

Freie Universität



Berlin

# Berliner Reihe zum Marketing

Arbeitspapier Nr. 5

**Preisfindung für und Bewertung von Sportsponsorships**

von Dipl.-Kfm. Stefan Chatrath und Dr. Stefan Wengler

Januar 2009



Herausgegeben vom Marketing-Department der Freien Universität Berlin

Prof. Dr. Michael Kleinaltenkamp,

Prof. Dr. Alfred Kuß

**Autoren:**

Dipl.-Kfm. Stefan Chatrath, MSc Int. Economics  
Freie Universität Berlin  
Marketing-Department  
Otto-von-Simson-Str. 19  
14195 Berlin  
Tel.: ++49(0)30 838 545 93  
E-Mail: stefan.chatrath@fu-berlin.de

Dr. Stefan Wengler  
SportsRightsMarketing  
Kellerstr. 2  
12167 Berlin  
Tel.: ++49(0)30 790 14 633  
E-Mail: wengler@sportsrightsmarketing.com

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

**ISBN:**

3-932226-09-7 (ISBN-10)  
978-3-932226-09-0 (ISBN-13)

## **Inhaltsverzeichnis**

1. Ausgangslage .....	1
2. Sportsponsoring als Geschäftstyp „Projektgeschäft“ .....	4
3. Preisfindung und Bewertung im Projektgeschäft .....	7
4. Verwendete Verfahren der Preisfindung für/Bewertung von Sportsponsorships in der Sportbusiness-Praxis .....	12
5. Idealtypische Preisfindung für/Bewertung von Sportsponsorships .....	22
6. Fazit und weiteres Vorgehen.....	28
7. Literatur .....	30

## **Abbildungsverzeichnis**

Abb. 1: Sponsoring-Volumen 2000-2010 .....	1
Abb. 2: Preisfindung im Projektgeschäft .....	8
Abb. 3: Formel zur Berechnung des Kapitalwerts .....	10
Abb. 4: Vorgehensweise bei der Wertanalyse im Sportsponsoring .....	23
Abb. 5: Berechnung des Kapitalwerts im Sportsponsoring .....	25

## **Tabellenverzeichnis**

Tab. 1: Eckdaten der im Rahmen der empirischen Untersuchung befragten Unternehmen ....	14
--	----

# 1. Ausgangslage

Über die letzten zwei Jahrzehnte ist die Bedeutung von Sponsoring in Deutschland kontinuierlich gewachsen: Umfasste das Sponsoring-Volumen der Unternehmen 1990 noch 750 Mio. Euro, wird das Gesamtvolumen im Jahre 2010 auf voraussichtlich 5,2 Mrd. Euro anwachsen (Pilot Group 2008). Dieser Anstieg des Gesamtvolumens entspricht einem jährlichen Wachstum von 10,2 Prozent des Sponsoring-Markts. Eine herausragende Stellung im Sponsoring nimmt dabei das Sportsponsoring mit geschätzten 3,2 Mrd. Euro im Jahre 2010 ein (vgl. Abbildung 1). Seinen Anteil von über 60 Prozent konnte das Sportsponsoring über die vielen Jahre relativ konstant halten, als Marketinginstrument ist es bei vielen Unternehmen nicht mehr wegzudenken: 70 Prozent der Top-50 Unternehmen in Deutschland betreiben Sportsponsoring (HOHENHAUER 2007, S. 38). Für viele Sport-Entitäten – Vereine, Verbände, Events und Athleten – ist Sponsoring somit zu einem bedeutenden Element der Finanzierung geworden. Ohne es wären sie heute nicht mehr wettbewerbsfähig (MUSSLER 2001, S. 31f.).

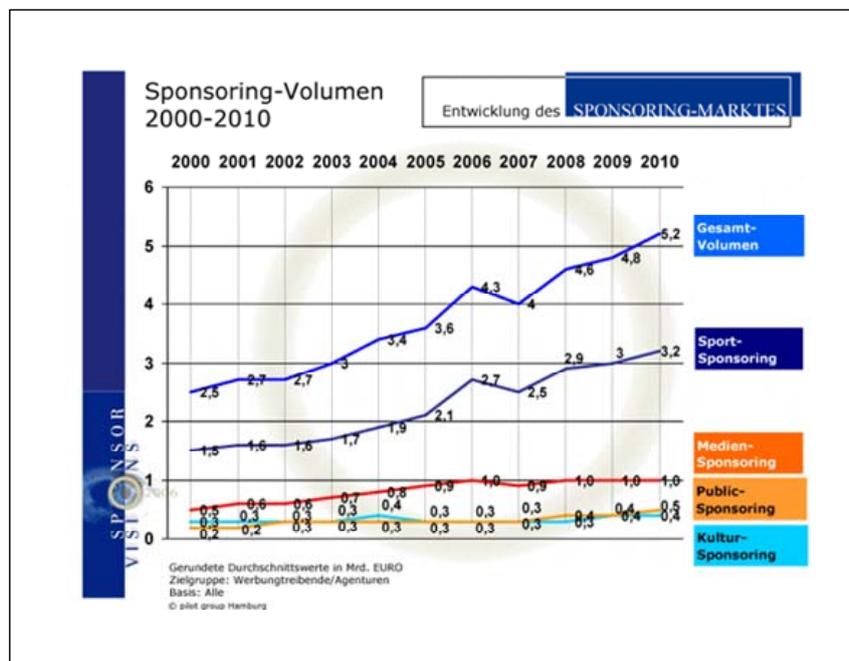


Abb. 1: Sponsoring-Volumen 2000-2010 (Quelle: Pilot Group 2008)

Auch wenn Sportsponsoring seinen festen Platz in den Unternehmen gefunden hat, die Preisfindung und Bewertung fällt den Unternehmen noch immer außerordentlich schwer: Bis heute hat sich diesbezüglich kein Standard am Markt etabliert. Der monetäre Wert eines Sponsorships variiert je nach gewählter Bewertungsmethode erheblich. Planung, Festlegung von Leistungsbestandteilen und Kontrolle sind so nur bedingt möglich. Entsprechend groß ist die Unsicherheit im Markt: Die Frage, ob der Preis, der für ein bestimmtes Leistungspaket gezahlt wurde, adäquat ist oder nicht, lässt sich heute nicht eindeutig beantworten. Die Deutsche Te-

lekom beispielsweise ließ ihr Engagement beim FC Bayern München durch die Sport+Markt AG und die IFM Medienanalysen GmbH unabhängig voneinander bewerten (ALTHOFF 2008). Sport+Markt ermittelte einen Wert von 50 Millionen Euro, IFM von 115 Millionen Euro – für ein und dasselbe Sponsorship. Diese für die Sponsoren alles andere als befriedigende Situation will die S20 nun beheben (S20 2008): Die Interessensvertretung der 20 größten Sponsoren in Deutschland möchte mittels eines eigens aufgesetzten Forschungsprojekts bis Ende 2010 eine Empfehlung darüber abgeben, wie eine Bewertung von Sportsponsorships im Idealfall auszusehen habe.<sup>1</sup>

Das Bestreben der S20, Sponsoring bewertbar zu machen, hat 2008 noch einmal zusätzlich an Bedeutung gewonnen: Die Finanzkrise und die damit einhergehende wirtschaftliche Stagnation erhöht in vielen Unternehmen den Druck auf die Verantwortlichen, die Wirtschaftlichkeit ihrer Maßnahmen darzulegen; dies gilt sowohl für das Marketing im Allgemeinen (LEHMANN & REIBSTEIN 2006, S. 3) als auch das Sponsoring im Speziellen: „Given that economic conditions are likely to be tight over the next two years, companies are more interested than ever in understanding and measuring the returns being obtained from marketing investments“ (Marketing Science Institute 2008). Immer häufiger wird daher von der Geschäftsführung der Nachweis verlangt, dass sich Sponsoring wirtschaftlich rechnet – und zwar von Anfang an (CHATRATH & WENGLER 2008, S. 13). Vorökonomische Größen wie „Recall“ und „Rekognition“ (BRUHN 2003, S. 400ff.) sind zwar weiterhin von Bedeutung, doch als alleinige Bewertungskriterien werden sie vielerorts nicht mehr als ausreichend akzeptiert.

Vor diesem Hintergrund erscheint die Frage nach einer angemessenen Preisfindung für bzw. Bewertung von Sportsponsorships dringender denn je. Das vorliegende Arbeitspapier versucht nun, sich diesem Thema konzeptionell zu nähern. Das Ziel des Arbeitspapiers ist es, ein besseres Verständnis für die Preisfindung und Bewertung von Sponsorships zu vermitteln sowie Wege und Möglichkeiten aufzuzeigen, die eine adäquate Preisfindung und Bewertung von Sponsorships – unter Berücksichtigung seiner Besonderheiten – ermöglichen. Im weiteren Verlauf des Arbeitspapiers wird daher folgenden Fragen nachgegangen:

- Woran liegt es, dass es im Sportsponsoring so schwierig ist, einen adäquaten Preis festzulegen? Was ist also das Spezielle am Sportsponsoring? (Kapitel 2)
- Welche Vorgehensweise in der Findung des Preises macht vor dem Hintergrund der Besonderheiten am meisten Sinn? (Kapitel 3)

---

<sup>1</sup> Die S20 möchte auf Grundlage des Forschungsprojektes die Bewertung von Sponsorships standardisieren. Im Vordergrund steht die Frage, wie die *Qualität* eines Werbeträgerkontaktes sinnvollerweise ermittelt werden kann (CORDES 2008). Als „Kontaktmaßzahl“ verwendet die S20 die Größen, die durch die FASPO, den Fachverband für Sponsoring, vorgeschlagen wurden (FASPO 2005). Kontaktmaßzahl und Kontaktqualität sind der „Ausgangspunkt zur Quantifizierung der Effektivität (Nutzen)“ eines Werbeträgers (BRUHN 2003, S. 238).

- Welche dieser Verfahren werden in der Praxis derzeit angewendet? (Kapitel 4)
- Wie müsste eine adäquate Preisfindung für und Bewertung von Sportsponsorships idealer Weise erfolgen? (Kapitel 5)

Der Artikel schließt in Kapitel 6 mit einem Fazit und gibt einen Ausblick auf den weiteren Forschungsbedarf.

## 2. Sportsponsoring als Geschäftstyp „Projektgeschäft“

Sportsponsoring ist definiert als „a cash or in kind deal under which a sponsor pays a sponsorship fee to a sports entity (athlete, league, team, event) to support overall organizational objectives and promotional strategies“ (JEANRENAUD 2006, S. 49). Unternehmen, die Sportsponsoring betreiben, machen dies somit in erster Linie aus einem ökonomischen Kalkül. Ihr Engagement im Sport ist *immer* Mittel zum Zweck, anders als beispielsweise im Zuschauermarkt, in dem der Sport der unmittelbaren Befriedigung der Bedürfnisse der Zuschauer dient (CHATRATH 2009). Typischerweise nutzen Sponsoren eine Sport-Entität kommerziell mit der Absicht, eines oder mehrere der folgenden vier Ziele zu erreichen (Pilot Group 2008): Steigerung der Bekanntheit; Imageverbesserung; Abverkauf; Pflege/Intensivierung der Kontakte zu bedeutenden Geschäftskunden („Hospitality“).

Eine Sport-Entität muss ein Unternehmen davon überzeugen, dass es als ihr Sponsor seine Ziele in dem gewünschten Maß erreichen kann. Erst dann wird das Unternehmen bereit sein, den Vertrag mit der Sport-Entität abzuschließen. Das Marketing der Sport-Entität richtet sich in diesem Fall nicht an Konsumenten, sondern an Unternehmen, KLEINALTENKAMP (2000) folgend soll es als „Business-to-Business-Marketing“ bezeichnet werden. Zum Business-to-Business-Marketing gehören diejenigen „Absatzprozesse, die sich an Unternehmen und sonstige Organisationen richten, wozu auch staatliche Institutionen gehören“ (KLEINALTENKAMP 2000, S.173); demgegenüber zielt das Business-to-Consumer-Marketing mit seinen Maßnahmen auf „die Endstufe des Wirtschaftsprozesses, d.h. an den privaten Konsumenten bzw. Verwender“ (MEFFERT 2001, S. 961). Sport-Entitäten betreiben beides, sowohl Business-to-Consumer- als auch Business-to-Business-Marketing (CHATRATH 2009): Der Verkauf von Eintrittskarten und Fanartikel fällt unter Erstgenanntes, der von Medienrechten und Sponsoringpaketen unter Letztgenanntes.

