



**Faktoren einer erfolgreichen Sponsoring-Partnerschaft zwischen Lions
und Unternehmen**

Große Hausarbeit

vorgelegt bei

Jutta Schrötgens

BWL, insb. Management von Öffentlichen, Privaten &
Nonprofit-Organisationen

Universität Hamburg

von

Natalie Grube
Matrikelnr.: 6561288
Fr.-Ebert-Allee 34
22869 Schenefeld

und

Michael Vareskic
Matrikelnr.: 6672098
Hamburger Straße 3
22083 Hamburg

Wintersemester 2015/2016
Abgabetermin 19. Januar 2016

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	I
Abbildungsverzeichnis	II
1. Einleitung	1
1.1 Problemstellung der Arbeit	1
1.2 Zielsetzung der Arbeit.....	2
1.3 Vorgehensweise	3
2. Begriffliche Grundlagen	3
2.1 Lions Club International	3
2.1.1 Die Organisation	4
2.1.2 Ziele und Handeln von Lions.....	5
2.2 Corporate Social Responsibility	6
2.2.1 Instrumente zur Umsetzung von CSR.....	8
2.2.2 Bedeutung von CSR aus heutiger Sicht	9
2.3 Sponsoring	9
2.3.1 Sponsoring im Marketing-Mix	10
2.3.2 Arten des Sponsorings	11
2.3.3 Sponsoringstrategien.....	11
3. Sponsoring-Partnerschaft zwischen Unternehmen und Non-Profit- Organisationen	13
3.1. Gründe und Erfolgsfaktoren für den Sponsor	14
3.2 Gründe und Erfolgsfaktoren für Lions.....	18
3.3 Wechselwirkungen.....	21
4. Sponsorenkonzept	28
4.1 Planungsprozess aus Lions Sicht	28
4.2 Vorschläge von potentiellen neuen Sponsoren	31
4.3 Broschüre zur Ansprache von potentiellen Sponsoren	33
5. Zusammenfassung und Ausblick.....	36
Anhangverzeichnis	III
Literaturverzeichnis	IV

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Verantwortungsbereiche von CSR	7
Abbildung 2: Paradigmen des Sponsoring	12
Abbildung 3: Kreislauf der Sponsoring Partnerschaft	13
Abbildung 4: Innenseite der Broschüre: „Gemeinsam Gutes tun“	35

1. Einleitung

„We serve“ – „Wir dienen“ (Lions Club International).

Unter diesem Motto agiert der Lions Club International uneigennützig auf der gesamten Welt.

Der Lions Club International ist die weltweit erfolgreichste Service-Organisation und eine der größten Non-Governmental-Organisationen, die sich unter anderem zum Ziel gesetzt haben Menschen in Not zu helfen, soziale Ziele zu fördern und kulturelle Projekte zu unterstützen. (Vgl. Lions Club International 2015).

Trotz der beachtlichen Größe und dem weltweiten Bekanntheitsgrad benötigt der Lions Club International stetig Unterstützung in verschiedenen Formen, um ihre Hilfsprojekte auf regionaler und auf internationaler Ebene erfolgreich umsetzen zu können.

Damit sich Organisationen, wie die Lions, finanzieren können, sind sie auf Kooperationen, beispielsweise durch Sponsoring-Partnerschaften mit Unternehmen angewiesen.

Die Arbeit beschäftigt sich mit den Faktoren einer erfolgreichen Sponsoring-Partnerschaft zwischen Lions und Unternehmen.

1.1 Problemstellung der Arbeit

Ökonomisch handelnde Unternehmen sind betriebswirtschaftlich betrachtet, in erster Linie darauf ausgerichtet Gewinne zu erzielen. Beim Sponsoring investiert ein Unternehmen seine Fördermittel, wie beispielsweise Sach- und/oder Geldleistungen, ohne eine monetäre Gegenleistung zu erhalten (vgl. Bruhn 2003, S.7). Die Unternehmen handeln somit gegen ihre Hauptprämisse, der Gewinnerzielungsabsicht.

Im Laufe der Jahre hat sich Sponsoring in vielen Unternehmen als wichtiger Bestandteil im Bereich des Kommunikationsmix etabliert und ist in der Kommunikationsstrategie unentbehrlich geworden (vgl. Bruhn 2003, S.7). Zusätzlich erwartet die heutige Gesellschaft ein hohes soziales Engagement von Unternehmen. Um der gesellschaftlichen Erwartung gerecht zu werden, suchen sich die Unternehmen Partner, die sie sinnvoll in einer passenden Form des Sponsoring unterstützen können. Hier ergeben sich zwei Herausforderungen: Die erste Herausforderung besteht darin, einen

geeigneten Partner zu finden. Die zweite Herausforderung ist die Partnerschaft entsprechend anzugehen.

Die Arbeit beschäftigt sich mit der Frage, warum Unternehmen speziell mit den Lions eine Sponsoring-Partnerschaft eingehen sollen. Es wird auf die Beweggründe der Unternehmen für eine Sponsoring-Partnerschaft eingegangen. Im Gegenzug dazu wird die Sponsoring-Partnerschaft aus Sicht der Lions beleuchtet. Die Problematik besteht hauptsächlich darin, an welche Unternehmen sich die Lions im Gegenzug wenden können.

Des Weiteren soll die Arbeit eine Hilfestellung für die Lions sein, einfacher Unternehmen zur Sponsoring-Partnerschaft zu selektieren und entsprechend an diese ranzugehen.

1.2 Zielsetzung der Arbeit

Um sich als Non-Profit-Organisation finanzieren zu können, sind die Lions auf Unterstützung in Form von monetären Mitteln und Sachleistungen angewiesen. Diese genannten Mittel können von Unternehmen bereitgestellt werden. Die Unternehmen erwartet im Gegenzug aber Leistungen der Lions, die ihnen zugutekommen.

Ziel der Arbeit ist es, die wesentlichen Faktoren, die eine erfolgreiche Sponsoring-Partnerschaft zwischen Lions und Unternehmen ausmachen, zu ermitteln. Besonders relevant ist hierbei herauszuarbeiten, was eine mittelfristig angelegte Sponsoring-Partnerschaft erfolgreich macht. Es sollen die Erwartungen beider Seiten, sowohl die des Sponsors und die der Lions dargestellt werden.

Es soll aufgezeigt werden, warum ein Sponsor einer Non-Profit-Organisation monetäre Mittel oder Sachleistungen zur Verfügung stellt und was die Non-Profit-Organisation im Gegenzug an materiellen und immateriellen Gegenleistungen dem Sponsor gewähren kann.

Das Bestreben ist es, Faktoren einer erfolgreichen Sponsoring-Partnerschaft zu ermitteln, damit eine Win-Win Situation geschaffen werden kann.

1.3 Vorgehensweise

Der Gang der Untersuchung umfasst zunächst eine theoretische Einführung in die relevanten Themenbereiche. Als Erstes wird der Lions Club International mit seiner Organisationsstruktur, seinen Zielen und Handeln ausgeführt.

Anschließend wird der unternehmerische Begriff Corporate Social Responsibility erläutert. Dies ist elementar, da Corporate Social Responsibility ein wichtiger Bestandteil in der Unternehmensführung ist und Sponsoring Partnerschaften maßgebend beeinflusst. Es folgt eine Definition von Sponsoring mit seinen Arten, Zielen und Strategien.

Der Hauptteil der Arbeit beschäftigt sich mit der Sponsoring-Partnerschaft zwischen Unternehmen und Non-Profit-Organisationen. Zunächst werden die Gründe und die Erfolgsfaktoren des Sponsors und der Lions unterschieden. Da beide Akteure verschiedene Erwartungen und Ziele in einer Kooperation erwarten und einbringen, werden diese herausgearbeitet.

Zielführend der gemeinsamen Partnerschaft ist es, eine Win-Win Situation zu erreichen. Diese werden in den Wechselwirkungen zwischen Sponsor und Lions erläutert.

