



Technische
Universität
Braunschweig

Institut für Automobilwirtschaft
und Industrielle Produktion



Sponsoringstudie 2013

50 Jahre Fußball-Bundesliga:

Von den Anfängen des Sponsoring bis zur Gegenwart

David M. Woisetschläger | Christof Backhaus |
Jan Dreisbach | Marc Schnöring

Mit freundlicher Unterstützung von
acurelis consulting
accurizing customer relationships

Werbung aus der Hauptstadt des Fahrstuhls



Als Bielefelder Werbeagentur haben wir 40 Jahre Erfahrung mit dem Auf und Ab von Märkten und Marken. Und dabei sind wir immer erstklassig geblieben. Interessiert? www.ats-werbeagentur.de

ATS WERBEAGENTUR

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	3
Relevanz und Zielsetzung der Sponsoringstudie 2013	4
Studiendesign und Datengrundlage	6
Die Historie des Sponsoring in der Fußball-Bundesliga	8
Die Transferpotenziale der Sponsoren in der Fußball-Bundesliga	14
Implikationen für das Sponsoring in der Fußball-Bundesliga	17
Weiterführende Literatur zum Thema	19
Autoren und Kontakt	20
Firmenprofil acurelis consulting	21
Impressum	22

Relevanz und Zielsetzung der Sponsoringstudie 2013

50 Jahre Fußball-Bundesliga – eine Erfolgsgeschichte, die sich auch in der Entwicklung der Sponsoringlandschaft widerspiegelt. Entschlossen sich die Sponsoren in den Anfangsjahren der Fußball-Bundesliga erst nach und nach die Bundesligisten zu unterstützen, übt mittlerweile ein Bundesligaengagement eine besonders starke Anziehungskraft auf die Unternehmenswelt aus. Die diesjährige Ausgabe der Sponsoringstudie blickt zurück auf die Historie des Sponsoring in der Fußball-Bundesliga und widmet sich wie gewohnt aktuellen Fragestellungen der Sponsoringforschung.

In den Anfangsjahren der Fußball-Bundesliga spielte die Vermarktung von Werberechten eine noch untergeordnete Rolle. Vereinzelt Versuche der Vereine, zusätzliche Einnahmen durch den Verkauf von Werbeflächen zu generieren, stießen auf großen Widerstand der TV- und Zeitschriftenverantwortlichen, die tunlichst sogenannte „Schleichwerbung“ unterbinden wollten. Zur Durchsetzung einer weiterhin werbefreien Berichterstattung der Fußball-Bundesliga wurden mitunter erkennbare Werbeschriften auf Sportphotos vor der Veröffentlichung retuschiert oder die Drohkulisse von Übertragungsboykotten aufgebaut (Schilhaneck 2008).

Erst in den 70er Jahren vollzog sich ein nachhaltiger Wandel der Sponsoringlandschaft in der Fußball-Bundesliga. Als zentraler Ausgangspunkt für die heutige werbliche Entwicklung der Fußball-Bundesliga gilt das Sponsoringengagement des Unternehmens Jägermeister bei Eintracht Braunschweig. Der örtlich ansässige Kräuterlikörhersteller unterbreitete dem finanziell stark angeschlagenen Bundesligisten den Vorschlag der werblichen Nutzung der Spielertrikots für die Gegenleistung der Zahlung von 100.000 DM pro Jahr in die klamme Vereinskasse. Zur Umgehung des vorherrschenden Werbeverbots auf der Spielerbekleidung sollte hierfür das Unternehmenslogo zum neuen Vereinsymbol umfunktioniert werden. Nach anfänglichen vehementen Versuchen ein Auflaufen der Braunschweiger Mannschaft in den modifizierten Trikots zu verhindern, stimmte der Deutsche Fußball-Bund der Nutzung der neuen Spielerbekleidung letztlich zu. Das Werbeverbot auf Spielertrikots wurde schließlich im Zuge einer entsprechend verfassten Neuregelung für die Werbung auf der Spielerbekleidung 1973 aufgehoben (Schilhaneck 2008).

Das Sponsoringengagement von Jägermeister bei Eintracht Braunschweig stellte somit den Beginn des Vermarktungserfolges der Fußball-Bundesliga dar. Bereits zur Saison 1979/1980 traten sämtliche der 18 Bundesligisten mit einem Werbezug auf den Spielertrikots zu den Meisterschaftsspielen an. Die diesjährige Ausgabe der Sponsoringstudie nimmt daher das 50-jährige Jubiläum der Fußball-Bundesliga zum Anlass, um auf die Erfolgsgeschichte des Sponsoring von den Anfängen in der Fußball-Bundesliga bis zur Gegenwart zurückzublicken (s. S. 8 ff.).

Von den ersten anfänglichen Vermarktungsaktivitäten ausgehend hat sich das Sponsoring mittlerweile neben den Erlösen aus dem Verkauf von Eintrittskarten und der Vermarktung von Medienrechten als eine der zentralen Einnahmesäulen der Bundesligisten etabliert. Allein in der zurückliegenden Berichtsperiode (Saison 2011/2012) wiesen die 18 Erstligisten der Fußball-Bundesliga Sponsoringeinnahmen von mehr als einer halben Milliarden Euro aus, was einem Anteil von über einem Viertel an den Gesamterlösen der Vereine entspricht (DFL Bundesliga Report 2013). Ein über alle Gesellschaftsschichten stark ausgeprägtes Fußballinteresse, eine hohe mediale Verbreitung über alle Mediengattungen hinweg, ausverkaufte Stadien und ein sportlich ausgeglichener Wettbewerb stellen dabei nur einen Ausschnitt der aus Unternehmenssicht attraktiven Leistungsmerkmale der Sponsoringplattform Fußball-Bundesliga dar. Mit einem Engagement in der Fußball-Bundesliga erhoffen sich die Sponsoren in vielfältiger Weise zu profitieren. Das Spektrum der beabsichtigten Wirkungen kann hierbei sowohl konsumentengerichtete als auch geschäftsbeziehungsgerichtete und interne Sponsoringziele umfassen (Woiset-schläger et al. 2012b). Wie die Ergebnisse einer eigens unter 51

Sponsoren der Fußball-Bundesliga durchgeführten Befragung aufzuzeigen vermögen, stehen zumeist konsumentengerichtete Sponsoringziele im Vordergrund der Bundesligaengagements (s. Abbildung 1). Für die befragten Bundesligasponsoren nimmt dabei insbesondere der Transfer von positiven Einstellungsmerkmalen von der Vereins- auf die Sponsorenmarke eine zentrale Bedeutung ein.

Nachdem vor diesem Hintergrund die thematische Ausrichtung der letztjährigen Sponsoringstudie erfolgte, widmet sich auch die Neuauflage der Studie der Markenwahrnehmung von Vereins- und Sponsorenmarken in der Fußball-Bundesliga unter Bezug folgender Fragestellungen (s. S. 14 ff.):

1. Welche Potenziale bieten die Vereine in der Fußball-Bundesliga ihren Sponsoren hinsichtlich eines positiven Einstellungstransfers von der Vereins- auf die Sponsorenmarke?
2. Unter welchen Voraussetzungen kann ein solcher Einstellungstransfer gelingen und welche Einflussfaktoren sind die zentralen Stellhebel zur Realisierung des Einstellungstransfers?
3. Welche konkreten Handlungsempfehlungen für ein erfolgreiches Sponsoringengagement lassen sich aus den gewonnenen Erkenntnissen zum Einstellungstransfer ableiten?

Bedeutung von möglichen Sponsoringzielen im Zuge eines Bundesligaengagements

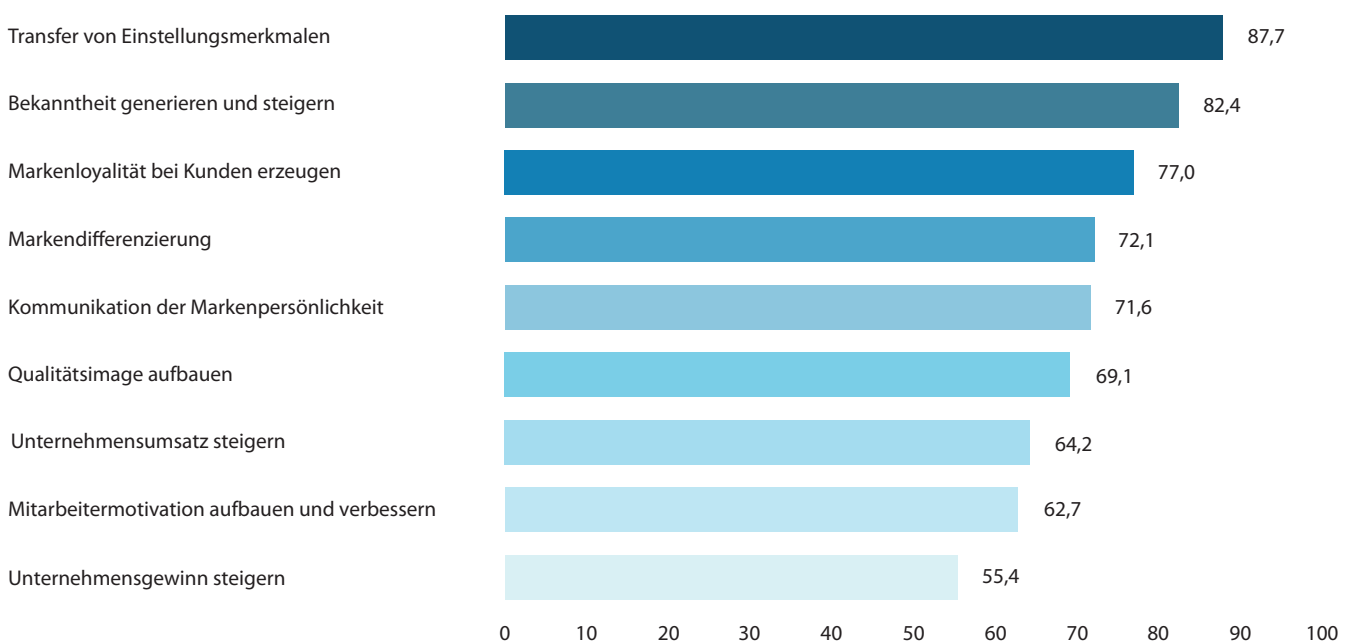


Abbildung 1: Bedeutung von möglichen Sponsoringzielen im Zuge eines Bundesligaengagements (gemessen auf einer 100-Punkte-Skala)
Quelle: eigene Erhebung unter 51 Sponsoren der Fußball-Bundesliga aus dem Jahr 2012

