



# Mehr Effektivität und Effizienz durch Sponsoringcontrolling

*Sponsoring kann weit mehr leisten, als nur Reichweite und Imagewerte zu generieren. Dennoch lassen viele Sponsoringverantwortliche ihre Engagements – wenn überhaupt – nur hinsichtlich dieser beiden Faktoren prüfen. Doch ein umfassendes Sponsoringcontrolling hilft, die Wirksamkeit und die Wirtschaftlichkeit dieses Instruments zu optimieren.*



Ist Sponsoring für uns wirklich ein gutes Kommunikationstool? „Verkaufen wir über Bandenwerbung mehr Autos, mehr Solarmodule oder Versicherungen?“ – Skeptische Fragen wie diese bekommen Sponsoringverantwortliche hausintern immer öfter zu hören. Rund 4,4 Milliarden Euro geben deutsche Unternehmen im Jahr für Sponsoring aus. Geld, das man alternativ auch in

Plakatkampagnen, Fernsehwerbung oder Verkaufsförderungsmaßnahmen investieren könnte. Die Frage nach der Refinanzierbarkeit von Rechte- und Umsetzungskosten diverser Maßnahmen ist bereits seit Jahren das beherrschende Thema im Sponsoring. Immer wieder entfachen Interessensgruppen wie der Fachverband für Sponsoring (FASPO) oder die Sponsorenvereinigung S20 sowie Fachzeitschriften die



**SPORT-SPONSORING**  
Für viele Sportarten, wie auch die Formel 1, ist das Sponsoring ein wichtiges Beschaffungs- und Finanzierungsinstrument.

Diskussionen über die Effektivität und Effizienz des Kommunikationstools neu.

Die industriegetriebene Markt- und Medienforschung versucht, die Frage nach dem Wert des Sponsorings meist mit Reichweite, Imagewerten, Kontaktwert oder Werbeäquivalenzberechnungen zu beantworten. Diese Ansätze erweisen sich jedoch als unzureichend, weil sie den komplexen Wertschöpfungsprozess des



**PROF. DR. SVEN REINECKE,**  
Direktor und Leiter des Kompetenzzentrums Marketing Performance Management am Institut für Marketing an der Universität St.Gallen.



**ROBERT HOHENAUSER,**  
Doktorand am Institut für Marketing der Universität St.Gallen.

Sponsorings nicht umfassend darstellen können. Insbesondere ist es schwierig zu analysieren, welchen isolierten Einfluss das Kommunikationsinstrument „Sponsoring“ auf Ergebniskennzahlen wie Umsatz, Absatz oder Gewinn hat. Das erklärt somit auch eine gewisse Zurückhaltung beim Thema Sponsoringcontrolling. Denn obwohl vier von fünf Unternehmen Sponsoring betreiben, lassen nur 20 Prozent der Sponsoren ihr Engagement empirisch überprüfen, wie aus der Studie *Sponsoring Trends 2010* (BBDO 2010) hervorgeht.

### Keine einheitliche „Währung“

Der unzureichende Umgang mit der professionellen Bewertung von Sponsoringengagements hat zahlreiche Gründe. Oftmals werden Erfolgskontrollen aufgrund anstehender neuer Projekte oder fehlender finanzieller bzw. personeller Ressourcen nur sporadisch durchgeführt (Reinecke, Janz 2007). Zudem fehlen bislang intersubjektiv gültige Standards für die Bewertung unterschiedlicher Engagements. Die auf dem Markt existierenden unterschiedlichen „Währungen“ erschweren den Vergleich zwischen Analysen unterschiedlicher Institute und verschiedener Sponsoringleistungen. Die Folge: Die Skepsis ist groß, durch Sponsoringcontrolling überhaupt irgendwelche Effek-

Fotos: ©Getty Images/Red Bull Content Pool, Allianz, Unternehmen

## VORTEILE VON SPONSORINGCONTROLLING

- Steigerung der Wirksamkeit (Effektivität) durch optimierte und präzise Zieldefinition
- Optimierung der Wirtschaftlichkeit (Effizienz) durch einen Output-/Input-Vergleich
- Stärkere Integration des Sponsorings in das Unternehmen
- Bewertung des Wertschöpfungsbeitrages von Sponsoring
- Aufwertung des Kommunikationstools und der eigenen Position
- Argumentationsgrundlage bei der Verteilung von Budgets
- Nachvollziehbarkeit von positiven und negativen Entwicklungen

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an DPRG 2011.

te nachweisen zu können. Auch wird oftmals bezweifelt, ob die durch Kontrollen und Audits erreichten Effektivitäts- und Effizienzsteigerungen im Verhältnis zu den durch die Kontrollen und Audits verursachten Kosten stehen (Reinecke, Janz 2007).

