

Sponsoring Success

Studienergebnisse

Torsten Tomczak, Sven Henkel, Wibke Heidig, Sven Molner

Sponsoring Success

Eine Studie der IG Sponsoring und des Center for Customer Insight
der Universität St.Gallen

November 2010

Vorwort

Liebe Leserinnen, liebe Leser

Sponsoring ist eines der facettenreichsten Kommunikationsinstrumente.

Kunden, Geschäftspartner und andere Anspruchsgruppen werden emotional angesprochen und informiert. Zudem bietet Sponsoring eine ideale Plattform, um mit den Zielgruppen persönlich ins Gespräch zu kommen und Beziehungspflege zu betreiben.

Umso erstaunlicher ist es, dass sich Sponsoringentscheider nach wie vor tagtäglich mit einer Vielzahl von Vorurteilen auseinandersetzen müssen, die den Erfolgsbeitrag des Sponsorings zum Marketing-Mix und die Professionalität bei der Anbahnung und Auswahl von Sponsoringengagements anzweifeln. So ist oft die Rede vom "willkürlichen Verschleudern von Millionen" oder von einer zu starken Fokussierung auf die Zielgrösse Markenbekanntheit.

Diese unabhängige Studie untersucht den Wahrheitsgehalt dieser Vorurteile. Im Fokus steht nicht die Sponsoringwirkung, sondern die Frage, ob und in welchem Umfang Sponsoringentscheidungen in realistischen Entscheidungssituationen professionell gefällt werden:

Haben Sponsoring-Professionals bei der Entscheidungsfindung konkrete Ziele vor Augen? Beharren Sie stets auf der Erhöhung ihres Engagements oder gibt es Situationen, in denen sie das Sponsoringbudget reduzieren würden?

Um diese Frage beantworten zu können, haben wir mit dieser Studie neue wissenschaftliche Wege beschritten.

Während aktuelle Studien Sponsoring mehrheitlich isoliert oder im 1:1-Vergleich mit *einem* einzelnen Kommunikationsinstrument analysieren, untersuchen wir Sponsoringentscheidungen im Kontext des kompletten Kommunikations-Mix.

Mit Hilfe eines innovativen Marktforschungsansatzes haben wir Schweizer Marketingentscheider in realistische Entscheidungssituationen versetzt und ihr Entscheidungsverhalten analysiert. Berücksichtigt wurden dabei sowohl die unternehmensindividuelle Situation als auch das Zielsystem der Befragten.

Zudem haben wir durch die Einbeziehung eines interdisziplinären Experten-Panels die Praxisrelevanz unseres Ansatzes kontinuierlich geprüft und optimiert. Dem Panel gehören neben Entscheidern auch Experten aus der Wissenschaft sowie aus sponsoringnahen Bereichen (Agenturen, Sponsoringnehmer etc.) an. Ihnen und der IG Sponsoring danken wir für die hervorragende Zusammenarbeit und Unterstützung bei der Entwicklung und Durchführung dieser Studie.

Die Ergebnisse sind faszinierend und sehr reichhaltig. Vorab sei gesagt: Mit einigen Vorurteilen gegenüber der Sponsoringdisziplin können wir aufräumen, nicht jedoch mit allen. Verbessern kann man sich immer!

Wir wünschen viel Freude beim Lesen!

**Prof. Dr.
Torsten Tomczak**
Direktor
CCI-HSG

**Dr.
Sven Henkel**
Vize Direktor
CCI-HSG

Vorwort IG Sponsoring

Die IG Sponsoring (IGS) ist ein als Verein organisierter Zusammenschluss von Unternehmen und Organisationen, die Sponsoring als wichtigen Bestandteil ihrer Kommunikation anerkennen und aktiv betreiben (Sponsoren). Ebenfalls zu unseren Mitgliedern zählen professionelle Event-Veranstalter und Verbände, die Sponsoring als Finanzierungsinstrument für sich wiederholende und/oder längerfristige Projekte so aktiv nutzen, dass es als massgebender Bestandteil ihrer Mittelbeschaffung erscheint (Sponsoringnehmer). Die IGS bezweckt die Förderung des Verständnisses und der Akzeptanz von Sponsoring und verwandter Werbeformen wie Product Placement als wichtige Komponenten moderner Kommunikation. Sie ist mit über 50 Mitgliedern der führende Branchenverband in der Schweiz und strebt aus dieser Position heraus die Themenführerschaft an und setzt Trends bei sponsoringrelevanten Themen. Informationen zur IGS sind auf www.ig-sponsoring.ch zu finden.

Aus diesem Grund hat die IGS mit dem Institut für Marketing und Handel der Universität St. Gallen unter der Leitung von Prof. Dr. Torsten Tomczak in den Jahren 2006-2009 eine wissenschaftliche Studie über die "Relevanz von Sponsoring" im Sinne einer eigentlichen Wirkungsforschung durchgeführt. Die Resultate belegen, dass Sponsoring sowohl auf Verkaufsebene als auch auf Konsumentenseite positiv beurteilt wird und professionell betriebenes Sponsoring das Markenimage, die Kunden-

loyalität und damit den finanziellen Erfolg eines Unternehmens fördert.

Mit der nun abgeschlossenen Studie "Sponsoring Success", die wir mit dem Center for Customer Insight der Universität St. Gallen zusammen erarbeitet haben, können wir nachweisen, dass und vor allem wann Sponsoring im Vergleich mit anderen Kommunikationsinstrumenten eingesetzt werden sollte. Richtig eingesetzt erzielt Sponsoring eine grosse Wirkung. Wir müssen aber auch zur Kenntnis nehmen, dass Sponsoring als Marketing-Disziplin noch immer unterschätzt wird. Es gibt also noch viel zu tun für die IGS.

Auch bei dieser Studie haben verschiedene Vertreter von Mitgliedern der IGS als Interview- und Sparringpartner der Universität einen wichtigen Beitrag geleistet. Ihnen und Dr. Sven Henkel, dem Projektleiter auf Seiten der Universität St. Gallen, möchte ich an dieser Stelle für ihre Mitwirkung danken. Ein besonders grosser Dank dabei einmal mehr unserem internen Studienleiter und Vorstandsmitglied Marc Santschi, Leiter Sponsoring der Schweizerischen Post, der die wissenschaftlichen Projekte der IGS betreut und den permanenten Informationsaustausch mit dem Forscherteam sichergestellt hat.

Dr.iur./RA Daniel E. Gundelfinger
Event-Manager / COMEDY.CH
Präsident Verein IG Sponsoring

Management Summary

Sponsoring ist ein zentrales Kommunikationsinstrument. Dennoch sieht sich die Sponsoring-Domäne häufig mit Ressentiments des Top-Managements und der Öffentlichkeit konfrontiert, die die Professionalität des Sponsoringmanagements kritisch hinterfragen. Unterstellt wird zum Beispiel das "willkürliche Verschleudern von Millionen" oder eine zu starke Fokussierung auf Markenziele.

Der Fachverband IG Sponsoring hat die Universität St. Gallen daher mit der **Studie "Sponsoring Success"** beauftragt. Der St. Galler Marketingprofessor Torsten Tomczak und sein Team vom Center for Customer Insight haben den Wahrheitsgehalt dieser Vorurteile untersucht. Im Mittelpunkt der Untersuchung stand das reale Entscheidungsverhalten im Sponsoringmanagement. Mit Hilfe eines innovativen Marktforschungsansatzes wurden 215 Schweizer Marketing-Professionals in realistische Entscheidungssituationen versetzt und gebeten, ihren unternehmensindividuellen Kommunikations-Mix vor dem Hintergrund ihrer spezifischen Zielsetzungen auf die neuen Herausforderungen anzupassen. Dieses Vorgehen machte es möglich, Sponsoringentscheidungen als integralen Bestandteil des Kommunikationsplanungsprozesses zu analysieren und Beweggründe für Investitionen oder Desinvestitionen im Bereich Sponsoring offenzulegen. Begleitet wurde die Studienentwicklung und -auswertung durch ein 34-köpfiges Experten-Panel bestehend aus profilierten Persönlichkeiten aus Industrie, Agenturen und Wissenschaft.

Aus den sehr vielseitigen Ergebnissen lassen sich folgende Kernaussagen extrahieren:

- Mehr als 50 Prozent der befragten Unternehmen sind Sponsoringprofis. Sie verfügen über stark formalisierte Prozesse und Tracking Tools, die sicherstellen, dass Sponsoringaktivitäten nachweislich auf den Unternehmenserfolg einzahlen. Die jeweiligen Unternehmens- und Kommunikationsziele entscheiden über das Ausmass der Sponsoringengagements, über die Wahl der Sponsoringform und über die konkrete Umsetzung.
- B2B- und B2C-Unternehmen weisen signifikante Unterschiede im Hinblick auf Sponsoringziele und -formen sowie Varianten der Sponsoringumsetzung auf. So zeichnet sich zwar in beiden Bereichen ein Trend in Richtung Sponsoring-Hospitality ab. B2B setzt jedoch stärker auf Umwelt- und Sozialsponsoring mit dem Ziel, bestehende Kunden intensiver an sich zu binden, während B2C-Unternehmen auf Sportsponsoring fokussieren, um gemeinsame emotionale Erlebnisse zu erzeugen.
- Weiterhin zeigt die Studie, dass unterschiedliche Entscheidungssituationen verschiedene Ausprägungsformen der integrierten Kommunikation hervorrufen. Ein Besser oder Schlechter des einen oder anderen Kommunikationsinstruments gibt es nicht. Vielmehr werden je nach Situation und Zielsetzung variierende Instrumente-Konstellationen präferiert und umgesetzt.

Mit diesen und weiteren Ergebnissen verschafft die Studie spannende Einsichten in die Praxis des Sponsoringmanagements und verdeutlicht, mit welcher Professionalität Sponsoringmanager in einer komplexen Unternehmensumwelt zu Werke gehen.

Inhaltsverzeichnis

Kapitel	Seite
Projekt- & Autorenteam	8
Vorgehen	9
<i>Teilnehmer</i>	<i>10</i>
<i>Experten-Panel</i>	<i>11</i>
<i>Methodik</i>	<i>13</i>
<i>Szenarien</i>	<i>15</i>
<i>Entscheidungsfelder</i>	<i>16</i>
<i>Strategieoptionen</i>	<i>18</i>
Die 4 Vorurteile	19
<i>Willkür & Millionen</i>	<i>20</i>
<i>Schönwetterdisziplin</i>	<i>27</i>
<i>Logoverankerung</i>	<i>33</i>
<i>Eine Frage des Geschmacks</i>	<i>38</i>
Die Studie – Auf einen Blick	42

Projekt- & Autorenteam



Prof. Dr. Torsten Tomczak ist Direktor des Center for Customer Insight und Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre mit besonderer Berücksichtigung des Marketing an der Universität St.Gallen.



Dr. Sven Henkel ist Vize Direktor und Habilitand am Center for Customer Insight der Universität St.Gallen.



Dipl.-Kffr. Wibke Heidig ist wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin am Center for Customer Insight der Universität St.Gallen.



Dipl.-Kfm. Sven Molner ist wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Center for Customer Insight der Universität St.Gallen.



Dr.iur./RA Daniel E. Gundelfinger ist Präsident der IG Sponsoring und COMEDY.CH.

Vorgehen

Phase 1: Experteninterviews

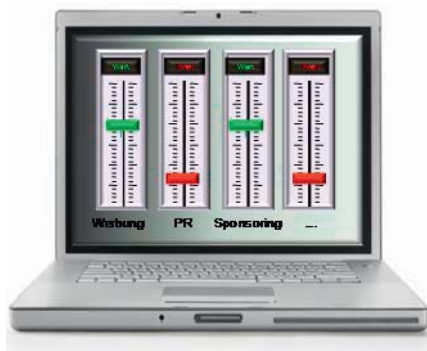
Unsere Studie hat den Anspruch, das Entscheidungsverhalten von Sponsoring-Professionals in Entscheidungsszenarien abzubilden und zu analysieren.

In **34 Tiefeninterviews** mit Experten wurden im Vorfeld der Hauptstudie Herausforderungen und Trends diskutiert und 4 realitätsnahe Szenarien abgeleitet.

Mix: Professionals, Agenturen, Medienexperten und Wissenschaftler



215 x 4 Entscheidungen



Phase 2: Online-Befragung (AHP)

In einer Online-Befragung wurden **215 Professionals** zu Kommunikations-Mix-Zielen befragt und anschliessend mit je 4 Entscheidungsszenarien konfrontiert.

Aufgabe: Die individuellen Ziele und den Kommunikations-Mix mit Schieberegler den verschiedenen Szenarien anpassen.

Ziel: Den Nutzenbeitrag der einzelnen Kommunikationsinstrumente zur Lösung des vorliegenden Szenarios ermitteln.

Phase 3: Experteninterviews und Panel-Workshops

Um die Ergebnisse richtig interpretieren und einordnen zu können, wurden sie in 5 weiteren Experteninterviews sowie 3 Workshops diskutiert:

Workshop 1: Professionals

Workshop 2: Wissenschaftler

Workshop 3: Agenturen und Medien

5 Interviews & 3 Workshops



Teilnehmer

Datenerhebung

Die Datenerhebung erfolgte im Zeitraum vom 15.3. bis 10.4.2010. Um die Fachkompetenz der Teilnehmer sicherzustellen, wurden die Teilnehmeradressen telefonisch validiert. Die Einladung zur Befragung erfolgte per E-Mail. Die Befragung dauerte ca. 30 Minuten. Um die Qualität der Antworten zu sichern, wurde die Teilnahme an der Studie mit Gutscheinen im Wert von CHF 30 pro Teilnehmer incentiviert.

