung, Verhalten	S&E-Politik, Celebrity Endorsement	S&E-Aktivitäten, insbesondere das Celebrity-Endorsement, beeinflussen Markenpräferenzen und das Konsumentenverhalten.	zum Teil bestätigt, Aktivitäten müssen speziell gestaltet sein.
H13	Wahrnehmung, Einstellung, Verhalten	Langfristigkeit von S&E-Aktivitäten	Je langfristiger das Engagement dauert, desto stärker sind die Wirkungen auf den Rezipienten.	für Unternehmen mit geringer Affinität zur Erlebniswelt bestätigt; für Unternehmen mit starker Affinität nicht bestätigt.
H14	Wahrnehmung, Einstellung, Verhalten	Integration von S&E-Stimuli in andere Kommunikationsmassnahmen	Je stärker S&E-Stimuli in zusätzliche vor- und nachgelagerte Kommunikationsmassnahmen integriert werden, desto stärker wirken sie auf den Rezipienten.	bestätigt.
H17	Verhalten (Beziehungsstärke)	Customer-care-Ansatz	Der Zusammenhang zwischen Eventbesuch und Beziehungsstärke ist umso stärker, je öfters der Kunde an Events teilnehmen durfte.	nicht untersucht.
H26	Verhalten	Integration von S&E-Botschaften mit Verkaufsförderungsmaßnahmen	S&E-Aktivitäten führen durch Verknüpfung mit Verkaufsförderungsmaßnahmen insbesondere bei Konsumgütern kurzfristig zum Anstieg der Verkäufe.	bestätigt.

H27	Verhalten	Langfristigkeit von S&E-Aktivitäten	Langfristige Sponsorships tragen zur Ausweitung des Marktanteils bei.	nicht untersucht.
H28	Wahrnehmung, Einstellung, Verhalten	S&E-Konzeptionen	S&E-Konzeptionen wirken zunächst auf die Wahrnehmung, dann auf die Einstellung und in einer letzten Prozess-Stufe auf das Verhalten des Rezipienten.	S&E-Aktivitäten können auch von der Wahrnehmung direkt auf das Verhalten wirken.
<i>Gestaltung der Einzelreize</i>				
H2	Wahrnehmung	Prägnanz der Stimuli	Je prägnanter und umfassender ein S&E-Stimuli gestaltet wird, desto eher wird er wahrgenommen.	bestätigt.
H12	Wahrnehmung, Einstellung, Verhalten	Intensität, Frequenz der S&E-Aktivitäten	Je intensiver und häufiger S&E-Stimuli dargeboten werden, desto stärker ist deren Wirkung auf den Rezipienten.	bestätigt.
<i>Übertragungsbezogene Faktoren</i>				
H3	Wahrnehmung	Medieneinfluss	Je intensiver eine S&E-Aktivität über Medien verbreitet wird, desto eher werden die S&E-Aktivität und der Sponsor erinnert.	bezogen auf die allgemeine Öffentlichkeit bestätigt.
H4	Wahrnehmung	Meinungsführer	S&E-Botschaften, welche über Meinungsführer übertragen werden, üben einen direkten Einfluss auf Einstellungen und das Verhalten der Rezipienten aus.	nicht untersucht.
H16	Wahrnehmung	Co-Sponsoren	Mit zunehmender Anzahl an Co-Sponsoren nimmt die Erinnerungsleistung an einen einzelnen Sponsor ab.	nicht untersucht.
H19	Verhalten (Beziehungsstärke)	Customer-care-Ansatz, Einstellungskonflikte	Eventteilnahmen wirken nur dann positiv auf die Stärke einer Kundenbeziehung, wenn zwischen dem Berater, dem Sponsor und dem Kunden keine Konflikte existieren.	nicht untersucht.
<i>Verarbeitungsbezogene Faktoren</i>				
H5	Wahrnehmung, Einstellung, Verhalten	Involvement	Je stärker das Involvement gegenüber dem Sponsorship ist, desto stärker wirken die S&E-Stimuli.	nicht untersucht.
H6	Wahrnehmung, Einstellung, Verhalten	Involvement	Je stärker das Involvement des Konsumenten gegenüber dem Produkt bzw. einer Unternehmung ist, desto stärker wirken die S&E-Stimuli.	bestätigt.
H7	Wahrnehmung, Einstellung, Verhalten	situatives Involvement	Je stärker das situative Involvement bzw. Arousal des Rezipienten gegenüber der Erlebniswelt ist, desto geringer nimmt er die S&E-Stimuli wahr.	bestätigt bezüglich Wahrnehmungswirkungen, andere nicht untersucht.
H8	Wahrnehmung, Einstellung, Verhalten	andauerndes Involvement	Je stärker der Rezipient mit der Erlebniswelt verbunden ist, desto stärker wirken die S&E-Stimuli.	bestätigt bezüglich Einstellungs- und Verhaltenswirkungen.