Die besondere Problematik der Erfolgskontrolle im Sponsoring ist die vielfältige Wirkungsweise des Kommunikationsinstruments. Hermanns und Marwitz (2008) identifizieren mit Ausstrahlungseffekten, externen Störfaktoren und Wirkungsinterdependenzen drei Probleme der realitätsnahen Wirkungsmessung. Da Sponsoring fast ausschließlich im Zusammenspiel mit anderen Kommunikationstools eingesetzt wird, ist die

Isolation der Wirkung von Sponsoring im Feld kaum realisierbar. Beispielsweise ist eine Verbesserung von Imagewerten nur selten einer einzigen Werbemaßnahme zuzuordnen.

## Controlling erhöht Effektivität und Effizienz

Sponsoringverantwortliche stehen künftig vor einer großen Aufgabe. Durch das steigende Sponsoring-Investitionsvolumen (siehe Grafik „Volumen des deutschen Sponsoringmarktes 2012–2014“), der zunehmende Legitimationsdruck und das Streben nach ökonomischem Erfolg, ist die Sicherstellung der Effektivität und Effizienz von Sponsoringmaßnahmen trotz der genannten Konstellationen nahezu unverzichtbar. Professionelles Controlling kann den Verantwortlichen helfen, mit den neuen Herausforderungen umzugehen: Es trägt zur Steigerung von Effektivität und Effizienz der Marketingmaßnahmen bei und verbessert die Integration des Sponsorings im Unternehmen. Darüber hinaus kann es geeignete Methoden und Instrumente generieren, um den Wertschöpfungsbeitrag des Tools zum Unternehmenserfolg systematisch zu bewerten (DPRG, 2011).

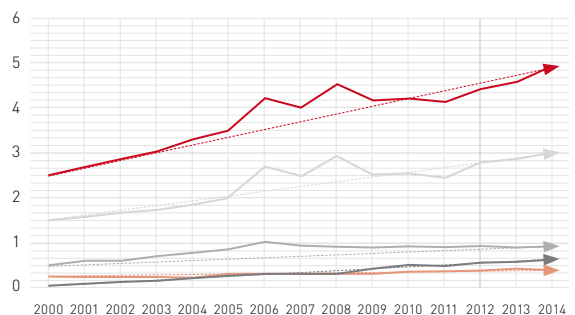
Von der Erfolgskontrolle profitieren auch die Sponsoringfachleute selbst, insbesondere durch die Aufwertung ihrer eigenen Position. Gutes Sponsoringcontrolling generiert darüber hinaus eine sichere Argu-

## VOLUMEN DES DEUTSCHEN SPONSORINGMARKTES 2012–2014

	2012	2013	2014
<b>Gesamtvolumen</b>	<b>4,4</b>	<b>4,6</b>	<b>4,8</b>
<b>Sportsponsoring</b>	<b>2,8</b>	<b>2,9</b>	<b>3,0</b>
<b>Mediensponsoring</b>	<b>0,8</b>	<b>0,8</b>	<b>0,9</b>
<b>Publicsponsoring</b>	<b>0,5</b>	<b>0,5</b>	<b>0,6</b>
<b>Kultursponsoring</b>	<b>0,3</b>	<b>0,4</b>	<b>0,4</b>

Angaben in Mrd. Euro.