Zusammensetzung der Teilnehmer

215 Marketing-Professionals haben an der Befragung teilgenommen. Etwa 65 Prozent der Teilnehmer arbeiten im B2B-Sektor. In 65 Prozent der Unternehmen sind bis 500 Mitarbeiter beschäftigt - in 5 Prozent der Unternehmen arbeiten mehr als 10.000 Mitarbeiter. 34 Prozent der Unternehmen erzielten 2009 einen Umsatz von mehr als CHF 100 Mio.

Funktion

121 (56%) Marketingleiter	46 (22%) GL & CEOs	34 (16%) Kommunikationsleiter	9 (4%) Sonstige (z.B. PR)	5 (2%) Sponsoringleiter
------------------------------	-----------------------	----------------------------------	---------------------------------	----------------------------

Industrie

140 (65%) Business-to-Business	75 (35%) Business-to-Consumer
-----------------------------------	----------------------------------

Industriesektor

10 (5%) Finanz-DL	33 (15%) Konsumgüter	16 (7%) Medien/ TelKo	30 (14%) Handel	11 (5%) Öffentliche DL	12 (6%) Sonstige private DL	78 (36%) Industriegüter	25 (12%) Sonstige
----------------------	-------------------------	-----------------------------	--------------------	---------------------------	--------------------------------	----------------------------	----------------------

Umsatz in CHF

4 (2%) bis 500.000	5 (3%) bis 1 Mio.	33 (15%) bis 10 Mio.	66 (30%) bis 100 Mio.	43 (20%) bis 500 Mio.	9 (4%) bis 1 Mrd.	21 (10%) über 1 Mrd.	34 (16%) Keine Angabe
--------------------------	-------------------------	----------------------------	-----------------------------	-----------------------------	-------------------------	----------------------------	-----------------------------

Kommunikationsbudget in CHF

29(13%) bis 50.000	43 (20%) bis 300.000	47 (22%) bis 1 Mio.	49 (22%) bis 10 Mio.	5 (3%) bis 20 Mio.	5 (3%) bis 50 Mio.	4 (2%) über 50 Mio.	33 (15%) Keine Angabe
--------------------------	----------------------------	---------------------------	----------------------------	--------------------------	--------------------------	---------------------------	-----------------------------

Geographisches Ausmass der Marktbearbeitung

101 (47%) International	75 (35%) National	11 (5%) Überregional	28 (13%) Regional
----------------------------	----------------------	-------------------------	----------------------

Experten-Panel

Marketing-Professionals

Amarante, Philippe

Head of Partnerships and Events
IWC Schaffhausen

Bahar, Dany

CEO
Lotus Group

Brugger, Adrian

Leiter Sponsoring
SF Schweizer Fernsehen

Bühler, Andreas

Leiter Sponsoring und Eventmarketing
Migros-Genossenschafts-Bund

Caviezel, Sandra

Head Sponsorship Private Banking
Credit Suisse AG

El-Idrissi, Cedric, Dr.

Brand Manager NCBS Switzerland Austria
PepsiCo Beverages Switzerland GmbH

Enzler, Rafael

Leiter Marketing & Strategische Partnerschaften
Schweiz Tourismus

Fillioli, Sylvia

Leiterin Sponsoring
Coop Genossenschaft

Foucault, Francois

Leiter Events & Sponsoring
Swiss Life AG

Friedli, Dominique

Leiter Sponsoring
ZKB

Graf, Harry

Leiter Corporate Communications
ewz

Hoffmann, Mike

Head Corporate Sponsorship
Credit Suisse

Holz, Stefan, Dr.

Geschäftsführer
Media Sports Consulting

Hunold, Erich

Marketingleiter Audi
AMAG Automobil- und Motoren AG

Laub, Markus

Leiter Media Relations/Sponsoring/Events
Manor AG

Mallaun, Markus

Director Brand Management
Sunrise Communications AG

Meile, Andreas

Leitung Sponsoring
Siemens Schweiz AG

Meissner, Reto

Leiter Marketing-Kommunikation
Schweizerische Bundesbahnen SBB

Moosmann, Jürg

Leiter Marketing
Basler Versicherungen

Porro, Lukas

PL Sponsoring
Feldschlösschen Getränke AG

Experten-Panel

Rieder, Thomas

Head Sponsoring & Events
Swisscom AG

Santschi, Marc

Leiter Sponsoring
Schweizerische Post

Schneider, Gerold

Leiter Sponsoring
Schweizer Verband der Raiffeisenbanken

Truttmann, Thomas

Marketing & Communications Director &
Head Sports Europe
McDonald's Suisse Restaurants Sàrl

Waldburger, Werner

Chief Marketing Officer
mobilezone ag

Wäspe, Björn

Head of Global Sponsorship
UBS AG

Agenturen und Medien

Compagno, Sandro

Sportchef
20 Minuten AG

Olsson, Peter

CEO
Performance Plus GmbH

Coppetti, Caspar, Dr.

Mitglied des Verwaltungsrats
Advico Young & Rubicam

von Matt, Dominique, Dr.

CEO
Jung von Matt/Limmat

Klewenhagen, Marco

Geschäftsführender Chefredakteur
Sponsors

Wissenschaftler

Brexendorf, Tim Oliver, Dr.

Juniorprofessor Marketing
WHU

Herrmann, Andreas, Prof. Dr.

Direktor Center for Customer Insight
Universität St.Gallen

Methodik

AHP

Der AHP (**Analytic Hierarchy Process**) bildet ein systematisches Verfahren, um Entscheidungsprozesse zu strukturieren und zu lösen, und damit Entscheidungen rationaler treffen zu können.

Ähnlich einer Nutzwertanalyse kann mit Hilfe des AHP analysiert werden, welche Kriterien in welchem Umfang zur Lösung eines Problems beitragen. Je grösser der Problemlösungsbeitrag eines Kriteriums, desto bedeutsamer ist dieses Kriterium im Rahmen der Entscheidungsfindung und desto höher ist es in der Hierarchie der entscheidungsrelevanten Kriterien angesiedelt.

In unserer Studie wurde mit Hilfe des AHP ermittelt, welche Kommunikationsinstrumente aus Expertensicht in unterschiedlichen Szenarien wie gut zur Kommunikationsoptimierung beitragen.

Der Vorteil des AHP gegenüber anderen Verfahren liegt dabei darin, dass im Rahmen der Untersuchung stets alle entscheidungsrelevanten Kriterien in den Entscheidungsfindungsprozess integriert werden mussten. Einer realitätsfernen Fokussierung auf einzelne Instrumente der Kommunikationspolitik wurde auf diese Weise vorgebeugt.

Das Basisliniendiagramm

Die Ergebnisse der AHP werden in den folgenden Auswertungen in Form eines Basisliniendiagramms dargestellt. Darin werden prozentuale Veränderungen im Vergleich zu einer Basislinie dargestellt. Die vertikale Achse symbolisiert diese Basislinie und damit das Realszenario.

Die Balken im positiven und negativen Wertebereich zeigen, zu welchen Veränderungen strategische Entscheidungen unter

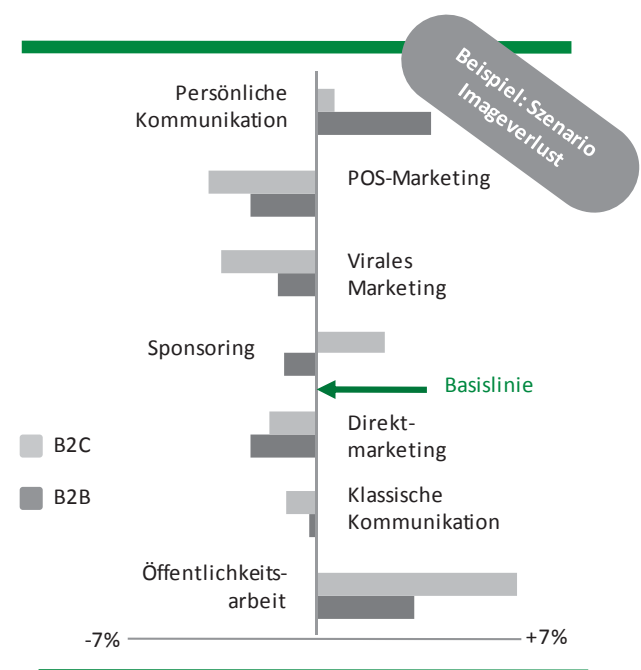
Annahme eines fiktiven Szenarios führen würden.

Das Beispieldiagramm zeigt:

- In dem (fiktiven) Szenario Imageverlust
- setzen B2B-Unternehmen vermehrt persönliche Kommunikation (ca. 5 Prozent)
- und weniger Sponsoring (-2 Prozent)
- im Vergleich zu ihrer jetzigen Situation (Realszenario = Basislinie) ein.

Auch wenn prozentuale Veränderungen von 7 Prozent und weniger auf den ersten Blick gering erscheinen mögen, so sollte sich der Leser dieser Studie stets vor Augen führen, dass es sich um strategische Entscheidungen der Marketingführungskräfte handelt, die nur selten unabhängig von vertraglichen Fristen gefällt werden können.

Mit dieser Darstellungsform der AHP Ergebnisse wird die Frage danach beantwortet, **was** sich unter einer bestimmten Annahme verändert.



Methodik

PLS

Die Partial Least Squares (PLS) Pfadanalyse ist ein statistisches Verfahren zur Schätzung von Strukturgleichungsmodellen, die sich aus sachlogischen Überlegungen ergeben.

PLS dient der Erforschung ursächlicher Zusammenhänge zwischen unterschiedlichen Variablen und damit dem Nachweis von *Kausalität*. Die Stärke der Zusammenhänge zwischen zwei oder mehr Variablen wird über Pfadkoeffizienten geschätzt. Je grösser diese Koeffizienten, desto stärker ist der angenommene Zusammenhang.

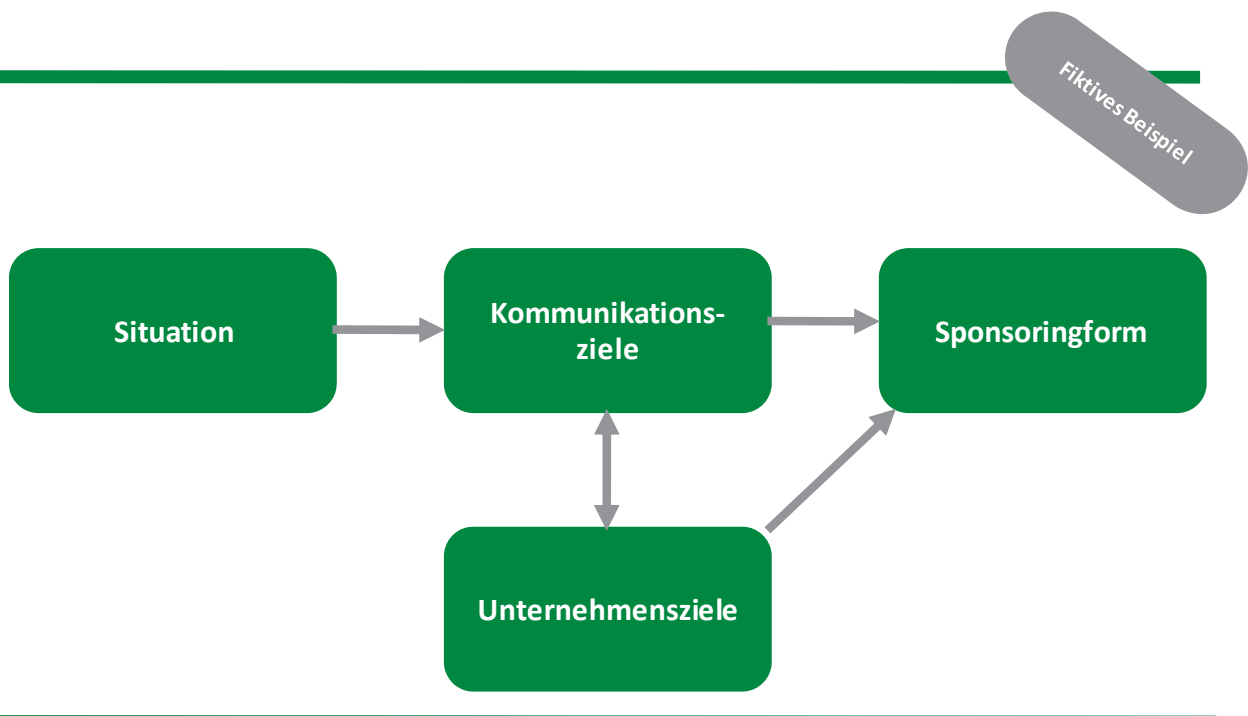
Unsere Studie nutzt dieses Verfahren, um die Bedingungen und Ziele zu identifizieren, in deren Abhängigkeit unterschiedliche Formen des Sponsorings gewählt werden.