H9	Wahrnehmung	Arousal	Bis zu einem bestimmten Grad wirkt sich Arousal positiv auf die Erinnerungsfähigkeit der Sponsoren aus. Danach nimmt die Erinnerungsfähigkeit des Rezipienten ab.	nicht bestätigt.
H10	Wahrnehmung	Arousal	Ein positives Stimmungsumfeld bzw. Arousal an einem S&E-Ereignis wirkt sich nur dann auf den Sponsor aus, wenn eine <i>direkte</i> assoziative Beziehung zwischen dem Ereignis und dem Sponsor besteht.	nicht untersucht.
H18	Einstellung, Verhalten	Einstellung gegenüber dem Sponsor	Je positiver die vorgängige Einstellung gegenüber dem Sponsor, desto stärker wirken S&E-Aktivitäten auf die Einstellung und das Verhalten des Rezipienten.	nicht untersucht.
H20	Einstellung, Verhalten	Glaubwürdigkeit	Je glaubwürdiger ein Sponsorship, desto positiver die Einstellungs- und Verhaltenswirkungen.	bezüglich Einstellungswirkung bestätigt; bezüglich Verhaltenswirkungen in Zusammenhang mit Celebrities bestätigt, ansonsten nicht untersucht.
H21	Einstellung	Involvement	Je geringer das Involvement des Rezipienten gegenüber dem Sponsorship, desto unwahrscheinlicher sind Einstellungswirkungen beim Rezipienten.	nicht untersucht (siehe auch Hypothese 5).
H22	Einstellung	wahrgenommene Attraktivität eines Events	Je attraktiver der Kunde einen Eventbesuch wahrnimmt, desto besser beurteilt er (a) die Qualität und (b) Stärke seiner Beziehung zum Sponsor.	nicht untersucht.
H23	Einstellung	Sponsorship-Akzeptanz	Je akzeptabler der Kunde die Sponsoringpolitik eines Unternehmens beurteilt, desto besser beurteilt er die Qualität seiner Beziehung zum Sponsor.	nicht untersucht.
H24	Einstellung	wahrgenommene Attraktivität eines Events	Attraktive Events führen dazu, dass Kunden die Leistungen und Produkte des Sponsors positiver wahrnehmen.	nicht untersucht.
H25	Vertrauen, Loyalität, Profitabilität	Beziehungsinvestitionen (Einladung an Events, Boni in Zusammenhang mit S&E-Aktivitäten)	S&E-spezifische Beziehungsinvestitionen (z.B. Einladung an Events, spezifische Angebote für Verbandsmitglieder) führen beim Kunden zu mehr Vertrauen, zu einer stärkeren Bindung gegenüber der Unternehmung und beim Unternehmen zu mehr Profitabilität.	nicht untersucht.
H29	Einstellung	Beziehung zum Sponsor	S&E-Aktivitäten beeinflussen insbesondere die Einstellung von Rezipienten, welche bereits Kunde des Sponsors sind.	nicht untersucht.

H30	Einstellung	S&E-Aktivitäten	S&E-Aktivitäten wirken sowohl bei Kunden wie bei Nicht-Kunden auf die Einstellungsdimension. Als zentrale, moderierende Variable gilt das Involvement gegenüber dem Sender.	zum Teil bestätigt ¹ , abhängig von Involvement der Rezipienten gegenüber der Erlebniswelt.
-----	-------------	-----------------	---	--

Abb. III.65: Beurteilung der Hypothesen im Überblick

Wie die Beurteilungen der Hypothesen zeigen, kann einerseits festgestellt werden, dass die Mehrzahl der Hypothesen vollkommen oder zum Teil bestätigt wurden. Zweitens zeigte sich, dass viele Hypothesen noch nicht oder in ungenügendem Ausmass untersucht wurden, so dass keine zuverlässigen Aussagen über deren Gültigkeit gemacht werden konnten. Schliesslich bestätigten die Studienergebnisse das in Abbildung III.31 skizzierte S&E-Wirkungsmodell. Auf der Basis der bisherigen Forschungen können insbesondere folgende Aussagen gemacht werden:

- Die Erfolgsgrössen von S&E-Aktivitäten lassen sich in die drei Erfolgskonstrukte Wahrnehmung/Erinnerung, Einstellung und Verhalten/Beziehungsstärke einordnen. Alle drei Konstrukte erhielten Unterstützung durch die verschiedensten in der Literatur auffindbaren Studien.
- S&E-Botschaften wirken zunächst auf das Wahrnehmungskonstrukt. Dieses ist sodann Ausgangspunkt für weitere Wirkungen.
- S&E-Botschaften können, nachdem sie wahrgenommen wurden, direkt Verhalten auslösen.
- Die im Modell aufgezeigten Interdependenzen zwischen dem Einstellungs- und dem Verhaltenskonstrukt können auf der Basis der Überlegungen von *Hoek*², *Crimmins & Horn*³, *Hoek, Gendall und Stockdale*⁴ sowie *Javalgi et al.*⁵ bestätigt werden.

In den Forschungen konnten schliesslich Zusammenhänge zwischen design-, übertragungs- und verarbeitungsbezogenen Erfolgsfaktoren und den Erfolgskonstrukten eruiert werden. Daraus lassen sich grundsätzlich drei Anforderungen an die Gestaltung von S&E-Aktivitäten ableiten (vgl. Abb. III.66):

¹ Der Ausdruck "zum Teil bestätigt" ist so zu verstehen, dass einige Studien die Hypothese zwar bestätigten. Diese Studien konnten die Minimumanforderungen bezüglich der Qualitätsbeurteilungskriterien Reliabilität/Validität, Theorieleitung und Praktikabilität allerdings nicht erfüllen, so dass deren Aussagekraft mit Vorsicht zu geniessen sind.

² Vgl. Hoek, J. (1998), a.a.O.

³ Vgl. Crimmins, J./ Horn, M. (1996), a.a.O.

⁴ Vgl. Hoek, J./ Gendall, Ph./ Stockdale, M. (1993), a.a.O. Die Untersuchung zeigte klar auf, dass sich Konsumenten aufgrund von Sponsoring-Botschaften in ihrem Verhalten bestärkt fühlen und ihre Präferenz für eine Marke erhöhen.

⁵ Vgl. Javalgi, R./ Traylor, M./ Cross, A./ Lampman, E. (1994), a.a.O.