Studiendesign und Datengrundlage

GRUNDGESAMTHEIT:	EINWOHNER ZWISCHEN 18 UND 69 JAHREN
AUSWAHLVERFAHREN:	REPRÄSENTATIV-BEFragung QUOTIERT NACH ALTER, GESCHLECHT UND BUNDESLAND
ERHEBUNGSGBIET:	DEUTSCHLAND
STICHPROBE:	4.041 INTERVIEWS
ART DES INTERVIEWS:	ONLINE-ERHEBUNG (CAWI)
ERHEBUNGSZEITRAUM:	28.03. - 16.04.2013

Mit dem Ziel, einen umfassenden Einblick in die Wahrnehmung der Vereins- und Sponsorenmarken in der Fußball-Bundesliga zu gewinnen und bestehende Potenziale für den aus Unternehmenssicht beabsichtigten Einstellungstransfer von der Vereins- auf die Sponsorenmarke aufzuzeigen, wurde die Sponsoringstudie 2013 auf eine breite und aussagekräftige Datengrundlage gestellt. Im Zeitraum zwischen dem 28. März und 16. April 2013 wurden im Rahmen einer für die Gesamtbevölkerung repräsentativen Befragung hierzu insgesamt 4.041 Einwohner in Deutschland im Alter zwischen 18 und 69 Jahren befragt. Die Studierhebung erfolgte online mittels eines standardisierten schriftlichen Fragebogens und wurde in Zusammenarbeit mit einem professionellen Dienstleister für Online-Befragungen durchgeführt.

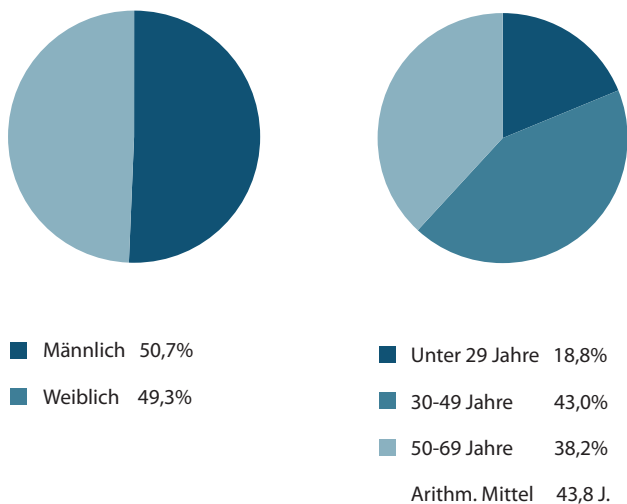


Abbildung 2: Demographische Struktur der Befragungsteilnehmer

Der Befragungsinhalt richtete sich am Studienthema der Markenwahrnehmung der Vereins- und Sponsorenmarken in der Fußball-Bundesliga aus. So wurden die Probanden im Zuge der Befragung einem der insgesamt 36 Vereine der ersten und zweiten Fußball-Bundesliga zufällig zugewiesen. Für den Fall, dass ihnen der Verein zumindest dem Namen nach bekannt war, wurden

sie gebeten, Einschätzungen zur Vereinsmarke vorzunehmen. Im Anschluss nahmen die Probanden die Bewertung von zwei vereinszugehörigen Sponsoren vor, soweit diese den Probanden ebenfalls zumindest dem Namen nach bekannt waren. Abschließend wurde nach der Abfrage der Sponsoringbekanntheit die Partnerschaft zwischen der Unternehmens- und der Vereinsmarke bewertet.

Tabelle 1 gibt einen Überblick über die Unternehmen, die Gegenstand der vorliegenden Untersuchung sind. Da die Unternehmensbekanntheit eine zentrale Voraussetzung für die Bewertung von Unternehmen und deren Sponsoringengagements darstellt, werden bei den nachfolgenden Analysen nur diejenigen Unternehmen berücksichtigt, die auf eine Anzahl von mindestens 30 Unternehmenskennern kommen. Daraus folgt, dass folgende Unternehmen im weiteren Verlauf von den Analysen ausgeschlossen werden:

- Händlmaier's (n=22; Unternehmensbekanntheit: 33,33%),
- Sparhandy.de (n=21; Unternehmensbekanntheit: 26,92%),
- Wolters (n=21; Unternehmensbekanntheit: 17,95%),
- Finke (n=20; Unternehmensbekanntheit: 26,67%),
- Hoepfner (n=15; Unternehmensbekanntheit: 30,00%),
- Herrnbräu (n=15; Unternehmensbekanntheit: 16,85%),
- Eibenstock (n=11; Unternehmensbekanntheit: 11,58%) sowie
- Scholz Edelstahl (n=7; Unternehmensbekanntheit: 9,09%).

Von den ursprünglich 72 abgefragten Sponsoringpartnerschaften gehen somit letztlich 64 Sponsor-Vereins-Verbindungen in die Betrachtung ein.

Unternehmen	Anzahl Befragte	Anzahl Kenner	Bekanntheit	Unternehmen	Anzahl Befragte	Anzahl Kenner	Bekanntheit
Deutsche Telekom	149	148	99,33%	Castrol	116	95	81,90%
Allianz	149	143	95,97%	SAP	113	94	83,19%
Netto Marken-Discount	136	135	99,26%	DEVK	115	92	80,00%
Wiesenhof	141	134	95,04%	NKD	119	92	77,31%
Targobank	141	133	94,33%	Allgäuer Latschenkiefer	123	90	73,17%
Commerzbank	134	131	97,76%	o.tel.o	126	90	71,43%
REWE	128	128	100,00%	Audi	89	89	100,00%
Deutsche Bahn	127	127	100,00%	Karlsberg	123	89	72,36%
Ford	128	127	99,22%	Wernesgrüner	95	86	90,53%
TUI	130	127	97,69%	Mercedes-Benz Bank	99	85	85,86%
Veltins	131	126	96,18%	Astra	131	85	64,89%
Krombacher	134	125	93,28%	Union Investment	113	80	70,80%
Henkel	126	123	97,62%	Hyundai	78	75	96,15%
Deutsche Fernsehlotterie	131	123	93,89%	Schauinsland-Reisen	120	74	61,67%
Postbank	122	121	99,18%	Warsteiner	75	72	96,00%
Opel	122	120	98,36%	Feldschlößchen	120	70	58,33%
Air Berlin	127	199	93,70%	AWD	130	70	53,85%
Volkswagen	116	116	100,00%	EnBW	99	68	68,69%
König Pilsener	120	116	96,67%	Tropical Islands	117	65	55,56%
Grundig	119	115	96,64%	Hagebau	66	64	96,97%
Ehrmann	116	113	97,41%	Kyocera	122	60	49,18%
Signal Iduna	122	111	90,98%	Berliner Pilsener	88	54	61,36%
Bayer AG	115	110	95,65%	Hacker-Pschorr	114	54	47,37%
Jack Wolfskin	110	108	98,18%	bet-at-home	131	54	41,22%
Holsten	125	106	84,80%	Segmüller	115	52	45,22%
ERGO direkt	107	102	95,33%	KFZ-Teile 24	88	51	57,95%
Volkswagen Bank	117	101	86,32%	Rothaus	116	42	36,21%
Faber Lotto	136	100	73,53%	Veolia	120	41	34,17%
Aston Martin	114	99	86,84%	ENTEKA	110	38	34,55%
Vattenfall	117	99	84,62%	Direct Line	50	34	68,00%
Emirates	125	97	77,60%	Imtech	77	32	41,56%
Meißner	107	96	89,72%	AL-KO	115	32	27,83%

Tabelle 1: Unternehmensbekanntheit analysierter Sponsorenmarken

Die Historie des Sponsoring in der Fußball-Bundesliga

Die Fußball-Bundesliga feiert im August dieses Jahres ihr 50-jähriges Bestehen. Die diesjährige Ausgabe der Sponsoringstudie nimmt das 50-jährige Jubiläum der Fußball-Bundesliga zum Anlass, um auf die Historie des Sponsoring zurückzublicken und die Entwicklung von den ersten Vermarktungsaktivitäten zur Einführung der Fußball-Bundesliga bis hin zum Aufstieg des Sponsoring zur wichtigsten Einnahmequelle der Fußball-Bundesligisten in der Gegenwart aufzuzeichnen.