Basis: knapp 100 Sponsoringentscheider in Unternehmen und Agenturen. Quelle: Sponsor Visions 2012/SPONSORS.



mentationsgrundlage für Marketeers, wenn es um die angemessene Verteilung von Budgets geht. Zudem ermöglicht es den Sponsoring- und Kommunikationsmanagern, im eigenen Zuständigkeitsbereich effizienter zu arbeiten. Eine nachvollziehbare Begründung positiver und negativer Entwicklungen fällt leichter, wodurch die eigenen Erfolge besser unterstrichen werden können (Storck, 2011). Auch in der Fachliteratur wird immer wieder auf die Bedeutung des Erfolgswachstums hingewiesen (Hermanns, Marwitz 2008).

Professionelles Controlling beginnt bereits in der Planungsphase neuer Maßnahmen. Nur wenn bestimmte Stellschrauben von Anfang an richtig justiert sind, kann Sponsoring als Marketing- und Verkaufsinstrument erfolgreich wirken. Um erfolgreich Sponsoring betreiben zu können, sollten Unternehmen die nachfolgenden sieben Handlungsempfehlungen verinnerlichen. Diese Regeln wurden im Rahmen des Best Practice in Marketing-Programms der Universität St. Gallen, im Rahmen der Fokusgruppe „Sponsoring, Event Management und Live Communication“ zusammen mit 15 Marketingexperten aus verschiedenen Unternehmen erarbeitet.

## Voraussetzungen für erfolgreiches Sponsoring(-Controlling)

### 1. Sponsoring ist eher eine Plattform als ein isoliertes Kommunikationsinstrument!

Erfolgreiches und messbares Sponsoring setzt eine ganzheitliche Planung voraus. Das Gesamtkonzept für ein Sponsoringengagement muss von Marketing, Kommunikation, Vertrieb, CRM und Produktmanagement gemeinsam entwickelt werden. Der klassische Sponsoringansatz mit Konzentration auf Bekanntheitssteigerung und Imageverbesserung gehört weitgehend der Vergangenheit an. Um die Möglichkeiten eines Sponsoringengagements optimal auszunutzen, ist es erforderlich, dass alle internen Stakeholder nach Möglichkeiten suchen, wie man bisherige Potenziale und Synergien im Dialog- und Produktmarketing sowie Vertriebsmanagement nutzen kann.

### 2. Sponsoring funktioniert nur langfristig!

Sponsoring erfordert eine Markenkommunikation über einen langen Zeitraum, welche die Kernwerte

einer Marke bzw. einer Kampagne authentisch und präzise transportiert. Natürlich muss trotzdem eine gewisse Flexibilität gewahrt bleiben, um Sponsoringbotschaften auf verschiedene Zielgruppen, Produkte und Kanäle anpassen zu können.

### 3. Sponsoringrechte müssen aktiviert werden!

Vor allem attraktive Sponsoringrechte kosten viel Geld. Um die gewünschten Wirkungen erzielen zu können, müssen weitere Kosten aufgewendet werden. Mindestens 50 Prozent des gesamten Sponsoringbudgets sollten für die Aktivierung der Rechte veranschlagt werden.



HYPOVEREINSBANK ZEIGT, wie Sponsorship primär auf Kunden und Erträge ausgerichtet sein kann: beispielsweise durch den Aufbau einer FC Bayern Banking-Produktpalette von der FC Bayern-Sparkarte bis zur Prepaid Card.

### 4. Sponsoringmaßnahmen müssen auf Ziele ausgerichtet sein!

Um die Effektivität eines Sponsoringengagements überhaupt analysieren zu können, müssen vor dem Erwerb eines Sponsorships von allen relevanten Abteilungen im Unternehmen eindeutig messbare Marketingziele definiert werden. Erst auf Basis dieser Zielgrößen sollten Engagements ausgewählt werden. Nach der Entscheidung für eine Sponsoringaktivität müssen alle Unternehmensbereiche ganzheitliche Lösungen zur Unterstützung dieser übergeordneten Zielsetzungen im Sponsoring umsetzen. Bruhn (1997) unterscheidet monetäre Sponsoringziele (Absatz-, Umsatzsteigerung) und psychologische Ziele (z.B. Bekanntheitssteigerung, Imageverbesserung, Mitarbeitermotivation) (Reinecke 2004).