Abgeleitet von diesen Einflussfaktoren kann festgehalten werden, dass sich die zweite Anforderung an die effektive Gestaltung von S&E-Projekten insbesondere mit der Frage auseinandersetzt, "die richtigen Dinge zu tun" (z.B. nur Erlebniswelten sponsern, für welche sich die Zielgruppen interessieren). Damit ist eine psychologische, moderierende Dimension angesprochen. Das heisst, moderierende Variablen können alleine keine Wirkung auslösen, sie beeinflussen aber die Stärke der Wirkungen der gestaltungsbezogenen Variablen.

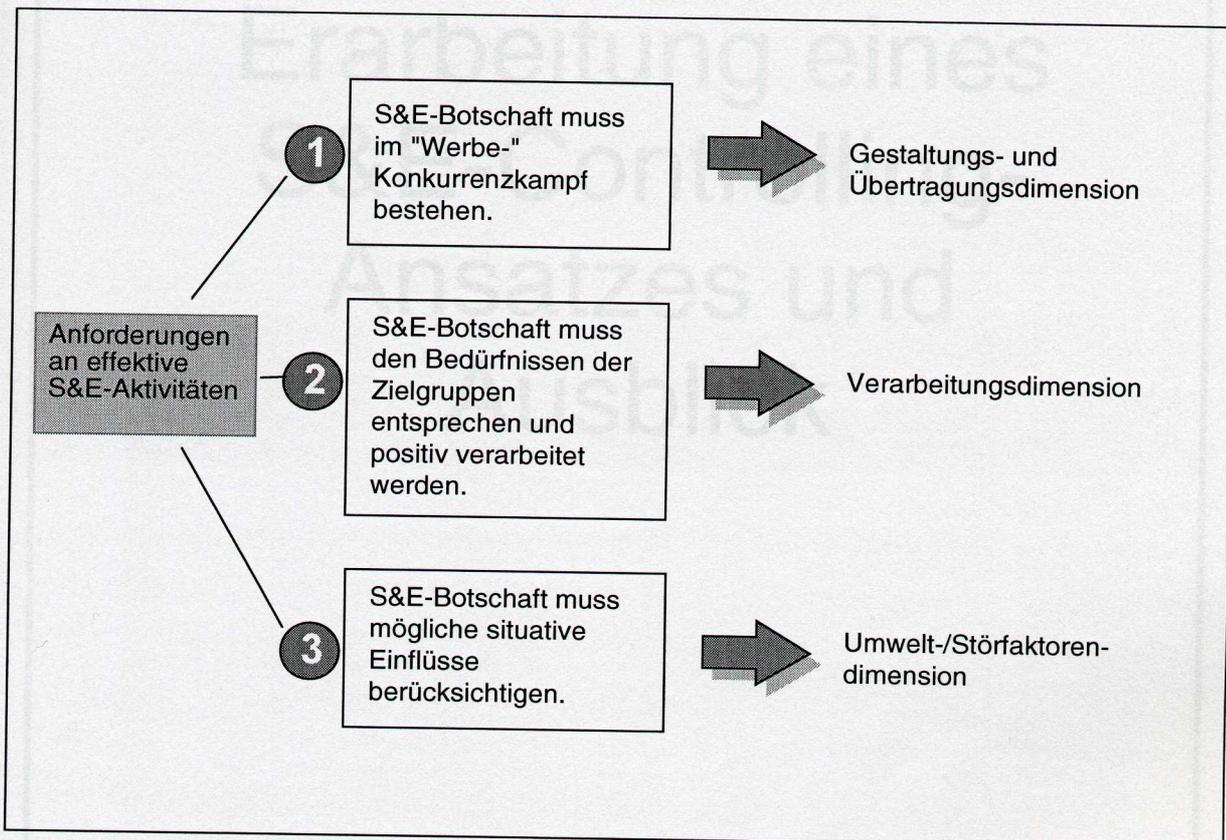


Abb. III.66: Dimensionen von S&E-bezogenen Erfolgsfaktoren in Anlehnung an prinzipielle Anforderungen an S&E-Aktivitäten

- *Sie müssen situative Einflüsse mitberücksichtigen:* Die dritte Anforderung bezieht sich auf die Berücksichtigung situativer Einflüsse. Dazu sind beispielsweise mögliche Skandale, Dopingvorfälle, Massnahmen der Konkurrenz und andere Störfaktoren bei der Konzeption der S&E-Aktivitäten mitzubedenken. Es handelt sich somit um Variablen, welche die Übertragung der S&E-Botschaften beeinträchtigen können. Wie die Erkenntnisse der bisherigen Forschungen zeigen, sind insbesondere die Aktivitäten der Konkurrenz (Ambush-Marketing) sowie der Sponsees zu berücksichtigen.

Damit ist das S&E-Wirkungsmodell zwar nur grob, über eine qualitativ-orientierte metaanalytische Betrachtung, bestimmt. Es müsste in weiteren Forschungen noch statistisch erhärtet

Abbildung IV.2 zeigt in schematischer Weise die Zusammenhänge zwischen den Grundfragen und Ebenen der Planung und Steuerung von S&E-Aktivitäten.