Die 1960er – Kampf der „Schleichwerbung“

Als Friedhelm „Timo“ Konietzka von Borussia Dortmund nach 58 Sekunden das erste Tor der Bundesliga-Geschichte gegen Werder Bremen schoss, waren die Stadien der Fußball-Bundesliga noch weitestgehend werbefreie Zonen. Als ausschlaggebend für die noch untergeordnete Rolle der Vermarktung von Werberchten in den Anfangsjahren der Fußball-Bundesliga zeigte sich vornehmlich der große Widerstand der TV- und Zeitschriftenverantwortlichen, die nachdrücklich diese sogenannte Form der „Schleichwerbung“ unterbinden wollten. Zur Durchsetzung einer werbefreien Berichterstattung über die Fußball-Bundesliga wurden mitunter erkennbare Werbeschriften auf Sportphotos retuschiert oder ein Übertragungsboykott von Spielen der Fußball-Bundesliga angedroht. Weitergehend fehlte der Werbung in den Bundesliga-Stadien auch eine eindeutige rechtliche Legitimierung. Die noch stark zurückhaltende Position des Deutschen Fußball-Bundes gegenüber der Sportvermarktung kam unter anderem in der Bestimmung für die Trikotgestaltung von 1967 zum Ausdruck, die lediglich Vereinszeichen, Vereinsname und die Spielernummer als mögliche Abdruckgegenstände erlaubte (Schilhaneck 2008).

und auch Eintrittskarten und Stadionzeitungen wurden sukzessive für Vermarktungszwecke eingebunden. Als Ausgangspunkt für die heutige werbliche Entwicklung der Fußball-Bundesliga gilt jedoch der Vorstoß des Unternehmers Günter Mast, der dem finanziell stark angeschlagenen Bundesligisten Eintracht Braunschweig den Vorschlag der werblichen Nutzung der Spielertrikots für die Gegenleistung der Zahlung von 100.000 DM in die klamme Vereinskasse unterbreitete. Zur Umgehung des vorherrschenden Werbeverbots auf der Spielerbekleidung sollte hierfür das Unternehmenslogo von Jägermeister zum neuen Vereinssymbol umfunktioniert werden. Nach anfänglichen vehementen Versuchen ein Auflaufen der Braunschweiger Mannschaft in den modifizierten Trikots zu verhindern, stimmte der Deutsche Fußball-Bund der Nutzung der neuen Spielerbekleidung letztlich zu. 1973 verabschiedete der DFB-Bundestag entsprechend eine Neuregelung für Werbung auf der Spielerbekleidung. Dem Beispiel von Jägermeister und Eintracht Braunschweig folgend, setzte auch bei den anderen Vereinen der Fußball-Bundesliga nach und nach die Vermarktung der Spielerbekleidung ein. Ab der Saison 1979/1980 traten erstmals sämtliche 18 Bundesligisten mit einem Werbezug auf den Spielertrikots zu den Meisterschaftsspielen an (Schilhaneck 2008).

Die 1970er – Einzug des Sponsoring

Erst in den 70er Jahren vollzog sich ein nachhaltiger Wandel der Sponsoringlandschaft in der Fußball-Bundesliga. Den Auftakt für den Einzug des Sponsoring in der Fußball-Bundesliga stellte ein Beschluss des Mainzer Landgerichtes aus dem Jahre 1970 dar, der die Vermarktungsform des Sportsponsoring grundsätzlich legitimierte. Als erste Reaktion auf den Urteilsspruch fand die Werbebande zunehmend Einzug in die Stadien der Fußball-Bundesliga

Die 1980er – Zunehmende Vermarktung

Mit Beginn der 80er Jahre weiteten die Bundesligisten ihre Vermarktungsaktivitäten sukzessive aus. Nachdem bereits durch das Banden- und Trikot-sponsoring wichtige Einnahmequellen erschlossen wurden, gewannen auch zunehmend die Ausrüstungsverträge mit den Sportartikelherstellern an Bedeutung. War vormals als vertragliche Gegenleistung die kostenlose Ausstattung mit Sportbekleidung Gegenleistung für die werb-

liche Präsenz der Sportartikelhersteller, konnten die Bundesligisten nunmehr auch zusätzliche monetäre Ausgleichszahlungen aushandeln.

Für eine erneute „Revolution“ in der Sponsoringlandschaft der Fußball-Bundesliga wollte 1983 der Kräuterlikörhersteller Jägermeister sorgen. Gegen eine beträchtliche weitere monetäre Unterstützung des wiederholt in starke Finanzprobleme geratenen Bundesligisten Eintracht Braunschweig sollte eine Vereinsumbenennung in „Jägermeister Braunschweig“ erfolgen. Als jedoch die Mitgliedschaftsversammlung des Vereins dem Vertragsangebot zustimmte, erließ der Deutsche Fußball-Bund nach zuvor erfolgtem Dringlichkeitsantrag das Verbot der Änderung des Vereinsnamens zu werblichen Zwecken. Das zunehmende Vermarktungsbestreben in den 80er Jahren in der Fußball-Bundesliga fand auch Ausdruck in der einsetzenden Zusammenarbeit der Bundesligisten mit spezialisierten Vermarktungsagenturen. Zum Ende des Jahrzehnts in der Saison 1988/1989 wurden die Stadionwerbeflächen sämtlicher Erstliga-Vereine durch die Agenturvermarktung an Sponsoren vergeben (Schilhaneck 2008).

Die 1990er – Ausweitung der Berichterstattung

Für eine nachhaltige Verbesserung der Vermarktungsmöglichkeiten der Bundesligisten sorgte die bereits Ende der 80er Jahre einsetzende spürbare Ausweitung der TV-Berichterstattung der

Fußball-Bundesliga. Hintergrund dieser Entwicklung war einerseits die Aufhebung einer bislang geltenden Regulierung der Berichterstattung auf eine begrenzte Anzahl an Spielzusammenfassung durch den Deutschen Fußball-Bund sowie der Einstieg der privaten Sendeanstalt RTL in die Berichterstattung der Fußball-Bundesliga zur Saison 1988/1989. Zwei Spielzeiten darauf nahm zusätzlich die Live-Spielberichterstattung mit der Ausstrahlung eines Top-Spiels pro Spieltag auf dem Pay-TV-Sender Premiere Einzug in die Fußball-Bundesliga. Ab der Saison 1995/1996 erfolgte sodann die fortwährende Ausweitung der Live-Spielberichterstattung auf dem Pay-TV-Sender Premiere, der erstmals zur Spielzeit 2000/2001 alle Spielbegegnungen der höchsten deutschen Spielklasse live und in voller Länge übertrug.

Die merkliche Ausweitung der TV-Berichterstattung der Fußball-Bundesliga sowie verbesserte TV-Produktionsstandards und Präsentationsformen (Bildpräsentation aus unterschiedlichen Perspektiven, Erhöhung der Kameraanzahl, Moderation vor Studiopublikum) in den 90er Jahren resultierten in einer nachhaltigen Steigerung der Werthaltigkeit der Sponsoring- und Marketingrechte der Bundesligisten. Diese lässt sich exemplarisch anhand der Einnahmesteigerung aus der Vermarktung der Trikotwerbung veranschaulichen. Beliefen sich die Gesamteinnahmen aus der Veräußerung des Werberechtes auf den Trikots der Erstliga-Vereine in der Saison 1990/1991 noch auf 19,1 Millionen DM, wurde die Einnahmeschwelle von 100 Millionen DM bereits in der Spielzeit 1998/1999 überschritten (Schilhaneck 2008).



Abbildung 3: Günter Mast beeinflusste mit der Einführung der Trikotwerbung nachhaltig die Sponsoringlandschaft in der Fußball-Bundesliga.

Die 2000er – Erschließung neuer Werbeformen

Zur Jahrtausendwende nahm der Professionalisierungsgrad der Sponsoringvermarktung in der Fußball-Bundesliga weiter zu. Insbesondere fand die Erkenntnis in der Sponsoringbranche Einzug, dass erworbene Sponsoringrechte ihre Wirksamkeit verstärkt durch zusätzliche Vernetzungsmaßnahmen entfalten können. Fortan wurden Sponsoringleistungen entsprechend oftmals mit weiteren Vernetzungsmöglichkeiten angeboten (z. B. Gewinnspiele, Fan-Aktionen, Presentings etc.).

Auf der Suche nach neuen Werbeformen orientierten sich die Bundesligisten zudem an dem Vorbild amerikanischer Profivereine, die ihre Namensrechte an Stadien und Arenen bereits seit geraumer Zeit an Unternehmen veräußerten. Begünstigt durch die zahlreichen Stadionmodernisierungen und -neubauten zur Fußball-Weltmeisterschaft 2006 in Deutschland nahm die Sponsoringform des Naming-Rights auch rasch in der Fußball-Bundesliga Einzug. Zwar kam es bereits in den 90er Jahren zu einigen Namensrechtevergaben (u.a. das Gottlieb-Daimler-Stadion in Stuttgart), die Erschließung dieses Vermarktungssegmentes geht jedoch auf die erste Hälfte des Jahrzehnts 2000 zurück. Den Auftakt setzte dabei der Hamburger SV im Jahr 2001 mit der Veräußerung des Namensrechtes des Volkspark-Stadions an den Online-Dienstleister AOL. Bis zur Mitte der Spielzeit 2005/2006 hatten bereits 17 Bundesligisten eine kommerzielle Namensänderung ihrer Heimspielstätten vollzogen. Die neuen bzw. modernisierten Stadionbauten in der Fußball-Bundesliga eröffneten den Bundesligisten darüber hinaus auch die zunehmende Vermarktung von VIP-Logen und Business-Seats an Unternehmen (Schilhaneck 2008).

Die 2010er – Durchbruch der neuen Medien

Veränderungen in der Sponsoringlandschaft seit der letzten Jahrzehntewende sind vornehmlich auf erzielte Fortschritte und eine zunehmende Anwendungsdurchdringung neuer Medien zurückzuführen. Sponsoren in der Fußball-Bundesliga nutzen immer stärker die Möglichkeit der digitalen Vernetzung ihrer Sponsoringengagements. Auch die Bundesligisten sind mittlerweile im Zeitalter von Facebook, Twitter und Co. angekommen und verfügen mit ihren weitreichenden Präsenzen in den sozialen Medien (die durchschnittliche Anzahl an Facebook Fans pro Erstligist lag im Juni 2013 bei mehr als 700 Tsd. Fans) über attraktive zusätzliche Kommunikationskanäle für Sponsoringbotschaften.