Der Vorteil der PLS gegenüber klassischen regressionsanalytischen Verfahren besteht in der *gleichzeitigen* Schätzung komplexer Zusammenhänge.

Das Pfadmodell

Die typische Darstellungsweise der PLS-Ergebnisse erfolgt über das Pfadmodell. Die Rechtecke symbolisieren die Variablen, die in die Analyse eingegangen sind. Zweiseitige Pfeile zwischen den Variablen symbolisieren korrelative, ungerichtete Zusammenhänge (z.B. zwischen Kommunikationszielen und Unternehmenszielen). Einseitige Pfeile weisen auf einen kausalen und damit gerichteten Zusammenhang hin. Darstellungen dieser Art ermöglichen „Wenn-Dann Aussagen“ und beantworten damit die Frage, **warum** eine Entscheidung so gefällt wurde.

Zur Vereinfachung der Ergebnisinterpretation haben wir an vielen Stellen auf die Darstellung der Ergebnisse in Form von Pfaddiagrammen verzichtet und durch verbalisierte Ausführungen ersetzt, die auf den Ergebnissen der PLS basieren.



Szenarien

Anpassungen des Kommunikations-Mix erfolgen in den seltensten Fällen ausschliesslich auf der Grundlage strategischer Überlegungen. In der Regel handelt es sich um Reaktionen auf sich verändernde Rahmenbedingungen.

Von Kostensenkungsprogrammen bis zu personellen Veränderungen auf Senior Management-Ebene können zahlreiche **interne Parameter** die Budgetverteilung im Kommunikations-Mix beeinflussen.

Hinzu kommen **externe Einflussgrössen**, so zum Beispiel das veränderte Mediennut-

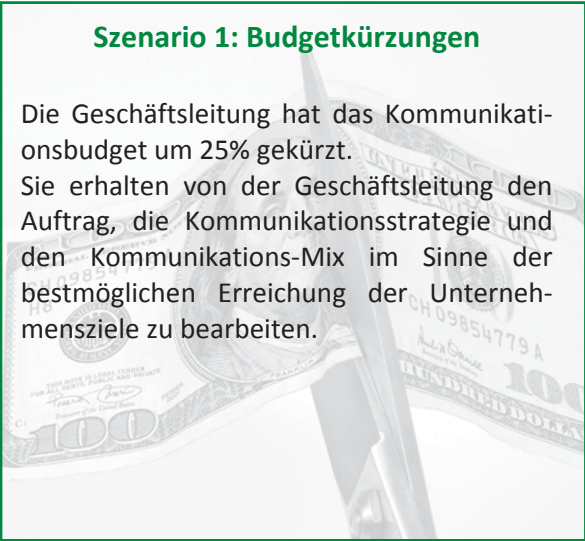
zungsverhalten der Kunden, schlechte Imagewerte oder politische Einflüsse.

In Experteninterviews haben wir Treiber und situative Einflussfaktoren von Kommunikationsaktivitäten erörtert.

Auf Basis der aggregierten Interview-Ergebnisse haben wir **vier Entscheidungsszenarien** erarbeitet, mit denen später alle Studienteilnehmer konfrontiert wurden.

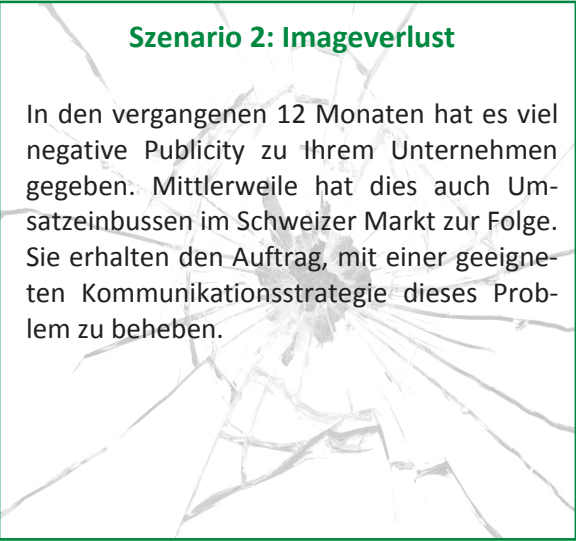
Alle Teilnehmer waren aufgefordert, sich so gut wie möglich in die fiktiven Szenarien hineinzusetzen. Die folgende Abbildung gibt den Wortlaut der vier Szenarien wieder.

Szenario 1: Budgetkürzungen



Die Geschäftsleitung hat das Kommunikationsbudget um 25% gekürzt. Sie erhalten von der Geschäftsleitung den Auftrag, die Kommunikationsstrategie und den Kommunikations-Mix im Sinne der bestmöglichen Erreichung der Unternehmensziele zu bearbeiten.

Szenario 2: Imageverlust



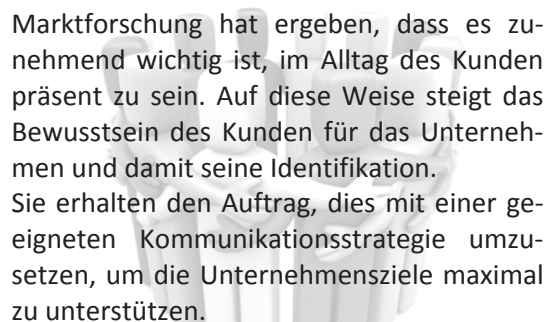
In den vergangenen 12 Monaten hat es viel negative Publicity zu Ihrem Unternehmen gegeben. Mittlerweile hat dies auch Umsatzeinbussen im Schweizer Markt zur Folge. Sie erhalten den Auftrag, mit einer geeigneten Kommunikationsstrategie dieses Problem zu beheben.

Szenario 3: Informationshomogenität



Die Globalisierung und der technologische Fortschritt haben in den vergangenen Jahren dazu geführt, dass die Produkte auch Ihres Unternehmens zunehmend austauschbar sind. Die Informationen für die Kunden sind vielfältig und grösstenteils gleichartig. Die Kunden entscheiden sich dementsprechend weniger nach funktionalen Gesichtspunkten für ein Produkt. Sie erhalten den Auftrag, die Kommunikationsstrategie dementsprechend anzupassen und zu optimieren.

Szenario 4: Kundennähe (B2C-Szenario)



Marktforschung hat ergeben, dass es zunehmend wichtig ist, im Alltag des Kunden präsent zu sein. Auf diese Weise steigt das Bewusstsein des Kunden für das Unternehmen und damit seine Identifikation. Sie erhalten den Auftrag, dies mit einer geeigneten Kommunikationsstrategie umzusetzen, um die Unternehmensziele maximal zu unterstützen.

Entscheidungsfelder

Sponsoring ist ein **integraler Bestandteil des Kommunikations-Mix**. Entsprechend können Sponsoringentscheidungen nicht losgelöst von den Kommunikationszielen und dem restlichen Kommunikations-Mix getroffen werden. Vielmehr sollten sie auf die Erreichung der strategischen Kommunikationsziele einzahlen.

Soviel zur theoretischen Perspektive. Um herauszufinden, ob und in welchem Umfang Marketing-Professionals ihre Entscheidungen zielgerichtet treffen, mussten

sie in dieser Studie vier Entscheidungsfelder mit multiplen Entscheidungsoptionen durchlaufen.

Aufbauend auf ihrem individuellen Kommunikations-Mix haben die Befragten bei der Bearbeitung der Szenarien zudem alle Entscheidungsdimensionen durchlaufen.

Dieses Vorgehen war für die Teilnehmer zwar zeitaufwendig - um den **Entscheidungsprozess ganzheitlich** abbilden zu können aber absolut notwendig.

Kommunikationsziele



Image (Sympathie)
(Marke/Unternehmen/Produkt)



Bekanntheit
(Marke/Unternehmen/Produkt)



Einzigartigkeit
(Marke/Unternehmen/Produkt)



Beziehungsqualität
(Zu Kunden/Stakeholdern)



Produktnutzen

Kommunikations-Mix



Klassische Kommunikation
(Radio/TV/Print/Plakat/Online)



Persönliche Kommunikation
(Aussendienst, Messen, Ausstellungen, Events)



Öffentlichkeitsarbeit
(PR, Kundenzeitschrift, Lobbyarbeit)



Sponsoring



Direktmarketing
(Haushaltsstreuung, Dialogmarketing, E-Mail-Marketing)



POS-Marketing
(Promotions, Test-Events)



Virales Marketing
(Web 2.0, Ambush Marketing, Guerilla M., Product Placement)

Entscheidungsfelder

Sponsoring-Mix



Sportsponsoring
(Institutionen, Personen, Events)



Umweltsponsoring



Kultursponsoring
(Institutionen, Personen, Events)



Sozialsponsoring
(z. B. Wissenschaft, Gesundheit)



Medien- und Programmsponsoring

Sponsoringumsetzung



Hospitality
(ausgewählter Stakeholder)



Breitensponsoring



Sponsoring von Events



Sponsoring von Institutionen
(Personen, Vereine, Gruppen)



Kurzfristig
(bis 12 Monate)



Langfristig
(über 12 Monate)



Regional



National

Strategieoptionen

Gibt es eine Standarderfolgsformel oder muss der Prozess der Entscheidungsfindung für jedes Szenario separat durchlaufen und mit den unternehmensindividuellen **Kommunikationszielen** abgeglichen werden?

In unserer Studie haben wir 215 Professionals mit äusserst unterschiedlichen Rahmenbedingungen mit den **vier Szenarien** konfrontiert.

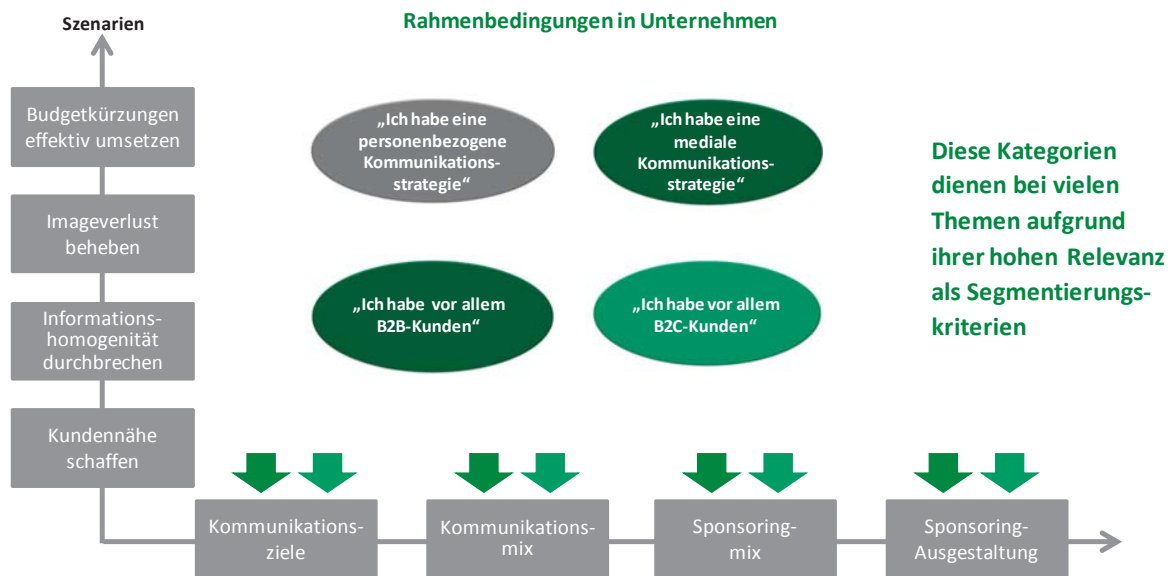
Lassen sich trotz der grossen Heterogenität der Teilnehmer erfolgversprechende Entscheidungsmuster ableiten oder handelt es sich beim Sponsoring tatsächlich um eine Disziplin, die neben soliden Marketingkenntnissen insbesondere eine gesunde Portion Bauchgefühl erfordert?

Aus den Daten lassen sich Unterschiede hinsichtlich des **Entscheidungsverhaltens pro Szenario** analysieren. Ferner können segmentspezifische Analysen für B2B vs. B2C sowie für variierende Professionalisierungsgrade im Feld des Sponsoringmanagement vorgenommen werden.

Sowohl unsere Experteninterviews als auch die Analyse der Daten zeigen, dass es vor allem zwei Kategorien von Sponsoringstrategien gibt, anhand derer sich signifikante Unterschiede zwischen den teilnehmenden Unternehmen aufzeigen lassen.

Unsere Clusteranalysen zeigen zunächst, dass die **Zielgruppe** einen wesentlichen Einfluss auf die Wahl und Ausgestaltung der Sponsoringstrategie hat. So unterscheiden wir in unseren Analysen häufig zwischen B2B-Unternehmen, deren Zielkunden zum grössten Teil aus anderen Unternehmen bestehen, sowie B2C-Unternehmen, die sich vor allem auf Endkunden fokussieren.

Ein weiteres Unterscheidungskriterium ist die **Ausrichtung** der Kommunikationsstrategie. Unsere Clusteranalysen zeigen, dass sich Unternehmen danach unterscheiden lassen, ob sie eher eine personenbezogene oder eine verstärkt mediale Kommunikationsstrategie verfolgen. Weitere Ausführungen dazu finden Sie auf Seite 34.