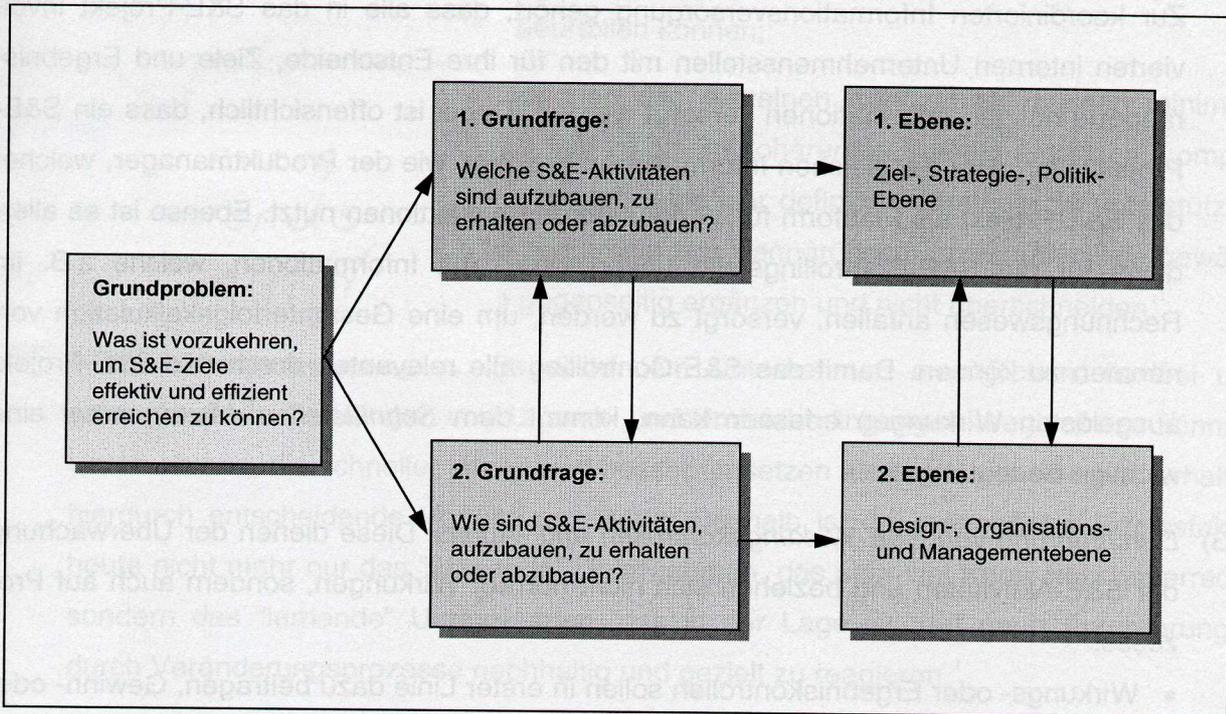


Abb. IV.2: Grundfragen und Ebenen der Planung und Steuerung von S&E-Aktivitäten

Dabei wird ersichtlich, dass zwischen den Grundfragen und Ebenen Interdependenzen bestehen. Diese hängen u.a. damit zusammen, dass Fragen auf der Ebene der Ziel-, Strategie- und Politik-Ebene einerseits nur sinnvoll beantwortet werden können, wenn gestaltungsbezogene Erfolgsfaktoren sowie organisationelle Rahmenbedingungen bekannt sind. Andererseits können organisatorische und managementbezogene Fragestellungen nur bei vordefinierten Zielen und Strategien beantwortet werden.

Ableitend von den Grundfragen der Planung und Steuerung von S&E-Aktivitäten lassen sich die Hauptaufgaben des S&E-Controllings wie folgt zusammenfassen:¹

- (1) *Informationskoordination für die S&E-Planung:* Die S&E-Planung ist auf Informationen sowohl aus der Marktforschung als auch aus dem innerbetrieblichen Bereich, z.B. dem Rechnungswesen, angewiesen. Als Beispiele dienen die Gegenüberstellung von Bekanntheitswirkungen und Kostenschätzungen oder die Initiierung von S&E-Aktivitäten auf der Basis von Markt- und Bedürfnisanalysen im operativen Bereich. Da das erforderliche Zusammenspiel zwischen den einzelnen Stellen innerhalb der Unternehmung nicht im-

¹ Da es sich bei S&E-Aktivitäten um Marketingaktivitäten handelt, weisen die *Aufgaben* des S&E-Controllings grosse Ähnlichkeiten mit jenen des Marketingcontrollings auf. Siehe zu den Aufgaben des Marketingcontrollings: Köhler, R. (1998), a.a.O., S. 11ff.

Die Analysen müssen als Basis für die Definition von Zielen, Zielgruppen und der Strategie von S&E-Aktivitäten dienen.