Instrumente Sponsoringcontrolling (Auswahl)	
Ziel	Methoden
Messung der allgemeinen Aktivierung	Messung elektrischer Hautwiderstände Beobachtungen Befragungen anhand Ratingskala
Messung der Informationsaufnahme und -wahrnehmung	Befragung Beobachtung Blickregistrierung
Messung der Informationsspeicherung	Befragung nach Awareness, Recall, Recognition, Bekanntheit ...
Ermittlung der genauen Besucherzahl und -struktur (Zielgruppenanalyse)	z.B. Standbesuchermessung
Informationen über Wirkung durchgeführter pressewirksamer Kommunikationsmaßnahmen im Rahmen eines Sponsoringengagements	Medienresonanzanalyse qualitativ (Tonalität, Affinitätswert ...), z.B. durch Langzeit-Clip-Treking-Analyse, Umfeldanalyse Medienresonanzanalyse quantitativ (Clipping, Auflagensummen ...)

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Reinecke, Janz 2007.



## 5. Sponsoring kann den Abverkauf von Produkten nachweislich fördern!

In Zeiten größer werdenden Drucks auf die Refinanzierung der Recktekosten bei gleichzeitig sinkenden Marketingbudgets wird das Vertriebsargument bei der Entscheidung für oder gegen ein Sponsoringengagement immer wichtiger. Beispiel: Die HypoVereinsbank zeigt, wie Sponsorship primär auf Kunden und Erträge ausgerichtet sein kann – beispielsweise durch den Aufbau einer FC Bayern-Banking-Produktpalette, von der FC Bayern-SparKarte bis zur Prepaid Card (Huefnagels 2006).

## 6. Die Passgenauigkeit zwischen Marke bzw. Produkt und Zielgruppe muss gewährleistet sein!

Die Ansprache der richtigen Zielgruppe ist entscheidend für den Erfolg einer Sponsoringmaßnahme. Beispiel BMW: Der Automobilhersteller hatte mit seinen Produkten und seinen Sponsoringmaßnahmen in der Vergangenheit ausschließlich seine Premium-Zielgruppe im Visier. Im Zuge einer Neuausrichtung, u.a. aufgrund neuer Produkte, soll künftig auch das Basissegment angesprochen werden. Die Auswahl der neuen Sponsoringenga-

gements erfolgte auf Basis von Marktforschungsdaten bestehender und potenzieller Kunden. Um besser auf Kundenbedürfnisse eingehen zu können, müssen Kunden in Marketingentscheidungen einbezogen werden.

## 7. Die Implementierung eines Sponsoringcontrollings sollte grundsätzlich unternehmensspezifisch und schrittweise geschehen!

Sicherlich lassen sich bestimmte Kennzahlen und Methoden des Sponsoringcontrollings unternehmensübergreifend anwenden, die Ausgestaltung ist aber von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich. Das Controlling-System wird durch verschiedene individuelle Parameter beeinflusst, z.B. von den vorab definierten Unternehmenszielen oder der Kultur des Messens und Bewertens innerhalb des Unternehmens. Es ist nicht zielführend, ein hochprofessionelles und komplexes Sponsoringcontrolling in

*Um besser auf Kundenbedürfnisse eingehen zu können, müssen Kunden in Marketingentscheidungen einbezogen werden.*

einem Unternehmen einzuführen, das noch nicht über eine ausreichende Mess- und Feedback-Kultur verfügt. Der erste Schritt ist es, für jedes Sponsoringengagement klare und differenzierte (einfache) Ziele zu setzen, diese mithilfe von Marktforschung zu messen, um dann sowohl im Erfolgs- und Miss-



OB FUSSBALL ODER PARALYMPICS Sportarten jeder Art dienen vielen Unternehmen als Werbeplatz in Form von Sponsoring.

erfolgsfall die Learnings kritisch zu evaluieren und festzuhalten. Nur so lassen sich kontinuierliche Verbesserungsprozesse initiieren. In einem nächsten Schritt können dann die Zielsetzungen feiner differenziert (z.B. nach Zielgruppen oder Subinstrumenten) sowie die Erhebungsinstrumente verfeinert werden.