Dass Sport-Entitäten beim Verkauf von Sponsoringpaketen Business-to-Business-Marketing betreiben, ist bis heute jedoch in der Forschung kaum beachtet worden: „Few researcher have recognised that the sponsorship relationship is fundamentally a business-to-business one“ (FARRELLY & QUESTER 2005a, S. 211).<sup>2</sup> In Marketing-Lehrbüchern spielt dies bis heute ebenfalls keine Rolle. Sponsoring wird darin zumeist ausschließlich als ein Instrument der Marketing-Kommunikation von Unternehmen dargestellt (vgl. beispielsweise KUß 2006, S. 227; MEFFERT & BRUHN 2006, S. 524ff.). Nicht betrachtet werden dagegen die besonderen Herausforderungen, die sich sowohl für Theorie als auch Praxis daraus ergeben, dass

---

<sup>2</sup> Bisher sind auch im deutschsprachigen Raum nur wenige wissenschaftliche Veröffentlichungen erschienen, die sich explizit damit beschäftigen, dass Sport-Entitäten Business-to-Business-Marketing betreiben; diese sind: BIELING, ESCHWEILER & HARDENACKE (2004), RECKENFELDERBÄUMER (2004), WEL-LING (2005), S. 504ff., WORATSCHEK (2002); WORATSCHEK & SCHAFMEISTER (2005).

die Transaktion auf einem Business-to-Business-Markt stattfindet, beim Verkauf von Sponsoringpaketen also beide Seiten des Marktes, Käufer und Verkäufer, Organisationen sind. Daher soll darauf im Folgenden etwas ausführlicher eingegangen werden.

Auf Business-to-Business-Märkten werden in der Vermarktung typischerweise sogenannte Geschäftstypen unterschieden (BACKHAUS & VOETH 2007, S. 195ff.). Geschäftstypen sind dadurch gekennzeichnet, „dass die Kauf- und Verkaufsprozesse (Transaktionsprozesse) innerhalb eines Typs relativ homogen und zwischen den Typen möglichst heterogen verlaufen“ (BACKHAUS & VOETH 2007, S. 181). Aus Kenntnis der Besonderheiten eines Geschäftstyps können – aus Sicht eines Verkäufers – spezifische Marketingprogramme in Form von Zielen, Strategien und Maßnahmen entwickelt werden.

Sponsoring kann unseres Erachtens dem Geschäftstyp „Projektgeschäft“ (PLINKE 1998, S. 119ff.) zugeordnet werden. Dieses zeichnet sich durch die folgenden typischen Merkmale aus, die in der Preisfindung (und Bewertung) berücksichtigt werden sollten (PLINKE & SÖLLNER 2006, S. 724):

- *Einzelkunde im Mittelpunkt der Vermarktungsaktivität:* Im Projektgeschäft wird typischerweise ein Leistungsbündel angeboten, das auf einen einzelnen Kunden zugeschnitten ist – und das daher erst im Verlaufe der Verhandlungen „en detail“ entsprechend den Bedürfnissen des Kunden ausgestaltet wird. Das Leistungsbündel ist somit immer mehr oder weniger „einmalig“ (STOTLAR 2004, S. 62).
- *Verknüpfung von einer Vielzahl von Teilleistungen zu einem Leistungsbündel:* Typischerweise wird im Projektgeschäft ein Leistungsbündel vermarktet, das sich aus einer großen Anzahl von Teilleistungen zusammensetzt – die wiederum allesamt bis ins „kleinste“ vertraglich geregelt werden müssen (z.B. bis hin zur Größe des Logos des Unternehmens auf der ‚TV-Interviewwand‘ in mm).
- *Volumen der Einzeltransaktion vergleichsweise hoch:* Im Projektgeschäft ist das Volumen der Einzeltransaktion vergleichsweise hoch. Mit Abschluss des Vertrags muss typischerweise erst einmal ein größerer Betrag in das Projekt (in die Sport-Entität) investiert werden – in der (begründeten) Hoffnung, dass sich die Investition anschließend rechnet. Im Sportsponsoring fällt hierunter insbesondere die Sponsoring-Fee; aber auch die Kosten der Aktivierung und Kontrolle sind ein Teil der Investition, die ein Unternehmen tätigen muss, will es erfolgreich Sportsponsoring betreiben.
- *Vertragsabwicklung über längeren Zeitraum hinweg:* Im Projektgeschäft läuft die Vertragsabwicklung typischerweise über einen längeren Zeitraum hinweg, manchmal sogar über mehrere Jahre. Ob sich die o.g. Investition tatsächlich lohnt, ist daher anfangs unsicher (HAASE 2001, S. 12): Die Vermarktung des Leistungsbündels erfolgt

vor der tatsächlichen Leistungserstellung, dem sportlichen Wettbewerb. Somit handelt es sich immer „nur“ um ein Leistungsversprechen (KLEINALTENKAMP 2000, S. 221). Dementsprechend hoch sind Risiko und Involvement der Kunden (GEMÜNDEN 1985), sodass im Projektgeschäft Kaufentscheidungen häufig eher rational und nach langfristigen Entscheidungsprozess getroffen werden (BRUHN 2001, S.254).

- *Multipersonalität*: Die Beschaffungsentscheidung ist im Projektgeschäft immer eine Mehrpersonen-Entscheidung (FLIEß 2000, S. 305ff.). Sie wird durch das sogenannte Buying Center des Kunden getroffen. Dem Buying Center gehören alle Organisationsmitglieder im Kundenunternehmen an – zumeist abteilungs- und hierarchiestufenübergreifend –, die hinsichtlich der Kaufentscheidung wirksam untereinander in Kommunikation treten (DILLER 2001). Aus diesem Grund ist eine Sport-Entität gut beraten, im Vermarktungsprozess zusätzlich zu den grundsätzlichen Anforderungen des (potenziellen) Sponsors auch die unterschiedlichen Bedürfnisse der Mitglieder im Buying Center zu berücksichtigen.

Im Projektgeschäft gilt die Preispolitik als eines der wichtigsten Marketinginstrumente (BACKHAUS & VOETH 2007, S. 336ff.). Für den Verkäufer stellt sie eine besondere Herausforderung dar, denn bezüglich des adäquaten Preises besteht grundsätzlich eine große Unsicherheit (DILLER 2008, S. 468): Die individuelle Zusammenstellung des Leistungsbündels nach den Bedürfnissen der Unternehmen macht eine Preisfindung für jedes Leistungsbündel von neuem notwendig: „Das Finden einer Preisentscheidung [im Projektgeschäft] ist ein komplexer, zeitaufwändiger Prozess. Preisentscheidungen im Projektgeschäft sind [aufgrund der Leistungsindividualität] immer Einmalentscheidungen.“ (PLINKE 1998, S. 119). Nachfolgend werden die zwei wichtigsten Methoden zur (Unterstützung der) Preisfindung im Projektgeschäft vorgestellt: die Wertanalyse und die Wirtschaftlichkeitsrechnung.

### 3. Preisfindung und Bewertung im Projektgeschäft

Im Projektgeschäft wird der Preis im wahrsten Sinne des Wortes erst „gefunden“ – im Rahmen von Verhandlungen zwischen Verkäufer und potenziellem Interessenten (SIMON 1992, S. 553). Typischerweise verlaufen Projektgeschäfte in drei Teilabschnitten, in denen der Preis sukzessive (weiter-)entwickelt wird (PLINKE 1998, S. 123):

- *Voranfrage-/Angebotsphase*: Im Rahmen der Voranfrage-/Angebotsphase setzt der Verkäufer (intern) einen „Wunschpreis“ fest, der während der Verhandlungen von den Verantwortlichen als Richtgröße genutzt werden kann. Dieser sollte zumindest die Selbstkosten decken.
- *Verhandlungsphase*: Im Projektgeschäft wird nicht an anonyme Märkte vermarktet, sondern die Käufer und Verkäufer treten in direkte Interaktion; miteinander wird verhandelt sowohl bezüglich der konkreten Ausgestaltung des Leistungsbündels als auch der zu zahlenden Gegenleistung. Das Ergebnis der Verhandlungsphase bildet der Vertragspreis, auf den sich beide Marktakteure, Käufer und Verkäufer, geeinigt haben. Dieser Vertragspreis wird während der Abwicklungsphase als Steuerungsgröße im Rahmen des Projektcontrollings genutzt.
- *Abwicklungsphase*: Die Abwicklungsphase dient der Erlöskontrolle; der Vertragspreis wird dabei dem Ist-Erlös gegenüber gestellt.

Die Preisfindung im Projektgeschäft basiert auf einer klassischen Kosten-Nutzen-Analyse (vgl. Abbildung 2). Sie startet daher grundsätzlich im ersten Schritt mit einer Kalkulation des Preises auf Basis der Selbstkosten, die dem Verkäufer anfallen. Ziel ist, mit Hilfe entsprechender Kalkulationsverfahren die Preisuntergrenze zu bestimmen (DILLER 2008, S. 310ff.). Notwendig ist dies, da der Verkäufer mit dem Abschluss des Vertrags keinen Verlust erwirtschaften möchte.

Zur Bestimmung seines preispolitischen Spielraums ist es für den Verkäufer in einem zweiten Schritt notwendig, die Preisobergrenze des Käufers zu ermitteln: Welchen Preis wäre der Käufer bereit, maximal zu zahlen? Zur Bestimmung der Preisobergrenze ist es im Projektgeschäft üblich, ein Kosten-Nutzen-Kalkül – aus Sicht des Käufers – durchzuführen (BACKHAUS & VOETH 2007, S. 347ff.; PLINKE 1998, S. 140). Der Kunde, so die Annahme, wird nur bereit sein, so viel zu zahlen wie ihm die erworbene Leistung tatsächlich nützt. Der (wahrgenommene) Nutzen des (kundenindividuell zusammengestellten) Leistungsbündels determiniert somit die Zahlungsbereitschaft (BALDERJAHN 2003, S. 389; SIMON 1992, S. 3). Die Preisobergrenze im Projektgeschäft wird entsprechend den Bedürfnissen des Kunden „nutzenorientiert“ definiert. Ob es tatsächlich möglich ist, den „Nutzenpreis“ abzuschöpfen, kann nicht generell beantwortet werden. Dies hängt davon ab, wie der Wettbewerb seine Prei-

se setzt: Sind dessen Preise entsprechend niedriger gehalten, so muss auch der Verkäufer sich daran orientieren und die Preise an diese Gegebenheiten anpassen; andernfalls besteht die Gefahr, dass der Kunde sich für die Konkurrenz entscheidet. Zudem ist der Verkäufer durch eigene, unternehmenspolitische Zielvorgaben gebunden, beispielsweise den üblichen Gewinnaufschlag.

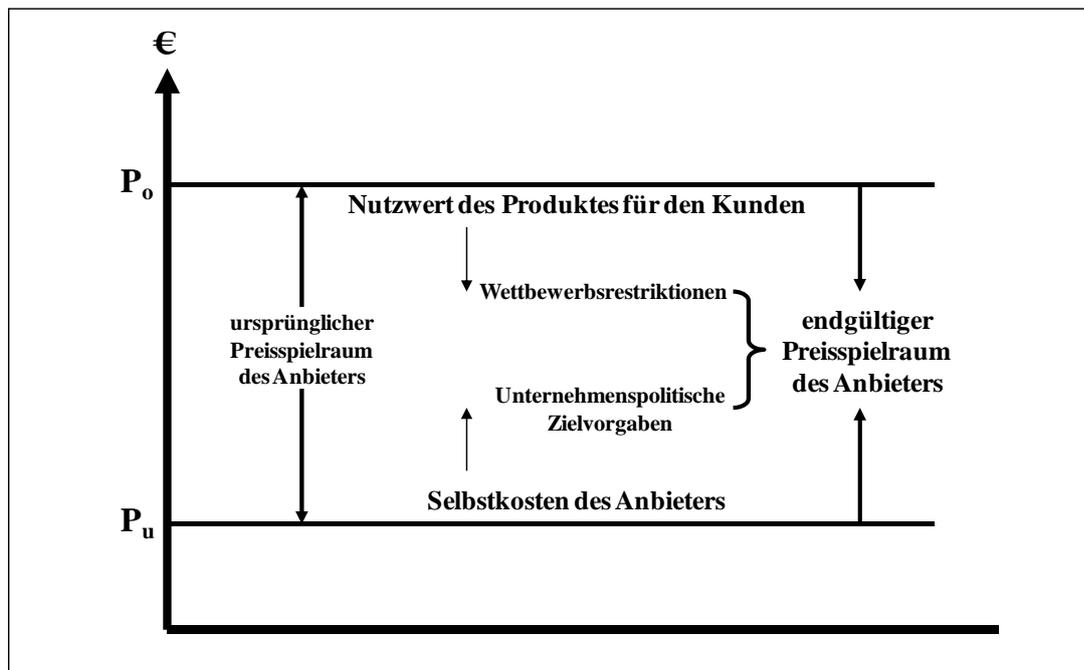


Abb. 2: Preisfindung im Projektgeschäft (Quelle: in Anlehnung an MONROE 2003, S. 12)

Die Festlegung der Preisobergrenze erfordert eine Operationalisierung der Nutzenwahrnehmung des Kunden durch den Anbieter. Im Projektgeschäft werden hierfür typischerweise zwei Verfahren eingesetzt (DILLER 2008, S. 479ff.), die Wertanalyse und die Wirtschaftlichkeitsrechnung. Während die Wertanalyse versucht, die Werttreiber innerhalb eines Leistungsbündels zu identifizieren sowie deren relative Wertanteile zu bestimmen, berechnet die Wirtschaftlichkeitsrechnung die Vorteilhaftigkeit einer Investition.