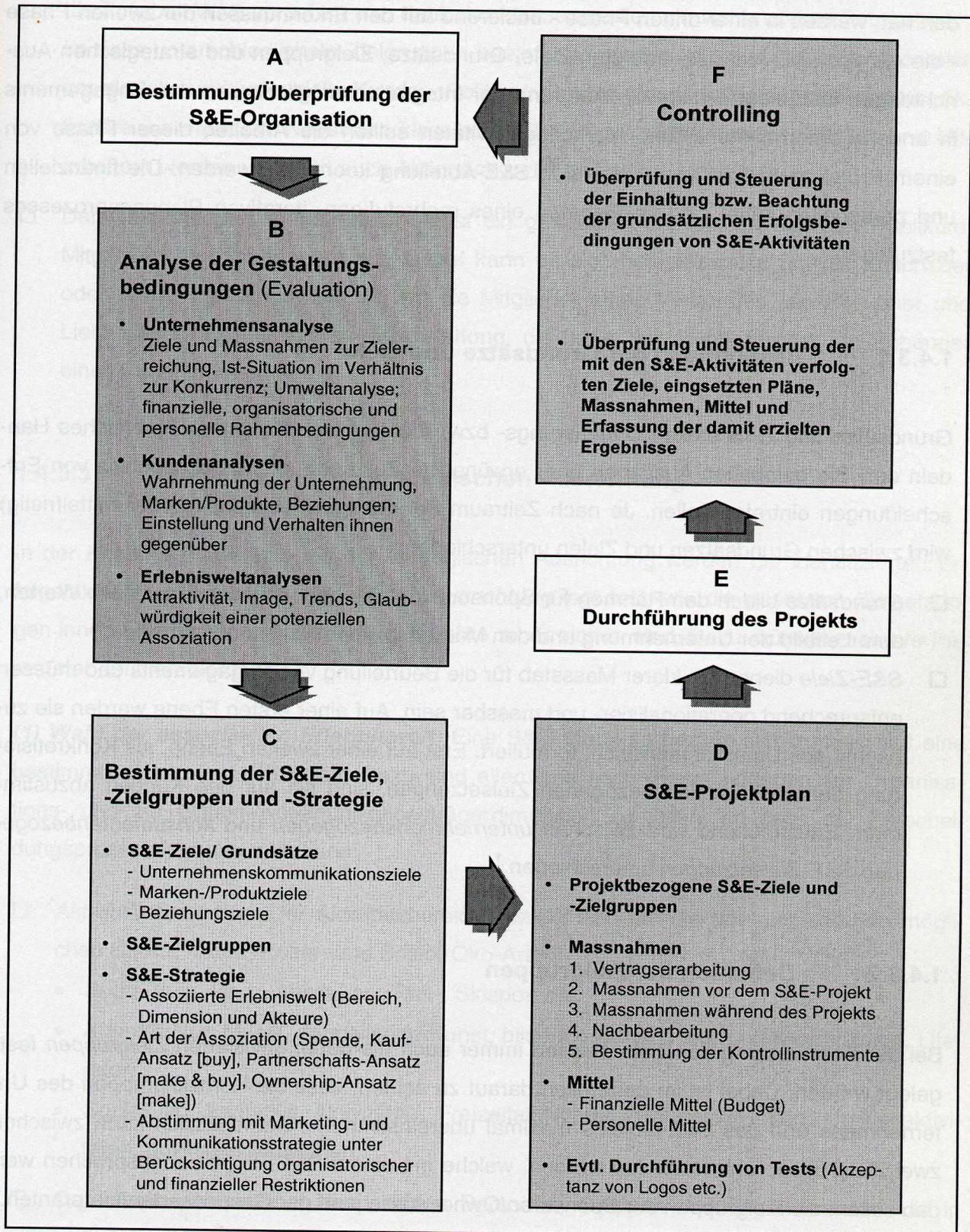


Abb. IV.3: Der S&E-Planungs- und Management-Regelkreis

lanced-Scorecard-Ansatz auch, sollte das S&E-Management über eine Mischung von Kernergebnismessgrößen und Leistungstreibergrößen verfügen.¹

- Frühwarnfunktion: Kennzahlen sollten nicht nur vergangenheitsbezogene Analysen erlauben, sondern sie müssen auch zukunftsgerichtet sein. Deshalb darf das Kennzahlensystem nicht nur aus Endgrößen bestehen (z.B. Umsatz), sondern muss auch Vor- und Zwischengrößen miteinbeziehen (z.B. Sponsoring-Bekanntheit).
- Verknüpfbarkeit: Kurz- und langfristig orientierte Kennzahlen sollten des Weiteren verknüpf- bzw. integrierbar sein (z.B. Kundenzufriedenheit und Sponsoring-Bekanntheitsgrad).
- Vergleichbarkeit: Manche Indikatoren werden zu einem Benchmarking benutzt, weil sie für sich genommen wenig aussagen. Entsprechend müssen eventuelle Kompromisse bezüglich der Definition des Indikators eingegangen werden.
- Kausalität: Die Kontrollgröße muss durch das S&E-Management beeinflussbar sein.
- Komplementarität: Die Indikatoren sollten sich zu einem möglichst umfassenden und doch überschaubaren Messsystem ergänzen. Wo genau die Grenze zwischen Aufwand und Nutzen zusätzlicher Messungen zu ziehen ist, kann jedoch nicht allgemein gesagt werden.
- Zielbezug: Kennzahlen sollten einen klaren Bezug zu Zielgrößen des Marketing aufweisen.
- Stetigkeit: Indikatoren sollten in der Lage sein, über die Veränderung einer Beobachtungsgröße Auskunft geben zu können. Deshalb sind reine 0-1-Variablen für die laufende Verfolgung von Veränderungsprozessen wenig geeignet.²
- Erheb- und Nachvollziehbarkeit: Es scheint logisch, dass die Daten des zu messenden Indikators auch erhebbar sein müssen. Kennzahlen und Kennzahlensysteme sollten von den später betroffenen Personen akzeptier- und nachvollziehbar sein. Nur was verstanden wird, wird auch akzeptiert.³

Obwohl finanzwirtschaftliche Kennzahlen immer eine gewisse Bedeutung haben werden, ist ihre Glaubwürdigkeit und Brauchbarkeit insbesondere auch im S&E-Bereich begrenzt⁴:

¹ Vgl. zur Balanced Scorecard: Kaplan, R.S./Norton, D.P. (1996), a.a.O.; Kaplan, R.S./ Norton, D.P. (1996a), a.a.O.

² Vgl. Müller-Stewens, G. (1998), a.a.O., S. 39.

³ Vgl. Homburg, Ch./ Daum, D. (1998): Das Management der Kundenstruktur als Controllingherausforderung, in: Reinecke, S./ Tomczak, T./ Dittrich, S. (Hrsg.): Marketingcontrolling, St. Gallen, S. 126-143, hier S. 133.