Die 4 Vorurteile

- I. „Sponsoring: Willkürliche Entscheidung und Verschleuderung von Millionen“
- II. „Sponsoring ist ein Luxus für die Schönwetterphasen eines Unternehmens“
- III. „Sponsoring ist nur dafür da, das Logo einer Marke beim Endkunden zu verankern“
- IV. „Die Auswahl des Sponsoringobjekts ist Geschmacksache“

Willkür & Millionen

- 1. „Sponsoring: Willkürliche Entscheidung und Verschleuderung von Millionen“

Willkür & Millionen



Das Vorurteil

Sponsoring sieht sich wie kaum eine andere Kommunikationsdisziplin mit dem Vorurteil der willkürlichen Verschwendung von Millionen assoziiert.

Dieses Vorurteil mag in einem "gewissen Neid der Kommunikationskollegen auf tolle Kontakte und Veranstaltungen" begründet sein, vor allem aber in einer "mangelnden Transparenz über Hintergründe von Sponsoringentscheidungen" (Zitate aus Experteninterviews).

Ist das so? Oder müssen sich Marketing-Professionals den Vorwurf gefallen lassen, ihre Budgets wenig professionell und nachvollziehbar einzusetzen?

Unsere Studie beleuchtet diese Kontroverse aus verschiedenen Perspektiven. Aus der Analyse geht hervor, ob und inwiefern Entscheider ihre Sponsoringengagements an objektive Zielvorgaben koppeln und in welchem budgetären Umfang diese zu Buche schlagen.

Ein Ausblick sei an dieser Stelle bereits gestattet. Sponsoringentscheider sind besser, sprich professioneller als ihr Ruf. Dennoch gibt es Verbesserungspotential.

Die Fakten

Millionen für Sponsoring? Relevant ist der Sponsoringanteil am Gesamtbudget.

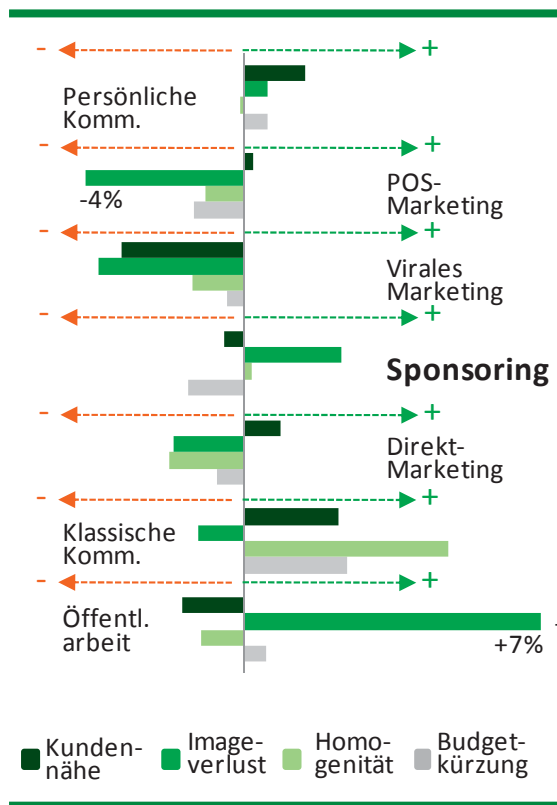
Ein Blick in die deskriptive Statistik zeigt, dass Marketing-Professionals lediglich 15 Prozent Ihres Kommunikationsbudgets für Sponsoringengagements ausgeben. Dieser Wert liegt nicht nur deutlich unter den durchschnittlichen Ausgaben für klassische Kommunikation, er zeichnet sich auch durch die geringsten Schwankungen über die von uns getesteten Szenarien hinweg aus. Hinzu kommt, dass Sponsoring im Vergleich zu anderen Kommunikationsinstrumenten einem langfristigen und strategischen Planungshorizont unterliegt. „Durch diese Langfristigkeit der Verträge sind Sponsoringengagements nicht auf die Schnelle kürzbar“, so Werner Waldburger, Chief Marketing Officer der mobilezone ag.

Lediglich 15 Prozent des Kommunikationsbudgets fließen in Sponsoringmassnahmen.

Willkür als Prinzip? Sponsoringentscheidungen in den vier Szenarien.

Willkürliches Entscheidungsverhalten hätte zur Folge, dass Entscheidungen über Sponsoringausgaben unsystematisch und losgelöst von dem restlichen Kommunikations-Mix gefällt werden würden. Die Analyse der Daten zeigt, dass Sponsoringentscheidungen aber durchaus von marketingstrategischen Überlegungen bestimmt und auf die unterschiedlichen Erfordernisse der getesteten Szenarien abgestimmt werden. Folgende Abbildung liefert einen allgemeinen Überblick zum Entscheidungsverhalten über alle befragten Unternehmen hinweg.

Willkür & Millionen



Die Ableitung von Normstrategien für Kommunikations-Mix-Entscheidungen für jedes Szenario fällt aufgrund der Heterogenität und Individualität der Datenbasis schwer. Bei genauerem Hinsehen lässt sich jedoch durchaus ein systematisches Vorgehen der Entscheider erkennen, welches im Einklang mit aktuellen Erkenntnissen aus Forschung und Praxis steht.

Szenario Kundennähe

Im Falle von mangelnder Kundennähe reagieren Professionals mit Investitionen in den Bereichen klassische Kommunikation, persönliche Kommunikation und Direkt-Marketing, sowie mit Desinvestitionen im viralen Marketing und in der Öffentlichkeitsarbeit. Das Sponsoringbudget bleibt nahezu unverändert (leichte Reduktion). Wie lässt sich dieses Vorgehen erklären? So erscheint doch insbesondere die massive Erhöhung des Einsatzes klassischer

Kommunikationsinstrumente zunächst kontraintuitiv. Um diese Frage zu klären, hilft es, sich in die Perspektive der Zielgruppe hineinzusetzen. Mangelnde Kundennähe impliziert zunächst einmal, dass das Unternehmen in den Köpfen und Herzen der Kunden nicht mehr präsent ist. Klassische Kommunikation erscheint hier als ein probates Mittel, um diese Präsenz wieder herzustellen. Durch ihren Einsatz können gezielt Awareness und Emotion beim Kunden aufgebaut werden, die sich dann in einem nächsten Schritt an direkten Kontaktpunkten (persönliche Kommunikation und POS-Marketing) in Kundennähe übersetzen lassen. Eine Investition in Sponsoring und Hospitality würde in dieser Situation wenig Sinn machen, da hier in erster Linie Kundenbeziehungen vertieft und nicht aufgebaut werden. Zusammenfassend kann dieses Vorgehen als **Reaktivierungsstrategie** bezeichnet werden.

Szenario Imageverlust

Ein Imageverlust wird von Entscheidern in erster Linie als Vertrauenskrise wahrgenommen. Das positive Bild der Unternehmung im Markt ist angeschlagen und die Kunden sind verunsichert. Folgerichtig reagieren Marketing-Professionals mit einer Verlagerung des Kommunikationsengagements auf solche Instrumente, die eine hohe Glaubwürdigkeit beim Kunden besitzen (Öffentlichkeitsarbeit, Sponsoring und persönliche Kommunikation). Die klassische Kommunikation erweist sich hingegen zusammen mit dem POS-Marketing als Verlierer in diesen Szenario.

Prof. Dr. Andreas Herrmann, Käuferverhaltensexperte an der Universität St. Gallen erklärt, warum eine Desinvestition in diesen Bereichen sinnvoll ist. „In Zeiten nahezu vollständiger Informationstransparenz

Willkür & Millionen

reagieren Kunden auf klassische Kommunikationsinstrumente, insbesondere Werbung, zunehmend skeptisch. Sie verbinden mit diesen Instrumenten ein Manipulationsansinnen des Herstellers, einen sogenannten "manipulative intent", und versuchen diese deshalb zu meiden.“ Mit dem Sponsoring wird hingegen eine grössere Selbstlosigkeit bzw. Gemeinnützigkeit assoziiert, weshalb dieses Instrument zu den Gewinnern des Szenarios gehört. Unternehmen reagieren in dieser Situation also mit einer **Vertrauensstrategie**.

Szenario Homogenität

Das Szenario Informationshomogenität hat mit der klassischen Kommunikation einen eindeutigen Gewinner. Dieses Vorgehen lässt sich als **Fokussierungsstrategie** zusammenfassen. Homogenität in den Köpfen der Verbraucher entsteht immer dann, wenn Attribute, die Verbraucher mit einer bestimmten Unternehmen assoziieren, verwaschen und nicht mehr klar zugeordnet werden können. Dieses Phänomen ist insbesondere bei Gebrauchsgütern im B2C-Bereich häufig zu beobachten. Um dieser Tendenz entgegenzuwirken, empfiehlt es sich, die eigenen Attribute zu schärfen und auf Differenzierbarkeit zu prüfen, um sie dann mit hohem Kommunikationsdruck in den Köpfen der relevanten Zielgruppe zu verankern. Werbung erscheint in diesem Zusammenhang ideal, da hier einfache Botschaften kontrolliert an eine breite Masse vermittelt werden können.

Szenario Budgetkürzung

Der grösste Gewinner des Budgetkürzungsszenarios ist die klassische Kommunikation. Auch diese Erkenntnis erscheint zunächst kontraintuitiv, stellt doch die klassische Kommunikation den mit Ab-

stand grössten Budgetposten dar. Der Grund für dieses Vorgehen liegt für den Kommunikationsexperten Dr. Dominique von Matt jedoch auf der Hand: „Je höher der Budgetdruck, desto höher ist auch der Rechtfertigungsdruck auf Seiten der Marketingentscheider. In diesen Situationen wird auf solche Instrumente gesetzt, deren Wirkung und Reichweite sich gut belegen lassen. Die klassische Kommunikation ist daher gegenüber der persönlichen Kommunikation der Gewinner in der Rezession.“

Im Falle von Budgetkürzungen kann folglich von einer **Rechtfertigungsstrategie** gesprochen werden. Grundsätzlich sieht Dr. Dominique von Matt entgegen diesem Vorgehen aber auch eine strategisch hochinteressante Alternative. Häufig lassen sich Budgetkürzungen auf Brancheneffekte zurückführen (bspw. Bankenkrise). Gerade in einer Situation, in der die meisten Unternehmen auf die Kostenbremse treten und die grössten Budgetposten reduzieren, auf Kommunikation zu setzen, entspricht einem antizyklischen Vorgehen. Oder anders ausgedrückt: „Die Stimme einer Marke bekommt mehr Gewicht, wenn das Gesamtkonzert leiser wird“, so Dr. Dominique von Matt.

Während Unternehmen bei mangelnder Kundennähe auf eine Reaktivierungsstrategie setzen, bedingt eine hohe Informationshomogenität den Einsatz einer Fokussierungsstrategie. Bei Budgetkürzungen bestimmt eine Rechtfertigungsstrategie über den Mitteleinsatz im Kommunikations-Mix. In Zeiten eines Imageverlustes reagieren Unternehmen hingegen mit einer Vertrauensstrategie. Diese Normstrategien bestimmen den Sponsoringeinsatz.

Willkür & Millionen

Professionalisierung im Sponsoring

Der Anwendung der vier Normstrategien scheint ein hoher Professionalisierungsgrad der Entscheider zugrunde zu liegen. Ist dem so?

Der beste Indikator für den Professionalisierungsgrad ist das Vorhandensein von definierten und damit messbaren Zielen.

Ein Blick in die Marketingabteilungen zeigt ein breites Spektrum an Professionalisierungsgraden. Insgesamt ergibt sich ein tendenziell positives Bild.

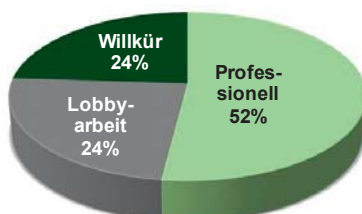
Im **B2C-Sektor** verfügen 53 Prozent der Unternehmen über klar definierte Sponsoringziele und -zielgruppen sowie ein professionelles Controlling des Sponsoringerfolgs. In **B2B-Unternehmen** liegen die entsprechenden Werte etwas niedriger.

Rund 52 Prozent der Studienteilnehmer können jedoch auch hier das Prädikat "professionell" für sich verbuchen.

Business-to-Consumer



Business-to-Business



Deutlich mehr Aussagekraft erhalten diese Angaben, wenn man den **Grad der Professionalisierung** genauer analysiert.

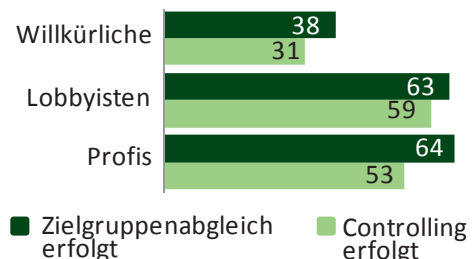
Aus unserer Analyse geht hervor, dass sich in B2C-Unternehmen zwei, in B2B-Unternehmen sogar drei Typen von Sponsoringentscheidern identifizieren lassen. Sie unterscheiden sich nach dem Professionalisierungsgrad ihrer Sponsoringentscheidungen. **Profis** lassen sich bei der Wahl des Sponsoringengagements grösstenteils von Ziel(-gruppen)vorgaben leiten und betreiben ein professionelles Controlling. 77 Prozent der Profis (B2C) nehmen bei der Wahl des Sponsoringobjekts einen Zielgruppenabgleich vor. 83 Prozent betreiben im Nachgang sogar ein professionelles Controlling der Sponsoringmassnahmen.