### Wertanalyse

Die Wertanalyse zielt auf die Bestimmung der Werttreiber eines angebotenen Leistungsbündels ab – aus Sicht eines potenziellen Kunden. Mittels der Wertanalyse identifiziert der Anbieter, welche der angebotenen Teilleistungen es sind, die dem Kunden relativ gesehen am meisten Nutzen stiften und daher für seine Beschaffungsentscheidung am bedeutendsten sind. Ohne Unterstützung seitens des Kunden ist die Wertanalyse kaum durchführbar (DILLER 2008, S. 322). Von großem Vorteil ist daher, dass im Projektgeschäft oftmals bereits in der Verhandlungsphase eine enge Zusammenarbeit üblich ist; über Anforderungen und Preisvor-

stellungen wird offen diskutiert (BACKHAUS & VOETH 2007, S. 386). In diesem Zusammenhang besteht grundsätzlich auch die Möglichkeit der Bestimmung von Werttreibern. Als Methode zur Messung der Präferenzen der Kunden bietet sich die Conjoint-Analyse an (BACKHAUS, ERRICHSON, PLINKE & WEIBER 2003, S. 543ff.). Sie ermöglicht die Schätzung der Teilnutzenwerte der einzelnen Teilleistungen eines Leistungsbündels – und liefert dem Verkäufer damit Ansatzpunkte für eine grundlegende Ausgestaltung seines Leistungsbündels.

Die Bestimmung der Werttreiber sowie ihrer Werthaltigkeit ist keineswegs eine „Ein-Personen“-Entscheidung. Über das Buying Center wirken mehrere Personen aus unterschiedlichen Abteilungen und Hierarchiestufen an der Beschaffung mit (vgl. Kapitel 2). Zu erwarten ist, dass die Bewertung der Teilleistungen durch die Mitglieder des Buying Centers unmittelbar von deren Tätigkeitsfeld und Leitungsebene abhängt – und zum Teil auch im Widerspruch zueinander steht. Aus Kundensicht bietet es sich daher an, bereits vor der Beschaffung eine interne Wertanalyse durchzuführen, damit ein zum gesamten Unternehmen passendes Leistungsbündel verhandelt werden kann.

Die Wertanalyse ermöglicht jedoch keine monetäre Quantifizierung des Werts des Leistungsbündels aus Kundensicht; dazu kann der Anbieter auf die Wirtschaftlichkeitsrechnung zurückgreifen.

### *Wirtschaftlichkeitsrechnung*

Die Wirtschaftlichkeitsrechnung ist im Projektgeschäft eine weit verbreitete Methode zur Unterstützung der Preisfindung. Auf Basis einer Wirtschaftlichkeitsrechnung ermittelt der Anbieter die maximale Zahlungsbereitschaft des Kunden, in dem er die erwarteten Rückflüsse (engl.: cash flows) aus dem Projekt aus Kundensicht einzuschätzen versucht.

Die Kapitalwertmethode ist eine weit verbreitete Variante der Wirtschaftlichkeitsrechnung, auf deren Grundlage es möglich ist, den sog. Kapitalwert (engl.: net present value, abgekürzt „NPV“) einer Investition zu berechnen (KRUSCHWITZ 2000, S. 463ff.; ROSS, WESTERFIELD & JORDAN 2003, S. 274ff.). Ursprünglich ein Instrument in der Finanzwirtschaft unterstützt die Kapitalwertmethode auch die Berechnung der Vorteilhaftigkeit von Investitionen, die auf Business-to-Business-Märkten getätigt werden (DILLER 2008, S. 479). Die Formel zur Berechnung des Kapitalwerts (NPV) einer Investition ist in Abbildung 3 dargestellt:

## Kapitelwert:

$$NPV = \frac{-\sum I_t + \sum E(CF_t)}{(1 + r_f + r_p)^t}$$

### Erläuterungen:

- $I_t$ : Investition in t
- $E(CF_t)$ : erwarteter Cash-flow in t
- $r_f$ : risikoloser Zinssatz
- $r_p$ : Risikoprämie
- t: Zeiteinheit (z.B. Quartal, Jahre)

**Abb. 3: Formel zur Berechnung des Kapitalwerts (Quelle: in Anlehnung an KRUSCHWITZ 2000, S. 472)**

Der Kapitalwert NPV einer Investition berechnet sich aus der Summe der Investitionen  $I_t$ , die der Kunde im Rahmen des Erwerbs und der Nutzung eines Leistungsbündels zu machen hat, und den erwarteten Rückflüssen  $E(CF_t)$  aus der Investition. Um eine Vergleichbarkeit zwischen alternativ möglichen Investitionen herzustellen und dem spezifischen Risiko einer jeden Investition adäquat Rechnung zu tragen, bedarf es eines individuellen Zinssatzes  $r$  für jede Investition, mit dem die (zu vergleichenden) Investitionen auf einen gemeinsamen Zeitpunkt, z.B.  $t = 0$ , abdiskontiert werden (ROSS et al. 2003, S. 157ff.).

Eine große Herausforderung bei der Anwendung der Kapitalwertmethode stellt neben der Schätzung der zu erwartenden Rückflüsse  $E(CF_t)$  insbesondere die Bestimmung eines adäquaten Zinssatzes  $r$  dar (KRUSCHWITZ 2000, S. 475ff.; ROSS et al. 2003, S. 282ff.). Prinzipiell steht es den Unternehmen frei, welchen Zinssatz sie für die Diskontierung nutzen; oftmals orientieren sich Unternehmen am freien Kapitalmarkt und damit an den internationalen Aktienmärkten. An den Kapitalmärkten wird der Zinssatz  $r$  üblicherweise in zwei Bestandteile aufgespalten, den risikofreien Zinssatz  $r_f$  sowie die Risikoprämie einer Investition  $r_p$ . Während der risikofreie Zinssatz mittel- bis langfristig zwischen vier bis fünf Prozent schwankt,<sup>3</sup> wird die Risikoprämie  $r_p$  – die Überrendite<sup>4</sup> (engl.: excess return) aus einer Kapitalmarktanlage in Aktien (z.B. an den US-Aktienmärkten) – in einem Bereich von acht bis zehn Prozent taxiert.<sup>5</sup> Ein angemessener Zinssatz, der als allgemeiner Marktbenchmark für eine Investition herange-

<sup>3</sup> ROSS et al. (2003) beispielsweise gehen in Anlehnung an die Berechnungen von IBBOTSON & SINQUEFIELD (2001) von einem risikofreien Zinssatz von  $r_f=3,9\%$  aus. Die Grundlage für ihre Berechnungen bilden US-Treasury-Bonds mit einer Laufzeit von 30 Jahren, da diese aufgrund der langen Laufzeit keinen kurzfristigen Marktschwankungen unterliegen und als eine der sichersten Kapitalanlagen weltweit gelten – mit einem Ausfallrisiko von nahe 0 (ROSS et al. 2003, S. 394f.).

<sup>4</sup> Die Überrendite ist die Differenz aus der erwarteten Marktrendite einer riskanten Kapitalanlage (Aktien, Immobilien, Edelmetalle usw.) und der risikolosen Verzinsung (KRUSCHWITZ 2000, S. 513).

<sup>5</sup> Für die Risikoprämie empfehlen ROSS et al. (2003) in Anlehnung an IBBOTSON & SINQUEFIELD (2001) einen Zinssatz von  $r_p=9,1\%$ . Wie neuere empirische Untersuchungen jedoch zeigen, wird die Risikoprämie für Kapitalmärkte mit acht bis zehn Prozent prinzipiell als zu hoch eingeschätzt (DIMSON, MARSH & STAUNTON 2002, S. 163ff.). Die Risikoprämie dürfte stattdessen in etwa bei vier bis fünf Prozent liegen.

zogen werden kann, wäre somit ein Zinssatz  $r=r_f+r_p$ , der zwischen 12 und 15 Prozent liegt (ROSS et al. 2003, S. 395). Dieser Marktbenchmark gibt einen ersten guten Hinweis darauf, wie hoch der Zinssatz zur Berechnung des projektindividuellen NPV mindestens sein sollte. Ein Kunde wird nur dann bereit sein, bei einem bestimmten Anbieter zu kaufen, wenn aus seiner Sicht die folgenden beiden Bedingungen erfüllt sind:

- Der Kapitalwert ist größer Null, andernfalls wäre es vorteilhaft, die Investition zu „unterlassen“. Sie würde nur eine Rendite erwirtschaften, die unter dem vorab definierten „Benchmark“ liegt.
- Der Kapitalwert des Leistungsbündels des Anbieters ist größer als derjenige, der mit dem Kauf eines Leistungsbündels beim Wettbewerb erwartet wird.

Bedingung für eine Berechnung des Kapitalwerts ist, dass der Verkäufer eine klare Vorstellung darüber hat, was der Kunde mit dem Leistungsbündel zu tun beabsichtigt (PLINKE 1998, S. 142): Wofür soll es genutzt werden? Welche Ziele verfolgt das Unternehmen mit dem Erwerb des Leistungsbündels? Von großem Vorteil ist, wenn die Berechnung in Kooperation mit dem Kunden durchgeführt werden kann, beispielsweise in sog. Kundenfokusgruppen: „Viele Kunden stehen derartigen Kooperationen offen gegenüber, da es doch um Transparenz der Kosten- und Werttreiber ihrer eigenen Leistungsprozesse und [somit] letztlich um eine Steigerung der gesamten Wertschöpfung in der Wertkette geht“ (DILLER 2008, S. 322). Nähe zum Kunden und regelmäßiger (Informations-)Austausch mit ihm sind somit wesentlich für den Einsatz einer Wirtschaftlichkeitsrechnung als Instrument der Preisfindung im Projektgeschäft.

Inwieweit die Wertanalyse und die Kapitalwertmethode im Sportsponsoring bereits Anwendung finden und, wenn ja, in welcher Form, wurde im Rahmen einer empirischen Untersuchung ermittelt, deren Struktur und Ergebnisse im nachfolgenden Kapitel dargestellt werden.

#### **4. Verwendete Verfahren der Preisfindung für/Bewertung von Sport-sponsorships in der Sportbusiness-Praxis**

Die empirische Untersuchung wurde im ersten Halbjahr 2008 durchgeführt. Ziel war es, einen Überblick darüber zu erlangen, welche Methoden zur Preisfindung und Bewertung von Sport-sponsorships in der Praxis derzeit Anwendung finden und wie weit diese verbreitet sind. Die folgenden Fragen waren – entsprechend der bisherigen (theoretisch-konzeptionellen) Ausführungen – untersuchungsleitend:

1. Wertanalyse: Welches sind die Werttreiber im Sportsponsoring, also diejenigen Teilleistungen/Leistungselemente, die besonders nutzenstiftend sind?
2. Wirtschaftlichkeitsrechnung: Wird im Sportsponsoring eine Wirtschaftlichkeitsrechnung durchgeführt – einerseits zur Findung des Preises (Verhandlungsphase), andererseits zur Bewertung (Abwicklungsphase)? Wenn ja, welche Verfahren dominieren?

Die empirische Untersuchung wurde anhand von Experteninterviews durchgeführt (MEY & MRUCK 2007, S. 254f.). Experteninterviews sind ein Verfahren der qualitativen Marktforschung (MÜLLER 2000, S. 133), deren Einsatz immer dann empfohlen wird, „wenn über das interessierende Problem vor Beginn der Untersuchung wenig Informationen vorliegen“ (KUß 2004, S. 30). Ziel ist, auf Grundlage der empirischen Untersuchung ein tiefergehendes Verständnis für den Untersuchungsgegenstand in seiner Gesamtheit zu gewinnen.