Die Historie des Sponsoring in der 50-jährigen Geschichte der Fußball-Bundesliga ist aber nicht allein geprägt durch allgemeine Entwicklungsschritte wie der Einführung neuer Werbeformen auf der Seite der Vereine und Vermarkter, sondern auch durch auf-

merksamkeitsstarke, bemerkenswerte, mitunter aber auch kuriose Sponsoringengagements auf der Seite der Unternehmen. So sorgte in der Saison 1994/1995 beispielsweise die Verlagsgruppe Milchstraße unfreiwillig für Furore als sie ihrem Sponsoringpartner Hamburger SV wegen sportlich anhaltenden schlechten Leistungen untersagte, weiterhin für die zur Verlagsgruppe gehörende TV-Zeitschrift „TV Spielfilm“ auf den Spielertrikots zu werben. Für ein ähnliches Aufsehen führte der Schriftzug des Kondomherstellers „London“ auf den Spielertrikots des Bundesligisten FC Homburg in der Saison 1987/1988. Was heutzutage wohl eher als eine vorbildliche Werbung für die AIDS-Aufklärung gewertet würde, untersagte damals der Deutsche Fußball-Bund kurzer Hand. Bis zur Aufhebung des Werbeverbotes durch eine Rechtsprechung des Frankfurter Landgerichtes wurde der Sponsorschriftzug mit einem schwarzen Balken überdeckt. Neben den Sponsoren Jägermeister, TV Spielfilm und London lassen sich noch zahlreiche weitere erwähnenswerte Engagements von Unternehmen in der Bundesliga-Geschichte wiederfinden. Im Folgenden geben die Ergebnisse der diesjährigen Sponsoringstudie darüber Aufschluss, welche Sponsoren in der 50-jährigen Historie der Fußball-Bundesliga gegenwärtig in der deutschen Bevölkerung am stärksten erinnert werden. Hierzu wurden die insgesamt 4.041 Befragten der Sponsoringstudie 2013 gebeten, diejenigen drei Sponsoren ungestützt anzugeben, die ihnen in der 50-jährigen Geschichte der Fußball-Bundesliga am stärksten im Gedächtnis geblieben sind.

Deutsche Telekom der bekanntester Sponsor der Bundesliga-Historie

Die Deutsche Telekom ist der bekannteste Sponsor in der Historie der Fußball-Bundesliga und erzielt sowohl in der Gesamtanzahl der Sponsorenennung (20,94%, siehe Tabelle 4) als auch in der Top-of-Mind-Nennung (10,10%, siehe Tabelle 2) den höchsten Erinnerungswert. Die Spitzenposition der Deutschen Telekom begründet sich in der langjährigen Partnerschaft als Trikotsponsor des FC Bayern München. Von der Saison 2002/2003 ausgehend, bewarb die Deutsche Telekom die unterschiedlichen Geschäftssparten und Produkte des Konzerns auf dem Trikot des deutschen Rekordmeisters. Seit der Umgestaltung der Markenarchitektur zierte seit der Spielzeit 2010/2011 alleinig das Telekom-Logo das Vereinstrikot. Finden neben der Nennung der Deutschen Telekom auch die beworbenen Geschäftssparten und Produkte T-Mobile, T-Com, T-Home und „LIGA total!“ in den Erinnerungswerten Berücksichtigung, vergrößert sich der Awarenessvorsprung vor den weiteren Sponsoren noch einmal sichtbar (Gesamtanzahl der Sponsorenennung: 25,27%, Top-of-Mind-Nennung: 12,30%). Die starken Erinnerungswerte der Deutschen Telekom sind letztlich nicht nur auf die Dauer der Zusammenarbeit mit dem deutschen Rekordmeister zurückzuführen (durch die bis 2017 verlängerte Partnerschaft wird die Deutsche Telekom

Opel als Hauptsponsor mit der längsten Historie beim FC Bayern München ablösen), sondern das Ergebnis der konsequenten Nutzung des Sponsoringengagements als strategisches Kommunikationsinstrument und einer umfassenden Sponsoringaktivierung.

adidas ist mit der Bundesliga fest verwurzelt

adidas ist fest mit der Fußball-Bundesliga verwurzelt und erzielt nach der Deutschen Telekom folglich die höchsten Erinnerungswerte in der Frage nach dem bekanntesten Sponsor in der Bundesliga-Historie (Gesamtanzahl der Sponsorenennung: 16,31%, Top-of-Mind-Nennung: 8,96%). adidas schaut seit der

Premieren-Saison 1963/1964 bereits auf eine Vielzahl an Ausrüstungspartnerschaften mit unterschiedlichen Vereinen zurück. Die bedeutendste Partnerschaft in der Fußball-Bundesliga ist für adidas in der Zusammenarbeit mit dem FC Bayern München zu sehen. adidas und der deutsche Rekordmeister gehen seit dem Aufstieg in die höchste deutsche Spielklasse zur Saison 1965/1966 gemeinsame Wege in der Fußball-Bundesliga. Der Herzogenauracher Sportartikelhersteller fungierte während dieser Zeit nicht nur als Ausrüster des FC Bayern München, sondern war auch von 1974 bis 1978 der erste Trikotwerber des Vereins. Als Ausdruck der besonderen partnerschaftlichen Zusammenarbeit erwarb adidas 2001 zudem eine 10-prozentige Beteiligung an der FC Bayern München AG.

Rang	Sponsor	ungestützte Nennung
1	Deutsche Telekom	10,10%
2	adidas	8,96%
3	Jägermeister	5,74%
4	Opel	3,44%
5	Krombacher	3,32%
6	Volkswagen	2,77%
7	Coca-Cola	2,57%
8	Allianz	2,43%
9	Mercedes-Benz	2,30%
10	Gazprom	1,61%
11	Audi	1,58%
11	Bitburger	1,58%
13	E.ON	1,34%
14	Evonik	1,26%
14	REWE	1,26%
16	Deutsche Bahn	1,11%
17	Bayer AG	0,94%
18	Postbank	0,87%
18	T-Com	0,87%
20	Veltins	0,84%
21	TUI	0,82%
22	Sparkasse	0,72%
22	T-Mobile	0,72%
24	McDonald's	0,64%
25	Hermes	0,59%
25	Nike	0,59%
27	Wiesenhof	0,54%
28	nutella	0,52%
29	Fraport	0,49%
30	Emirates	0,47%

Tabelle 2: bekannteste Sponsoren der Bundesliga-Historie (Top-of-Mind)
Basis: alle Befragte (n = 4.041)

Rang	Sponsor	ungestützte Nennung
1	Deutsche Telekom	13,21%
2	adidas	9,75%
3	Jägermeister	8,43%
4	Opel	4,64%
5	Krombacher	4,07%
6	Volkswagen	3,27%
7	Mercedes-Benz	3,13%
8	Audi	2,41%
9	Allianz	2,23%
10	Bitburger	1,94%
10	Gazprom	1,94%
12	Coca-Cola	1,80%
13	Evonik	1,70%
14	REWE	1,52%
15	E.ON	1,42%
15	T-Com	1,42%
17	Deutsche Bahn	1,18%
18	Hermes	1,09%
18	T-Mobile	1,09%
20	Veltins	0,99%
21	TUI	0,95%
22	Postbank	0,85%
23	Bayer AG	0,80%
24	Fraport	0,62%
25	Nike	0,57%
25	Wiesenhof	0,57%
27	McDonald's	0,52%
28	Magirus Deutz	0,47%
29	Bwin	0,43%
29	Emirates	0,43%

Tabelle 3: bekannteste Sponsoren der Bundesliga-Historie (Top-of-Mind)
Basis: Fußballinteressierte (n = 2.112)

Opel blitzt nicht nur in der Vergangenheit auf

Der Opel-Blitz ist seit dem vielbeachteten Sponsoring-Comeback zur Saison 2012/2013 nicht länger nur ein Teil der vergangenen Bundesliga-Historie. Zehn Jahre nach dem Ausstieg als Hauptsponsor des FC Bayern München schreibt Opel mit der Bekanntgabe der Zusammenarbeit mit gleich fünf Fußball-Bundesligisten (1. FSV Mainz 05, Bayer 04 Leverkusen, Borussia Dortmund, Fortuna Düsseldorf und SC Freiburg) wieder neue Sponsoring-Geschichte. Besondere Hoffnungen setzt der finanziell angeschlagene Rüsselsheimer Automobilhersteller in die langjährige Partnerschaft mit Borussia Dortmund und den Markenbotschafter Jürgen Klopp, um das Markenimage wieder spürbar auf-

zubessern. Opel erzielt insgesamt die stärksten Erinnerungswerte eines Unternehmens aus der Automobilbranche (Gesamtanzahl der Sponsorenennung: 9,77%, Top-of-Mind-Nennung: 3,44%) und platziert sich damit im Ranking der bekanntesten Sponsoren der Bundesliga-Historie sogar noch vor Volkswagen (Gesamtanzahl der Sponsorenennung: 9,50%, Top-of-Mind-Nennung: 2,77%). Der ambitionierte Volkswagen-Konzern weitete ausgehend von der werblichen Präsenz beim VfL Wolfsburg das Engagement in der Fußball-Bundesliga sukzessive aus (u.a. Werder Bremen, FC Schalke 04, SpVgg Greuther Fürth) und strebt über weitere bedeutende Sponsoringvereinbarungen im deutschen Fußball (u.a. als offizieller Partner des DFB-Pokals) die Positionierung als „Partner des Fußballs“ an.