Sie unterscheiden sich damit signifikant von den Halbherzigen, bei denen nur 48 Prozent aller Sponsoringengagements auf einem Abgleich mit der Zielgruppe basieren. Ein ähnliches Bild zeigt sich auch für Entscheider in B2B-Unternehmen (siehe nachfolgende Abbildung).

Business-to-Consumer (in Prozent)



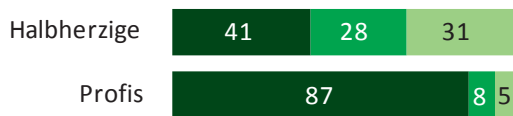
Business-to-Business (in Prozent)



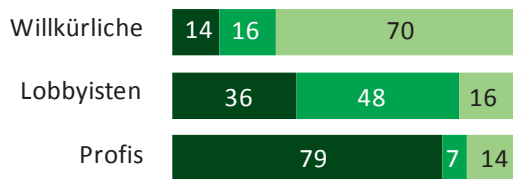
Im B2B-Bereich lässt sich zudem eine dritte Gruppe von Entscheidern identifizieren – die Lobbyisten. Sie betreiben vor allem Beziehungspflege zu Stakeholdern aus Politik und Gesellschaft mittels Sponsoring.

Willkür & Millionen

Business-to-Consumer (in Prozent)



Business-to-Business (in Prozent)



■ Professionalität ■ Lobbyarbeit ■ Willkür

Lobbyingengagements sind aber keinesfalls unprofessionell. Vielmehr liegen diesen Engagements häufig B2B-spezifische Ziele zugrunde, die sich schwer operationalisieren lassen (siehe Graphik oben).

Die Auswertung der Daten zeigt auch, dass die häufig vorgenommene dichotome Typologisierung in "gute" und "schlechte Sponsoren" praktisch nicht haltbar ist.

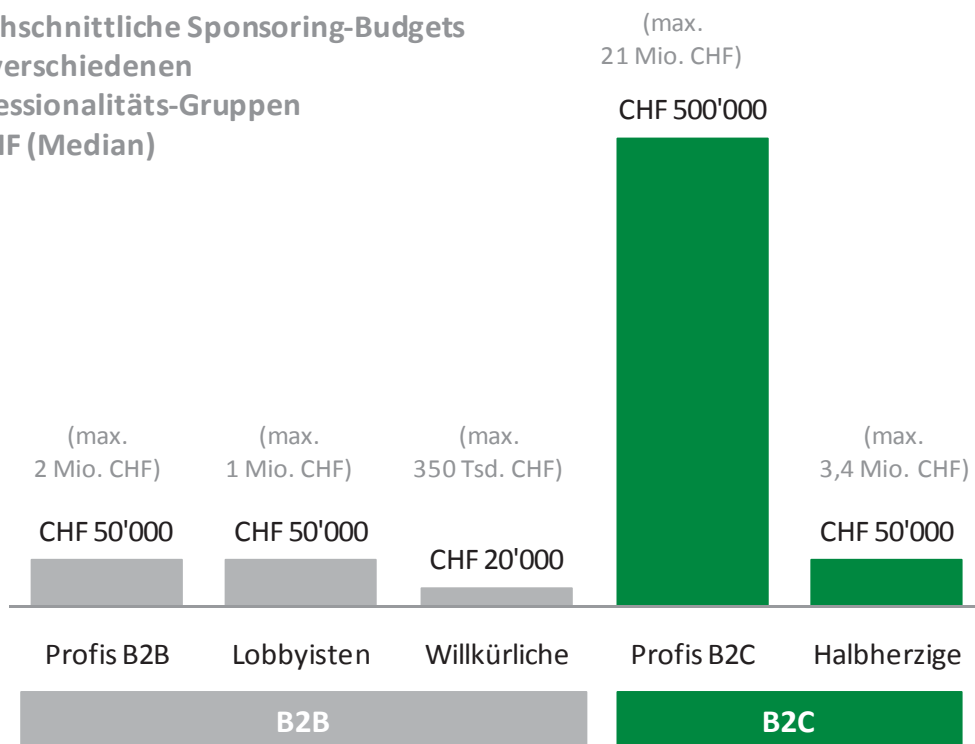
Jedes Unternehmen verfolgt, wenn auch in unterschiedlichem Ausmass, Engagements aller Professionalisierungsgrade.

Was bedeutet das in Zahlen – wie viel Budget wird willkürlich ausgegeben?

Der Anteil der Entscheider, die bei der Wahl des Sponsoringengagements von professionellen Motiven geleitet werden, ist hoch. Sponsoringentscheidungen sind damit nicht per se Willkürentscheidungen.

Genauso wenig haltbar ist dementsprechend das Argument, dass Millionen an Budget der Willkür zum Opfer fallen. Die Auswertungen zeigen, dass das durchschnittlich eingesetzte Sponsoring-Budget für professionelle Entscheidungen (B2C) mit 500.000 CHF zehnmal so hoch ist wie

Durchschnittliche Sponsoring-Budgets der verschiedenen Professionalitäts-Gruppen in CHF (Median)



Willkür & Millionen

das durch halbherzige Entscheider eingesetzte Budget.

Trotz oder gerade wegen des geringeren Sponsoringbudgets auf Seiten der B2B-Unternehmen wird dieses vorrangig für professionelle Engagements oder Lobbyarbeit ausgegeben. Von einer Verschwendung von Millionenbudgets kann daher keine Rede sein.

"Die Sponsoring-Aktivitäten müssen den Stakeholdern vertiefter erklärt werden, um auf eine positive Akzeptanz zu stossen, als die Ausgaben für klassische Werbung, die vielfach höher sind", so Harry Graf, Leiter Corporate Communications bei ewz.

Aus diesen Ausführungen ergibt sich als weiteres Zwischenergebnis:

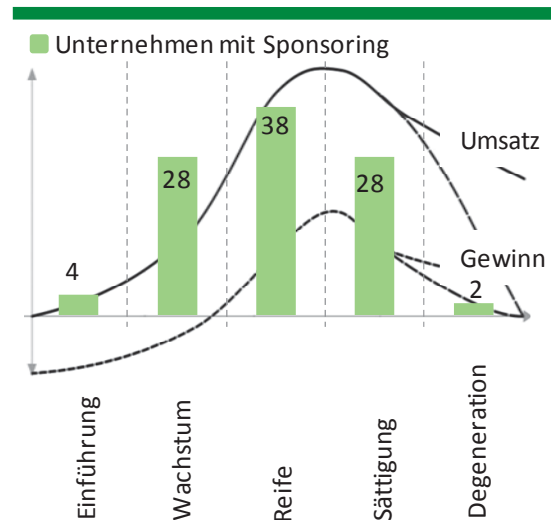
Marketing Professionals geben offen an, nicht nur professionelle Motive im Sponsoring zu verfolgen. Es gibt jedoch unter B2B- und B2C-Unternehmen einen grossen Anteil derer, die fast ausschliesslich professionelle Motive verfolgen.

Wann investieren Sponsoring-Profis?

Unsere Auswertungen konnten zeigen, dass die Auswahl des Sponsoringobjekts von objektiven Kriterien geleitet wird. Lässt sich nun auch ein Kalkül in der Entscheidung identifizieren, *wann* vermehrt in Sponsoringaktivitäten investiert wird? Die Auswertung der deskriptiven Unternehmensdaten zeigt ein eindeutiges Bild: Ja, es gibt ein Kalkül.

Sponsoring wird vor allem in der Produktreifephase eingesetzt. In dieser Phase sind die Informationen etabliert und das Unternehmen und seine Produkte bekannt. In der Reifephase werden Produkte einer

Produktkategorie zunehmend austauschbar. Vor allem hier geht es darum, das Unternehmensprofil zu schärfen und von der Konkurrenz durch Emotionalisierung zu differenzieren.



Auch in der Wachstums- und Sättigungsphase des Lebenszyklus setzen 28 Prozent der Unternehmen überproportional auf Sponsoring. Diese Werte unterscheiden sich signifikant von den Sponsoringaktivitäten in der Einführungs- und Degenerationsphase, in denen es vor allem darum geht über massenmediale Kontakte Bekanntheit aufzubauen.

Fazit Vorurteil I

Das Vorurteil der willkürlichen Verschwendung von Millionen lässt sich auf Basis der Daten nicht bestätigen. Eine hohe Professionalisierung in der Entscheidung und die Anwendung von Normstrategien zeugen von einer hohen Systematik des Sponsoringeinsatzes.

Schönwetterdisziplin

- II. „Sponsoring ist ein Luxus für die Schönwetterphasen eines Unternehmens“

Schönwetterdisziplin



Das Vorurteil

Einhergehend mit dem Vorurteil der willkürlichen Geldverschleuderung wird die Sponsoringdisziplin von Skeptikern auch gerne als Schönwetterdisziplin abgetan.

In guten Zeiten werden imageträchtige und mit positiven Assoziationen aufgeladene Engagements eingegangen, die in schwierigen Zeiten in Form hoher Aufwendungen negativ zu Buche schlagen.

Ist das so? Sind Sponsoringengagements tatsächlich in schillernden Farben glänzende "Launemacher", die in Krisensituationen wie Blei an den Füßen hängen? Und sind Sponsoringentscheider wirklich vergleichbar mit Sonnenanbetern, die sich bei Regen tatenlos zurückziehen und auf besseres Wetter warten?

Dieses Vorurteil liesse den Schluss zu, dass Sponsoringengagements im Falle einer Budgetkürzung oder eines Imageverlusts stark an Bedeutung verlieren würden. Beide Szenarien sollten demnach klassische "Regenzeiten" für das Sponsoring darstellen. Um diesem Vorurteil auf den Grund zu gehen, widmen wir uns im Folgenden insbesondere diesen zwei Szenarien und untersuchen detailliert die Entscheidungsprozesse der Unternehmen.

Die Fakten

Sind Sponsoringengagements Kostenfallen in Krisensituationen?

Fakt ist, dass Sponsoringengagements von grossteils langfristiger Natur sind und sich kurzfristig nur schwer reduzieren lassen. Tatsache ist aber auch, dass das nur für einen Teil der Engagements gilt, und dass Sponsoringentscheider Krisen keinesfalls tatenlos hinnehmen müssen. Wir konnten bereits zeigen, dass Kommunikationsentscheider den Sponsoringmitteleinsatz gezielt den Erfordernissen der Normstrategien in den vier Szenarien anpassen (siehe Vorurteil I).

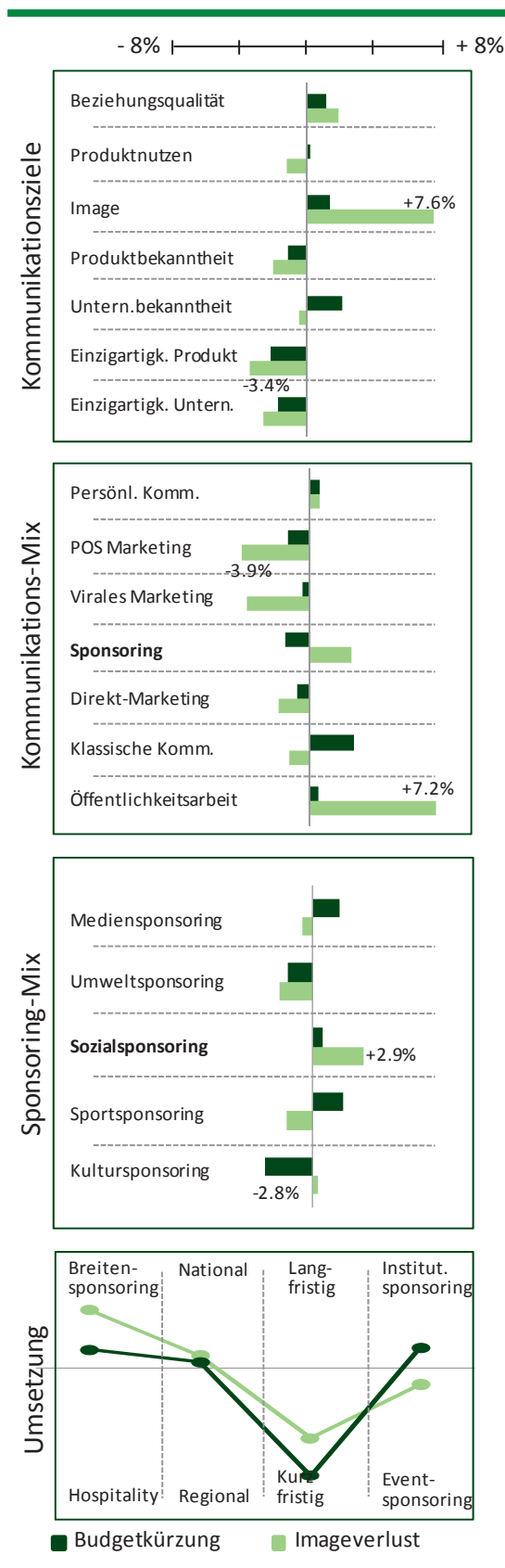
Ist "Nicht-Sponsoring" in Krisen die Kommunikationsstrategie der Wahl?