Die Auswahl der Unternehmen erfolgte in Form einer sog. absichtsvollen Stichprobenziehung (SCHREIER 2007, S. 235). Ziel dieses Verfahren ist es, für die empirische Untersuchung bewusst solche Fälle auszuwählen, die für die Beantwortung der Fragestellung besonders bedeutsam und aufschlussreich sind. Die Stichprobe ist damit zwar nicht repräsentativ für die Grundgesamtheit, möglich ist aber auf Grundlage der empirischen Untersuchung, analytisch zu verallgemeinern (MERKENS 2003, S. 291). Der Empfehlung von KLEINING (2007, S. 200) folgend wurde dabei ein sog. Extremgruppensample angestrebt. Die Stichprobe ist dementsprechend so zusammengesetzt worden, dass sie die gesamte Bandbreite des Untersuchungsgegenstands abdeckt. Die zehn befragten Unternehmen wurden – vor dem Hintergrund dieser Überlegungen – anhand der folgenden Kriterien identifiziert:<sup>6</sup>

- Sponsor von Sport-Entitäten

Der Fokus dieser Arbeit liegt auf dem Bereich Sportsponsoring. Voraussetzung für die Ansprache eines Unternehmens war somit das Vorliegen eines Sportsponsoring-Engagements. Zudem wurde darauf geachtet, dass es sich bei den Sponsoring-Engagements

---

<sup>6</sup> Für die empirische Untersuchung wurden insgesamt 14 Unternehmen angeschrieben. 10 davon (71%) haben sich bereit erklärt, an der Befragung teilzunehmen.

der Unternehmen in erster Linie um Hauptsponsorships handelt bzw. dass die Unternehmen über ein umfangreiches Sponsoring-Portfolio im Sport und damit über eine umfangreiche Marktkenntnis verfügen. Auch wenn die meisten bedeutenden Engagements im Bereich Fußball zu finden sind, wurden bewusst auch Unternehmen angesprochen, die Sponsoring-Engagements in anderen Sportarten, u.a. im Basketball, Handball und Eishockey, eingegangen sind.

- relevanter Markt & Branche

Bei der Zusammenstellung der angesprochenen Unternehmen bildeten der *relevante Markt* und die *Branche* das zweite Entscheidungskriterium. Es wurde darauf geachtet, dass die ausgewählten Unternehmen sich nicht nur auf einen (inter-)nationalen Markt ausrichten. Bewusst wurden *auch* Unternehmen angesprochen, deren Kundschaft nur regional ist. Die Branchen wurden sehr unterschiedlich gewählt, um so einen möglichst breitgefächerten, von den Besonderheiten einer Branche unabhängigen Einblick in die Materie zu gewinnen. Neben den schon genannten Sponsoren wurden zusätzlich noch ein Vermarkter und ein Marktforschungsinstitut befragt, die sich auf die Branche Sport spezialisiert haben.

- Sportsponsoring-Zielsetzung

Als drittes Entscheidungskriterium wurde die Sportsponsoring-Zielsetzung des Unternehmens herangezogen – sofern dies von außen erkennbar war. Unter den ausgewählten Unternehmen sollten sowohl solche dabei sein, die die „klassischen“ Sponsoring-Zielsetzungen (Steigerung der *Bekanntheit*, *Imageverbesserung*) verfolgen, als auch solche, deren Sponsoring eher vertriebsorientiert ist.

Sichergestellt werden musste weiterhin die Wahl des richtigen Ansprechpartners im Unternehmen. Bei Experteninterviews werden die Interviewten als Akteure in dem von ihnen repräsentierten Funktionskontext angesprochen. Dem Untersuchungsgegenstand entsprechend wurden von uns als Experten daher diejenigen Managerinnen und Managern interviewt, die in den Unternehmen hauptberuflich mit Sportsponsoring zu tun haben. Dies sind die Leiter und Mitarbeiter der Abteilungen Sponsoring, Unternehmenskommunikation und/oder Marketing. Wenn auch der Beschaffungsprozess in den Unternehmen abteilungs- und zum Teil hierarchieübergreifend ist (vgl. Kapitel 2), ist zu vermuten, dass die genannten zu den sog. Schlüsselinformanten gehören. Schlüsselinformanten sind diejenigen im Unternehmen, die über den Untersuchungsgegenstand am besten informiert und daher für eine Befragung am besten geeignet sind (CAMPELL 1955, S. 339ff.). Insgesamt wurden sieben Leiter und sieben Mitarbeiter der o.g. Abteilungen interviewt sowie ein Vorstand.

In Tabelle 1 sind die wichtigsten Charakteristika der befragten Unternehmen noch einmal abschließend zusammengestellt.

Kriterium	
<b>Sportsponsor</b>	30 % mehr als 10 Sportsponsoring-Engagements 40 % 5-10 Sportsponsoring-Engagements 30 % weniger als 5 Sportsponsoring-Engagements
<b>relevanter Markt</b>	45% international, 35% national, 20% nur regional
<b>Branche</b>	Energie, Entsorgung/Recycling, Finanzdienstleistungen, Getränke (Bier), Marktforschung, Reisen, Transport/ Logistik, Telekommunikation, Vermarkter (Sportrechte)
<b>Umsatz</b>	30%: größer als 5 Mrd. Euro 70%: zwischen 500 Mio. Euro und 5 Mrd. Euro;
<b>Abteilungen/Positionen</b>	30% Unternehmenskommunikation, 30% Sponsoring, 30% Marketing, 10% Geschäftsführung/Vorstand, ----- 67% Leitung, 33% Mitarbeiter/Assistenz

**Tab. 1: Eckdaten der im Rahmen der empirischen Untersuchung befragten Unternehmen**

Zur Vorbereitung der Interviews wurde den Gesprächspartnern im Vorfeld des Interviews ein Fragenkatalog zugesandt, anhand dessen das folgende – etwa ein- bis eineinhalbstündige – Gespräch strukturiert wurde. Der Fragenkatalog diente den Interviewenden als Leitfaden. Entwickelt wurde er entsprechend der von MEY & MRUCK (2007, S. 269f.) vorgeschlagenen Vorgehensweise.

Der Inhalt und der Ablauf der Interviews wurden im Verlaufe des Gesprächs anhand von Notizen stichpunktartig festgehalten. Unmittelbar im Anschluss an die Interviews wurden die Notizen in ein Protokoll überführt. Die im Rahmen der empirischen Untersuchung gewonnenen Daten wurden in Form einer qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet (NADERER 2007, S. 376ff.). Die Auswertung umfasste die drei typischen Schritte Zusammenfassung, Explikation und Strukturierung (MAYRING 2003, S. 58). Die Durchführung und Auswertung der Experteninterviews hat insgesamt sechs Monate in Anspruch genommen.

Entsprechend der theoretisch-konzeptionellen Vorüberlegungen werden im Folgenden zuerst die Ergebnisse bzgl. der Wertanalyse dargestellt und diskutiert; anschließend erfolgt eine Zusammenfassung der Ergebnisse der empirischen Untersuchung zur Wirtschaftlichkeitsrechnung.

## *Wertanalyse – Ergebnisse der empirischen Untersuchung*

Ein Schwerpunkt der empirischen Untersuchung war zu klären, welche Leistungselemente die Werttreiber im Sportsponsoring sind, also diejenigen Teilleistungen, die besonders nutzenstiftend sind. Die Experten wurden entsprechend gebeten, dazu eingehend Stellung zu nehmen.

Einigkeit bestand darüber, dass die Bedeutung eines Leistungselements im Allgemeinen von der Sponsoring-Zielsetzung des Unternehmens abhängt, d.h.: *Die Werttreiber im Sportsponsoring gibt es nicht; für jede Sponsoring-Zielsetzung sind es spezifische Leistungselemente, die besonders nutzenstiftend sind und sich damit als Werttreiber auszeichnen.* Entsprechend werden im Folgenden die Ergebnisse der Experteninterviews bzgl. der Wertanalyse gemäß der bekannten vier wichtigsten Sponsoring-Zielsetzungen dargestellt und diskutiert.

- *Steigerung der Bekanntheit*

In der Befragung wurde deutlich, dass eine Generalisierung der Werttreiber über alle Sportarten hinweg nicht möglich ist. Entsprechend wurde die Befragung im Schwerpunkt auf die Sportart Fußball ausgerichtet; der Großteil der Unternehmen verfügte über mindestens ein Sponsoring-Engagement im Bereich der Fußballbundesliga, so dass eine solche Vorgehensweise als am sinnvollsten erschien.

Unter den Befragten aller Unternehmen bestand große Einigkeit bzgl. der wichtigsten Teilleistungen für die Sportart Fußball. Zur Steigerung der Bekanntheit eigneten sich am besten das Trikot, die TV-Banden sowie Cam Carpets. Die Einführung der Videobande wird allerorts begrüßt; nicht eindeutig zu klären war indessen, ob das Schnecken- oder das Premiumbandensystem vorteilhaft ist.<sup>7</sup> Zu vermuten ist, dass sich die Vor- und Nachteile der beiden Varianten mittel- bis langfristig ausgleichen; kurzfristig ist die „Schnecke“ besser, da sie die Wahrscheinlichkeit erhöht, durch die Zuschauer am Fernsehbildschirm innerhalb von Zusammenfassungen wahrgenommen zu werden. Von allen Seiten wurde darüber geklagt, dass die Fußballbundesliga mittlerweile eine wahre „Werbewüste“ sei; auf das eigene Unternehmen aufmerksam zu machen, sei immer schwieriger. Gefordert wurde eine Verknappung der Werbebotschaften; tatsächlich haben die ersten Fußballbundesligisten darauf reagiert: in den meisten Stadien gibt es nur noch eine Reihe an TV-Banden. Dort, wo es eine zweite gibt, ist diese bewusst farblich einheitlich gestaltet worden, sodass die erste dominiert.

---

<sup>7</sup> Beim Einsatz von Dreh- und Videobanden gibt es prinzipiell zwei Möglichkeiten der Darstellung, das Schnecken- und das Premiumbandensystem. Beim Schneckenbandensystem ist immer eine Gruppe von Werbetreibenden gleichzeitig auf den Banden in der Veranstaltungsstätte zu sehen, während beim Premiumbandensystem für eine bestimmte Zeiteinheit immer nur ein Unternehmen exklusiv in der Veranstaltungsstätte auf den Banden dargestellt wird. Dies bedeutet: Im zweiten Fall ist ein Unternehmen seltener zu sehen als im ersten Fall, wenn es aber zu sehen ist, dann dominant und damit sehr aufmerksamkeitsstark.

- *Imageverbesserung*

Immer mehr an Bedeutung gewinnt das Ziel, mit Hilfe des Sponsorings die Marke emotional aufzuladen. Welches die wichtigsten, die werttreibenden Teilleistungen zum Erreichen dieses Ziels sind, konnte durch die Befragung nicht geklärt werden: Die Auskünfte der Experten diesbezüglich waren außerordentlich vielfältig und reichten von „Gewinnspielaktion“, „Auflaufkinder“ und „Autogrammstunde“ bis „Organisation eines Freundschaftsspiels in einer für uns relevanten Region in Deutschland“.

Diese Vielfalt an Antworten überrascht jedoch keineswegs: Das Image eines Unternehmens ist im Gegensatz zur Steigerung der Bekanntheit etwas sehr Individuelles und hängt von zahlreichen Unternehmensspezifika ab wie Historie, Größe, Nationalität und Unternehmenszielen. Welches Image ein Unternehmen in seinen Zielmärkten letztlich aufbauen möchte, ist noch nicht einmal innerhalb einer Branche identisch – schließlich soll Sponsoring zur Differenzierung im Wettbewerb beitragen.

Abstrahierend aus den Erkenntnissen der Interviews lassen sich für die Zielstellung „Imageprofilierung“ die folgenden beiden Kriterien ableiten, die die angebotenen Teilleistungen möglichst erfüllen sollten, um für ein Unternehmen als Werttreiber eingeschätzt zu werden:

- Die Teilleistung muss grundsätzlich eine *Differenzierung im Wettbewerb* um die Kunden ermöglichen.
- Die als Sponsoren tätigen Unternehmen vermarkten allesamt ihr Leistungsangebot auf anonymen Märkten; zwischen ihnen und den Kunden findet normalerweise keine Interaktion statt. Mit Hilfe der erworbenen Leistungselemente sollte es daher im Idealfall möglich sein, mit den Kunden direkt in den Kontakt zu treten – vor Ort, in ihrer Region. Diese *Interaktion* beschert den Zuschauern als (potenziellen) Kunden im Optimalfall „unbezahlbare Momente“ („priceless moments“), die sie normalerweise nicht käuflich erwerben können. Wo dies nicht möglich ist, sollte das Leistungselement zumindest so „einzigartig“ sein, dass dessen Aktivierung den Konsumenten im Gedächtnis verhaften bleibt und sich somit positiv auf Einstellung und Kaufabsicht auswirkt.

Seit einigen Jahren zeichnet sich zudem ein neuer Trend ab: Unternehmen setzen in ihrer Kommunikation zunehmend auf das Thema „Corporate Social Responsibility“ (CSR) (Pleon Event + Sponsoring 2008, S. 30ff.). Für sie ist es wichtig, Teilleistungen zu erwerben, mit denen sie (auch) ihre gesellschaftliche Verantwortung darstellen können, zum Beispiel indem Ihnen die Möglichkeit geboten wird, *auch* den Nachwuchs-

mannschaften des Profivereins finanziell unter die Arme zu greifen. Es ist davon auszugehen, dass CSR in den nächsten Jahren noch an Bedeutung gewinnen wird.