Rang	Sponsor	ungestützte Nennung
1	Deutsche Telekom	20,94%
2	adidas	16,31%
3	Opel	9,77%
4	Volkswagen	9,50%
5	Jägermeister	9,03%
6	Krombacher	7,40%
7	Mercedes-Benz	6,48%
8	Allianz	6,26%
9	Coca-Cola	5,25%
10	Audi	4,80%
11	Gazprom	4,73%
12	E.ON	3,93%
13	Bitburger	3,46%
14	Nike	3,44%
15	Evonik	3,37%
16	Bayer AG	2,92%
17	Puma	2,77%
18	Deutsche Bahn	2,75%
19	Postbank	2,67%
20	REWE	2,33%
20	Veltins	2,33%
22	Sparkasse	2,00%
23	TUI	1,93%
24	Wiesenhof	1,83%
25	Emirates	1,63%
26	T-Com	1,56%
27	Warsteiner	1,53%
28	BMW	1,44%
29	T-Mobile	1,39%
30	Bwin	1,34%

Tabelle 4: bekannteste Sponsoren der Bundesliga-Historie (3 Nennungen)
Basis: alle Befragte (n = 4.041)

Rang	Sponsor	ungestützte Nennung
1	Deutsche Telekom	28,22%
2	adidas	18,42%
3	Opel	13,87%
4	Jägermeister	13,83%
5	Volkswagen	11,93%
6	Krombacher	9,52%
7	Mercedes-Benz	8,66%
8	Audi	6,68%
9	Gazprom	6,25%
10	Allianz	6,20%
11	Evonik	4,73%
12	Bitburger	4,69%
13	E.ON	4,64%
14	Coca-Cola	4,31%
15	Deutsche Bahn	3,65%
16	Nike	3,17%
17	Bayer AG	3,13%
18	Postbank	2,98%
19	Veltins	2,89%
20	REWE	2,79%
21	Puma	2,75%
22	T-Com	2,51%
23	Hermes	2,41%
23	TUI	2,41%
25	Wiesenhof	2,04%
26	Emirates	1,89%
26	T-Mobile	1,89%
28	Ford	1,75%
29	Bwin	1,56%
30	Warsteiner	1,37%

Tabelle 5: bekannteste Sponsoren der Bundesliga-Historie (3 Nennungen)
Basis: Fußballinteressierte (n = 2.112)

Sponsoringpionier Jägermeister unvergessen

Jägermeister gilt mit der Einführung des Trikot-sponsoring bei Eintracht Braunschweig als Pionier in der Sponsoringgeschichte der Fußball-Bundesliga. Zur Umgehung des damalig vorherrschenden Werbeverbots auf den Spieltrikots sollte das Unternehmenslogo von Jägermeister zum neuen Vereinssymbol umfunktioniert werden. Nach anfänglich vehementen Versuchen das Auflaufen der Braunschweiger Mannschaft in den modifizierten Trikots zu verhindern, stimmte der Deutsche Fußball-Bund der Nutzung der neuen Spielbekleidung letztlich zu. Der Vorstoß von Jägermeister stellte somit den Ausgangspunkt für die heutige werbliche Entwicklung der Fußball-Bundesliga dar. Das Unternehmenslogo des Kräuterlikörherstellers Jägermeister, der röhrende Hubertushirsch, zierte von 1973 bis 1987 fortan die Spielertrikots von Eintracht Braunschweig und führte Jägermeister als Sponsor in der Geschichte der Fußball-Bundesliga zu einem Kultstatus. Diese Einschätzung lässt sich auch an den starken Erinnerungswerten in der Frage nach dem bekanntesten Sponsor der Bundesliga-Historie ablesen, in der Jägermeister nach der Deutschen Telekom, adidas, Opel und Volkswagen die meisten Nennungen erzielt (Gesamtanzahl der Sponsorenennung: 9,03%). In der Top-of-Mind-Nennung (5,74%) muss Jägermeister sogar lediglich der Deutschen Telekom und adidas den Vorrang gewähren.

Krombacher ist König der Biersponsoren

Eine besondere Verbindung zur Fußball-Bundesliga weisen traditionell auch die Sponsoren aus der Bierbranche auf. Als stärkster Sponsor aus der Riege der Biersponsoren geht Krombacher in der Fragestellung nach dem bekanntesten Sponsor in der Bundesliga-Historie hervor (Gesamtanzahl der Sponsorenennung: 7,40%, Top-of-Mind-Nennung: 3,32%) und distanziert hinsichtlich der Sponsoringenerinnerung die Konkurrenz um Bitburger (Gesamtanzahl der Sponsorenennung: 3,46%, Top-of-Mind-Nennung: 1,58%) und Veltins (Gesamtanzahl der Sponsorenennung: 2,33%, Top-of-Mind-Nennung: 0,84%) somit erkennbar. Krombacher ist seit der Saison 2008/2009 offizieller Partner der Fußball-Bundesliga und konnte sich zudem als Presenting-Sponsor zahlreicher Fußball-Formate in Funk und Fernsehen in der 50-jährigen Geschichte der Fußball-Bundesliga (u.a. Sky Fußball-Bundesliga, ARD Sportschau, SPORT1 Doppelpass, Bundesliga-Konferenz im Hörfunk) als wahrnehmungstarker Sponsor positionieren. Ferner zierte Krombacher als Hauptsponsor von Eintracht Frankfurt in der zurückliegenden Saison 2012/2013 erstmalig das Trikot eines Bundesliga-Vereins. Zur aktuellen Spielzeit macht Krombacher jedoch wie vorgesehen die Trikotbrust des diesjährigen Euro League Teilnehmers für den neuen Trikot-sponsor Alfa Romeo frei und führt das Sponsoring in Form einer Premium-Partnerschaft fort.



Abbildung 4: Der Beginn einer langen Partnerschaft. Der FC Bayern München startet mit dem neuen Hauptsponsor Opel in die Saison 1989/1990.

Die Transferpotenziale der Sponsoren in der Fußball-Bundesliga

Zahlreiche Sponsoren verfolgen im Zuge ihres Engagements als Sponsor in der Fußball-Bundesliga das Ziel, ihre Marke gegenüber bestehenden Wettbewerbern zu stärken. Die Sponsoringstudie 2013 gibt Aufschluss über den Status Quo der Sponsoringpartnerschaften in der Fußball-Bundesliga und zeigt bestehende Transferpotenziale auf.

Zur Analyse bestehender Transferpotenziale der im Rahmen der Sponsoringstudie 2013 analysierten Sponsoringpartnerschaften wurden die Markenstärke der Vereins- und Sponsorenmarke ermittelt und in Beziehung zueinander gesetzt. Analog zur Ermittlung der Vereinsmarkenstärke im Rahmen der Fußballstudie 2013 (Woisetschläger et al. 2013a) wurde auch zur Messung der Markenstärke der Sponsoren auf den Zwei-Komponenten-Ansatz von Keller (2008) zurückgegriffen. Demnach setzt sich die Markenstärke sowohl aus der Unternehmensbekanntheit als auch aus der Stärke wesentlicher Assoziationen, die mit einer Unternehmensmarke in Verbindung gebracht werden, zusammen. Die beiden Komponenten der Markenstärke wurden hierbei wie folgt im Rahmen der vorgenommenen Befragung erhoben und anschließend zu einem Markenindex zusammengeführt:

Die Unternehmensbekanntheit wurde im Fragebogen als gestützte Bekanntheit mittels der Frage „Ist Ihnen das Unternehmen <Unternehmensmarke> bekannt, wenn auch nur dem Namen nach?“ abgebildet, wobei die Probanden die Frage mit den Auswahlfeldern „Ja“ oder „Nein“ beantworten konnten. Der Prozentsatz der Befragten, der das zum zugelosten Verein passende Unternehmen kannte, bildet die aggregierte Unternehmensbekanntheit ab und fließt in dieser Form als erste Komponente in die Ermittlung der Sponsorenmarkenstärke ein.

Als zweite Komponente der Sponsorenmarkenstärke dienen die Assoziationen der Probanden mit der Unternehmensmarke. Im Rahmen der Befragung wurden die Probanden gebeten, auf einer Skala von 1 (=„stimme voll zu“) bis 5 (=„stimme gar nicht zu“) jeweils anzugeben, inwiefern sie das betreffende Unternehmen als „sehr sympathisch“, „sehr gut“ und „sehr attraktiv“ wahrnehmen. Darauf aufbauend wurde das Konstrukt „Markeneinstellung“ mittels Berechnung des Mittelwerts aus den drei Items gebildet

und in einen Indexwert auf einer Skala von 0 bis 100 Punkten überführt.

Die Sponsorenmarkenstärke wurde schließlich durch die Multiplikation der „Unternehmensbekanntheit“ und der „Markeneinstellung“ ermittelt und ebenfalls in einem Indexwert dargestellt. Dieser multiplikative Ansatz erfolgt vor dem Hintergrund, dass die Unternehmensbekanntheit eine notwendige Bedingung für die Bewertbarkeit der Markenassoziationen bzw. das Vorliegen der Markeneinstellung darstellt. Nur wenn eine Marke dem Markenadressaten überhaupt bekannt ist, können sich assoziative Verknüpfungen mit der Marke im Gedächtnis des Adressaten ausbilden und verankern.

Transferpotenziale – Gegenüberstellung von Vereinsmarken- und Sponsorenmarkenstärke

Die Gegenüberstellung der Markenstärke der Vereins- und der Sponsorenmarken gibt Aufschluss darüber, ob im Rahmen der geschlossenen Partnerschaft überhaupt von einem positiven Einstellungstransfer von der Vereins- auf die Sponsorenmarke ausgegangen werden kann. Ist die Differenz zwischen Vereins- und Sponsorenmarkenstärke positiv, kann das Sponsoringengagement folglich unter entsprechenden Transferbedingungen zu einer Markenstärkung beitragen. Ausgehend von der eigenen Stärke der Sponsorenmarke gibt Abbildung 5 Aufschluss über das bestehende Transferpotenzial der analysierten Sponsoringpartnerschaften. Das Transferpotenzial wird anhand der Dimensionen „Bekanntheits-transferpotenzial“ und „Einstellungstransferpotenzial“ dargestellt und berücksichtigt somit die Steigerung der Unternehmensbekanntheit als auch die Verbesserung der Markeneinstellung als mögliche Zielsetzung der betrachteten Sponsoren. Zur besseren Visualisierung wurden die Sponsoringengagements entsprechend ihrem Transferpotenzial in eine 4-Felder-Matrix überführt und anhand ihrer Matrixpositionierung charakterisiert (s. Abbildung 5).