Ebenso aufschlussreich wie die Analyse der Veränderungen des Kommunikations-Mix pro Szenario ist die Diskussion, warum und in welcher Form Entscheider trotz Krise situativ für oder gegen eine Fortsetzung des Sponsoring votieren. Die Analyse der Entscheidungsprozesse soll uns hierzu tiefere Einsichten vermitteln.

Szenario-Vergleich B2C

Zur Beantwortung dieser Frage werden in diesem Abschnitt die Entscheidungen der Untersuchungsteilnehmer aus B2C-Unternehmen in den Szenarien "Imageverlust" (externe Intervention) und "Budgetreduktion" (interne Intervention) miteinander verglichen. Der starke B2C-Fokus liegt darin begründet, dass gerade B2C-Unternehmen im Rahmen unserer PLS-Analysen eine hohe Varianz im Entscheidungsverhalten erkennen liessen und damit einen hohen Erklärungsbeitrag liefern. Gegenstand unserer Betrachtung ist dabei der gesamte Entscheidungsverlauf, d.h. die zugrunde gelegten Ziele sowie die Entscheidungen hinsichtlich Kommunikations-

Schönwetterdisziplin



Mix, Sponsoring-Mix und Ausgestaltung des Sponsoring.

Szenario Budgetkürzung

Wer erwartet hatte, dass eine Budgetkürzung zu einer spontanen Reduktion der grössten Kostentreiber führt, wird durch unsere Studie eines Besseren belehrt. Mit der klassischen Kommunikation gehört der grösste budgetäre Posten im **Kommunikations-Mix** sogar zu den "Gewinnern" dieses Szenarios, wohingegen Sponsoring und POS-Marketing die stärksten Kürzungen verzeichnen.

Einen Hinweis auf die Ursachen dieser Reaktion liefert eine Analyse der hierarchisch vorgelagerten **Zieldimension**. In tendenziell gesättigten B2C-Märkten führt demnach eine Budgetreduktion zu einer Konzentration auf die zentralen Erfolgstreiber (gemäss der Fokussierungsstrategie), nämlich die Aufrechterhaltung von Marken- bzw. Unternehmensbekanntheit und -image. Diese Zielgrössen lassen sich in Massenmärkten sehr gut durch massenmediale Kommunikationskanäle beeinflussen.

Wie aber gehen Marketing-Professionals in Budgetkrisen mit ihren Sponsoringengagements um? In diesem Fall setzen Sponsoringentscheider verstärkt auf Medien- und Sportsponsoring und versuchen durch eine auf das Breitenpublikum gerichtete **Sponsoringumsetzung** dem priorisierten Bekanntheits- und Imageziel gerecht zu werden.

Szenario Imageverlust

Ein anderes Bild ergibt sich im Szenario "Imageverlust". Öffentlichkeitsarbeit und Sponsoring gehören hier zu den "Gewinnern" des Szenarios, hingegen kommt es zu einer Reduktion der eher kleinen Budgetposten POS-Marketing und Virales Marketing.

Schönwetterdisziplin

Der Kostenaspekt erscheint in diesem Szenario dementsprechend als eine zu vernachlässigende Grösse.

Erklären lässt sich auch dieser Sachverhalt anhand der gesetzten **Ziele**. Neben einer fallspezifisch notwendigen Forcierung des Imageziels setzen Professionals auf eine Erhöhung der Kundenbeziehungsqualität. Wie in Vorurteil I für alle Unternehmen festgestellt, reagieren B2C-Unternehmen auf Imagekrisen mit einer Vertrauensstrategie. Dem mit einer Vertrauenskrise einhergehenden hohen Kundenabwanderungspotential soll durch eine höhere Gewichtung beziehungsfördernder Ziele (Image, Beziehungsqualität) begegnet werden. Tendenziell akquisitorische Ziele (Differenzierung, Bekanntheit) rücken dagegen in den Hintergrund.

„Sponsoring bietet eine Relationship-Plattform, mit der man auch in schwierigen Zeiten glaubwürdig mit Kunden und weiteren Stakeholdern kommunizieren kann“, so Mike Hoffmann, Head Corporate Sponsorship bei der Credit Suisse.

Gestützt wird diese Einschätzung durch die gewählte **Sponsoringstrategie**, die vor allem auf soziale Themen abstellt. Die Befragten investieren in kurzfristige, institutionsbezogene Sozialsponsorings mit nationaler Reichweite und reduzieren Sponsorings mit einem engeren, fachspezifischeren Fokus (Sport, Umwelt, Kultur).

Zwischenfazit

Die erste Analyse des Entscheidungsverhaltens kann das Vorurteil des Schönwetter-Managements im Sponsoring nur teilweise entkräften. Sponsoring wird unter Budgetreduktionen gekürzt – aber auch stärker fokussiert.

Sind Sponsoring-Profis die besseren Krisenmanager?

Haben Profis, die ihre Aktivitäten gezielt lancieren und tracken, auch eine glücklichere Hand in der Krisenbewältigung? Oder hat das eher intuitive Entscheidungsverhalten der Halbherzigen bei genauerer Betrachtung seine Berechtigung? Um diese Fragen zu beantworten, haben wir die Szenarien Imageverlust und Budgetreduktion nochmals in Abhängigkeit vom Professionalisierungsgrad der Teilnehmer ausgewertet.

Szenario Imageverlust

Im Szenario Imageverlust unterstreicht die separierte Betrachtung des Profi- und des Halbherzigen-Verhaltens die Analyseergebnisse der aggregierten Betrachtung.

Halbherzige bauen ihre Strategie voll und ganz auf dem vordergründig relevanten Ziel Image und dem inhaltsgetriebenen (glaubwürdigen) **Kommunikationskanal** Öffentlichkeitsarbeit auf. Profis setzen hingegen neben den Folgen der Krise (Image) auch bei deren Ursachen an.

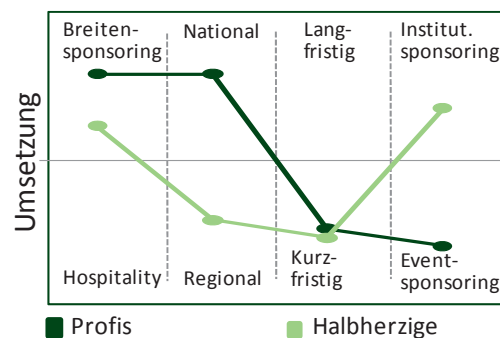
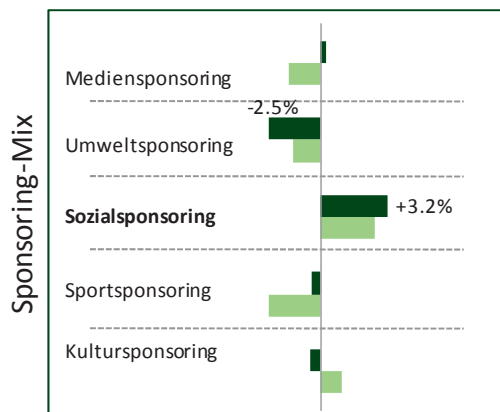
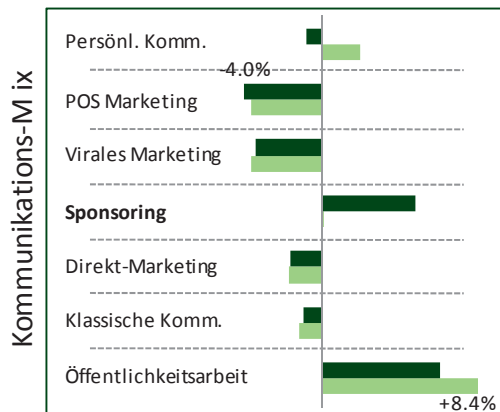
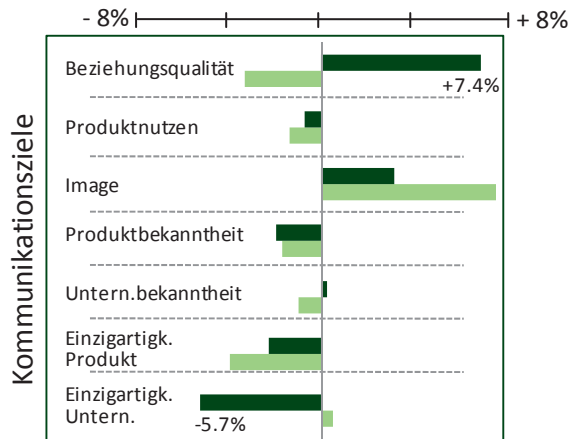
Zudem erkennen nur Profis, dass es sich bei einer Imagekrise um eine Vertrauenskrise handelt und priorisieren neben dem Imageziel folgerichtig das Ziel Beziehungsqualität. Beide Ziele fördern sie durch eine breite, auf Sozialsponsoring (Events) basierende Imagekampagne. Dies ist eine schlüssige und nachhaltige Strategie, da sie durch Events und soziales Engagement Nähe zu den Kunden schafft, ohne sich in zusammenhanglosen Kleinaktionen zu verzetteln.

Szenario Budgetkürzung

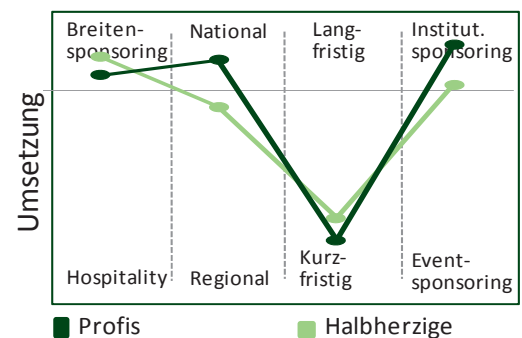
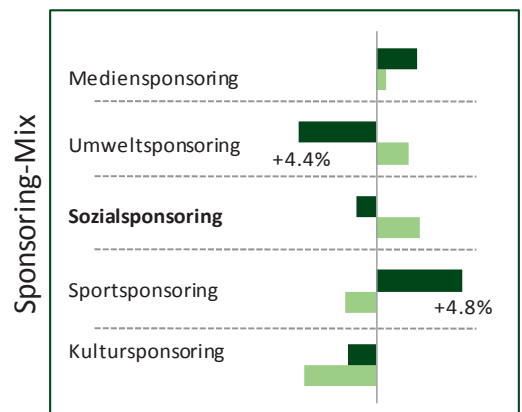
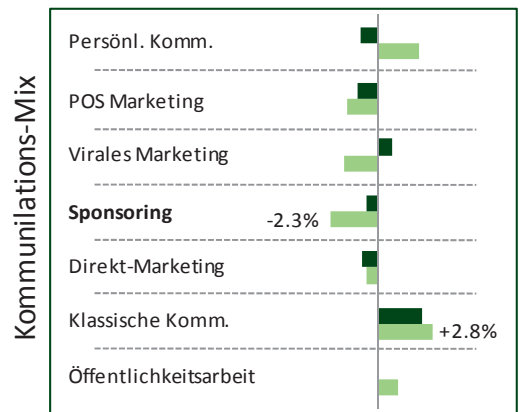
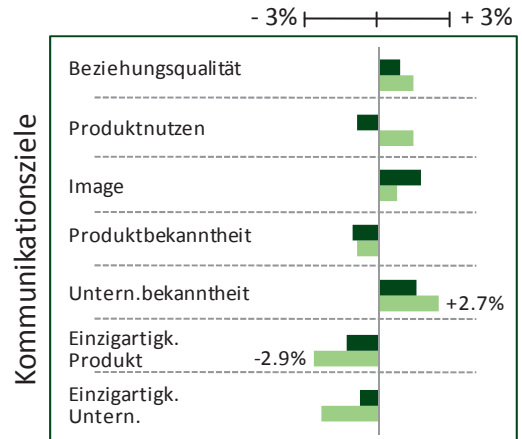
Auch hier ergibt sich ein differenzierteres Bild, wenn die Analyse nach den Professionalisierungsgraden aufgeschlüsselt wird. Auf **Zielebene** entscheiden Profis fokussierter. Sie konzentrieren sich explizit auf

Schönwetterdisziplin

Szenario Imageverlust



Szenario Budgetkürzung



Schönwetterdisziplin

Ziele, die auf das Gesamtunternehmen einzahlen (Bekanntheit/Image). Nachgelagerte Marketingziele (z. B. Einzigartigkeit) stellen sie hingegen zurück. Halbherzige verfahren weniger fokussiert, indem sie bspw. auf der Zielebene Unternehmens- und Produktziele miteinander vermischen.

Dieses Bild zieht sich wie ein roter Faden durch die Entscheidungshierarchie. Profis setzen im **Kommunikations-Mix** auf gut kontrollierbare klassische Kommunikation. Beim Sponsoring desinvestieren sie moderat. Halbherzige setzen mit klassischer und persönlicher Kommunikation auf kostenintensive, nicht zwingend komplementäre Kanäle. Sponsoring ist auch bei ihnen "Verlierer" des Szenarios.