- *Kundenpflege (Hospitality)*

Ähnlich wie für das Ziel *Steigerung der Bekanntheit* bestand auch bei der Kundenpflege große Übereinstimmung zwischen den Interviewpartnern. Zur Pflege der Kontakte mit Geschäftskunden wird in erster Linie auf VIP-Loge und Business-Seats zurückgegriffen.

- *Abverkauf/Vertrieb*

Der Wandel der Sport-Entität von der reinen Kommunikations- zur ganzheitlichen Marketingplattform nimmt mittlerweile immer konkretere Formen an. Sport-Entitäten und Sponsoren vereinbaren vertraglich zunehmend sogenannte Geschäftsmodelle, um die breite Fanbasis der Sport-Entität gemeinsam nutzbar zu machen. In Zukunft werden die meisten Sponsoringpakete sowohl werbliche als auch vertriebliche Leistungselemente enthalten. Die (künstliche) Trennung, wie sie bis heute noch vorherrschend ist, wird wohl schon bald der Vergangenheit angehören. Die Unternehmen streben vielerorts eine strategische Partnerschaft mit der Sport-Entität an. Sponsoring wird so immer mehr zur „co-marketing alliance“ (FARRELLY & QUESTER 2005b, S. 55). Eines der befragten Unternehmen verpflichtet seine Sport-Entitäten gar vertraglich zu einer gemeinsamen Marketing-Kommunikation.

Soll Sponsoring verkaufen, ist es ratsam, Folgendes zu berücksichtigen: (a) das Leistungsangebot des Unternehmens muss an die spezifischen Bedürfnisse der Zuschauer/Fans angepasst werden, es muss ihnen also einen „added value“ bieten; (b) der Vertrieb sollte in das Sponsoring ausdrücklich mit eingebunden werden und somit auf die (Aus-)Gestaltung Einfluss nehmen können.

Einer der wichtigsten Werttreiber im Sportsponsoring ist, zielübergreifend, die „Exklusivität“. Von allen Befragten wurde sie als bedeutend eingeschätzt – sowohl für die Kommunikation als auch für den Vertrieb. Typischerweise wird sie den Unternehmen vertraglich für ihre Branche zugesichert; problematisch ist, dass jedoch häufig Unternehmen miteinander in Konkurrenz stehen, die gar nicht derselben Branche angehören. Die befragten Unternehmen berichteten von Fällen, wo die vertraglich vereinbarte „Exklusivität“ komplett an Wert für sie verlor, als ein weiteres, neues Unternehmen Sponsor der Sport-Entität wurde – das zwar nicht in der gleichen Branche angesiedelt war wie die Erstgenannten, aber dennoch mit diesen im Wettbewerb stand (Beispiel: Bahn, Luftfahrt).

Kritisiert wurde von den meisten Unternehmen, dass viele Sport-Entitäten den Wandel der Zeit nicht erkannt hätten: Die zunehmende Bedeutung des Sponsoring-Zielsetzung Imagepro-

filierung bedürfe z.B. einer engeren Verknüpfung der Markenwelten von Sponsor und Sport-Entität im Sinne eines „Co-Branding“ (WELLING 2005, S. 506). Wesentliche Voraussetzung dafür sei das Eingehen strategischer Partnerschaften; viele Sport-Entitäten investierten jedoch zu wenig in ihre Geschäftsbeziehungen. Immer noch würde nur von den Sponsoren erwartet, dass sie die Partnerschaft aktivieren. Diese Kritik der Sponsoren ist weit verbreitet. Wie andere empirische Untersuchungen zeigen, gilt sie anscheinend auch für die USA, Asien und Australien: „[The sport entities’] perception of value remains limited to the provision of rights, their marketing skills are only dedicated to their own consumers, and they overwhelmingly rely on sponsors’ objectives and activation for directions“ (FARRELLY, QUESTER & BURTON 2006, S. 1024). Eines der von uns befragten Unternehmen hat sich vor diesem Hintergrund entschlossen, sich weitgehend von den Sport-Entitäten zurückzuziehen und verstärkt strategische Partnerschaften anderswo zu suchen, in diesem Fall mit Veranstaltungsstätten.

Insgesamt stellt sich für die Wertanalyse ein sehr unterschiedliches Bild dar: Während für die Ziele Steigerung der Bekanntheit und Kundenpflege große Übereinstimmung bzgl. der werttreibenden Leistungselemente besteht, ist dies für die anderen beiden typischen Zielstellungen Imageverbesserung und Abverkauf nicht der Fall; dies mag allerdings – neben den o.g. Gründen – auch daran liegen, dass diese beiden letztgenannten Zielstellungen erst jüngst an Bedeutung gewonnen haben und die Unternehmen daher im Sinne eines trial-and-error-Prozesses noch immer auf der Suche nach den besten Leistungselementen sind.

#### *Wirtschaftlichkeitsrechnung – Ergebnisse der empirischen Untersuchung*

Ein zweiter Schwerpunkt der empirischen Untersuchung war es zu klären, ob im Sportsponsoring durch die Unternehmen eine Wirtschaftlichkeitsrechnung durchgeführt wird, und, wenn ja, welche Verfahren dominieren.

- *Durchführung einer Wirtschaftlichkeitsrechnung*

Die Befragung der Experten bestätigte unsere Einschätzung zur wachsenden Bedeutung einer Wirtschaftlichkeitsrechnung: In immer mehr Unternehmen wird verlangt, dass sich Sponsoring von Anfang an „rechnet“; auf viele der befragten Managerinnen und Manager ist der Druck in den letzten Jahren gestiegen. Diese Entwicklung trifft jedoch die meisten nicht überraschend: Zahlreiche große „Player“ im Sportsponsoring hinterlegen seit Jahren jedes ihrer Sponsoring-Engagements mit einem eigenen Business Plan – alleine schon zu internen Controlling-Zwecken. Ein Teil der Unternehmen auf der anderen Seite hingegen verzichtet bewusst auf die Durchführung von Wirtschaftlichkeitsrechnungen und belässt es bei qualitativen Auswertungen (wie z.B. ei-

nem Imagetracking). So lange Standards zur Preisfindung und (quantitativen) Bewertung von Sportsponsorships fehlten, mache eine Wirtschaftlichkeitsrechnung wenig Sinn, so die Begründung der Verantwortlichen. Auffällig ist, dass Unternehmen mit regionalem Markt bisher auf monetäre Bewertungen ihrer Sponsorships verzichten bzw. diese, wenn denn überhaupt, nur in größeren Zeitabständen vornehmen.

Die Bereitschaft der Unternehmen, im Rahmen der Wirtschaftlichkeitsrechnung eng mit einer Sport-Entität zusammenzuarbeiten und eine Bewertung eines Sponsoring-Engagements gemeinschaftlich vorzunehmen, ist nur gering. Die Verantwortlichen legen in den Verhandlungen mit einer Sponsoring-Entität ihre Präferenzen nur ungern offen. Sie fürchten, dass sie mit einer Offenlegung den Preis für das Sponsorship in die Höhe treiben, da dies dem Verhandlungspartner verdeutlichen könnte, wie wichtig die Sponsoring-Entität für das Unternehmen und das Erreichen seiner Ziele sei. Der Gedanke einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit hat sich bei den wenigsten Sport-Entitäten und Unternehmen bisher durchgesetzt – mit der Konsequenz, dass ohne Information kaum eine belastbare Wirtschaftlichkeitsrechnung möglich ist. Vor diesem Hintergrund ist es auch nicht verwunderlich, dass die von uns interviewten Verantwortlichen des Vermarkters kaum über Wissen bezüglich der Kosten-Nutzen-Analyse(n) ihrer Kunden verfügten. Die (potenziellen) Sponsoren enthalten ihnen diese Informationen ganz bewusst vor – aus Angst vor einer opportunistischen Ausbeutung.

Bewusst intransparent wird der Markt zudem von den zahlreichen, am Markt agierenden, einflussreichen Vermarktungsagenturen gehalten. Diese befürchten bei einer zu großen Markttransparenz fallende Umsätze und damit einen erheblichen Ergebnisrückgang. Die Überzeugung, dass mehr Transparenz zu mehr (Entscheidungs-)Sicherheit der Manager führen würde – und damit auch eine größere Bereitschaft für Investitionen in das Sportsponsoring zu erwarten wäre – hat sich bei vielen Agenturen bisher nicht durchgesetzt.

- *Welche Verfahren der Wirtschaftlichkeitsrechnung dominieren?*

Die empirische Untersuchung zeigte, dass die Unternehmen – wenn überhaupt – eine Wirtschaftlichkeitsrechnung nur in Grundzügen durchführen. Ein ganzheitlicher Ansatz der Wirtschaftlichkeitsrechnung, der in der Lage ist, die vier o.g. Sponsoring-Zielstellungen in ihrer Wirkung zu „monetarisieren“, ist bisher nicht vorhanden.

Üblich ist eine Bewertung über den Werbeäquivalenzwert und den Tausenderkontaktpreis (DINKEL & SEEBERGER 2007, S. 78ff.). Sowohl in der Verhandlungs- als auch in der Abwicklungsphase sind es diese beiden Verfahren, die am weitesten ver-

breitet sind. Beide Verfahren sind eine Kosten-Nutzen-Analyse, wie sie im vorangegangenen Abschnitt als typisch für das Projektgeschäft dargestellt wurde. Den Kosten des Sponsorships (Sponsorship-Fee, Aktivierungskosten, Kontrollkosten) stellen die Unternehmen die Anzahl der Kontakte mit der Zielgruppe gegenüber, die durch das Sponsoring – innerhalb eines bestimmten Zeitraums – erreicht wurde. Die „Kontakte“ werden entsprechend den beiden o.g. Verfahren „monetarisiert“. Somit reduziert sich die am Markt übliche Variante der Wirtschaftlichkeitsrechnung auf eine einzige Wirkungskomponente des Sponsorings, die Steigerung der *Bekanntheit* des Sponsors. Die anderen Zielstellungen – Imageverbesserung, Kundenpflege, Abverkauf – bleiben unberücksichtigt. Ein Abgleich mit einer Rendite, die als Benchmark dient, wird in keinem Fall vorgenommen; dies ist unseres Erachtens in besonderem Maße bemerkenswert: Bis heute gibt es in den Unternehmen anscheinend keine klare Vorstellung darüber, welche Rendite für ein Sponsorship angemessen ist.

- *Weiterentwicklungen*

Die beiden o.g. Verfahren der Wirtschaftlichkeitsrechnung im Sportsponsoring, die Tausenderkontaktbepreisung und die Werbeäquivalenzberechnung, sind durch einige Unternehmen weiterentwickelt worden. Es konnten drei Vorgehensweisen als typisch identifiziert werden: der sog. qualifizierte Werbewert; die Wirtschaftlichkeitsrechnung ergänzt um eine Wirkungsmessung; die Vertriebsplattformintegration.

Der *qualifizierte Werbewert* basiert auf einem der beiden o.g. Verfahren, berücksichtigt jedoch zusätzlich, inwieweit mit Hilfe der Sport-Entität die Ziele eines *bestimmten* Unternehmens zu erreichen sind. In Form eines Gewichtungsfaktors wird der Werbewert entsprechend auf- bzw. abgewertet. Während der „klassische“ Werbewert einer Sport-Entität für alle Unternehmen gleich ist, und in diesem Sinne „objektiv“, kann der qualifizierte sich somit unterscheiden: Unternehmen können für die kommerzielle Nutzung einer Sport-Entität eine unterschiedliche Zahlungsbereitschaft aufweisen, z.B. weil für das eine Unternehmen die Region, in der die Sport-Entität ansässig ist, von größerer Bedeutung ist als für das andere. Ein Sponsoringpaket hat damit grundsätzlich *nicht* für alle Unternehmen denselben (qualifizierten Werbe-)Wert. Ein adäquates Verfahren zur Preisfindung/Bewertung sollte dies berücksichtigen.

Nicht unüblich ist es, die Wirtschaftlichkeitsrechnung um eine *Wirkungsmessung* zu ergänzen. Beides wird gemeinsam zur Kontrolle herangezogen. Hintergrund ist, dass mit den beiden o.g. Verfahren der Wirtschaftlichkeitsrechnung zwar eine Bewertung der Kontakte erfolgt, ob jedoch die gewünschte Wirkung erzielt wurde, ist nicht klar (CROMPTON 2004, S. 273). Gemessen werden daher typischerweise zusätzlich Ver-

änderungen im Bekanntheitsgrad, im Image, im Weiterempfehlungsverhalten und in der Kaufabsicht der Konsumenten. Wirtschaftlichkeitsrechnung und Wirkungsmessung stehen im Normalfall unabhängig nebeneinander. Eines der Unternehmen indes- sen wertet den ermittelten Werbewert um einen Wirkungsfaktor auf bzw. ab; dies al- lerdings „nur“ im Vergleich der Kommunikationsinstrumente (z.B. Sponsoring vs. klassische TV-Werbekampagne).