Die Verantwortungsträger

Im Quadranten der Verantwortungsträger finden sich überwiegend bereits etablierte Sponsorenmarken mit einem starken Markenfundament wieder. Sowohl hinsichtlich einer Steigerung der Markenbekanntheit als auch einer Verbesserung der Markeneinstellung können Unternehmen wie Volkswagen oder Audi von ihrem jeweiligen Sponsoringengagement in der bevölkerungsrepräsentativen Befragung nicht ersichtlich profitieren. Betrachtet man die einzelnen Sponsoringpartnerschaften in diesem Quadranten, so lässt sich die Gemeinsamkeit erkennen, dass die Sponsoren weitgehend eine enge regionale oder historisch gewachsene Beziehung zum Verein aufweisen. Dies erweist sich nicht nur bei Volkswagen und dem VfL Wolfsburg und Audi und dem FC Ingolstadt 04 als zutreffend, sondern lässt sich auch bei weiteren Sponsoringpartnerschaften wie jener zwischen Henkel und Fortuna Düsseldorf, SAP und 1899 Hoffenheim, Ford und dem 1. FC Köln oder der Bayer AG und Bayer 04 Leverkusen feststellen. Diese Engagements lassen sich folglich als Standortbekenntnis starker Sponsorenmarken zur Region interpretieren, dessen Motivation die Förderung und Verantwortungsübernahme für den regional ansässigen Spitzensport und die Positionierung als Good Corporate Citizen ist.

Die Bekanntheitsoptimierer

Entgegen den Sponsoringpartnerschaften, die sich unter dem Begriff der Verantwortungsträger charakterisieren lassen, weisen die Bekanntheitsoptimierer aus Sicht der Sponsorenmarken die Eigenschaft auf, mit Hilfe des Sponsoringengagements merklich die eigene Markenbekanntheit steigern zu können. So finden sich in diesem Quadranten überwiegend bisher regional agierende Sponsorenmarken wieder. Hierzu zählen beispielsweise die Biermarken Hacker-Pschorr (TSV 1860 München), Rothaus (SC Freiburg) und Feldschlößchen (Dynamo Dresden), aber auch Dienstleister wie die Möbelhauskette Segmüller (FC Augsburg) oder der Freizeitpark Tropical Islands (FC Energie Cottbus), die im Zuge ihrer Sponsoringengagements das Potenzial besitzen, ihre Markenbekanntheit überregional zu steigern und ihr Kundeneinzugsgebiet zu erweitern. Eine wesentliche Stärkung der Sponsorenmarken über die Komponente der Markeneinstellung ist im Rahmen dieser Partnerschaften jedoch nicht zu erwarten. Bei einer zu großen Differenz der Markenwahrnehmung muss auf Seiten der Sponsorenmarke auch die Möglichkeit in Betracht gezogen werden, dass negative Assoziationen von der Vereins- auf die Sponsorenmarke übergehen können.

Die Einstellungsoptimierer

Sponsoringpartnerschaften, die im Quadranten der Einstellungsoptimierer positioniert sind, erweisen sich insbesondere für Sponsoren als erstrebenswert, die bereits über eine bekannte Marke verfügen, diese jedoch über eine Verbesserung der Marken-

einstellung gezielt stärken möchten. Aus der Reihe der analysierten Sponsoren trifft dies beispielsweise auf die Postbank und Targobank zu. Ihre Sponsoringengagements bei Borussia Mönchengladbach bzw. Werder Bremen bieten ihnen infolge der positiven Vereinswahrnehmung die Möglichkeit des positiven Einstellungstransfers auf die eigene Marke. Im Laufe einer Sponsoringpartnerschaft kann es zudem zu Veränderungen kommen, die es den Sponsoren ermöglicht, von neuen Transferpotenzialen zu profitieren. So konnte Eintracht Braunschweig seine Markeneinstellung merklich erhöhen, so dass die Partnerschaft mit der Volkswagen Bank sich vom Verantwortungsträger zum Einstellungsoptimierer gewandelt hat – die Möglichkeit eines positiven Einstellungstransfers kann sich aufgrund von Wahrnehmungsveränderungen des Sponsoringpartners im zeitlichen Verlauf eines Sponsoringengagements demnach stets aufs Neue wieder ergeben.

Die Gesamtmarkenoptimierer

Die Rolle der Gesamtmarkenoptimierer können Sponsoringpartnerschaften einnehmen, die zu einer nachhaltigen Sponsorenmarkenstärkung sowohl über die Komponente der Markenbekanntheit als auch der Markeneinstellung beitragen können. Insbesondere Partnerschaften mit starken Vereinsmarken wie Borussia Dortmund (Opel, Signal Iduna) oder Bayern München (Allianz, Deutsche Telekom) bieten hier ideale Voraussetzungen. Aber auch andere Sponsor-Vereins-Konstellationen wie ENTEGA und Mainz 05 erfüllen diese Bedingungen. Gleichwohl ist die Realisierung des Transferpotenzials kein Automatismus, da es ein Zusammenspiel von weiteren Faktoren wie dem Sponsor-Fit und einer entsprechenden Sponsoringbekanntheit in den Zielgruppen erfordert.



No.	Sponsor/Verein	Bekanntheits-transferpotenzial	Einstellungs-transferpotenzial	No.	Sponsor/Verein	Bekanntheits-transferpotenzial	Einstellungs-transferpotenzial
59	Feldschlöbchen/Dynamo Dresden	+ 31,89	- 18,47	2	AWD/Hannover 96	+ 35,81	+ 24,59
57	Tropical Islands/FC Energie Cottbus	+ 20,92	- 16,79	1	Signal Iduna/Borussia Dortmund	+ 8,20	+ 24,94
55	Hacker-Pschorr/TSV 1860 München	+ 33,48	- 15,20	64	Audi/FC Ingolstadt 04	- 45,73	- 26,40
53	Allgäuer Latschenkiefer/1. FC K'launern	+ 17,94	- 14,17	63	Meißner/SpVgg Greuther Fürth	- 19,32	- 23,41
51	Rothaus/SC Freiburg	+ 47,85	- 12,87	62	Volkswagen/VfL Wolfsburg	- 11,45	- 23,20
50	Berliner Pilsner/1. FC Union Berlin	+ 4,31	- 12,74	61	Henkel/Fortuna Düsseldorf	- 12,48	- 19,90
45	Segmüller/FC Augsburg	+ 30,94	- 11,05	60	Warsteiner/SC Paderborn 07	- 40,44	- 19,61
41	Veolia/Dynamo Dresden	+ 56,06	- 9,14	58	Wernesgrüner/FC Erzgebirge Aue	- 30,02	- 17,71
39	Imtech/VfR Aalen	+ 9,43	- 8,25	56	Krombacher/Eintracht Frankfurt	- 0,23	- 15,71
38	Castrol/VfL Wolfsburg	+ 6,65	- 7,89	54	König Pilsener/MSV Duisburg	- 21,19	- 15,05
37	Schauinsland-Reisen/MSV Duisburg	+ 13,81	- 7,46	52	Grundig/1. FC Nürnberg	- 5,80	- 13,63
36	Holsten/Hamburger SV	+ 9,18	- 7,37	49	Jack Wolfskin/1. FSV Mainz 05	- 16,70	- 12,43
35	Veltins/FC Schalke 04	+ 0,14	- 7,17	48	Air Berlin/Hertha BSC Berlin	- 4,26	- 12,11
31	AL-KO/FC Augsburg	+ 48,33	- 5,58	47	Ehrmann/SC Freiburg	- 13,36	- 11,56
29	Emirates/Hamburger SV	+ 16,38	- 1,87	46	SAP/1899 Hoffenheim	- 1,30	- 11,14
28	Karlsberg/1. FC K'launern	+ 18,75	- 0,85	44	TUI/Hannover 96	- 8,04	- 10,73
27	Kyocera/Borussia Mönchengladbach	+ 43,24	- 0,71	43	Aston Martin/TSV 1860 München	- 5,99	- 10,28
26	Union Investment/1899 Hoffenheim	+ 11,09	+ 0,77	42	Ford/1. FC Köln	- 5,79	- 9,60
24	KFZ-Teile 24/1. FC Union Berlin	+ 7,72	+ 2,10	40	REWE/1. FC Köln	- 6,57	- 9,11
23	Deutsche Fernsehlotterie/FC St. Pauli	+ 0,35	+ 2,77	34	Hyundai/FSV Frankfurt	- 32,74	- 6,24
22	Mercedes-Benz Bank/VfB Stuttgart	+ 6,66	+ 3,45	33	Hagebau/SSV Jahn Regensburg	- 50,16	- 6,08
18	Astra/FC St. Pauli	+ 29,36	+ 4,05	32	Netto Marken-Discount/VfL Bochum	- 19,73	- 6,04
17	o.tel.o/Fortuna Düsseldorf	+ 13,71	+ 4,40	30	Bayer AG/Bayer 04 Leverkusen	- 4,38	- 4,55
15	ENTEGA/1. FSV Mainz 05	+ 46,94	+ 6,00	25	Deutsche Bahn/Hertha BSC Berlin	- 10,56	+ 1,97
14	NKD/1. FC Nürnberg	+ 13,53	+ 6,31	21	Volkswagen Bank/Eintracht Braunschweig	- 3,35	+ 3,56
13	DEVK/Bayer 04 Leverkusen	+ 11,27	+ 6,50	20	ERGO direkt/SpVgg Greuther Fürth	- 24,93	+ 3,73
11	EnBW/VfB Stuttgart	+ 23,84	+ 10,00	19	Direct Line/SV Sandhausen	- 25,63	+ 3,88
9	Faber Lotto/VfL Bochum	+ 6,00	+ 10,22	16	Commerzbank/Eintracht Frankfurt	- 4,71	+ 4,93
8	Opel/Borussia Dortmund	+ 0,83	+ 10,48	12	Vattenfall/FC Energie Cottbus	- 8,14	+ 9,50
6	Allianz/FC Bayern München	+ 4,03	+ 11,63	10	Postbank/Borussia Mönchengladbach	- 6,76	+ 10,08
5	Deutsche Telekom/FC Bayern München	+ 0,67	+ 13,57	7	Targobank/Werder Bremen	- 0,33	+ 10,96
3	bet-at-home/FC Schalke 04	+ 55,10	+ 20,54	4	Wiesenhof/Werder Bremen	- 1,04	+ 13,90

Abbildung 5: Bekanntheits- und Einstellungstransferpotenzial der analysierten Sponsoringpartnerschaften

Implikationen für das Sponsoring in der Fußball-Bundesliga

Die Übertragung von positiven Einstellungsmerkmalen von der Vereins- auf die Sponsorenmarke ist eines der wichtigsten Sponsoringziele. Die Sponsoringstudie 2013 formuliert auf der Basis gewonnener Erkenntnisse zum Einstellungstransfer, wie sich Sponsorenmarken im Umfeld der Fußball-Bundesliga gezielt stärken lassen.