Mehr Konsistenz zeigen die Profis auch in der **Sponsoringstrategie**, wo sie konsequent auf Massenformate setzen. Die stärkere Gewichtung von Sozial- und Umweltsponsoring der Halbherzigen passt hingegen nicht optimal zur gewählten Konfiguration des Kommunikations-Mix.

Fazit Vorurteil II

Der Vorwurf des Schönwettermanagements wird nur teilweise entkräftet. In über 50 Prozent der Fälle agieren Profis, die mit ihren Entscheidungen zur Krisenbewältigung beitragen. Richtig ist aber, dass Halbherzige ihre Möglichkeiten nicht ausschöpfen. Zwar halten auch sie nicht passiv an der gewählten Strategie fest. Die Abstimmung ihrer Aktivitäten ist jedoch nicht optimal.

Logoverankerung

- III. „Sponsoring ist nur dafür da, das Logo einer Marke beim Endkunden zu verankern“

Logoverankerung



Das Vorurteil

Viele Sponsoringengagements lassen den Schluss zu, dass Unternehmen Sponsoring in erster Linie nutzen, um eine Omnipräsenz ihrer Logos zu erreichen. Dieser Eindruck entsteht insbesondere bei einer oberflächlichen Betrachtung des Breitensports, wo Sportler und Sportstätten mit Markenlogos geradezu gepflastert werden. Häufig werden die tieferen Beweggründe der Unternehmen für ihre jeweiligen Sponsoringaktivitäten nicht erkannt.

Aber ist das Ziel der Sponsoringaktivitäten wirklich derart oberflächlich auf die bloße Logopräsenz ausgerichtet? Unsere Studie geht diesem Vorurteil nach. Die bisherigen Erkenntnisse zur Systematik und Professionalität des Sponsoring legen bereits jetzt einen anderen Schluss nahe.

Unsere Studienergebnisse verdeutlichen, welche tieferen Beweggründe Unternehmen bei ihren Sponsoringentscheidungen leiten. Der Facettenreichtum des Sponsoring eröffnet dabei viele Wertschöpfungspotentiale.

Die qualitativ ermittelten Fakten

Unsere vorgängigen Interviews mit Sponsoringexperten ermöglichten uns bereits, ein differenzierteres Bild über die verfolgten Sponsoringziele zu gewinnen. So zeigten die Gespräche, dass die Steigerung der Visibility und damit die Bekanntheit der Marke durchaus wichtige Ziele sind, welche durch eine starke Logopräsenz erreicht werden sollen.

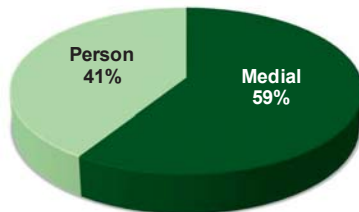
Als weitere zentrale Zieldimensionen gelten jedoch die persönliche Kundenpflege sowie die Pflege der Unternehmensreputation. Ferner wurden Mitarbeitermotivation, Lobbyarbeit, Markenaufbau und Markenpflege im weiteren Sinne als Argumente für Sponsoring genannt.

Die quantitativ ermittelten Fakten

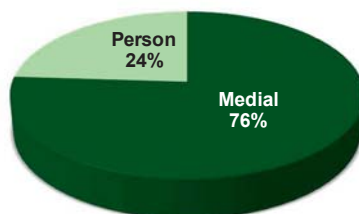
Unsere AHP/PLS-Analysen ermöglichen uns darüber hinaus einen Blick "hinter die Kulissen" der Zielbildung. Zunächst ist erneut eine Unterscheidung zwischen B2C- und B2B-Sponsoring erforderlich. Zudem werden wir zwischen einer medialen und einer personenorientierten Kommunikationsstrategie unterscheiden. Die **personenorientierte Kommunikationsstrategie** umfasst alle Kommunikationsinstrumente, die einen direkten Kontakt zum Kunden herstellen. Dazu gehören insbesondere die persönliche Kommunikation, POS-Marketing und Direktmarketing. Die **mediale Kommunikationsstrategie** greift zur Überbringung der Botschaft auf Medien (TV, Radio, Plakate etc.) zurück, um einen indirekten Kundenkontakt herzustellen. Bevorzugt werden hier klassische Kommunikation, virales Marketing, Öffentlichkeitsarbeit und Sponsoring eingesetzt. Eine Clusteranalyse im Vorfeld der PLS identifizierte diese zwei Kommunikationsstrategien.

Logoverankerung

Business-to-Consumer



Business-to-Business



Im Vergleich B2C versus B2B fällt zunächst auf, dass die Kommunikation von B2C-Unternehmen deutlich häufiger (76 Prozent) auf einer medialen Strategie basiert als die Kommunikation von B2B-Unternehmen (59 Prozent). Dieser Unterschied leuchtet aufgrund der Kundenstruktur ein.

Ein nach wie vor hoher Anteil medialer Strategien bei B2B-Unternehmen (59 Prozent) macht jedoch eine genauere Analyse der Frage nötig, wie B2B-Unternehmen Sponsoring einsetzen.

Die Kommunikationsziele von B2B und B2C im Rahmen der medialen Strategie unterscheiden sich grundlegend. Hieraus ergeben sich zwangsläufig unterschiedliche Sponsoringstrategien.

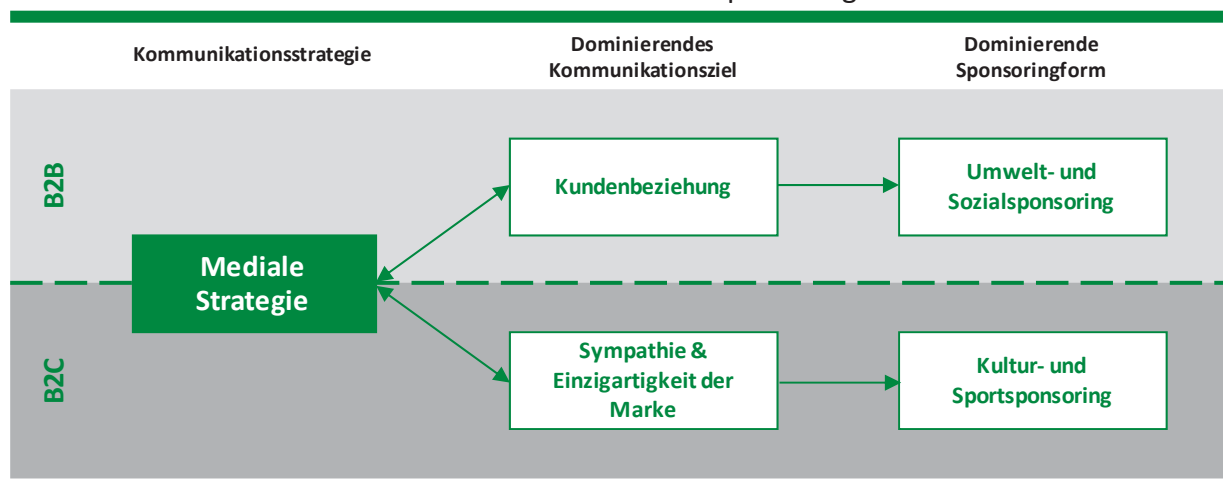
Im B2B-Bereich setzen Unternehmen Sponsoring insbesondere zur Pflege ihrer Kundenbeziehungen ein. Im Gegensatz hierzu zielen B2C-Unternehmen mit einer medialen Kommunikationsstrategie auf die Schaffung von Sympathie für die Marke sowie eine einzigartige Positionierung der Marke ab. Zur Erreichung dieser Ziele setzen die Unternehmen auf unterschiedliche Sponsoringformen.

So zeigen die Analysen, dass Umwelt- und Sozialsponsoring von B2B-Unternehmen bevorzugt eingesetzt werden, um ihre kundenbezogenen Ziele zu erreichen.

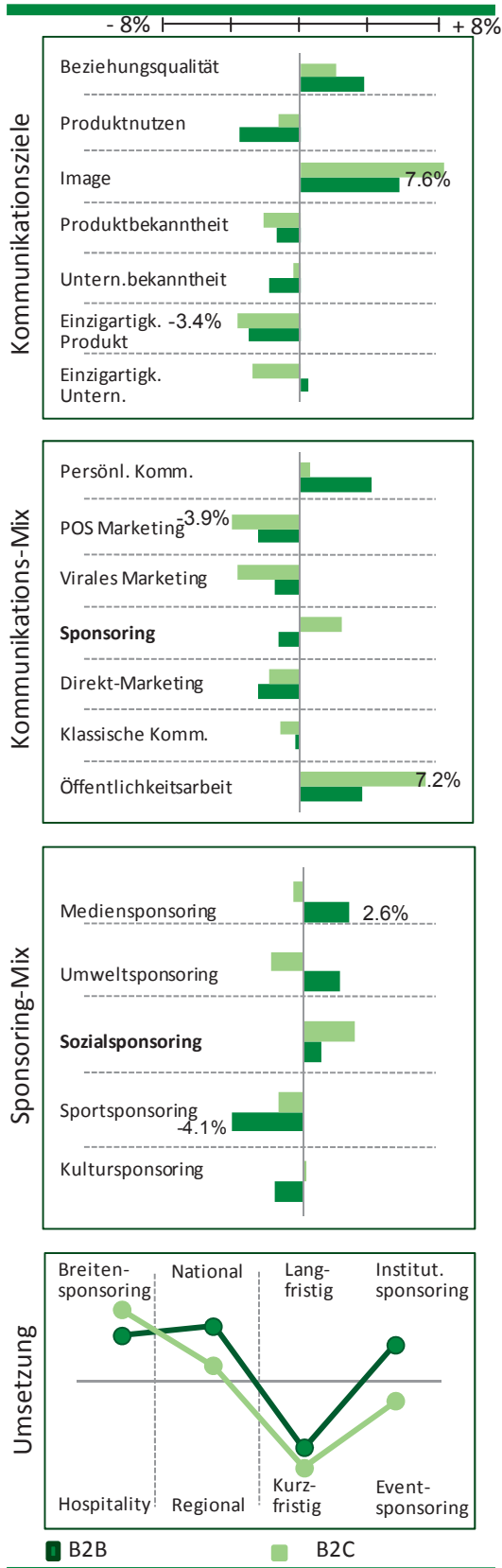
Dagegen setzen B2C-Unternehmen stärker auf Kultur- und Sportsponsoring, um ihre markenbezogenen Ziele in Angriff zu nehmen.

Szenario Imageverlust

Wir widmen uns nun beispielhaft dem Szenario Imageverlust, um darzustellen, wie und warum Sponsoring eingesetzt wird. Ausgehend von Veränderungen im Kommunikationszielsystem betrachten wir Veränderungen im Kommunikations-Mix, im Sponsoring-Mix und in der konkreten



Logoverankerung



Sponsoringumsetzung, die sich im fiktiven Szenario gegenüber dem Realszenario ergeben (vgl. Abbildung links).

B2B-Fokus

Unsere AHP-Analysen zeigen auch im B2B-B2C-Vergleich, dass die Förderung der Unternehmensbekanntheit als Kommunikationsziel in Zeiten eines Imageverlustes deutlich in den Hintergrund rückt und von einer Stärkung der Imageziele (+5.2 Prozent) und der Förderung der Beziehungsqualität (+3.4 Prozent) überlagert wird. Wie bereits in Vorurteil I angesprochen, versuchen Unternehmen eine Imagekrise mit Hilfe einer Vertrauensstrategie zu bewältigen. Hierzu setzen B2B-Unternehmen vermehrt auf persönliche Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit. Offenbar schätzen B2B-Unternehmen diese beiden Instrumente zur Umsetzung der Vertrauensstrategie als geeigneter ein. Die Sponsoringaktivitäten werden dagegen leicht zurückgefahren (-1.2 Prozent). Es kommt jedoch auch zu einer Verlagerung des Sponsoringfokus. B2B-Unternehmen setzen verstärkt auf Sponsoring in den Bereichen Umwelt und Medien.

Warum ist es aber B2B-Unternehmen wichtiger, bei einer Imagekrise in Umweltsponsoring statt in soziale Themen zu investieren? Unsere Interviews zeigen, dass Imagekrisen bei Industrieunternehmen oftmals durch Belange wie Umweltbelastung oder Lärmbelästigung ausgelöst werden. Vermehrte Aktivitäten im Umweltsponsoring kommen daher einer Internalisierung externer Effekte gleich. In Kombination mit dem Mediensponsoring nutzen B2B-Unternehmen in einer Imagekrise daher die öffentlichkeitswirksame Multiplikatorfunktion des Sponsoring.

Logoverankerung

B2C-Fokus

Im Hinblick auf die Zieldimensionen zeigt sich im B2C-Bereich ein identisches Bild wie im B2B-Bereich. Image- und Beziehungsziele erfahren eine stärkere Gewichtung. Im Gegensatz zu den B2B-Unternehmen ist für B2C-Unternehmen Sponsoring jedoch ein probates Mittel zur Umsetzung ihrer Vertrauensstrategie. Sponsoring erfährt eine stärkere Gewichtung im Kommunikations-Mix, neben einer besonders deutlichen Erhöhung der Öffentlichkeitsarbeit. Hier agieren Sponsoring und Öffentlichkeitsarbeit offenbar als Partner zur Wiederherstellung des Unternehmensimages und des Vertrauens auf Seiten der Kunden und weiterer Stakeholder. Dies ist auf den Umstand zurückzuführen, dass Kommunikationsentscheider dem Sponsoring eine besonders hohe Glaubwürdigkeit attestieren. Da die etablierten Sponsoringengagements massentaugliche Relationship-Plattformen bieten, können diese zur glaubwürdigen Kommunikation während einer Imagekrise genutzt werden. Bei der Auswahl der konkreten Sponsoringform setzen B2C-Unternehmen verstärkt auf Sozialsponsoring, da hierdurch besonders gut der Bezug zu relevanten Themen der Zielgruppen hergestellt werden kann.