Die Unternehmen, die Sport-Entitäten (auch) als *Vertriebsplattform* begreifen, haben die Wirtschaftlichkeitsrechnung um eine Komponente erweitert, den Abverkauf. Den Kosten des Sponsorships wird von diesen Unternehmen nicht nur der Werbewert ge- genübergestellt, sondern zusätzlich auch der Umsatz, der unmittelbar dem Sponso- rship zuzurechnen ist, zum Beispiel die Verkäufe an die Zuschauer in der Veranstal- tungsstätte während eines Spieltags. Eine Betrachtung, ob der gewählte Vertriebskanal effizient ist, findet allerdings in keinem Fall statt – wiederum ein Spiegelbild dessen, dass die Zusammenarbeit mit dem Vertrieb in den Unternehmen vielerorts im Sponso- ring noch zu wünschen übrig lässt.

Wie die Ergebnisse unserer empirischen Untersuchungen zur Verbreitung und zum Einsatz der Wirtschaftlichkeitsrechnung im Sportsponsoring gezeigt haben, hat die Bedeutung der Wirtschaftlichkeitsrechnung in vielen Unternehmen zugenommen. Auf diese Situation haben sich die meisten großen Sponsoren bereits eingestellt und machen überwiegend Gebrauch von den am Markt üblichen Verfahren wie der Tausenderkontaktbepreisung und der Werbeäqui- valenzberechnung; in Teilen sind diese entsprechend den Bedürfnissen der Unternehmen wei- terentwickelt worden.

Die beiden o.g. Verfahren haben unbestritten eine gewisse Legitimität – im Sport-Marketing fehlt es (derzeit noch) an alternativen Bewertungsinstrumenten. Vor dem Hintergrund der the- oretisch-konzeptionellen Überlegungen in Kapitel 3 ist jedoch zu vermuten, dass eine idealtypische Preisfindung für/Bewertung von Sponsoring-Engagements anders aussehen und höchstwahrscheinlich auch zu anderen, sehr viel genaueren Ergebnissen kommen müsste. Wie diese ausgestaltet sein könnte, wird im nachfolgenden Kapitel beschrieben.

## 5. Idealtypische Preisfindung für/Bewertung von Sportsponsorships

Vergleicht man die Ausführungen zur Preisfindung und Bewertung im Projektgeschäft (Kapitel 3) mit den im Sportsponsoring derzeit genutzten Bewertungsmethoden (Kapitel 4), muss nüchtern konstatiert werden, dass sich die Überlegungen zu einer adäquaten Preisfindung und Bewertung in der Sportbusiness-Praxis nach wie vor im Anfangsstadium befinden. Zwar ist sich ein Großteil des Sportbusiness' der Defizite im Bereich der Preisfindung und Bewertung bereits seit Jahren bewusst; trotzdem wurde dieses Thema lange Zeit vernachlässigt und an einer Lösung dieser Problematik nicht gearbeitet – abgesehen von einigen wenigen Unternehmen mit eigenen Ansätzen.<sup>8</sup>

In den nachfolgenden Abschnitten wird daher für beide Bewertungsinstrumente, Wertanalyse und Kapitalwertmethode, separat aufgezeigt,

- a) wie das Bewertungsinstrument auf das Sportsponsoring adaptiert werden kann,
- b) welche Vorteile der Einsatz dieses Instruments gegenüber den aktuell genutzten Bewertungsmethoden bieten kann sowie
- c) welche Voraussetzungen geschaffen werden müssen, um diese Bewertungsmethode in der Praxis einsetzen zu können.

### *Wertanalyse*

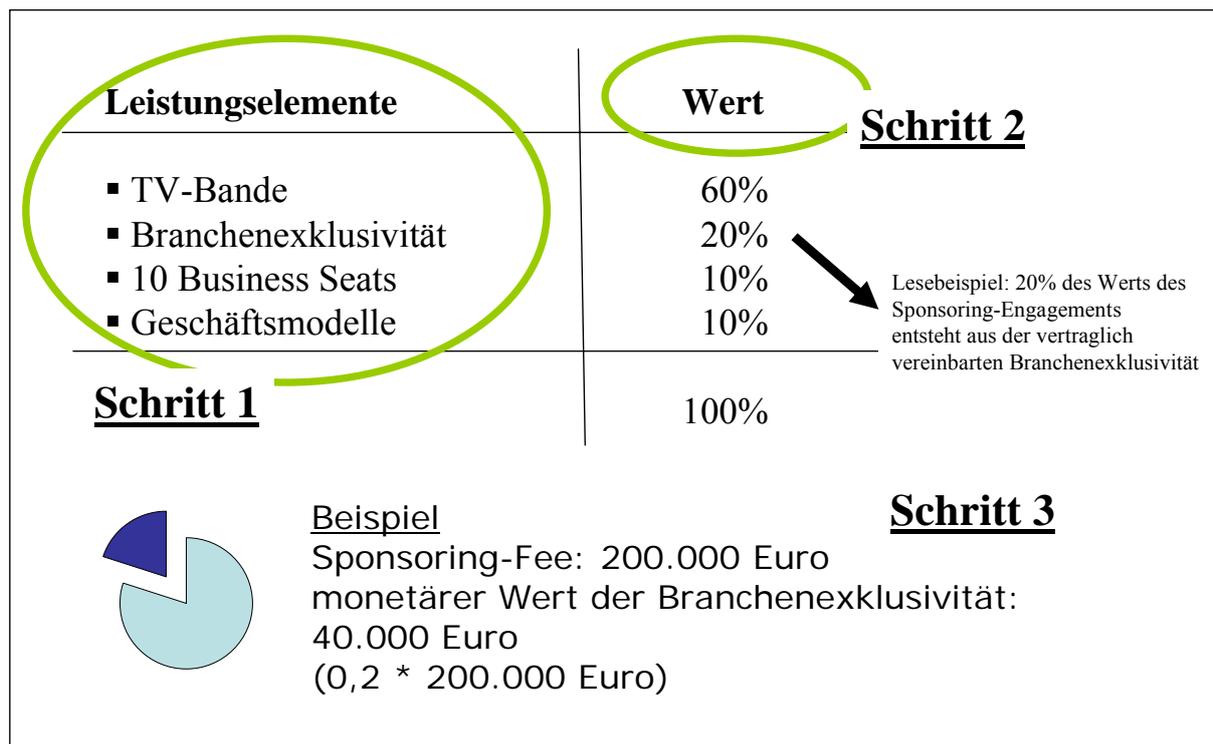
Die Wertanalyse ist als Bewertungsinstrument im Sportsponsoring vollkommen neu. Sie zielt auf die Bestimmung der Werttreiber eines angebotenen Leistungsbündels ab – aus Sicht eines potenziellen Kunden. Die Wertanalyse unterstützt den Anbieter bei der Auswahl der zu einem Unternehmen am besten passenden Teilleistungen, d.h. mittels der Wertanalyse identifiziert der Anbieter die Leistungselemente, die dem Kunden relativ gesehen am meisten Nutzen stiften und daher für seine Beschaffungsentscheidung am bedeutendsten sind.

Die Wertanalyse lässt sich im Sportsponsoring sehr leicht durchführen. Sie besteht wie im Projektgeschäft aus zwei Schritten (vgl. Abbildung 4): Im ersten Schritt werden alle Leis-

---

<sup>8</sup> Über die Gründe der Vernachlässigung dieser eigentlich so wichtigen Thematik, der Preisfindung und Bewertung von Sportsponsorships, kann nur spekuliert werden. In erster Linie werden die meisten Unternehmen mangels Alternativen vorerst an der Kontaktwert- bzw. Werbeäquivalenzberechnung festhalten. Aber es gibt auch noch weitere Gründe, die durchaus für eine Beibehaltung der beiden Bewertungsmethoden bis auf weiteres sprechen: a) Die Kontaktwert- bzw. Werbeäquivalenzberechnung ist seit Jahren ein etabliertes Instrument in der Kommunikationsbranche. Entsprechend verbreitet und akzeptiert sind diese beiden Instrumente und bieten vorerst die einzige Möglichkeit, Kommunikationsinstrumente aus monetärer Sicht vergleichbar zu machen; b) Kontakte und Werbeäquivalenzen sind leicht zu berechnen und können von externen Dienstleistern zugeliefert werden. Auswertungen, die über diese Aspekte der Bekanntheit hinausgehen, bedürfen umfangreicher interner Unternehmensanalyse; viele Sponsoren werden ihren Dienstleistern kaum oder nur in Ausnahmefällen Zugang zu so sensiblen Daten wie Imagewerten und Abverkauf geben; c) Die Methoden zur Kontaktwert- bzw. Werbeäquivalenzberechnung liefern derzeit noch ausreichend „Wert“, um die Preise der meisten Sponsorships intern bzw. gegenüber dem Vorstand rechtfertigen zu können. Entsprechend gering ist der Druck auf die Sponsoringmanager, weitere Aspekte in ihre Wirtschaftlichkeitsrechnung einfließen zu lassen.

tungselemente ermittelt, die aus Sicht des Kunden potenziell von Interesse/Bedeutung sein könnten. Im zweiten Schritt wird, zum Beispiel mit Hilfe der Conjoint Analyse, jedem dieser Leistungselemente ein Prozentsatz zugeordnet, der – relativ gesehen – die Bedeutung des Leistungselements innerhalb eines Sponsoringpakets widerspiegelt. Wie das fiktive Beispiel in Abbildung 4 verdeutlicht, wäre der Wert für das Leistungselement „Branchenexklusivität“ innerhalb des Sponsoring-Engagements auf 20% taxiert; dies würde in diesem Fall (siehe Schritt 3) 40.000 Euro entsprechen.



**Abb. 4: Vorgehensweise bei der Wertanalyse im Sportsponsoring**

Die Anwendung der Wertanalyse kann sowohl durch den Anbieter als auch den Kunden erfolgen. Für beide Seiten ist die Nutzung der Wertanalyse ein Gewinn – aus ganz unterschiedlichen Gründen:

- Anwendung der Wertanalyse durch den Anbieter
  - Eine detaillierte, eigenständige Durchführung der Wertanalyse durch den Anbieter eines Sponsoringpakets (ohne Unterstützung durch den potenziellen Sponsor) zwingt diesen, sich intensiv mit den erwarteten Bedürfnissen und Anforderungen des Nachfragers auseinanderzusetzen. Im Vorfeld der Verhandlungen wird es dem Anbieter auf diese Weise eher möglich, gezielt ein auf die Bedürfnisse des (potenziellen) Sponsors passendes, individualisiertes Sponsoringpaket zu entwickeln.

- Besteht für den Anbieter die Möglichkeit, eine Wertanalyse gemeinsam mit dem Kunden vor Ort durchzuführen, ist dies für beide Seiten von Vorteil: Das Sponsoringpaket kann maßgeschneidert zusammengestellt werden, und der Anbieter entwickelt ein besseres Verständnis für die Bedeutung der einzelnen Leistungselemente des Sponsoringpakets für den (potenziellen) Sponsor. Diese zusätzlichen Informationen ermöglichen es dem Anbieter, im Rahmen des Dienstleistungserstellungsprozesses besser und gezielter zu agieren. Er wird somit aufgrund der Wertanalyse in die Lage versetzt, die Qualität seiner Leistung besser sicherzustellen – zum Vorteil und zur Zufriedenheit des Kunden.
- Die Wertanalyse macht zudem – unabhängig von einem erfolgreichen Verkauf eines Sponsoringspakts – transparent, wo und wie sich der Anbieter im Rahmen eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses weiterentwickeln kann/muss, um als Sport-Entität grundsätzlich attraktiv zu bleiben bzw. für potenzielle Sponsoren attraktiver zu werden. Die Wertanalyse ist somit für den Anbieter ein Instrument des Qualitätsmanagements.
- Anwendung der Wertanalyse durch den Kunden
  - Aus Sicht eines Kunden erscheint die Durchführung der Wertanalyse insbesondere aus Gründen der (Entscheidungs-)Transparenz sinnvoll. Wie bereits in Kapitel 2 ausgeführt, erfolgt die Beschaffungsentscheidung innerhalb von Organisationen im Rahmen eines Buying Centers – auch im Sportsponsoring. Die Wertanalyse könnte helfen, die unterschiedlichen Interessen der am Entscheidungsprozess beteiligten Abteilungen und Personen transparent zu machen und so eine bestmögliche, d.h. auf die individuellen Bedürfnisse des Unternehmens passende Zusammenstellung und Ausgestaltung der einzelnen Leistungselemente zu erreichen.
  - Ein in vielen Unternehmen wiederkehrendes Problem ist die Finanzierung von Sponsorships. In den meisten Fällen werden die Budgets für die individuellen Sponsoring-Engagements durch unterschiedliche Abteilungen zur Verfügung gestellt. Die Wertanalyse könnte – durch eine entsprechende Gewichtung – sicherstellen, dass die werttreibenden Leistungselemente entsprechend dem finanziellen Beitrag einer Abteilung sich auch wirklich in der Ausgestaltung des Sponsoring-Engagements wiederfinden. Die durch die Wertanalyse entstandene Transparenz stellt somit eine Möglichkeit zur Lösung dieses in vielen Unternehmen immer wieder auftretenden Konflikts dar.