Um ein Sponsorenkonzept zu verdeutlichen, erfolgt die Darstellung und Erläuterung eines praktischen Fallbeispiels. Anschließend wird eine Entwicklung eines eigenen Sponsorenkonzeptes für Lions vorgestellt.

2. Begriffliche Grundlagen

Im folgenden Kapitel werden die wichtigsten begrifflichen Grundlagen erklärt.

Diese beziehen sich auf den Lions Club International, Corporate Social Responsibility und Sponsoring.

2.1 Lions Club International

Anmerkung: Alle folgenden Informationen stammen von der offiziellen Homepage des Lions Club International oder wurden uns im Dialog mit Herrn Noe erläutert.

Der Lions Club International ist die größte und erfolgreichste, nichtstaatliche Hilfsorganisation der Welt. Die Non-Governmental-Organisation wurde im Jahre 1917 von Melvin Jones gegründet.

Heute umfasst der Lions Club International mehr als 1,4 Millionen Mitglieder, Lions genannt, die sich in 46.587 Clubs in 208 Ländern um die Lösung gesellschaftlicher Probleme uneigennützig einsetzen. Unter dem Motto „We serve“ engagieren sich die Lions auf der ganzen Welt für Menschen, die sich in körperlicher und/oder seelischer Not befinden und Hilfe benötigen. In freundschaftlicher Verbundenheit setzen sich die Lions neben den sozialen Zielen auch für Völkerverständigung, Toleranz, Humanität und Bildung ein. Zudem fördern sie kulturelle Projekte.

Die Lions haben global eine große Bedeutung erlangt und sind beratend für die UNO tätig.

2.1.1 Die Organisation

Der LCI ist in mehrere Sektionen aufgeteilt. Das kleinste Glied in der Kette der Organisation des LCI ist das Mitglied, welches einem Club angehört. Der Beitritt zum Club kann in der Regel nur durch eine persönliche Einladung eines aktiven Lions erfolgen. Es ist jedoch auch eine Bewerbung aus Eigeninitiative möglich. Alle Mitglieder müssen bestimmte Anforderungen für die Mitgliedschaft erfüllen.

Die Mitglieder gehören einem Club an. Der Club liegt in einer Zone. Mehrere Zonen ergeben zusammengefasst eine Region und mehrere Regionen wiederum einen Distrikt. Eine Zusammenschließung von einzelnen Distrikten heißt Multidistrikt. Alle 19 Distrikte in Deutschland bilden so beispielsweise gemeinsam den Multidistrikt 111 (MD 111).

Der LCI hat einen internationalen Vorstand und einen internationalen Hauptsitz in Oak Brook, USA.

Der LCI hat drei Führungsebenen. An oberster Stelle der Hierarchie steht der internationale Präsident (IP), welcher den LCI repräsentiert und die Clubs weltweit beaufsichtigt. Auf der nächsten Stufe ist der Distrikt-Gouverneur (DG) zu finden. Dieser führt die Clubs in seinem Distrikt und repräsentiert diesen. Gebunden ist der Distrikt-Gouverneur an die Weisungen aus Oak-Brook.

Jeder einzelne Club hat einen Club Präsident (P). Der Club Präsident ist frei in seiner Handlung. Er muss sich jedoch an die Satzung des Distrikt-Gouverneurs und des Internationalen Präsidenten halten.

2.1.2 Ziele und Handeln von Lions

Lions verfolgt verschiedene Ziele. Die Völkerverständigung soll bestärkt werden. Weiterhin sollen die Grundsätze eines guten Staatswesens und guter Bürgersinn gefördert werden. Dabei setzen sich Lions aktiv für die bürgerliche, kulturelle, soziale und allgemeine Entwicklung der Gesellschaft ein.

In den Clubs soll ein Forum für offene Diskussionen aller Angelegenheiten von öffentlichem Interesse gebildet werden, ohne jedoch politische Fragen parteiisch und religiöse Fragen unduldsam zu behandeln. Einsatzfreudige Menschen sollen dazu bewegt werden, der Gesellschaft zu dienen ohne daraus persönlichen materiellen Nutzen zu ziehen. Die Tatkraft und vorbildliche Haltung in allen beruflichen und persönlichen Bereichen soll entwickelt und gefördert werden.

Des Weiteren soll bei materieller und geistiger Not tatkräftig geholfen werden.

Freundschaft, Kameradschaft und gegenseitiges Verständnis sind ein elementarer Faktor bei der Umsetzung der Ziele.

Um die genannten Ziele zu erreichen, muss der LCI Spenden akquirieren und Sponsoring Partner finden. Um ein Verständnis dafür zu schaffen, wie die Mittelbeschaffung erfolgt, wird im Folgenden auf das Clubleben von Lions eingegangen.

Das Clubleben basiert auf drei Säulen: Freundschaft, Clubabend und Activities. Von den Mitgliedern wird eine aktive Teilnahme erwartet. An Clubabenden, an denen Vorträge gehalten werden und Activities geplant werden, herrscht Präsenzpflcht.

„Activities sind das Herz und die Seele von Lions“. Unter einer Activity versteht man eine Aktivität mit dem Ziel Spenden zu generieren. Die Activities werden von den Clubmitgliedern geplant und dann auch selbst durchgeführt. Dies geschieht clubintern oder clubübergreifend. Die Mittelbeschaffungen können ganz unterschiedlich aussehen. Neben Flohmärkten, Glühweinständen auf dem Weihnachtsmarkt, Lions-Adventskalendern und Tombolas, werden auch durch Ausstellungen und Mal- oder

Musikwettbewerbe, wie zum Beispiel Preisträgerkonzerte von „Jugend musiziert“ Spenden gesammelt.

Freundschaftliches Miteinander steht bei den Clubabenden, den Activities und im Umgang miteinander an oberster Stelle.

Neben den Spendeneinnahmen, die durch aktive Mitglieder generiert werden, leisten auch Unternehmen als Sponsoring-Partner einen Beitrag um Projekte und Activities von Lions zu finanzieren.

2.2 Corporate Social Responsibility

Es existiert eine Vielzahl verschiedener Definitionen von CSR. Im folgenden werden auf die Definitionen der EU-Kommission und der ISO 26000 eingegangen, da diese am weitesten verbreitet sind.

Der Begriff Corporate Social Responsibility, kurz CSR, umschreibt eine moralische und nachhaltige Unternehmensführung mit besonderer Relevanz von sozialer Verantwortung. CSR ist als „ein Konzept definiert, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren“ (Europäische Kommission 2001, S. 7).

Durch transparentes und ethisches Verhalten kann zu nachhaltige Entwicklung, Gesundheit und Gemeinwohl beigetragen werden. Der Verhaltensstandard sollte im gesamten Unternehmen integriert sein und gelebt werden. Dabei ist es wichtig, auf die Erwartungen der Anspruchsgruppen einzugehen und diese zu berücksichtigen. (Vgl. ISO 2015).

Unternehmen sind in ein Umfeld eingebettet, welches Ansprüche stellt. Die Anspruchsgruppen, Stakeholder, umfassen verschiedene gesellschaftliche Gruppen. Neben der unternehmensinternen Anspruchsgruppe, welche die Mitarbeiter und das Management umfasst, haben auch unternehmensexterne Gruppen, wie Lieferanten, Gläubiger, Behörden, Kunden, der Staat und NGOs Ansprüche an ein Unternehmen. Jeder Stakeholder trägt seine individuellen Interessen an ein Unternehmen heran. NGOs beschäftigen sich in erster Linie mit Umweltansprüchen und sozialen Ansprüchen und fordern von einem Unternehmen Engagement in diesem Bereich.