## Ergebnis- versus Prozesskontrolle

Beim Sponsoringcontrolling kommen verschiedene Methoden zum Einsatz (siehe Tabelle „Instrumente Sponsoringcontrolling“). Die am häufigsten angewendete Methode ist die Ergebniskontrolle, die eine Sponsoringmaßnahme auf ihren Zielerreichungsgrad hin überprüft. Diese Untersuchung kann allerdings nur durchgeführt werden, wenn im Vorfeld eindeutige Zielvorgaben definiert wurden. Ergebniskontrollen können vor, während oder nach dem Sponsoringengagement durchgeführt werden. Ex-ante-Kontrollen finden vor dem Beginn des Engagements statt. Zum Beispiel können Bekanntheits- und Imagewerte generiert und mit den erhobenen Werten nach Beendigung des Sponsorings verglichen werden. Da bei einer Wirkungsmessung von Sponsoringaktionen meistens ein Soll-Ist-Vergleich angestrebt wird, ist eine Verbindung von Ex-ante- mit Ex-post-Kontrollen zu empfehlen. Bei besonders langfristigen Sponsorships sind kontinuierliche Erfolgsmessungen durchzuführen (siehe auch Hermanns, Marwitz 2008), also auch während eines Sponsoringevents, den sogenannten Inbetween-Kontrollen.

### INSTITUT FÜR MARKETING DER UNIVERSITÄT ST.GALLEN

Mit rund 35 Mitarbeitenden erforscht das Institut für Marketing der Universität St.Gallen in den Kompetenzzentren die Themen B-to-B-Marketing und Hightech-Marketing, Verkaufsmanagement, Dialogmarketing, Messen, Multichannel-Management und kooperatives Marketing sowie Marketingperformance ([www.ifm.unisg.ch](http://www.ifm.unisg.ch)). Aktuelle Entwicklungsprogramme mit Unternehmen sind Best Practice in Marketing, reales Kundenverhalten – reales Marketing, Sales driven Company und Customer Centricity.

Generellere Themen sind Marketinginnovation, Trends/Kundeninformation/Kundenverhalten, Markenführung, Internationales Marketing, Solutions- und Volumengeschäft, Kundenmanagement sowie Marketingführung und -organisation.

Ziel des Instituts ist es, die eigene Forschung und Entwicklung mit führenden Unternehmen und Führungskräften zu verbinden. In allen Bereichen wird der Transfer zudem durch betriebsübergreifende und interne Weiterbildungen sowie die „Marketing Review St. Gallen“ (Gabler Verlag) gefördert.

Im Institutsleiterteam wirken mit: Prof. Dr. Christian Belz (Geschäftsführer), Prof. Dr. Sven Reinecke, Prof. Dr. Marcus Schögel, Dr. Michael Betz, Dr. Michael Reinhold und Prof. Dr. Christian Schmitz.

Flankiert werden diese Aktivitäten durch mehrere weitere Institute im Marketingdepartment der Universität St.Gallen. Spezialisten befassen sich in den Instituten für Versicherungswirtschaft, für öffentliche Dienstleistungen und Tourismus und für Banken, für Wirtschaft und Ökologie sowie den Forschungsstellen für Customer Insight und Internationales Handelsmanagement mit Marketing.



Institut für Marketing



Universität St.Gallen



Prozesskontrollen kommen eine vergleichbare Bedeutung wie der Ergebniskontrolle zu (Hermanns, Marwitz, 2008). Prozesskontrollen bewerten keine konkreten Ergebnisse, sondern dienen der Überprüfung von Planung, Konzeptionierung und Durchführung von Sponsoringaktionen. Diese Überprüfung wird mithilfe von umfassenden Sponsoringaudits durchgeführt.

In Anlehnung an die Definition eines Marketingaudits nach Kotler/Keller/Bliemel (2007) kann ein Sponsoringaudit definiert werden als eine

- umfassende
- systematische
- nicht weisungsgebundene
- gelegentliche Untersuchung von Sponsoringumwelt, -zielen, -strategien sowie Sponsoringprozessen, -organisationen und -maßnahmen einer strategischen Geschäftseinheit.

Es dient dazu,

- Herausforderungen und Chancen aufzudecken sowie
- einen Maßnahmenplan zur Verbesserung der Sponsoringleistung aufzustellen.