Mit der Einstellung zur Vereinsmarke, der Sponsoringbekanntheit und dem Sponsor-Fit wurden im Rahmen der in der Sponsoringstudie 2012 durchgeführten empirischen Wirkungsanalyse wesentliche Stellhebel für die Realisierung des Einstellungstranfers identifiziert (vgl. Woisetschläger et al. 2012b). Die gewonnenen Erkenntnisse zum Einstellungstransfer stellen einen gegebenen Anlass dar, sich detailliert mit diesen Erfolgsgrößen auseinanderzusetzen und grundlegende Handlungsschritte für die Sponsoren in der Fußball-Bundesliga zu formulieren.

Die Auswahl einer geeigneten Vereinsmarke als Sponsoringobjekt

Die Stärke der gesponserten Vereinsmarke ist als die Basis des Einstellungstranfers anzusehen. Dabei definiert der Vergleich der individuellen Wahrnehmung der Rezipienten von der Vereinsgegenüber der Sponsorenmarke das mögliche Transferpotenzial eines Sponsoringengagements. Die durchgeführte Wirkungsanalyse zum Einstellungstransfer vermag in diesem Zusammenhang aufzuzeigen, dass individuelle Einstellungsmerkmale bei bestehenden Transferpotenzialen vom Gesponserten auf den Sponsoren übergehen können.

Vermag die Vereinsmarke zur anvisierten Markenpositionierung beizutragen?

Da im Zuge einer bereits geschlossenen Sponsoringpartnerschaft die Vereinsmarke nur sehr begrenzt durch eventuelle Maßnahmen des Sponsors beeinflusst werden kann, kommt der gezielten Auswahl einer geeigneten Vereinsmarke als Sponsoringobjekt eine grundlegende Bedeutung zu. Daher sollte zwingend vor der Entscheidung für ein Sponsoringengagement eine detaillierte Analyse der für eine Zusammenarbeit infrage kommenden Vereinsmarken erfolgen und ein Abgleich mit der eigenen Sponsorenmarke sowie anvisierter Markenpositionierungsziele vorgenommen werden. Wie die Ergebnisse der Fußballstudie 2013 aufzeigen (vgl. Woisetschläger et al. 2013 a), bieten die Vereinsmarken der

Fußball-Bundesliga ihren Sponsorenmarken im Rahmen der geschlossenen Sponsoringpartnerschaften sehr unterschiedliche Wirkungsvoraussetzungen für einen Einstellungstransfer. Die Vereinsmarken der Fußball-Bundesliga unterscheiden sich in dieser Hinsicht nicht nur über ihre Vereinsmarkenstärke, also die Markenbekanntheit und die Markeneinstellung, sondern auch hinsichtlich der Stärke der mit der Vereinsmarke verbundenen Assoziationen. Wie die weiterführenden Ergebnisse zur Vereinsmarkenwahrnehmung im Rahmen der Fußballstudie 2013 zeigen, steht beispielsweise Borussia Dortmund derzeit unter den 36 Vereinsmarken der Fußball-Bundesliga am stärksten für nachhaltiges Handeln, Kompetenz und Vertrauenswürdigkeit. Demgegenüber wird der FC Bayern München wie kein anderer Verein in der Fußball-Bundesliga mit Internationalität in Verbindung gebracht. Möchte hingegen eine Sponsorenmarke eine gewisse Einzigartigkeit und emotionale Aufladung erfahren, stellt eine Sponsoringpartnerschaft mit dem „Kiez-Club“ FC St. Pauli eine passende Wahl dar. Soll die Sponsorenmarke wiederum eher in einem bodenständigen und familiären Umfeld positioniert werden, erscheint eine Sponsoringpartnerschaft mit dem SC Freiburg sinnvoll. Eine Verbindung zu einer Vereinsmarke, die das Potenzial besitzt, nachhaltig zur anvisierten Markenpositionierung beizutragen, erscheint jedoch allein nicht ausreichend für den Sponsoringerfolg zu sein. Als zu groß stellen sich in manchen Sponsoringpartnerschaften, wie beispielsweise derzeit bei der Verbindung zwischen Wiesenhof und Werder Bremen, die kognitiven Differenzen in der Wahrnehmung des Gesponserten gegenüber dem Sponsor dar.

Weist die Vereinsmarke eine Passung zur Sponsorenmarke auf?

Vielmehr wird dem Sponsor-Fit, also dem Zusammenpassen zwischen Vereins- und Sponsorenmarke, eine zentrale Bedeutung für die Erfolgswirkung eines Sponsoringengagements beigemessen. Dies trifft insbesondere auf die Zielsetzung des Einstellungstranfers von der Vereins- auf die Sponsorenmarke zu, da sich beim Vorliegen eines hohen Sponsor-Fits die Markenassozia-

tionen zwischen den Bezugsobjekten leichter verfestigen und somit der Einstellungstransfer in der Wahrnehmung der Rezipienten kognitiv besser vollzogen werden kann. Die durchgeführte Wirkungsanalyse zum Einstellungstransfer weist in diesem Zusammenhang den Sponsor-Fit als den stärksten Treiber für die Wahrnehmung der Sponsorenmarke aus. So wirkt sich das wahrgenommene Zusammenpassen nicht nur direkt auf die Einstellung zur Sponsorenmarke aus, sondern es verstärkt auch den Einfluss der Vereinstellung auf die Sponsoreneinstellung. Sponsoren, die als passend bzw. ähnlich zum Verein wahrgenommen werden, profitieren folglich umso stärker von einer positiven Einstellung zur Vereinsmarke, weswegen dem Sponsor-Fit die Rolle eines „Katalysators“ für den Einstellungstransfer zukommt.

Da dem Sponsor-Fit eine zentrale Bedeutung unter den betrachteten Stellhebeln für den Einstellungstransfer beigemessen werden kann, sollten vor der Auswahl einer Vereinsmarke als Sponsoringobjekt nicht nur die Eignung für die anvisierte Markenpositionierung analysiert werden, sondern auch die Passung der zur Auswahl stehenden Vereinsmarken zur Sponsorenmarke eingehend überprüft und in der Entscheidungsfindung entsprechend berücksichtigt werden. Die in der Wirkungsforschung vorliegenden Erkenntnisse zeigen, dass sich der Sponsor-Fit durch den Produktfit (Gwinner/Eaton 1999), den Sportbezug, die wahrgenommenen Vorteile für den Gesponserten und die regionale Identität (Woisetschläger/Haselhoff 2009), die Autonomiewahrnehmung und die Exklusivität des Engagements (Speed/Thompson 2000) sowie die Zielgruppenübereinstimmung und die Produktnutzung durch die Zuschauer (Olson/Thjømøe 2011) ausprägen kann. Bei bereits bestehenden Sponsoringpartnerschaften gilt es ferner Aspekte des Sponsor-Fits zu identifizieren und im Rahmen geeigneter Kommunikationsmaßnahmen der Zielgruppe des Engagements zugänglich zu machen. Diese Art der Aktivierung von Sponsoring sollte sich demnach nicht nur positiv auf den wahrgenommenen Sponsor-Fit auswirken, sondern sich auch über die Erhöhung der Sponsoringbekanntheit positiv auf die Einstellung zur Sponsorenmarke niederschlagen.

Die gezielte Vernetzung und Aktivierung der Sponsoringpartnerschaft

Damit Sponsoren von ihrer Sponsoringpartnerschaft letztlich profitieren können, ist neben einem bestehenden Einstellungstransferpotenzial und einem ausreichenden Sponsor-Fit eine feste Verankerung des Sponsoring in den Köpfen der Rezipienten notwendig. Erst die Bekanntheit des Sponsoringengagements führt zu einem gedanklichen Brückenschlag zwischen der Vereins- und Sponsorenmarke und kann somit einen möglichen positiven Einfluss auf die Einstellung zur Sponsorenmarke nehmen. Aus der Perspektive der Sponsoren erscheint es in diesem Zusammenhang aufgrund der Vielzahl an Werbern in der Fußball-Bundesliga nicht mehr ausreichend, alleine über On-Screen-Zeiten auf eine entspre-

chende Bekanntheit der eingegangenen Sponsoringpartnerschaft zu hoffen. Vielmehr sind die Vereine und Sponsoren in gemeinsamer Zusammenarbeit gefordert, Sponsoringkonzepte zu erarbeiten, die eine gezielte Vernetzung und Aktivierung der Sponsoringpartnerschaft ermöglichen. Die Sponsoringengagements sollten darüber hinaus von einer gewissen Langfristigkeit geprägt sein, um mögliche Einstellungstransferpotenziale umzusetzen. Kurzfristig angelegte Sponsoringengagements mögen zwar zu einer Erhöhung der Bekanntheit der Sponsorenmarke führen, der Prozess des Einstellungstransfers ist jedoch als ein deutlich komplexerer und langwieriger Prozess anzusehen.

Weiterführende Literatur zum Thema

Becker-Olsen, Karen L. und Carolyn J. Simmons (2002): When Do Social Sponsorships Enhance or Dilute Equity? Fit, Message Source, and the Persistence of Effects, *Advances in Consumer Research*, Vol. 29, S. 287-289.