Die Ziele, die durch die Stakeholder an ein Unternehmen herangetragen werden, beschränken sich nicht nur auf ökonomischen Erfolg, sondern auch auf das Streben nach ökologischen und sozialen Aspekten. Das Unternehmen hat eine unternehmerische Verantwortung um einen Beitrag zum gesellschaftlichen Wohlergehen zu leisten. (Vgl. Stierl/ Lüth 2015, S. 5-12).

Die unternehmerische Verantwortung lässt sich in drei Dimensionen aufteilen. Schwartz & Carroll (2003) entwickelten dieses Modell. Die drei Säulen des Modells umfassen ökonomische, legale und ethische Verantwortung. Die ökonomische Verantwortung liegt darin, dass ein Unternehmen seine Güter und Dienstleistungen den Nachfragern zu einem fairen Preis anbietet. Das Unternehmen schafft Arbeitsplätze und trägt somit zum Wohlstand der Gesellschaft bei.

Die legale Verantwortung bezieht sich auf die Einhaltung von Gesetzen.

Die dritte Säule, die die ethische Verantwortung beleuchtet, beinhaltet die Befolgung von gesellschaftlich Regeln und Normen, die im Gegensatz zu den Gesetzen in der legalen Verantwortung, nicht gesetzlich verankert sind. (Vgl. Schwartz, Carroll 2003, S. 503-530).

Hiß (2007) systematisierte dieses Modell, insbesondere hinsichtlich der Frage, ab wann eine Maßnahme als CSR bezeichnet werden kann, weiter. Die Verantwortungsbereiche sind nun räumlich definiert und die Intensität von CSR wächst von innen nach außen.

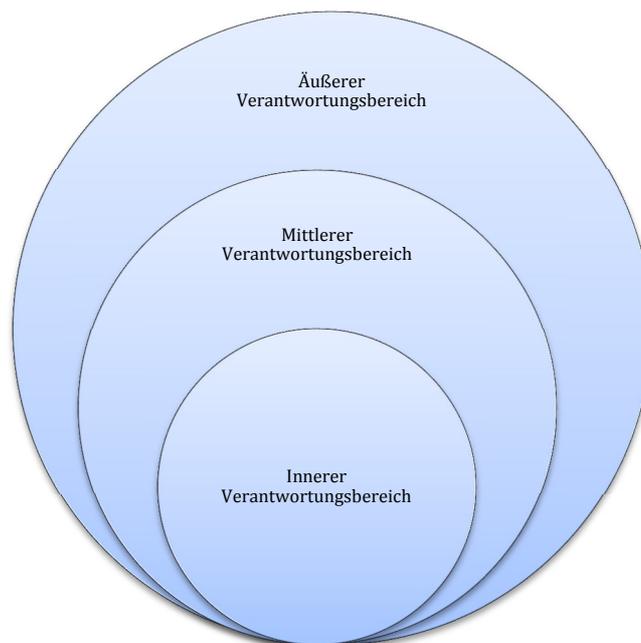


Abbildung 1: Verantwortungsbereiche von CSR (eigene Abbildung)

Der innere Verantwortungsbereich beinhaltet die Wahrnehmung ökonomischer Funktion bei gleichzeitiger Einhaltung von Gesetzen. Dieser Bereich wird als unfreiwilliges CSR angesehen.

Der mittlere Verantwortungsbereich wird als freiwilliges CSR in der Wertschöpfungskette definiert. Dies umfassen beispielsweise Verhaltenskodizes, Gütesiegel oder Umwelt- und Sozialstandards, die nicht gesetzlich vorgeschrieben sind. Alle freiwilligen CSR Aktivitäten außerhalb der Wertschöpfungskette sind dem äußeren Verantwortungsbereich zuzuordnen. Hierbei handelt es sich vor allem um freiwillige gesellschaftliche Handlungen. (Vgl. Hiß 2007, S. 6-15).

Im Folgenden wird von CSR im äußeren Verantwortungsbereich ausgegangen, da dieser Bereich der Sponsoring Partnerschaft zwischen Unternehmen und NPOs zuzuordnen ist.

2.2.1 Instrumente zur Umsetzung von CSR

Um CSR im äußeren Verantwortungsbereich geltend zu machen, können verschiedene Instrumente zum Einsatz kommen. Der Einsatz von freiwilligen gesellschaftlichen Handlungen ist vielfältig und wird individuell an ein Unternehmen angepasst.

Ein Modell, welches verschiedene Instrumente zur Umsetzung von CSR vorstellt, ist der Corporate Citizenship-Mix.

Als Corporate Citizen wird gesellschaftliches Engagement von Unternehmen genannt, wodurch sich das Unternehmen als „guter Bürger“ präsentieren kann.

Der Corporate Citizenship-Mix umfasst verschiedene Formen von Engagement. Typische Formen des Engagements sind die Einrichtung von Stiftungen, pro-bono Aktivitäten und die strategische Zusammenarbeit mit NPOs und NGOs. Eine weitere Maßnahme ist die Freistellung von Mitarbeitern, damit diese sich gemeinnützig engagieren können. Dies wird auch als Corporate Volunteering bezeichnet.

Spenden und Sponsoringmaßnahmen sind ein weiterer wichtiger Bestandteil des Corporate Citizenship-Mixes. (Vgl. Springer Gabler Verlag 2015).

Anzumerken ist, dass Maßnahmen und Projekte gefördert werden sollten, die thematisch zum Unternehmen passen und mit denen sich das Unternehmen identifizieren kann.

2.2.2 Bedeutung von CSR aus heutiger Sicht

CSR hat sich im Laufe der Zeit zu einer bedeutenden Rolle in der Unternehmensethik entwickelt. Als Bestandteil der Geschäftsstrategie kann sich CSR positiv auf den Erfolg eines Unternehmens auswirken und die eigene Wettbewerbsposition verbessern.

Gerade in der heutigen Zeit, in der Nachhaltigkeit und soziales Engagement eine wachsende Rolle zuzusprechen ist, ist es für ein Unternehmen wichtig, diese Werte nach außen zu tragen und sich damit zu repräsentieren.

Es kann positive öffentliche Aufmerksamkeit erregt werden. CSR spielt eine wichtige Rolle im Marketing. Es ist eine wachsende Relevanz zu erkennen und wird von der Gesellschaft als selbstverständlich angesehen. (Vgl. Bär/Borcherding/Keller 2010, S. 183-186).

2.3 Sponsoring

„Sponsoring bedeutet die Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle sämtlicher Aktivitäten, die mit der Bereitstellung von Geld, Sachmitteln, Dienstleistungen oder Know-how durch Unternehmen und Institutionen zur Förderung von Personen und/oder Organisationen in den Bereichen Sport, Kultur, Soziales, Umwelt und/oder den Medien, unter vertraglicher Regelung der Leistung des Sponsors und Gegenleistung des Gesponserten verbunden sind, um damit gleichzeitig Ziele der Marketing- und Unternehmenskommunikation zu erreichen.“ (Bruhn 2003).

Beim Sponsoring gilt das vertraglich geregelte Abkommen von Leistung (des Sponsors) und Gegenleistung (des Sponsornehmers) (vgl. Bruhn 2003). Das Motto lautet somit „Geben und Nehmen“. Im Unterschied dazu gibt es beispielsweise bei einer Spende keine zu erwartende Gegenleistung von demjenigen, der die Spende annimmt (vgl. Fabisch 2013). Die Definition von Spende lautet: „Bei einer Spende handelt es sich um eine freiwillige, unentgeltliche Zuwendung an eine gemeinnützige Körperschaft“ (Fabisch 2013). Somit hat ein „Nehmen“ kein „Geben“ zur Folge. Ein vertragliches Abkommen findet bei einer Spende ebenfalls nicht statt.

Die deutsche Übersetzung für das aus dem englischen stammende Wort „to sponsor so./sth.“ sind laut Duden: „jemanden oder etwas unterstützen/fördern“. Des Weiteren kann als Umschreibung „beisteuern“, „aushalten“ und „zuschießen“ genannt werden. Dahingegen kann das Wort „Sponsor“ sinnverwandt mit „Förderer“, „Gönner“ und „Finanzier“ umschrieben werden.