⁴ Müller-Stewens bemängelt, dass finanzwirtschaftliche Kennzahlen oft verzerrt, aus einer Investorenperspektive zu wenig aussagefähig sind, da Steuerungsgrößen wie der "Return on Investment" die Kapitalkosten ausser Acht lasse und das Unternehmen auch andere Erwartungen zu befriedigen habe als nur jene der Kapitalgeber; vgl. Müller-Stewens, G. (1998), a.a.O., S. 37.

- So nehmen nicht-finanzielle Beobachtungsdimensionen eine relativ wichtige Bedeutung ein.
- Ebenso ist es ein klares Bedürfnis, den Fortschritt von eingeleiteten Massnahmen möglichst frühzeitig zu erkennen. Ziel muss es deshalb sein, entlang einer zu definierenden Wertschöpfungskette Beobachtungspunkte zu definieren, die Hinweise auf einen planmässigen Ablauf des S&E-Prozesses geben. Damit muss das Controlling in der Lage sein, zukunftsgerichtete Hinweise zu liefern.
- Um die Wirkungen von S&E-Projekten umfassend beurteilen zu können, müssen neben internen auch externe Erwartungshaltungen (von Kunden, etc.) in das Beobachtungsspektrum einbezogen werden.
- Im Hinblick auf die Verbesserung des Vorsteuer- und Frühwarncharakters von Berichterstattungen müssen auch *qualitative* Beschreibungen zugelassen sein.

Verschiedene Kennzahlen lassen sich auf der Basis der im dritten Teil eruierten Erfolgsfaktoren entwickeln bzw. anwenden.

1.5.1.3 Zusammenhang mit S&E-Wirkungsmodell

Ausgangspunkt des vorgestellten S&E-Controlling-Ansatzes ist des weiteren das im dritten Teil entwickelte S&E-Wirkungsmodell. Wie Abbildung IV.7 skizziert, lassen sich bezüglich der einzelnen Erfolgskonstrukte das Bekanntheits- und Imagecontrolling, das Prozess- und Qualitäts-, das Frühwarn- und das Verhaltenscontrolling unterscheiden (vgl. Abb. IV.7).

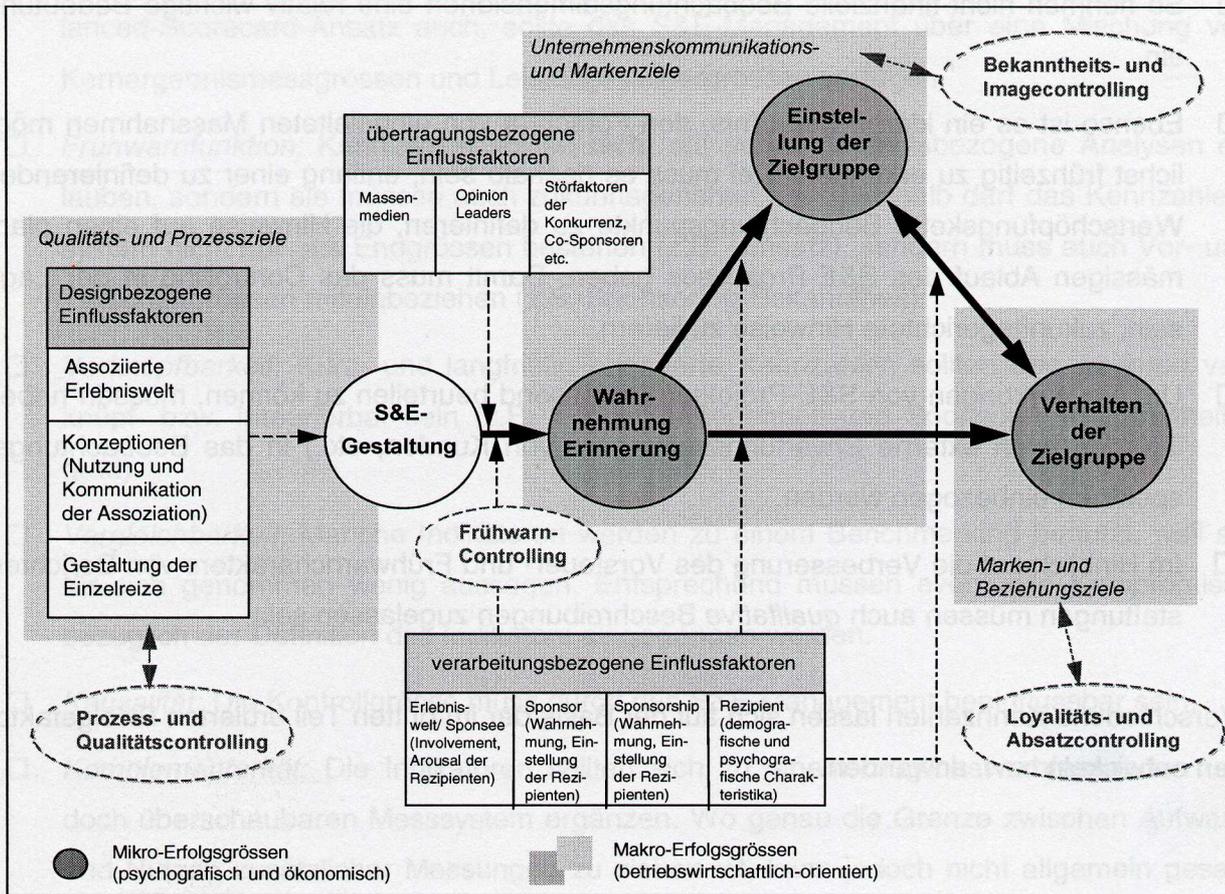


Abb. IV.7: Zusammenhang zwischen Zielen, Gestaltung, Wirkungen und Controllingaufgaben