- Im Rahmen von Verhandlungen ist es für die Sponsoring-Manager von Vorteil zu wissen, welchem Leistungselement das Unternehmen welchen Wert zuteilt. Fällt beispielsweise ein bestimmtes Leistungselement weg, kann das Management sofort berechnen, inwieweit sich die Sponsoring-Fee reduzieren müsste. Würde also – aus welchen Gründen auch immer – in dem in Abbildung 4 dargestellten Beispiel die Exklusivität wegfallen, würde der Wert dieses Engagements um 40.000 Euro sinken. Mit diesem Wissen könnte das Management in eventuell anfallende Nachverhandlungen gehen und versuchen, den zu zahlenden Preis entsprechend zu drücken.

Die Wertanalyse ist ein seit vielen Jahren erprobtes Verfahren der Preisfindung im Projektgeschäft ist. Entsprechend ließe sie sich jederzeit, sofort und mit geringem Aufwand in jedem Unternehmen einsetzen.

#### *Wirtschaftlichkeitsrechnung*

Die Wirtschaftlichkeitsrechnung ist die bevorzugte Methode der Preisfindung und Bewertung im Projektgeschäft. Sie ermöglicht es, Projekte monetär – einzeln und im Vergleich zueinander – zu bewerten.

**Kapitelwert:**

$$NPV_{\text{Sponsoring}} = \frac{-\sum I_t + \sum E(CF_t)}{(1 + r_f + r_p)^t}$$

**erwarteter Cash-flow resultierend aus Steigerung**

- Bekanntheit
- Markenwert
- Geschäftskundenbindung
- Abverkauf
- ...

Erläuterungen:

- $I_t$ : Investition in t (u.a. Sponsoring Fee)
- $E(CF_t)$ : erwarteter Cash-flow in t
- $r_f$ : risikoloser Zinssatz
- $r_p$ : Risikoprämie
- t: Zeiteinheit (z.B. Quartale, Jahre)

**Abb. 5: Berechnung des Kapitalwerts im Sportsponsoring**

Bereits in Kapitel 3 ist die Kapitalwertmethode als Basis der Wirtschaftlichkeitsrechnung vorgestellt worden. Auch sie lässt sich relativ leicht auf die Bewertung von Sportsponsorships adaptieren (vgl. Abbildung 5): Der Kapitelwert ( $NPV_{\text{Sponsoring}}$ ) eines Sponsorships ergibt sich aus der Summe der Investitionen  $I_t$  in das Sponsorship und den erwarteten Cash-flows  $E(CF_t)$  aus dem Sponsorship; beides wird abdiskontiert über die Laufzeit des Sponsoring-Engage-

ments und dann miteinander verrechnet. Die Investitionen  $I_t$  umfassen die jährlich zu zahlende Sponsoring-Fee, die erwarteten Cash-flows setzen sich zusammen aus der (monetär bewerteten) positiven Wirkung eines Sponsorships auf *Bekanntheit*, *Image*, *Bindung der Geschäftskunden* (Hospitality) und *Abverkauf* und den dabei entstandenen Kosten (u.a. für Aktivierung, Controlling). Die Risikoprämie sollte immer im Hinblick auf die individuellen Risiken der Sport-Entität gewählt werden, d.h. unter Berücksichtigung diverser Aspekte wie der Sportart, der Art der Sport-Entität (Einzelsportler, Mannschaft, Wettbewerb) usw.

Die Kapitalwertmethode bietet insbesondere zwei Möglichkeiten der Anwendung im Sport-sponsoring:

- Mittels der Kapitalwertmethode kann berechnet werden, ob das Investment – unter Berücksichtigung der individuellen Risiken einer Sport-Entität – mindestens einen Kapitalwert von  $\geq 0$  ergibt. Nur dann wäre aus Sicht des Kunden das angebotene Sponsoringpaket prinzipiell attraktiv; ergibt sich ein negativer Kapitalwert, sollte der (potenzielle) Sponsor den Erwerb des Sponsoringpakets unterlassen. Daher wird diese Prüfung gemeinhin auch als Unterlassungsalternative bezeichnet.
- Neben der Prüfung der Unterlassung ermöglicht die Kapitalwertmethode durch die Berechnung der Kapitalwerte von zwei (oder mehr) Investitionen zum Zeitpunkt  $t=0$  auch einen objektiven Vergleich dieser untereinander. Weit verbreitet sind ein *Kapitalmarktbenchmark* und die *Intramedienselektion*. Ein Benchmark am Kapitalmarkt beantwortet die Frage, ob eine Anlage am freien Kapitalmarkt finanziell attraktiver ist als die Investition in die Sport-Entität. Dieser Vergleich ist deshalb sinnvoll, da das Management gegenüber den Kapitaleignern verpflichtet ist, nur in solche Projekte zu investieren, die eine höhere Rendite erwirtschaften als der freie Kapitalmarkt. Die Intramedienselektion „beinhaltet die Verteilung des Budgets [...] auf die einzelnen Kommunikationsträger“, in diesem Fall auf die Sport-Entitäten (BRUHN 2003, S. 236). Die Kapitalwertmethode ermöglicht die Bildung einer Rangreihe alternativ vorliegender Angebote von Sport-Entitäten nach ihrem Kapitalwert. Gegenüber den bestehenden Verfahren der Rangreihung (Nettoreichweite, Gross Rating Points, Tausenderkontaktpreise) wäre der Einsatz der Kapitalwertmethode insofern von Vorteil, da sie in der Lage ist, die monetäre Vergleichbarkeit der Sponsorships herzustellen unter der Berücksichtigung *sämtlicher* Zielsetzungen, die mit einem Sponsoring verfolgt werden.

Mittels der in diesem Kapitel skizzierten Wirtschaftlichkeitsrechnung wird ein Unternehmen erstmals in die Lage versetzt, ein Sponsoring-Engagement ganzheitlich zu bewerten und alle

Sponsoring-Zielsetzungen in ausreichendem Maße zu berücksichtigen: die Wirkung eines Sponsorships auf *Bekanntheit, Image, Bindung der Geschäftskunden* und *Abverkauf*.

Die Experteninterviews zeigten, dass bereits heute im Sportsponsoring Kosten-Nutzen-Analyse in Form der Tausenderkontaktbepreisung und der Werbeäquivalenzberechnung durchgeführt werden. Ziel muss es jedoch sein, diese eindimensionale Bewertung von Sponsorships hinter sich zu lassen, so wie einige Unternehmen es in Ansätzen schon heute tun. Darin waren sich auch zahlreiche Experten einig und haben deutlich ihre Unzufriedenheit und Unmut bzgl. der bestehenden Bewertungsinstrumente zum Ausdruck gebracht. Schließlich wird die Wirkung der Sponsoring-Engagements auf den Markenwert und den Abverkauf im Tausenderkontaktpreis und Werbeäquivalenzwerten einfach unterschlagen. In Zeiten, in denen Unternehmen vor allem verstärkt an ihrem Image arbeiten wollen und ihren Abverkauf durch Sponsoring ausweiten möchten, erscheint die Nutzung der bestehenden Bewertungsinstrumente daher paradox. Der Forderung nach ausgefeilteren, ganzheitlichen Bewertungsmethoden im Sportsponsoring wird sich somit zwangsläufig verstärken – insbesondere in Zeiten knapper Budgets und einem sich verschärfenden Wettbewerb.

Bei der praktischen Umsetzung der skizzierten Wirtschaftlichkeitsrechnung stehen Wissenschaft und Praxis jedoch vor erheblichen Herausforderungen. In der Sponsoring-Forschung gibt es bisher keine angemessenen, wissenschaftlichen Untersuchungen, die die Wirkungsweise eines Sponsoring-Engagements auf die vier typischen Sponsoring-Zielsetzungen adäquat analysiert und monetarisiert. Dies macht umfangreiche Grundlagenforschung in jedem dieser vier Bereiche notwendig: jede Sponsoring-Zielsetzung muss wissenschaftlich detailliert aufgearbeitet, die Erkenntnisse mittels komplexer Experimente empirisch fundiert und in der Praxis anschließend getestet werden. Somit muss konstatiert werden, dass eine ganzheitliche Wirtschaftlichkeitsrechnung, wie sie oben skizziert wurde, eine Zukunftsvision darstellt, die in dieser Form wahrscheinlich erst in fünf bis zehn Jahren Realität werden kann.

## 6. Fazit und weiteres Vorgehen

Sportsponsoring ist im Marketingmix von Unternehmen ein wichtiges Instrument, dessen Bedeutung in den letzten Jahren kontinuierlich gewachsen ist. Die Unternehmen, die Sportsponsoring betreiben, schließen dazu einen Vertrag mit einer Sport-Entität ab, der es ihnen erlaubt, diese für einen bestimmten Zeitraum kommerziell zu nutzen. Typischerweise wird mit einem Sponsoring-Engagement mindestens eines der vier Sponsoring-Ziele verfolgt: Steigerung der Bekanntheit, Imageverbesserung, Kundenpflege und/oder Abverkauf/ Vertrieb.

Das Leistungsbündel, das im Sportsponsoring typischerweise vertraglich vereinbart wird, zeichnet sich durch einige typische Merkmale aus, die es als sinnvoll erscheinen lassen, die Vermarktung im Sportsponsoring dem Geschäftstyp „Projektgeschäft“ zuzuordnen. Im Projektgeschäft gibt es zwei Verfahren, die in der Preisfindung und Bewertung eingesetzt werden: die Wertanalyse sowie die Wirtschaftlichkeitsrechnung.

Im Sportsponsoring kommen beide Verfahren bisher nicht bzw. nur in Grundzügen zur Anwendung. Während die Wertanalyse wichtige Hinweise auf eine optimale Zusammensetzung des Sponsoringpakets aus Sicht eines individuellen Unternehmens geben kann, ermöglicht die Wirtschaftlichkeitsrechnung die Beantwortung der Frage, ob ein Sponsorship sich rechnet. Im Sportbusiness steht die Wirtschaftlichkeitsrechnung jedoch erst am Anfang; mit Hilfe der derzeit verwendeten Methoden (Tausenderkontaktbepreisung, Werbeäquivalenzberechnung) ist es allenfalls möglich, die Wirkungen von Sponsoring hinsichtlich des Ziels *Bekanntheit* zu „monetarisieren“. Ziel sollte es daher sein, mittel- bis langfristig eine Methode zu entwickeln, die eine umfassendere Wirtschaftlichkeitsrechnung für Sportsponsorships möglich macht und dabei auch Aspekte wie Image, Kundenpflege (Hospitality) und Abverkauf in angemessenem Maße berücksichtigt. Eine solche ganzheitliche Vorgehensweise in der Bewertung fordert beispielsweise auch BRUHN (2003, S. 414), der kritisiert, dass bis heute „nur einige Einfluss- und Wirkungsgrößen isoliert betrachtet werden“.

Die Wertanalyse ist unserer Erkenntnis nach ein vollkommen neues Instrument im Sportsponsoring. Bisher wurde eine solche Analyse bei Unternehmen noch nicht durchgeführt; die befragten Unternehmen zeigten während unseres Gesprächs jedoch sehr großes Interesse daran, die internen Präferenzen der einzelnen Abteilungen und Beteiligten mittels der Wertanalyse transparent zu machen. Es war für alle eingängig, dass auf diese Weise ein passenderes Sponsoringpaket verhandelt werden kann.

Zur besseren Orientierung und um die Zusammenstellung passender Sponsoringpakete zukünftig zu erleichtern, ist von uns geplant, auf Grundlage einer *Wertanalyse* einen Marktbenchmark zu erstellen. Im Rahmen einer großzahligen Umfrage sollen 150 bis 200 Sponsoring-Manager befragt werden zu ihrer Einschätzung der werttreibenden Leistungselemente

unter Berücksichtigung der spezifischen Sponsoring-Zielsetzung ihres Unternehmens. Ziel der Untersuchung ist es, die Ergebnisse der Experteninterviews hinsichtlich der wichtigsten Werttreiber von Sponsoringpaketen für eine größere Stichprobe zu verifizieren sowie typische „Präferenzräume“ zu bestimmen. Diese Präferenzräume sollen Sport-Entitäten zukünftig helfen, ihre Sponsoringpakete besser auf die Bedürfnisse ihrer (potenziellen) Sponsoren abzustimmen. Somit kann – falls das mangelnde Vertrauen zwischen den Marktakteuren anhält – zumindest den potenziellen Sponsoren in einer ersten Annäherung ein adäquateres Sponsoringpaket als Verhandlungsbasis vorgelegt werden, als dies bisher möglich war.