2.3.1 Sponsoring im Marketing-Mix

Zum Marketing-Mix gehören Marktstrategien und Marketingpläne. Diese werden von Unternehmen entwickelt und anschließend realisiert. Zum klassischen Marketing-Mix zählen die sogenannten vier P's. Darunter fallen die Produktpolitik („product“), die Preispolitik („price“), die Distributionspolitik („place“) und die Kommunikationspolitik („promote“). Ziel eines optimalen Marketing-Mix ist es, ein richtiges Produkt („product“), über den richtigen Preis („price“) und die richtigen Vertriebskanäle („place“) erfolgreich im Markt zu platzieren. Wirkt das Produkt für den Kunden attraktiv („promote“), werden die Chancen für dessen Kauf gesteigert. (Vgl. Leuteritz/Wünschmann/Schwarz 2008).

Sponsoring kann als Instrument in der Kommunikationspolitik betrachtet werden. Es ist eine Verknüpfung aus Werbung, Verkaufsförderung und Öffentlichkeitsarbeit. Ein direkter Vergleich zur klassischen Werbung ist jedoch nicht möglich. Denn bei klassischer Werbung ist es einfacher, komplizierte und verflochtene Inhalte an den Verbraucher zu übermitteln. Beim Sponsoring können lediglich die Marke oder der Name eines Unternehmens kommuniziert werden. Darum greifen Sponsoren auf zusätzliche Werbeträger zurück. So können z.B. im Rahmen einer Veranstaltung Plakate, Produktpräsentationen oder kostenlose Werbegeschenke auf den Sponsor, eine Marke oder einen sonstigen gewünschten Effekt hinweisen. Diese Maßnahmen dienen auch zusätzlich der Verkaufsförderung. Durch Öffentlichkeitsarbeit teilen Sponsoren ihren Mitarbeitern, ihren Kunden und eben der Öffentlichkeit mit, dass sie sich ihrer gesellschaftlichen Verantwortung bewusst sind. In Form eines Sponsoring ist es ihnen möglich, ihren verantwortungsbewussten Beitrag zu leisten. Gerne appellieren Sponsoren an die Presse, um ihr Engagement weitestgehend bekannt zu machen. (Vgl. Leuteritz/Wünschmann/Schwarz 2008).

2.3.2 Arten des Sponsorings

Es gibt verschiedene Arten und Formen des Sponsorings. Sie können in die Kategorien des Sport-, Umwelt-, Kultur-, Wissenschafts-, Medien- und Soziosponsoring eingeteilt werden (vgl. Bruhn 2003).

Die für diese Arbeit relevanteste Form ist das Soziosponsoring. Beim Soziosponsoring unterstützt der Sponsor gemeinnützige und nichtkommerzielle Organisationen oder Einrichtungen. Hier handelt es sich um Vereine und Stiftungen, die beispielsweise in Bereichen der Alten- und Krankenpflege, bei Umweltkatastrophen oder aktuell beim Thema Flüchtlingshilfe unterstützend eingreifen. Die Unterstützung des Sponsors kann durch Sachleistungen oder finanzielle Mittel erfolgen. Dadurch können indirekte und direkte Wirkungen auf die Unternehmenskultur und -kommunikation angestrebt werden. (Vgl. Soehner 2012). Im Gegensatz zu anderen Sponsoringformen hat beim Soziosponsoring der Fördergedanke zur Unterstützung sozialer Interessen für den Sponsor Priorität (vgl. Bruhn 2003, S. 212).

2.3.3 Sponsoringstrategien

Eine erfolgreiche Sponsoringstrategie unterstützt die Strategie des Unternehmens insgesamt bzw. steht mit ihr im Einklang. Strategie ist der „Weg zum Ziel“. Ein Unternehmen setzt sich also (möglichst langfristige) Ziele und legt den Weg fest, wie diese Ziele erreicht werden sollen. Beispielsweise kann das Ziel sein, den Umsatz in fünf Jahren um 25% zu steigern die Strategie könnte sein, dazu einen neuen Markt im Ausland zu erschließen. Ein sinnvolles Sponsoring könnte also in diesem Fall den Markteintritt ins Ausland fördern, z.B. indem sich die Sponsoringmaßnahmen auf eben dieses Land beziehen oder in diesem Land stattfinden. Gleichzeitig sollte keine zu enge Verbindung von Sponsoringmaßnahmen zu wirtschaftlichen Zielen bestehen, damit die Öffentlichkeit die Kommunikationsbotschaft nicht als Werbung wahrnimmt. (Vgl. Bruhn 2003).

Für eine erfolgreiche Sponsoringstrategie müssen zunächst die Schwerpunkte und die Zielsetzung in den Sponsoringaktivitäten eines Unternehmens geklärt werden. Diese

müssen einen systematischen Planungs- und Entscheidungsprozess durchlaufen. Um diese Prozesse vereinfacht darzustellen, kann auf das Denkschema der Marketingkommunikation zurückgegriffen werden. (Vgl. Bruhn 2003, S. 33).

Das „Denkschema des Sponsoring“ lässt sich mit folgenden Fragestellungen abbilden:

Paradigmen des Sponsoring	
Wer sagt	Sponsor
Was und fördert	Kommunikationsbotschaft
Wen unter	Gesponserter
Welche Bedingungen über	Situative Gegebenheit
Welche Kanäle mit	Medien, Kommunikationsträger
Welche Maßnahmen zu	Sponsoringmix
Wem in	Zielgruppen des Sponsoring
Welchem Gebiet mit	Einzugsgebiet
Welchen Kosten und	Sponsoringaufwand
Welche Konsequenzen?	Sponsoringwirkungen

Abb. 2: Paradigmen des Sponsoring

(Quelle: eigene Abbildung in Anlehnung an Bruhn 2003, S.33)

Diese Paradigmen helfen dabei, eine sinnvolle Sponsoringstrategie zu entwickeln, weil sie verdeutlichen, wer mit welchen Ressourcen und mit welchem Ziel, wen unterstützt (vgl. Hügli-Jost 2006).

Bei der detaillierten Strategieplanung erfolgt die Festlegung der Sponsoringmaßnahmen, der zu erreichenden Hauptzielgruppen und der Dauer des Zeitrahmens sowie die Entscheidung, welche Botschaft der Sponsor mit Hilfe des Sponsorings senden möchte (vgl. Bruhn 2003). Sponsor und Gesponserter sollten beide gleiche Vorstellungen von der Zusammenarbeit haben. Ein jeweiliges hineinversetzen in die Lage des anderen ist der Schlüssel zu einer erfolgreichen Sponsoringpartnerschaft. (Vgl. Hügli-Jost 2006). Nur, wenn ein einheitliches Verständnis bei Sponsor und Gesponsortem vorliegt, wird auch die Öffentlichkeit das Sponsoring als „rundes Gesamtkonzept“ wahrnehmen und dementsprechend eine positive Einstellung zum Unternehmen entwickeln.

3. Sponsoring-Partnerschaft zwischen Unternehmen und Non-Profit-Organisationen

Das folgende Kapitel befasst sich mit der Fragestellung, warum Unternehmen und Lions eine Sponsoring-Partnerschaft eingehen sollten. Beide Seiten haben verschiedene Beweggründe und Vorstellungen einer gemeinsamen Partnerschaft.

Eine Partnerschaft hat den Vorteil, dass man gemeinsam Ziele erreichen kann, die man alleine nicht umsetzen könnte. Durch die Verknüpfung von Interessen und Ressourcen gibt es für die jeweiligen Partner mehr Möglichkeiten und Spielräume. (Vgl. Grossmann/Lobnig/Scala 2007, S. 107-108)

So wie jede Partnerschaft basiert auch eine Sponsoring-Partnerschaft auf gegenseitigem Geben und Nehmen. Entscheidend ist, dass die Partnerschaft beiden Partnern zugute kommt. Dabei sollten beide Partner ihre Kompetenzen in die Beziehung einbringen. (Vgl. Lang 2010, S. 24)

Mit folgender Grundstruktur lässt sich die Basis einer Sponsoring-Partnerschaft erklären.