1.5.2 Der S&E-Controllingansatz

1.5.2.1 Überblick

In Anlehnung an das Gedankengut des Balanced-Scorecard-Ansatzes werden beim vorgestellten Controllingansatz unterschiedliche Perspektiven bei der Leistungsbeurteilung eines S&E-Projektes oder eines Portfolios berücksichtigt. Ausgehend von der S&E-Vision wird vorgeschlagen, die Perspektiven Kunden, Prozesse/Management, Erlebniswelt und Erträge zu unterscheiden (vgl. Abb. IV.8). Während über die *Kunden- und Erlebnisweltperspektive* die Effektivität der S&E-Aktivität steuerbar wird, dienen die *Prozess- wie Ertragsperspektive* der Steuerung der Effizienz der Massnahmen. Damit werden die zwei formulierten Grundfragen zur Planung und Steuerung von S&E-Projekten (welche S&E-Aktivitäten sind aufzubauen, zu erhalten oder abzubauen und wie) abgedeckt. Sowohl die Prozess- wie die Finanzperspektive kommen in dieser Arbeit aufgrund der Zielsetzungen etwas weniger zum Zuge, sind aber nicht minder wichtig.

Zweck der S&E-Balanced-Scorecard ist es nicht, die bestehenden Controllingstrukturen einer Unternehmung grundsätzlich in Frage zu stellen und zu ersetzen. Es geht vielmehr darum, das Profil von S&E-Massnahmen operationalisieren und überprüfen zu können. Dazu zählen:

- die qualitativen und quantitativen Zielsetzungen so zu konkretisieren, dass sie auch messbar werden;
- die Prioritäten so zu setzen, dass die S&E-Projekte besser in die anderen Marketingmassnahmen integrierbar sind;
- die Feedback-Möglichkeiten so zu erhöhen, dass Lernprozesse entstehen können.

Im folgenden werden die einzelnen Perspektiven erläutert.

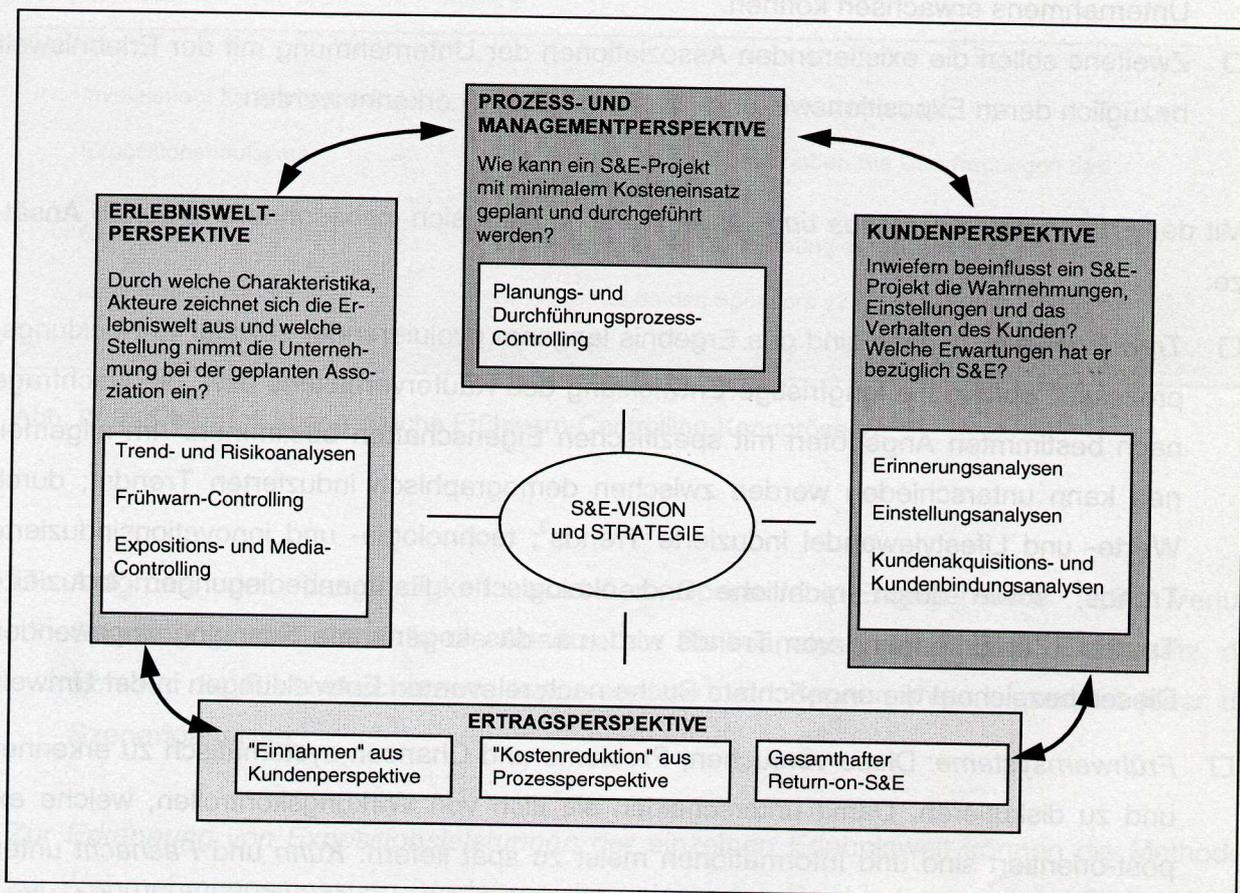


Abb. IV.8: Die S&E-Balanced-Scorecard im Überblick

1.5.2.1.1 Die Erlebnisweltperspektive

Wie die Analysen zu den Erfolgsbedingungen von S&E-Aktivitäten gezeigt haben, spielt die *Erlebniswelt* für die Wirkungen von S&E-Aktivitäten eine wichtige Rolle. Die Notwendigkeit der Analyse der Assoziation mit Erlebniswelten hängt mit den Risiken derartiger Assoziatio-

Angesichts der Bedeutungszunahme des Ownership- bzw. Besitzansatzes werden es NPO, insbesondere unflexible und unprofessionelle im Sinne von fehlendem betriebswirtschaftlichen Know-how, schwieriger haben, finanzielle Mittel über Sponsorships zu generieren.