Die Wirtschaftlichkeitsrechnung weist einen größeren Forschungsbedarf auf. Für keine der vier Sponsoring-Zielsetzungen ist bisher am Markt ein Standard entwickelt worden. Entsprechend aufwändig und langfristig ist die Entwicklung einer Methode zur Wirtschaftlichkeitsrechnung zu sehen. Während die Wirkung von Sponsoring auf den Bekanntheitsgrad eines Sponsors aktuell im Rahmen des Forschungsprojekts der S20 aufgearbeitet wird, gilt unser künftiger Fokus den Zielstellungen *Imageverbesserung* und *Abverkauf*: Die Wirkung von Sportsponsoring auf den *Markenwert* eines Unternehmen soll im Rahmen eines experimentellen Versuchaufbaus genauer untersucht werden; das Thema *Abverkauf durch Sponsoring* soll exemplarisch anhand mehrerer Fallstudien aufgearbeitet werden, um auf dieser Grundlage Erfolgsfaktoren und Stellgrößen zu identifizieren.

## 7. Literatur

- ALTHOFF, S. (2008). *Standards Erfolgs- und Wirkungsmessung im Sponsoring*. Vortrag, 6. Deutscher Sportökonomie-Kongress, Köln.
- BACKHAUS, K. & VOETH, M. (2007). *Industriegütermarketing* (8. Aufl.). München: Vahlen.
- BACKHAUS, K., ERICHSON, B., PLINKE, W. & WEIBER, R. (2003). *Multivariate Analysemethoden* (10. Aufl.). Berlin et al.: Springer.
- BALDERJAHN, I. (2003). Erfassung der Preisbereitschaft. In H. DILLER & A. HERRMANN (Hrsg.), *Handbuch Preispolitik* (S. 387-404). Wiesbaden: Gabler.
- BIELING, M., ESCHWEILER, M. & HARDENACKE, J. (Hrsg.). (2004). *Business-to-Business-Marketing im Profifußball*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- BRUHN, M. (2001). *Relationship-Marketing: Das Management von Kundenbeziehungen*, München: Vahlen.
- BRUHN, M. (2003). *Kommunikationspolitik* (2., überarb. Aufl.). München: Vahlen.
- CAMPELL, D. T. (1955). The informant in quantitative research. *American Journal of Sociology*, 60(3), 339-342.
- CHATRATH, S. (2009). *Marketing im Profifußball* (Berliner Reihe zum Marketing, Arbeitspapier Nr. 6). Berlin: Marketing-Department der Freien Universität Berlin (im Druck).
- CHATRATH, S. & WENGLER, S. (2008). Marketing im Profifußball – Entwicklung und Trends in der Vermarktung von Sponsoring-Paketen. *USP – Menschen im Marketing, Magazin des Marketing-Club Berlin*, 2, 12-13.
- CORDES, M. (2008). *Standards Erfolgs- und Wirkungsmessung im Sponsoring*. Vortrag, 6. Deutscher Sportökonomie-Kongress, Köln.
- CROMPTON, J.L (2004). Conceptualization and alternate operationalizations of the measurement of sponsorship effectiveness in sport. *Leisure Science*, 23 (3), 267-281.
- DILLER, H. (2001). Buying Center. In H. DILLER (Hrsg.), *Vahlens Großes Marketing-Lexikon* (2. Aufl., S. 200-202). München: Vahlen.
- DILLER, H. (2008). *Preispolitik* (4. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.
- DIMSON, E., MARSH, P. R. & STAUNTON, M. (2002). *Triumph of the optimists – 101 years of global investment returns*. Princeton, NJ, et al.: Princeton Univ. Press.
- DINKEL, M. & SEEBERGER, J. (2007). *Planung und Erfolgskontrolle im Sportsponsoring – Die Medienanalyse in Theorie und Praxis*. Heidelberg: abcverlag.
- FARRELLY, F. J. & QUESTER, P. G. (2005a). Examining important relationship quality constructs of the focal sponsorship exchange. *Industrial Marketing Management*, 34, 211-219.
- FARRELLY, F. J. & QUESTER, P. G. (2005b). Investigating large-scale sponsorship relationships as co-marketing alliances. *Business Horizons*, 48, 55-62.
- FARRELLY, F. J., QUESTER, P. G. & BURTON, R. (2006). Changes in sponsorship value: Competencies and capabilities of successful sponsorship relationships. *Industrial Marketing Management*, 35, 1016-1026.
- FASPO (2005). *FASPO Konvention zur Ermittlung und Verrechnung von Leistungswerten im Sponsoring*. Hamburg.
- FLIEß, S. (2000). Industrielles Kaufverhalten. In M. KLEINALTENKAMP & W. PLINKE (Hrsg.), *Technischer Vertrieb – Grundlagen des Business-to-Business-Marketing* (2. Aufl., S. 251-370). Berlin et al.: Springer.
- GEMÜNDEN, H. G. (1985). Wahrgenommenes Risiko und Informationsnachfrage, *Marketing – ZFP*, 7, 27-38.
- HOHENHAUER, R. (2007). Top-50-Unternehmen setzen auf Sponsoring, *Sponsors*, 4, 38.
- IBBOTSON, R. G. & SINQUEFIELD, R. A. (2001). *Stocks, Bonds, Bills and Inflation – 2001 Yearbook*. Chicago: Ibbotson Associates.
- JEANRENAUD, C. (2006). Sponsorship. In W. ANDREFF & S. SZYMANSKI (Hrsg.), *Handbook on the economics of sport* (S. 49-58). Cheltenham: Edward Elgar.

- KLEINALTENKAMP, M. (2000). Einführung in das Business-to-Business-Marketing. In M. KLEINALTENKAMP & W. PLINKE (Hrsg.), *Technischer Vertrieb – Grundlagen des Business-to-Business-Marketing* (2. Aufl., S. 171-245). Berlin et al.: Springer.
- KLEINALTENKAMP, M. (2006). Auswahl von Vertriebswegen. In M. KLEINALTENKAMP, W. PLINKE, F. JACOB & A. SÖLLNER (Hrsg.), *Markt- und Produktmanagement* (2. Aufl., S. 321-368). Wiesbaden: Gabler.
- KLEINING, G. (2007). Der qualitative Forschungsprozess. In E. BALZER & G. NADERER (Hrsg.), *Qualitative Marktforschung in Theorie und Praxis: Grundlagen, Methoden und Anwendungen* (S. 188-230). Wiesbaden: Gabler.
- KRUSCHWITZ, L. (2000): Wirtschaftlichkeitsrechnungen als Grundlage industrieller Beschaffungsentscheidungen. In M. KLEINALTENKAMP & W. PLINKE (Hrsg.), *Technischer Vertrieb – Grundlagen des Business-to-Business-Marketing* (2. Aufl., S. 451-521). Berlin et al.: Springer.
- KUß, A. (2004). *Marktforschung. Grundlagen der Datenerhebung und Datenanalyse*. Wiesbaden: Gabler.
- KUß, A. (2006). *Marketing-Einführung. Grundlagen, Überblick, Beispiele* (3., überarb. u. erw. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- LEHMANN, D.R. & REIBSTEIN, D.J. (2006). *Marketing Metrics and Financial Performance*. Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
- Marketing Science Institute (2008). *Current Research Priorities*. Zugriff am 31. August 2008 unter <http://www.msi.org/research/index.cfm?id=43>.
- MAYRING, P. (2003). *Qualitative Inhaltsanalyse – Grundlagen und Techniken* (8. Aufl.). Weinheim, Basel: Beltz.
- MEFFERT, H. (2001). Marketing (Grundlagen). In H. DILLER (Hrsg.), *Vahlen's Großes Marketing-Lexikon* (2. Aufl., S. 957-963). München: Vahlen.
- MEFFERT, H. & BRUHN, M. (2006): *Dienstleistungsmarketing* (5., überarb. u. erw. Aufl.), Wiesbaden: Gabler.
- MEY, G. & MRUCK, K. (2007). Qualitative Interviews. In E. BALZER & G. NADERER (Hrsg.), *Qualitative Marktforschung in Theorie und Praxis: Grundlagen, Methoden und Anwendungen* (S. 247-278). Wiesbaden: Gabler.
- MERKENS, H. (2003). Auswahlverfahren, Sampling, Fallkonstruktion. In U. FLICK, E. VON KARDOFF & I. STEINKE (Hrsg.), *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (S.286-299). Reinbek: Rowohlt.
- MONROE, K. B. (2003). *Pricing: Making profitable decisions* (3. Aufl.). Boston et al.: McGraw-Hill/Irwin.
- MÜLLER, S. (2000). Grundlagen der qualitativen Marktforschung. In A. HERRMANN, C. HOMBURG (Hrsg.), *Marktforschung* (2. Aufl., S. 127-157). Wiesbaden: Gabler.
- MUSSLER, D. (2001). Die Rolle des Sponsoring für den Sport: Facts and Figures. In G. TROSIEN, H. HAASE & D. MUSSLER (Hrsg.), *Huckepackfinanzierung des Sports: Sportsponsoring unter der Lupe* (S. 31-44). Schorndorf: Karl Hofmann.
- NADERER, G. (2007). Auswertung und Analyse qualitativer Daten. In E. BALZER & G. NADERER (Hrsg.), *Qualitative Marktforschung in Theorie und Praxis: Grundlagen, Methoden und Anwendungen* (S. 365-391). Wiesbaden: Gabler.
- Pilot Group (Hrsg.). (2008). *Sponsor Visions 2008*. Hamburg.
- Pleon Event + Sponsoring (Hrsg.). (2008). *Sponsoring Trends 2008*. Bonn.
- PLINKE, W. (1998). Erlösgestaltung im Projektgeschäft. In M. KLEINALTENKAMP & W. PLINKE (Hrsg.), *Auftrags- und Projektmanagement* (S. 117-159). Berlin et al.: Springer.
- PLINKE, W. & SÖLLNER, A. (2006). Preisgestaltung im Produktgeschäft. In M. KLEINALTENKAMP, W. PLINKE, F. JACOB & A. SÖLLNER (Hrsg.), *Markt- und Produktmanagement* (2. Aufl., S. 709-771). Wiesbaden: Gabler.

- RECKENFELDERBÄUMER, M. (2004). Auswirkungen der Integrativität auf die Qualitätspolitik von Fußballclubs. In P. HAMMANN, L. SCHMIDT & M. WELLING (Hrsg.), *Ökonomie des Fußballs* (S. 357-389). Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- ROSS, S. A., WESTERFIELD, R. W. & JORDAN, B. D. (2003). *Corporate Finance* (6. Aufl.). Chicago et al.: Irwin.
- S20 (2008). *Ausschreibung Forschungsprojekt: „Standardisierte Messung und Bewertung von Sportsponsoring für Planung und Kontrolle im Sportbusiness“*. Köln.
- SCHREIER, M. (2007). Qualitative Stichprobenkonzepte. In E. BALZER & G. NADERER (Hrsg.), *Qualitative Marktforschung in Theorie und Praxis: Grundlagen, Methoden und Anwendungen* (S. 231-245). Wiesbaden: Gabler.
- SIMON, H. (1992). *Preismanagement: Analyse – Strategie – Umsetzung* (2. vollst. überarb. u. erw. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- STOTLAR, D. K. (2004). Sponsorship Evaluation: Moving from Theory to Practice, *Sport Marketing Quarterly*, 13 (1), 61-64.
- WELLING, M. (2005). Markenführung im professionellen Ligasport. In H. MEFFERT, C. BURMANN & M. KOERS (Hrsg.), *Markenmanagement* (2. Aufl., S. 495-522). Wiesbaden: Gabler.
- WORATSCHEK, H. (2002). Theoretische Elemente einer ökonomischen Betrachtung von Sportdienstleistungen, *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 72 (Ergänzungsheft 4), 1-21.
- WORATSCHEK, H. & SCHAFMEISTER, G. (2005). Ist das Management von Sportbetrieben ein besonderes Business? – Eine Analyse der Besonderheiten in der Wertschöpfung von Sportbetrieben. In W. BREHM, P. HEERMANN & H. WORATSCHEK (Hrsg.), *Sportökonomie – Das Bayreuther Konzept in zehn exemplarischen Lektionen* (S. 27-49). Scheßlitz.