Abb. 3: Kreislauf der Sponsoring Partnerschaft
(Quelle: eigene Abbildung in Anlehnung an Herrn Noe)

Eine Sponsoring-Partnerschaft folgt einem bestimmten Kreislauf: Der Sponsor stellt dem Sponsoring-Nehmer Geld und/oder Sachleistungen zur Verfügung. Der Sponsoring-Nehmer empfängt diese und bietet im Gegenzug im Rahmen seiner

Möglichkeiten geldwerte Gegenleistungen an. Diese Leistungen werden in den folgenden Gliederungspunkten spezifischer erklärt. Anschließend werden diese miteinander in Beziehung gesetzt und die Wechselwirkungen werden erläutert.

3.1. Gründe und Erfolgsfaktoren für den Sponsor

In der Einleitung wurde bereits erwähnt, dass Unternehmen mit Sponsoring gegen ihre Hauptprämisse - der Gewinnerzielungsabsicht - handeln, weil sie Geld investieren ohne (zunächst) eine monetäre Gegenleistung zu erhalten. Trotz dieser fehlenden Gegenleistung wächst das Investitionsvolumen auf dem deutschen Sponsoringmarkt kontinuierlich. Laut einer durchgeführten Analyse der Firma REPUCOM wird das Volumen auf dem Sponsoringmarkt für das Jahr 2016 - allein in Deutschland - bei rund 5,2 Milliarden Euro geschätzt (vgl. Statista GmbH 2015).

Die Gründe, warum Unternehmen als Sponsoren agieren, werden im folgenden Abschnitt erläutert.

Bevor sich ein Unternehmen dazu entschließt, ein Sponsoring durchzuführen, müssen sich die Verantwortlichen zunächst einige Fragen stellen. Dazu gehören insbesondere, wie ein Unternehmen als Sponsor in der Öffentlichkeit wahrgenommen werden möchte, welche Ziele durch ein Sponsoring verfolgt werden sollen und welche Sponsoringart zum Unternehmen passt und somit zu wählen ist.

Sponsoring gehört mittlerweile zu einem wichtigen Bestandteil der Öffentlichkeitsarbeit eines Unternehmens und dient als Instrument der Unternehmenskommunikation. Je nachdem, wie ein Unternehmen in der Öffentlichkeit wahrgenommen werden möchte, muss es sich zunächst für einen Sponsoringtypen entscheiden. Diese Typen können in drei Kategorien eingeteilt werden. (Vgl. Bruhn 2003).

Die erste Kategorie fällt unter das „uneigennütziges Sponsoring“. Wie der Name schon sagt, entsteht die Entscheidung zum Sponsoring aus altruistischen Gründen. Der Sponsor möchte sich keine Vorteile daraus schaffen und handelt uneigennützig. Das Sponsoring geschieht im Hintergrund und wird nicht bzw. nur begrenzt der Öffentlichkeit bekanntgegeben. Dieser Typ des Sponsoring ist häufig bei der Förderung von kulturellen, sozialen und nichtkommerziellen Institutionen zu finden. (Vgl. Bruhn

2003). Somit passt ein Sponsoring mit dem Hintergedanken, keine Vorteile (für das Unternehmen) daraus ziehen zu wollen, am ehesten zu den Lions.

Als zweite Kategorie ist das „förderungsorientierte Sponsoring“ zu nennen. Hier steht der Gedanke der Förderung des Gesponserten im Mittelpunkt. Die Motivation zum Sponsoring kann durch Kommunikation an die Öffentlichkeit erfolgen, ist jedoch zweitrangig. Auch dieser Typ ist in den Bereichen des sozialen und kulturellen Sponsoring zu finden. (Vgl. Bruhn 2003). Entschließt sich ein Sponsor, aus diesen Gründen zu unterstützen, so eignen sich die Lions als Sponsornehmer. Das förderungsorientierte Sponsoring ist eine gute Grundvoraussetzung um eine Partnerschaft einzugehen.

Die dritte Kategorie ist das am weitesten verbreitete „klassische Sponsoring“. Bei diesem Typ ist das Hauptmotiv die positive Wahrnehmung in der Öffentlichkeit. Die Förderung des Gesponserten sowie uneigennützte Motive stehen vollständig im Hintergrund. Erhält der Name des Unternehmens oder die Marke durch das klassische Sponsoring keine oder nur geringe Wahrnehmung in der Öffentlichkeit, erfolgt ein Abbruch der Förderung des Gesponserten. Dieser Typ ist besonders im Sportbereich anzutreffen. (Vgl. Bruhn 2003). Auch das klassische Sponsoring eignet sich dazu, die Lions zu unterstützen. Allerdings sollte sich der Sponsor bewusst sein, dass ein Sponsoring für soziale Projekte nicht nur dazu dienen sollte, seine Reputation in der Öffentlichkeit zu verbessern. Fehlen beim Sponsor uneigennützte Motive und der Fördergedanke eines Sponsoring vollständig, ist die Partnerschaft mit den Lions auf Grund gegensätzlicher Absichten und Ziel, nicht ideal und voraussichtlich zum Scheitern verurteilt.

Nachdem die gewünschte Öffentlichkeitswahrnehmung definiert wurde, folgt die Entscheidung der Ziele, die durch das gewählte Sponsoring erreichen werden sollen. „Diese sind so zu formulieren, dass sie nicht konfliktär zu bestehenden Marketing- und Unternehmenszielen stehen, sondern diese unterstützen“ (Ahlert/ Woisetschläger/Vogel 2007, S.18). Die Ziele lassen sich in ökonomische und psychologische Ziele einteilen.

Die ökonomischen Ziele weisen primär monetäre Ziele auf. Das bedeutet, dass die Ziele darauf zu reduzieren sind, dass sie sich mit Geldeinheiten erfassen lassen. Darunter

fallen größtenteils die Erhöhung der Umsatz- und Gewinnziele. Diese können beispielsweise durch Neukundengewinnung bzw. Kundenbindung mithilfe von Sponsoringmaßnahmen erbracht werden. So wird ein erfolgreiches Sponsoring über die Steigerung des Unternehmensgewinns definiert. Die Ergebnisse der ökonomischen Ziele lassen sich anhand von Zahlen und Daten messen. Dies wird als deutlicher Vorteil gegenüber den psychologischen Zielen gewertet. (Vgl. Bruhn 2003, S. 308 f.).

Psychologische Ziele sind demzufolge alle Ziele, die sich nicht in Geldeinheiten erfassen lassen. Die zu erreichenden Ziele können sich direkt auf ein Unternehmen, eine Marke oder ein Produkt beziehen. Primär soll das Sponsoring eine Erhöhung des Bekanntheitsgrades und eine positivere Außenwirkung zur Folge haben. Ein gutes Sponsoring kann außerdem der Imagepflege dienen. Als zentrales Ziel gilt, die Meinungen und Einstellungen gegenüber einem Unternehmen oder einer Marke zu verbessern. Die soziale Kompetenz und das Verantwortungsbewusstsein eines Unternehmens sollen positiv gestärkt und wahrgenommen werden. (Vgl. Bruhn 2003, S. 309)

Überträgt man die Unternehmensziele zum Sponsoring auf eine Partnerschaft mit den Lions, so können insbesondere die psychologischen Ziele erfolgreich umgesetzt werden. Da Lions bundesweit einen hohen Stellenwert und Bekanntheitsgrad haben, können die Unternehmen dies nutzen, um ihren eigenen Stellenwert und Bekanntheitsgrad in der Öffentlichkeit zu erhöhen und zu erhöhen. Insbesondere kleinere und weniger bekannte Unternehmen können durch eine Sponsoring-Partnerschaft mit den Lions profitieren, weil sie sich aufwendige und teure Werbemaßnahmen ersparen können.