Fazit Vorurteil IV

Sponsoring bedient eine breite Palette an Kommunikationszielen. Dies ist nicht zuletzt dem Variantenreichtum des Sponsoring zu verdanken.

Im B2C-Fall dominieren klar markenbezogene Zielsetzungen, wobei hier die Erreichung einer Differenzierung im Fokus steht. B2B-Unternehmen zielen insbesondere auf die Pflege ihrer Geschäftsbeziehungen ab.

Eine Frage des Geschmacks

IV. „Die Auswahl des Sponsoringobjekts ist Geschmackssache“

Eine Frage des Geschmacks



Das Vorurteil

Für den Aussenstehenden vermitteln Entscheidungen über konkrete Sponsoringengagements häufig den Eindruck, der verantwortliche Sponsoringmanager handle weitgehend nach Bauchgefühl. Sein persönlicher Geschmack entscheidet über das Sponsoringobjekt. Dieser Vorwurf ist nicht völlig aus der Luft gegriffen, wie unsere Interviews zeigen. Tatsächlich entscheidet nicht selten eine persönliche Affinität über die Auswahl des Sponsoringobjekts.

Soweit, so gut. Interessant ist jedoch nicht die Frage, ob subjektive Entscheidungen Ausnahmen darstellen, sondern ob subjektives Entscheidungsverhalten die Regel ist. Diese Vorgehensweise würde einem Entscheidungsverhalten nach dem Zufallsprinzip gleichkommen und Sponsoring-Skeptikern in die Hände spielen. Der Sponsoringerfolg wäre weitgehend Glückssache oder eine Frage des "guten" Geschmacks.

Die Fakten

Bisher konnten wir zeigen, dass Sponsoringplanungen durchaus in einem hohen Masse von Systematik und Professionalität bezüglich eines Zielgruppenabgleichs und Controlling geprägt sind (siehe Vorurteil I). Die folgenden Ausführungen bauen auf dieser Erkenntnis auf und verleihen der Studie einen Rahmen.

Es stellt sich die Frage, in welche Sponsoringformen Entscheider investieren und warum sie dies tun.

Der Sponsoring-Mix macht's

Zur Erreichung der Kommunikations- bzw. Sponsoringziele gehen Unternehmen in der Regel mehrere Sponsoringengagements ein, die unterschiedliche Formen des Sponsorings repräsentieren (Sport, Kultur, Medien, Soziales, Umwelt). Sport-Sponsoring ist für B2B- sowie B2C-Unternehmen die populärste Sponsoringform. Unsere Experteninterviews zeigen zudem, dass die beliebteste gesponserte Sportart der Fussballsport ist. „Kaum eine Sportart ist so international und beliebt. Über Sprachgrenzen hinweg verbindet nur der Fussball. Gerade das macht Fussball-sponsoring so attraktiv für Grossunternehmen“, so ein Interviewpartner.

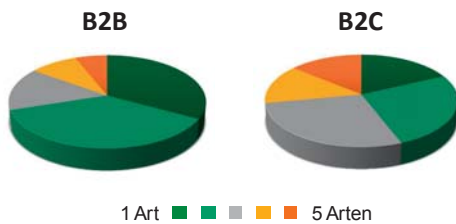
Neben Sport setzen 50 Prozent aller B2B-Unternehmen zudem auf Sozialsponsoring. Im B2C-Bereich ist das Kultur- und Mediensponsoring die zweitwichtigste Sponsoringart im Sponsoring-Mix.

Sponsoringart	Nutzung	
	B2B	B2C
Kultur	39%	67%
Sport	59%	81%
Sozial	50%	47%
Umwelt	30%	30%
Medien	41%	56%

Sponsoringart	Budget (Median) in CHF
Kultur	25.000
Sport	70.000
Sozial	50.000
Umwelt	50.000
Medien	25.000

Eine Frage des Geschmacks

Die Analyse der deskriptiven Daten zeigt zudem, dass ein Grossteil der befragten Unternehmen sein Budget auf mehr als nur eine Sponsoringform verteilt.



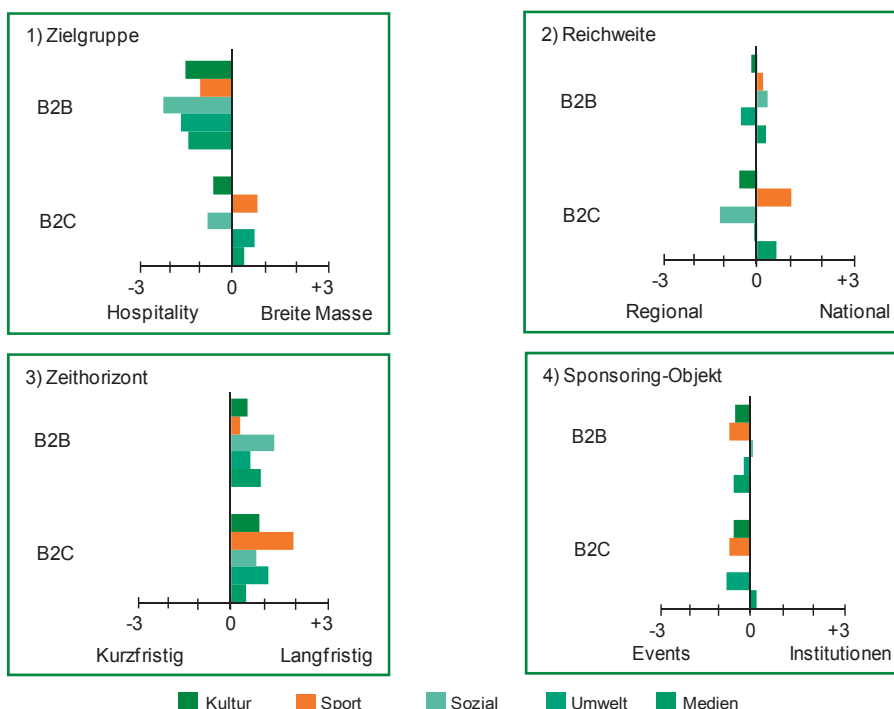
Die Systematik von Sponsoringentscheidungen lässt sich bis zur konkreten Sponsoringausgestaltung verfolgen, wo das Sponsoring seinen ganzen Facettenreichtum zeigt. Die konkrete Ausgestaltung hängt jedoch auch stark von weiteren situativen Faktoren ab.

Die erste Ausgestaltungsvariante betrifft die Entscheidung, ob Sponsoringmanager stärker **Hospitality- oder Massensponsoring** einsetzen.

B2B-Unternehmen betreiben in erster Linie Hospitality-Sponsoring. Dies liegt darin begründet, dass das primäre Sponsoringziel von B2B-Unternehmen die Beziehungspflege mit Kunden ist. Am häufigsten greifen sie für ihre Hospitality-Massnahmen auf Sozial-, Kultur- und Umweltsponsoring zurück.

B2C-Unternehmen setzen sowohl Hospitality- als auch Massensponsoring ein, mit einem leichtem Schwerpunkt auf letzterem. Dies ist aufgrund der tendenziell breiteren Zielkundschaft in B2C-Märkten wenig überraschend. Hierbei sind massendienliche Sponsoringformen wie Sport-, Umwelt- und Mediensponsoring besonders gefragt. Interessant ist, dass auch Hospitality eine bedeutende Rolle spielt. Offenbar versuchen B2C-Unternehmen auch in Massenmärkten insbesondere mit Hilfe von Sozial- und Kultursponsoring Kundenbindungsstrategien umzusetzen.

Ausgestaltung unterschiedlicher Sponsoring-Arten



Eine Frage des Geschmacks

Neben der Zielgruppe ist die geografische **Reichweite** der Sponsoringaktivitäten eine weitere Ausgestaltungsdimension des Sponsoring. Die Grafik zeigt, dass im B2B-Bereich diesbezüglich keine eindeutige Systematik zu erkennen ist. Es ist zu vermuten, dass sich B2B-Unternehmen situationsspezifisch entweder für ein regional oder eher national ausgerichtetes Sponsoring entscheiden. Im B2C-Bereich streben Unternehmen mit Sport- und Mediensponsoring tendenziell eine nationale, mit Sozial- und Kultursponsoring tendenziell eine regionale Reichweite an.

Diese Verteilung spiegelt auch die Verteilung bei Hospitality- und Massensponsoring wider, da sich regionale Aktivitäten doch besser für den persönlichen Kontakt und nationale Aktivitäten zur Erreichung der breiten Masse eignen.

Weiterhin können Sponsoringaktivitäten einen eher **kurzfristigen** oder einen eher **langfristigen** Charakter haben. Unsere Analysen zeigen hier eindrucksvoll: Unternehmen richten ihre Sponsoringaktivitäten klar langfristig aus. Dies kam bereits in unseren Experteninterviews zum Ausdruck. Hier wurde betont, dass Sponsoring als strategisches Kommunikationsinstrument eingesetzt wird und erst langfristig seine volle Wirkung entfaltet. Langfristige Engagements werden im B2B-Bereich insbesondere im Sozialen und im B2C-Bereich im Sport eingegangen.

Zu guter Letzt können Unternehmen bei der Sponsoringausgestaltung zwischen **Events und Institutionen** abwägen. Hier ist eine leichte Tendenz zu Events zu erkennen, vermutlich sind Entscheidungen hier sehr stark an die individuellen Kommunikationsziele und situative Charakteristika

des Unternehmens gebunden. Die Tendenz zum Eventsponsoring lässt sich damit begründen, dass Unternehmen im Rahmen von Events ihre Kommunikationsbotschaften sehr gut um emotionale Komponenten anreichern können.

Unternehmen bilden ein Portfolio aus unterschiedlichen Sponsoringobjekten und Sponsoringformen. Kriterien für die Auswahl sind die Kommunikationsziele, relevante Trends sowie die Interessen der Zielgruppen. Diese Systematik lässt sich bis zur konkreten Sponsoringausgestaltung zurückverfolgen.

Versucht ein Unternehmen z.B. das Ziel "Verbesserung der Kundenbeziehungsqualität" zu erreichen und versucht dies durch überregional ausgerichtete Sponsoringaktivitäten zu bewerkstelligen, so hat dies Konsequenzen für die Wahl der optimalen Sponsoringform.

Erfolgreiche Sponsoringentscheidungen erfolgen systematisch und sind kaum eine "Frage des Geschmacks".

Die Studie - Auf einen Blick

Phase 1 Expertenpanel

Befragungsart	Persönliche & telefonische Tiefeninterviews
Zeitraum	Januar 2010 – März 2010
Anzahl der Befragten	34
Befragte	Marketingprofessionals – Agenturen – Medienexperten & Wissenschaftler

Phase 2 Online-Befragung

Befragungsart	Onlineerhebung (AHP)
Zeitraum	15. März – 10. April 2010
Anzahl der Befragten	215
Befragte	Marketingprofessionals
Auswertung	AHP (Analytic Hierarchy Process) & PLS (Partial Least Squares)

Phase 3 Experteninterviews & Workshops

Befragungsart	Persönliche & telefonische Interviews und Workshops
Zeitraum	Mai – Juli 2010
Anzahl der Befragten	5 (Interviews) + 3 (Workshops)
Befragte	Workshop 1: Professionals Workshop 2: Wissenschaftler Workshop 3: Agenturen und Medien

Impressum

St. Gallen, November 2010

Bildhinweise:

- S.15: © webking, scol22, Raycat, Palto - iStockphoto.com
- S. 16: © evirgen, Idambies, sankai, simonmconico, mikdam, firebrandphotography, starfotograf, 4x6, OnePopPhoto, zorani, flyparade, mevans - iStockphoto.com
- S. 17: © swilmor, bluebird13, Vertigo3d, dem10, MaszaS, RonTech2000, inkastudio, Tomml, AnjaRabenstein, Nikada, gradyreese, JordiDelgado, scibak - iStockphoto.com
- S. 21: © alexsl - iStockphoto.com
- S. 28: © blende64 - iStockphoto.com
- S. 34: © Universität St.Gallen
- S. 39: © gbrundin - iStockphoto.com

(Aus Gründen der einfacheren Lesbarkeit verwenden wir in der Broschüre ausschliesslich die männliche Form.)

Kontakt

Center for Customer Insight

Universität St.Gallen
Bahnhofstrasse 8
CH-9000 St. Gallen
T: +41 (0)71 224 71 60
Mail: sven.henkel@unisg.ch
<http://www.fci.unisg.ch>

IG Sponsoring

Südstrasse 12
CH-8800 Thalwil
Mail: sekretariat@igsponsoring.ch
<http://www.igsponsoring.ch>