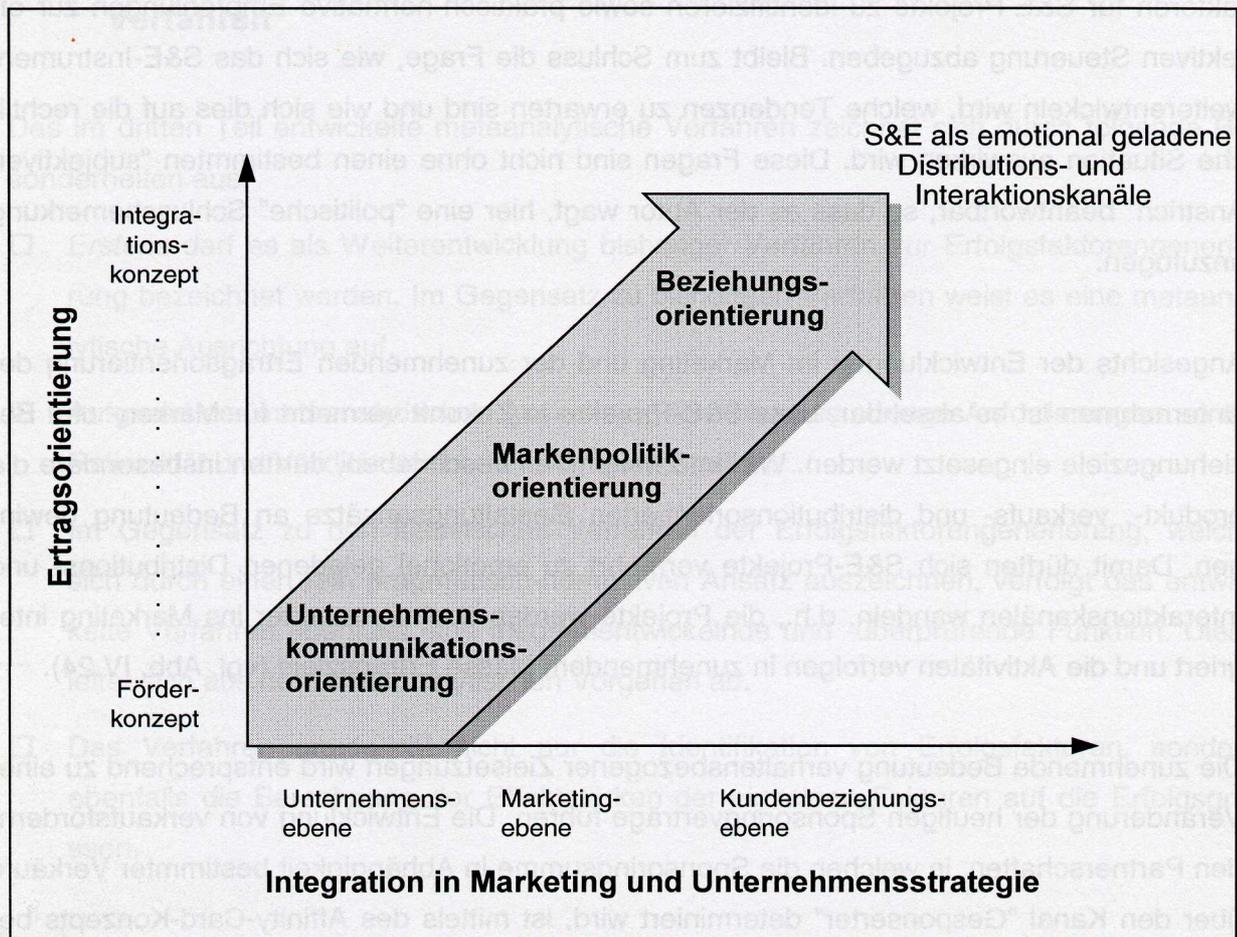


Abb. IV.24: Entwicklung der Zielorientierungen von S&E-Aktivitäten

Diese Entwicklungen dürften nicht ohne Auswirkungen auf die rechtlichen Rahmenbedingungen bleiben. Einhergehend mit der skizzierten absehbaren Weiterentwicklung müssten sich die aktuellen in Österreich vorherrschenden rechtlichen Grundlagen, insbesondere der Erlass des Bundesministeriums für Finanzen vom 5. März 1984, anpassen.¹ So macht die Kopplung der steuerlichen Abzugsfähigkeit von Sponsoring-Einnahmen für NPO an die über Massenmedien zu erzielende Werbewirkung wenig Sinn. Es wurde einerseits gezeigt, dass es sich bei Sponsorships im Grunde genommen nicht um Werbung, sondern um Assoziationen mit Erlebniswelten und damit zusammenhängenden NPO, Individuen etc. handelt. Entsprechend lassen sich diese Assoziationen nicht nur für Werbeziele, sondern für unterschiedlichste Ziele

¹ Vgl. zum Wortlaut S. 90f. im zweiten Teil.