Nachdem die Ziele für ein Sponsoring definiert sind, müssen sich die Verantwortlichen überlegen, welche Sponsoringart am besten zum Unternehmen passt. Hier können sie zwischen Sport-, Kultur-, Medien-, Umwelt- und Soziosponsoring wählen (vgl. Bruhn 2003). Das Leitbild und die Grundwerte eines Unternehmens sollten möglichst mit dem Weltbild und den Vorstellungen des Sponsornehmers übereinstimmen. Sind einem Unternehmen beispielsweise Nachhaltigkeits- und Umweltthemen sehr wichtig, so ist es ratsam, eine Sponsoringpartnerschaft im Umweltsponsoring einzugehen. Sucht jedoch ein Unternehmen wie z.B. ein Ölkonzern, eine Sponsoringpartnerschaft im Umweltsponsoring, so könnte diese Suche als unglaubwürdig und sogar lächerlich

erachtet werden. Ein Unternehmen kann einerseits nicht bewusst die Umwelt verschmutzen, und andererseits durch Sponsoring die Umwelt versuchen zu retten.

Im Hinblick auf die Lions als nichtkommerzielle Organisation ist es sinnvoll, besonders auf die Entscheidungsgründe eines Unternehmens zur Wahl des Soziosponsorings einzugehen.

Unternehmen beschäftigen sich mehr denn je mit ihrer Corporate Identity und ihrer Unternehmenskultur. Bei der Unternehmensidentität setzen sich Unternehmen mit der Frage auseinander, welche Fähigkeiten und Kompetenzen sie auszeichnen. Was können sie besonders gut, wofür stehen sie und was unterscheidet sie von anderen? Bei der Unternehmenskultur geht es um die Frage, wie die Mitarbeiter sich verhalten, was Ihnen im Umgang mit anderen wichtig ist und wie ihr Handeln nach außen wahrgenommen wird. Wenn man sich mit diesen Fragen beschäftigt und für sein Unternehmen festlegt, was Kern der eigenen Identität ist und wie man sich verhalten möchte, werden Fragen des sozialen Engagements automatisch wichtig. Denn kaum ein Unternehmen möchte nur dafür wahrgenommen werden, mit seinen Produkten und Dienstleistungen Geld zu verdienen. Zunehmend wird es den Unternehmensführungen und Mitarbeitern wichtig, für ein gutes Ziel zu arbeiten und ihrer Arbeit Sinn zu geben. Sie haben erkannt, dass der Umfang des sozialen Engagements in einem wichtigen Zusammenhang zur Entwicklung der eigenen Unternehmensidentität und -kultur steht. (Vgl. Bruhn 2003, S. 211).

Unternehmen ist es heute wichtiger als früher, soziale und ökologische Verantwortung gegenüber der Gesellschaft zu tragen. Deshalb engagieren sie sich in sozialen Projekten und berücksichtigen soziale Aspekte auch bei ihren Unternehmenszielen und -strategien. Dabei versuchen sie, soziales Engagement und die gesellschaftliche Verantwortung mit wirtschaftlichem Erfolg in Einklang zu bringen. (Vgl. Bruhn 2003, S. 211).

Unternehmen möchten nicht nur von ihren Kunden und Geschäftspartnern, sondern auch von Medien, Politik, Behörden, Verbänden und der breiten Öffentlichkeit positiv wahrgenommen werden. Denn sie haben erkannt, dass nur eine solche umfassende positive Wahrnehmung den langfristigen Unternehmenserfolg sichert. Hier kann das Sponsoring eine wichtige Rolle übernehmen. Denn durch Sponsoring zeigt ein

Unternehmen, dass es auch unabhängig vom direkten Verkauf von Waren und Dienstleistungen bereit ist, „Gutes“ zu tun. Die Öffentlichkeit dankt es dem Unternehmen, sieht es in einem besseren Licht und wird über kurz oder lang mehr bzw. öfter Waren bzw. Dienstleistungen des Unternehmens in Anspruch nehmen. (Vgl. Bruhn 2003, S. 211).

Sponsoring kann die Kreativität der Mitarbeiter eines Unternehmens fördern. Denn wenn Projekte außerhalb des Kerngeschäfts umgesetzt werden, bedeutet dies Abwechslung und eine andere Art von Aufgaben für die Mitarbeiter, die unmittelbar mit den betreffenden Projekten befasst sind. Und auch die übrigen Mitarbeiter werden sich mit den Themen auseinandersetzen und sich z.B. fragen, warum das eigene Unternehmen gerade diese bestimmte Maßnahme ergreift. (Vgl. Bruhn 2003, S. 211 f.). Wenn eine Bank z.B. Sportveranstaltungen von Menschen mit Behinderung fördert, wird dies bei der Belegschaft zum Nachdenken anregen. So können beispielsweise weitere Fragen zur Inklusionsförderung entstehen und zum Nachdenken anregen, warum ein Engagement in diesem Bereich wichtig ist. Dies fördert die Kreativität der Mitarbeiter, weil es eine sinnvolle geistige Abwechslung vom Arbeitsalltag bedeutet.

Dieser Punkt trifft auch bzgl. der sogenannten soft skills zu, also „weiche“ Fähigkeiten und Eigenschaften, die nicht unmittelbar für den wirtschaftlichen Unternehmenserfolg erforderlich sind, z.B. Einfühlungsvermögen, Kommunikationsstärke, Nächstenliebe, musische und künstlerische Bildung. Durch Sponsoring stärkt ein Unternehmen diese Fähigkeiten und Eigenschaften bei seinen Mitarbeitern. (Vgl. Bruhn 2003, S. 212).

3.2 Gründe und Erfolgsfaktoren für Lions

Wie für den Sponsor ergeben sich auch für den anderen Akteur in der Partnerschaft, den Lions, Gründe und Erfolgsfaktoren, um eine Sponsoring-Partnerschaft einzugehen.

Die Vision von Lions ist, dass alle Menschen in Wohlbefinden leben. Die Mission ist, Menschen zu helfen, die sich in körperlicher und/oder seelischer Not befinden. Hierfür widmen sich Lions zahlreichen sozialen Projekten. Um die gesetzten Ziele zu erreichen, bedarf es der partnerschaftlichen Zusammenarbeit mit Unternehmen in Form von

Sponsoring-Partnerschaften. Lions als Non-Profit-Organisation kann ihre Ziele nicht selbst finanzieren. Sie ist auf die Hilfe von anderen angewiesen.

Sponsoring-Partnerschaften stellen ein Finanzierungsinstrument dar und bilden zugleich eine Grundlage für Professionalität im Beschaffungsmarketing (vgl. Bruhn 1990, S. 93). Der Grund für die Kooperation mit Unternehmen in Form von Sponsoring-Partnerschaften ist die finanzielle Flexibilität auf mittelfristige Sicht durch das Erhalten von Geld- und Sachleistungen. Wie in Abbildung 3 zu erkennen ist, empfängt Lions als Gesponserter von Sponsoren Geld- und/oder Sachleistungen.

Um zu erkennen, wie wichtig Sponsoring Einnahmen für Lions sind, wird im Folgenden der Finanzierungsmix von Non-Profit-Organisationen betrachtet.

„Das Non-Profit-Finanzmanagement umfasst alle operativen sowie strategischen Tätigkeiten einer Non-Profit-Organisation, die unmittelbar mit der Beschaffung, Anlage oder Rückzahlung von Geld- oder Sachvermögen aus verschiedenen Finanzierungsquellen zusammenhängen mit dem Ziel, eine sichere finanzielle Situation herbeizuführen und somit die Missionserfüllung jederzeit sicherzustellen.“ (Helmig/Boenigk 2012, S. 192).