Das primäre Ziel eines Sponsoringaudits ist es also nicht, eine weitere standardisierte Marktforschung durchzuführen. Vielmehr soll in einer ersten Phase der Status quo eines Engagements hinsichtlich Integration, Effektivität und Effizienz in qualitativer Form evaluiert werden, um Erkenntnisse für Verbesserungspotenziale abzuleiten. In einer zweiten Phase werden die zentralen Erkenntnisse priorisiert und schließlich umgesetzt. Ein Sponsoringaudit eignet sich besonders im Zuge einer strategischen Neuausrichtung im Marketing eines Unternehmens.

## Sponsoring ist messbar

Dass Sponsoring betriebswirtschaftlich messbar ist, das zeigen zahlreiche Beispiele aus der Praxis: In einer Studie vergleicht die Deutsche Telekom Sponsoring mit anderen Kommunikationsmitteln. Der Telekommunikationsanbieter ließ 4000 Personen befragen – mit dem Ziel, eine Kausalkette zwischen dem Anblick einer Spielerbrust und dem Bestellen eines DSL-Anschlusses mathematisch nachzuweisen. Die Kernergebnisse: Sponsoring erzielt nicht nur eine überdurchschnittliche Kontaktqualität und -quantität, sondern auch eine überdurchschnittliche Wirkung auf das Kundenverhalten (Greive, Merx, 2012). Auch die Universität St.Gallen führt für den Automobilhersteller BMW in einem umfassenden Sponsoringaudit eine Effektivitäts- und Effizienzanalyse diverser Engagements durch. Vielleicht bewirken positive Beispiele wie diese ein Umdenken in vielen Firmen und rücken Controlling mehr in den Fokus.

Währenddessen forschen Wissenschaftler schon in neuen Bereichen: Augenbewegungen der Fernsehzuschauer werden aufgezeichnet, Millisekunden-Blicke auf Logos ausgewertet und Psychologen zeichnen mit neuronalen Methoden ganze Gefühlslandkarten, um die Verkaufsbedürfnisse der Sponsoren auf das Kaufverhalten potenzieller Kunden zu projizieren. Diese neuen Ideen bergen allerdings nicht die Lösung auf alle Fragen in sich, der Nutzen muss realistisch eingeschätzt werden. Vor allem im Bereich der Neuro-Wissenschaften ist der Weg zur Lösung solch zentraler Fragen wie jener nach einem generalisierbaren Wert eines Sponsorings noch steinig und lang (Kuske, 2010). Sponsoringaudits oder Ergebniskontrollen hingegen können schon jetzt Mehrwerte für Sponsoringfachleute erzielen. von Prof. Dr. Sven Reinecke und Robert Hohenauer

Formen und Objekte eines Sponsoringaudits	
Form	Objekte bzw. Überwachungsziel
Verfahrensaudit	Planungs- und Kontrollverfahren Informationsversorgung (insbesondere Marktforschung und Accounting)
Strategienaudit	Zugrunde gelegte Prämissen des Sponsorings Strategische Ziele des Sponsorings im Rahmen der Marketingstrategie (Zielgruppen, Botschaft, Kontaktziele ...) Konsistenz von Schlussfolgerungen
Instrumentenaudit	Kompatibilität der Sponsoringinstrumente mit der strategischen Grundkonzeption des Marketings Wechselseitige Maßnahmenabstimmung (z.B. zwischen Corporate-Hospitality-Maßnahmen und Medienkommunikation), Aktivierung der Sponsoringrechte Mittel-Zweck-Angemessenheit der einzelnen Instrumente Überprüfung des Integrationsgrades in die gesamte Marketing- und Kommunikationsstrategie (Integration aller externen und internen Kommunikationsinstrumente, Zusammenarbeit von Marketing- und Verkauf ...)
Organisations- und Kompetenzaudit	Kompetenz/Fähigkeiten/Ressourcen im Bereich Sponsoring Aufgabeneentsprechende Organisationsform des Sponsorings Koordinationsregelungen

Quelle: in Anlehnung an Reinecke, Janz 2007 und Köhler 2006.