Gwinner, Kevin P. und John Eaton (1999): Building Brand Image Through Event Sponsoring: The Role of Image Transfer, *Journal of Advertising*, Vol. 18 (4), S. 47-57.

Keller, Kevin L. (2008): *Strategic Brand Management*, 3rd Edition, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Keller, Kevin L. (1993): Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity, *Journal of Marketing*, Vol. 57 (1), S. 1-22.

Lardinoit, Thierry und Pascale G. Quester (2001): Attitudinal Effects of Combined Sponsorship and Sponsor's Prominence on Basketball in Europe, *Journal of Advertising Research*, Vol. 41 (1), S. 48-58.

Olson, Erik L. und Hans M. Thjømøe (2011): Explaining and Articulating the Fit Construct in Sponsorship, *Journal of Advertising*, Vol. 40 (1), S. 57-70.

Ruth, Julia A. und Bernard L. Simonin (2003): Brought to You by Brand A and Brand B, *Journal of Advertising*, Vol. 32 (3), S. 19-30.

Schilhaneck, Michael (2008): *Zielorientiertes Management von Fußballunternehmen: Konzepte und Begründungen für ein erfolgreiches Marken- und Kundenbindungsmanagement*, Gabler Verlag, Wiesbaden.

Simmons, Carolyn J. und Karen L. Becker-Olsen (2006): Achieving Marketing Objectives Through Social Sponsorships, *Journal of Marketing*, Vol. 70 (4), S. 154-169.

Speed, Richard und Peter Thompson (2000): Determinants of Sports Sponsorship Response, *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 28 (2), S. 226-238.

Woisetschläger, David M., Christof Backhaus, Jan Dreisbach und Marc Schnöring (2013a): *Fußballstudie 2013 - Die Markenlandschaft der Fußball-Bundesliga*. Arbeitspapier des Instituts für Automobilwirtschaft und Industrielle Produktion.

Woisetschläger, David M., Jan Dreisbach, Marc Schnöring und Christof Backhaus (2013b): *Einstellungstransfer durch Sponsoring: Welche Stellhebel zum Erfolg führen*. *Marketing Review St. Gallen*, Vol. 30 (1), S. 46-57.

Woisetschläger, David M., Christof Backhaus, Jan Dreisbach und Marc Schnöring (2012a): *Fußballstudie 2012 - Wie die Vereinsmarken der Fußball-Bundesliga wahrgenommen werden*. Arbeitspapier des Instituts für Automobilwirtschaft und Industrielle Produktion.

Woisetschläger, David M., Christof Backhaus, Jan Dreisbach und Marc Schnöring (2012b): *Sponsoringstudie 2012 - Wie die Sponsoren der Fußball-Bundesliga von der Stärke der Vereinsmarken profitieren können*. Arbeitspapier des Instituts für Automobilwirtschaft und Industrielle Produktion.

Woisetschläger, David M. und Manuel Michaelis (2012): Sponsorship Congruence and Brand Image - A Pre-Post Event Analysis, *European Journal of Marketing*, Vol. 46 (3/4), S. 509-523.

Woisetschläger, David M., Alexander Eiting, Vanessa J. Haselhoff und Manuel Michaelis (2010): Determinants and Consequences of Sponsorship Fit - A Study of Fan Perceptions, *Journal of Sponsorship*, Vol. 3 (2), S. 169-180.

Woisetschläger, David M. (2006): *Markenwirkung von Sponsoring - Eine Zeitreihenanalyse am Beispiel des Formel 1-Engagements eines Automobilherstellers*, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden.

Autoren und Kontakt

Autoren

Prof. Dr. David M. Woisetschläger | Technische Universität Braunschweig

Dr. Christof Backhaus | Technische Universität Braunschweig

Dipl.-Kfm. Jan Dreisbach | Technische Universität Braunschweig

Dipl.-Kfm. Marc Schnöring | Technische Universität Braunschweig

Kontakt

Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement
an der Technischen Universität Braunschweig

Schleinitzstraße 23a
D-38106 Braunschweig
Telefon +49 531 391 63 100
Telefax +49 531 391 63 122
aip-dlm@tu-braunschweig.de
www.tu-braunschweig.de/aip/ad

Der Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement ist Teil des Instituts für Automobilwirtschaft und Industrielle Produktion. Wir befassen uns mit aktuellen Fragestellungen des Managements von Dienstleistungsbetrieben und der Vermarktung von Dienstleistungen und stehen für eine enge Verzahnung von Theorie und Praxis in Forschung und Lehre, Interdisziplinarität und eine internationale Ausrichtung unserer Forschungsprojekte.

acurelis consulting GmbH

Scharnhorststraße 2
D-38104 Braunschweig
Telefon +49 531 61 99 88 44
Telefax +49 531 61 99 88 49
christof.backhaus@acurelis.com
www.acurelis.com

Die acurelis consulting GmbH ist eine Unternehmensberatung, die sich auf Fragestellungen des Marketing- und Vertriebsmanagements spezialisiert hat. Unter dem Leitbild „accurizing customer relationships“ bietet acurelis consulting Lösungen für ein effektives und effizientes Kundenmanagement sowie Analysen zur Messung der Wirksamkeit und Effizienz von Marketingmaßnahmen wie bspw. Sponsoring.

Firmenprofil acurelis consulting

Wer wir sind

Die acurelis consulting GmbH ist eine Unternehmensberatung, die sich auf Fragestellungen des Marketing- und Vertriebsmanagements spezialisiert hat. Unter der Leitlinie „accurizing customer relationships“ bestimmen wir die Effektivität und Effizienz Ihrer Marketing- bzw. Customer Relationship Management-Maßnahmen. Unsere Analysen helfen Ihnen, Ihre Kundenbeziehungen zu optimieren und so den Return on Marketing nachhaltig zu steigern.

Was wir machen



Beziehungen aufbauen und pflegen:

Customer Relationship Management

- integriertes Kundenbindungsmanagement
- Kundenwertanalysen



Beziehungen entwickeln:

Sales Management

- Netzwerkmanagement
- Vertriebssteuerung und -controlling
- Vertriebsorganisation
- Filialbenchmarking



Die Basis für gute Beziehungen schaffen:

Services Design

- optimale Gestaltung von Dienstleistungen
- organisationale Aspekte des Services Designs



Beziehungen promoten:

Branding, Advertising & Promotions

- Markenmanagement und -kommunikation
- (Sport-)Sponsoring

Wie Sie uns erreichen können



acurelis consulting GmbH
Scharnhorststraße 2
D-38104 Braunschweig

Dr. Christof Backhaus
Telefon +49 531 61 99 88 44
Telefax +49 531 61 99 88 49
christof.backhaus@acurelis.com
www.acurelis.com

Impressum

Die vorliegende Studie erscheint im Rahmen der Reihe „Arbeitspapiere des Instituts für Automobilwirtschaft und Industrielle Produktion“ herausgegeben vom Institut für Automobilwirtschaft und Industrielle Produktion an der Technischen Universität Braunschweig.

Herausgeber

Institut für Automobilwirtschaft
und Industrielle Produktion



Prof. Dr. Thomas S. Spengler
Technische Universität Braunschweig
Institut für Automobilwirtschaft
und Industrielle Produktion (AIP)
Lehrstuhl für Produktion und Logistik
Katharinenstraße 3
38106 Braunschweig

Prof. Dr. David M. Woisetschläger
Technische Universität Braunschweig
Institut für Automobilwirtschaft
und Industrielle Produktion (AIP)
Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement
Schleinitzstraße 23a
38106 Braunschweig

Dr. Thomas Volling
Technische Universität Braunschweig
Institut für Automobilwirtschaft
und Industrielle Produktion (AIP)
Lehrstuhl für Produktion und Logistik
Katharinenstraße 3
38106 Braunschweig

Dr. Christof Backhaus
Technische Universität Braunschweig
Institut für Automobilwirtschaft
und Industrielle Produktion (AIP)
Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement
Schleinitzstraße 23a
38106 Braunschweig

Nutzungsbedingungen

Die vorliegende Studie unterliegt urheberrechtlichen Schutz. Alle Rechte sind dem Herausgeber der Studie vorbehalten. Reproduktion, Verarbeitung, Vervielfältigung oder Weitergabe der Studie oder von Studienergebnissen ist ohne ausdrückliche schriftliche Genehmigung des Herausgebers der Studie untersagt. Eine Veröffentlichung von Studienergebnissen bedarf ebenfalls der vorherigen, ausdrücklichen und schriftlichen Genehmigung.

Braunschweig 2013, alle Rechte vorbehalten

ISSN 2192-8150 (Printausgabe)

© 2013 Technische Universität Braunschweig

© Bildmaterial: imago stock&people GmbH | Shutterstock Images

*Wir haben schon Sportgeräte gebaut,
da haben andere noch damit gespielt!*

SCHÄPER[®]
SPORTGERÄTEBAU GMBH

50
Jahre!



Informationen rund um das Thema Kippgefahr sowie Anwendungs-
videos und Bedienungsanleitungen finden Sie
unter: www.torsicherung.de / www.kippsicherung.com



Testen Sie uns! Fordern Sie noch heute unsere
kostenlosen Kataloge für die Bereiche Ballsport
und Leichtathletik an!



Partner:




SCHÄPER[®]
SPORTGERÄTEBAU GMBH

Schäper Sportgeräte Vertriebs-GmbH
Nottulner Landweg 107, 48161 Münster

Telefon: +49 (25 34) 62 17 - 10
Telefax: +49 (25 34) 62 17 - 20

E-Mail: info@sportschaeper.de
Web: www.sportschaeper.de



© Technische Universität Braunschweig
Institut für Automobilwirtschaft und Industrielle Produktion
Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement
Schleinitzstraße 23a
D-38106 Braunschweig

Telefon +49 531 391 63100
Telefax +49 531 391 63122
aip-dlm@tu-braunschweig.de
www.tu-braunschweig.de