Die Finanzierungsquellen einer Non-Profit-Organisation basieren auf drei Säulen: Die erste Einnahmequelle ist die Innenfinanzierung. Zu dieser lassen sich eigene Einnahmen zuordnen, wie beispielsweise der Verkauf von Produkten oder Mitgliederbeiträge. Die zweite Finanzierungsquelle umfasst Geld- und/ oder Sachspenden von Privatpersonen und/ oder Unternehmen. Die dritte Finanzierungsquelle beinhaltet öffentliche Zuschüsse und Fördermittel. Sowohl die zweite, als auch die dritte Finanzierungsart sind Formen von Außenfinanzierung. (Vgl. Helmig/ Boenigk 2012, S. 191-193).

Die Lions bedienen sich aller drei Finanzierungsquellen. Da Lions eine Non-Governmental-Organisation ist, gibt es keine direkten und offiziellen öffentlichen Zuwendungen. Indirekte öffentliche Zuwendungen, wie beispielsweise die Unterstützung der Kommune beim Aufbau eines Weihnachtsmarktstandes sind jedoch denkbar. Ausnahmen bilden jedoch Fördermittel des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, die Lions bei internationalen Großprojekten finanziell unterstützen. Die Unterstützung ist an sehr strenge Auflagen und Kontrollen in der Planungs-, Umsetzungs- und Realisierungsphase gekoppelt. Nachhaltigkeit im Sinne von Hilfe zur Selbsthilfe ist Bedingung. Bei einzelnen

Projekten, wie beispielsweise der augenärztlichen Versorgung in Sambia und anderen afrikanischen Ländern, mit Bau von regionalen Versorgungszentren und gleichzeitiger Ausbildung von spezialisierten Ärzten und Pflegepersonal, beträgt die Förderung bis zu 30 Prozent.

Die eigenen Einnahmen umfassen bei den Lions die Mitgliederbeiträge. Dabei ist jedoch zu beachten, dass die Mitgliederbeiträge fast ausschließlich für Verwaltungszwecke dienen. Diese sind Serviceleistungen für IT, Veranstaltungen und Kongresse, Seminare und Workshops. Nur sehr geringe Anteile der Mitgliederbeiträge fließen sozialen Zwecken zu.

Zu erkennen ist, dass Lions auf die Geld- und/ oder Sachspenden von Privatpersonen und/ oder Unternehmen angewiesen ist. Diese machen den größten Teil im Finanzierungsmix von Lions aus. Viele Projekte werden ausschließlich durch diese Quelle finanziert.

Neben dem Mitgliedsbeitrag spenden Mitglieder freiwillig Geld in unterschiedlicher Höhe. Hierbei ist die Freiwilligkeit notwendig, um die steuerliche Anerkennung als Spende zu erhalten. Der Anteil wird zur Wahrung der Anonymität und der Diskretion der einzelnen Mitglieder nicht getrennt erfasst und ausgewertet. Schätzungsweise nimmt dieser 20-30 Prozent an Projekten ein. Das größte Finanzierungsvolumen beziehen Lions mit 70-80 Prozent durch Sach- und Geldspenden Dritter. In diesen Punkt fallen auch Sponsoring-Partnerschaften. (Vgl. Dialog mit Herrn Noe).

Neben den direkten Geldzuflüssen, die ein Sponsor den Lions bereitstellt, sind auch Sachspenden ein wichtiger Teil, um Ziele zu erreichen. Nahezu alles ist als Sachspende möglich. Neben der überregionalen Unterstützung, wie zum Beispiel die Kooperation mit Lufthansa Cargo die Hilfsgüter in bedürftige Länder einfliegen, gibt es auch auf regionaler Ebene Unterstützung in Form von Sachleistungen. Neben Gewinnen bei Tombolas auf Weihnachtsmärkten wie Bücher, Wein, elektronische Geräte, Reisen und Sachzuwendungen in Formen von Gutscheinen des lokalen Handels, bekommt Lions auch Unterstützung bei der Umsetzung von Activities und Benefizveranstaltungen. Diese Hilfe kann beispielsweise in Form von einem Bierstand oder dem Cateringservice erfolgen. (Vgl. Dialog mit Herrn Noe).

Für Lions bietet eine Sponsoring-Partnerschaft zahlreiche Vorteile, die auch den Erfolg maßgebend positiv beeinflussen. Ein wesentlicher Faktor ist die Ausweitung des finanziellen Spielraums. Durch die verbesserte finanzielle und materielle

Ausgangssituation wird es für Lions leichter, die gesetzten Ziele zu erreichen. Mit neuen Sponsoring-Partnerschaften können durch zusätzliche Mittel neue Aufgaben bewältigt werden und mehr soziale Projekte unterstützt werden. Durch die Partnerschaft können neue Tätigkeitsfelder geschaffen werden und die Mission weiter verfolgt werden. Eine Sponsoring-Partnerschaft bietet für Lions auch eine Werbefläche, weil Unternehmen mit der Kooperation werben. Der Bekanntheitsgrad von Lions wird dadurch erhöht und dies kann sogar zu Mitgliederzuwächsen führen, die dann wiederum neue Mittel bereitstellen können.

Bei einer Sponsoring-Partnerschaft wird eng mit einem Unternehmen zusammengearbeitet. Hierbei entstehen neue Kontakte und Erfahrungen. Diese können den Lions auch in der Verwaltung und in der Öffentlichkeitsarbeit nützlich sein (Vgl. Bruhn 1990, S. 93).

An dieser Stelle sei noch einmal besonders hervorgehoben, dass Sponsoring-Partnerschaften eine relevante Rolle in der Zielumsetzung von Lions spielen. Sie stellen den größten Teil im Finanzierungsmix dar.

Die Unterstützung von sozialen Projekten kann gewährleistet werden und anders als bei einmaligen Spenden durch Dritte, hat eine Sponsoring-Partnerschaft auch mittel- oder sogar längerfristig Bestand. Lions hat somit einen größeren Planungshorizont. Zudem kann eine gewisse Flexibilität in der Finanzplanung gewährleistet werden.

3.3 Wechselwirkungen

Der Ausgangspunkt, um eine Sponsoring-Partnerschaft aufzubauen und erfolgreich zu machen, ist die richtige Partnerwahl. Das Eingehen einer Partnerschaft muss sinnvoll für beide Seiten sein. Die strategische Linie muss passen. In diesem Zusammenhang kommt der Begriff „Sponsoring Fit“ ins Spiel.

Mit Sponsoring Fit wird ein ideales Zusammenpassen von Sponsor und Gesponserten in den angestrebten Zielen, gelebten Werten und Zielgruppen bezeichnet. Sponsoring Fit ist in einer Partnerschaft sehr wichtig, denn damit gewinnt die Kooperation an Glaubwürdigkeit. Wenn Konsumenten einen hohen Fit erkennen, überträgt sich dies im positiven Sinne. Sie erkennen eine kognitive Konsistenz und verbinden den

Gesponserten mit dem Sponsor und umgekehrt. (Vgl. Bagusat/ Marwitz/ Vogl 2008, S. 249).

In den Gliederungspunkten 3.1 und 3.2 wurden die Gründe und Erfolgsfaktoren für den Sponsor und den Sponsornehmer aufgezeigt. Aus der Konstellation einer Sponsoring-Partnerschaft entstehen Wechselwirkungen, weil beide Akteure miteinander agieren. Gemeinsam müssen bestimmte Aspekte beachtet und organisiert werden, damit die Sponsoring-Partnerschaft erfolgreich ist.

Diese Faktoren werden im Folgenden aufgezeigt und erläutert.

Um eine Partnerschaft erfolgreich zu gestalten, muss eine Kooperation als eigenständiges soziales System organisiert und dementsprechend umgesetzt werden (Grossmann/ Lobnig/ Scala 2007, S. 112). Schon wenn zwei Menschen miteinander kooperieren, entsteht ein soziales System und der Erfolg der Kooperation hängt davon ab, wie gut die Menschen zusammenarbeiten. Die Kooperation von zwei Institutionen (Lions und Unternehmen) ist ein viel komplexeres soziales System, weil nicht zwei sondern eine Vielzahl von Menschen interagieren. Hinzu kommt, dass jede Institution ihre eigene Identität, Kultur und ihr eigenes Wertesystem hat. Daher sind sogenannte „Collaboration Systems“ komplizierte und fragile Netzwerke, deren Erfolg davon abhängt, dass konstruktiv miteinander umgegangen wird. Ein weiterer wichtiger Aspekt sind die in den Institutionen geltenden Hierarchien. Diese sind für die Kooperation einerseits störend, weil sie das Zusammenarbeiten verlangsamen oder sogar behindern können. Denn wichtige Entscheidungen können unter Umständen nur von Personen in der Institution getroffen werden, die gar nicht unmittelbar an der Kooperation operativ mitgearbeitet haben. Andererseits sind Hierarchien für Kooperationen wichtig, weil sie die Festlegung und Arbeitsergebnisse absichern. Die an den Kooperationen beteiligten Personen haben eine Doppelfunktion: einerseits sind sie Funktionsträger bei der gemeinsamen Arbeit, andererseits müssen sie den Loyalitätserwartungen der eigenen Institution gerecht werden. Wenn beispielsweise Lions mit einem Unternehmen kooperiert, werden in aller Regel von beiden Partnern verantwortliche Personen benannt. Diese sollen die Kooperation ausgestalten, also z.B. gemeinsame Förderprojekte auswählen. Diese Arbeit kann nur erfolgreich sein, wenn sowohl die unmittelbar handelnden Personen konstruktiv zusammenarbeiten, als auch deren jeweilige Vorgesetzte die Ergebnisse mittragen. Das Team muss also nicht nur in der

Kooperation selbst aktiv sein, sondern Ergebnisse auch „zu Hause“ effizient abstimmen. (Vgl. Grossmann/ Lobnig/ Scala 2007).

Eine Kooperation ist umso erfolgreicher, je besser und motivierter die handelnden Personen zusammenarbeiten. Folgende Kriterien sind dazu entscheidend: Fachlich attraktive Aufgaben, Möglichkeiten zur Mitbestimmung, Verantwortung für Themen und Ergebnisse, persönliche Entwicklungschancen, erlebter Erfolg, Wertschätzung sowie Spaß und Freude an der Arbeit. Oftmals ist es außerdem erfolgversprechender, als Arbeitsform nicht Beauftragungen oder Verträge als Basis zu nutzen, sondern auf Freiwilligkeit und Eigenengagement zu setzen.

Wenn es das Ziel ist, auf breiter Basis Aktivität zu erzeugen, können die Prinzipien des „Community Building“ angewendet werden. Dahinter steht die Erkenntnis, dass durch gezieltes Einbeziehen von Personen in wichtige Aktivitäten und Entscheidungen die Identifikation mit der Sache erhöht wird. Dadurch steigt auch die Bereitschaft, aktive Beiträge zu leisten. Wenn z.B. in Foren viele Personen Beiträge zu Themen und Projekten leisten, kann dies dazu führen, dass nach und nach das gesamte Netzwerk davon profitiert. Denn es entstehen Kooperationserfahrungen durch die gemeinsame Praxis und die Arbeitsbeziehungen, die als produktiv und persönlich wertvoll erlebt werden. Gerade im Bereich des Sponsoring wird in aller Regel an sozialen bzw. sinnvollen Projekten gearbeitet. Wenn es den Kooperationspartnern dabei gelingt, das Prinzip des „Community Building“ umzusetzen, kann dies durch das hohe Engagement der handelnden Personen zu noch besseren Ergebnissen führen. (Vgl. Grossmann/ Lobnig/ Scala 2007).

In Kooperationen spielen formale Strukturen wie Abläufe, Zuständigkeiten und Hierarchien grundsätzlich eine geringere Rolle als in herkömmlichen Organisationen. Dies führt dazu, dass der Erfolg solcher Netzwerke sehr viel stärker von dem Handeln, der Glaubwürdigkeit und der Vorbildwirkung einzelner Personen abhängt. Daraus ergibt sich folgender Problematik: die Mitglieder des Netzwerkes müssen einerseits eine starke Rolle in der Kooperation selbst übernehmen, sich aber andererseits immer wieder vergewissern, ob sie noch auf Kurs mit den Interessen und Bedingungen ihrer Herkunftsinstitution sind. Wenn also beispielsweise Vertreter eines Unternehmens in der Kooperation mit Lions eine bestimmte Position vertreten, repräsentieren sie damit die Position des Unternehmens. Sie müssen also sicher sein, dass diese Position im

Einklang mit den Unternehmensinteressen steht. (Vgl. Grossmann/ Lobnig/ Scala 2007).

In einer erfolgreichen Kooperation haben die Beteiligten einen absehbaren Nutzen, der ihre investierte Arbeit, die Mühen und Risiken aufwiegt. Nur wenn eine Kooperation in diesem Sinne attraktiv ist, wird sie ihre Ziele erreichen. Der Nutzen für die teilnehmenden Organisationen ist damit zentraler Ausgangspunkt für die Beteiligung an dem Netzwerk. Wird dieser Nutzen in der Kooperation von vielen Mitwirkenden gesehen, so erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass der erforderliche Input tatsächlich erbracht wird. Neben diesem Nutzen für die beteiligten Organisationen, muss die Kooperation auch einen Wert für das Netzwerk selbst bieten. In dem Fall, in dem ein Unternehmen mit den Lions kooperiert, muss also nicht nur die Kooperation einen Mehrwert haben, sondern auch das teilnehmende Unternehmen selbst. Dieser Mehrwert kann beispielsweise in der Aufwertung der Marke liegen. (Vgl. Grossmann/ Lobnig/ Scala 2007).

Erfolgreiche Kooperationen brauchen ein effizientes Steuerungssystem. Diese Funktion müssen mindestens zwei Personen wahrnehmen. Die Aufgabe der Steuerungsgruppe ist es, gemeinsame Ziele zu definieren, Spielregeln zu vereinbaren und alle notwendigen Entscheidungen zu treffen. In aller Regel wird die Steuerungsgruppe mit Führungskräften der beteiligten Organisationen besetzt. Dadurch kann die Akzeptanz der Kooperation und ihrer Ziele erhöht werden. Obwohl eine effektive Steuerung wichtig ist, sollten nicht alle Steuerungsleistungen dieser Gruppe überlassen werden. Denn wenn alle Kommunikations- und Entscheidungslasten nur beim oberen Management zu tragen sind, reichen hierfür die zeitlichen und fachlichen Ressourcen in aller Regel nicht aus. Außerdem bleibt dann die Chance ungenutzt, auch andere Personen von Beginn an verantwortlich in die Ausgestaltung des Kooperationssystems einzubeziehen. (Vgl. Grossmann/ Lobnig/ Scala 2007).

Weiterhin ist es wichtig, die internen Voraussetzungen für Kooperationen zu schaffen (Grossmann/ Lobnig/ Scala 2007, S. 112).

Dies gilt sowohl für Unternehmen als auch für Lions. Unter internen Voraussetzungen sind vor allem organisatorische und strukturelle Faktoren gemeint. Um eine Partnerschaft aufzubauen und zu halten, benötigt man aktives Engagement beider

Akteure. Funktionen und Rollen, die in der Partnerschaft wichtig sind, müssen definiert und besetzt werden. Intern muss eine Koordinationsstruktur geschaffen werden. Dies kann beispielsweise in Form einer Kick-Off Veranstaltung passieren, in der die wichtigsten Fragen zu der Partnerschaft beantwortet werden und welche eine Grundlage für die Mitarbeiter bietet. Beide Partner müssen offen, flexibel und kompromissbereit sein. Die internen Voraussetzungen und Leistungen wirken sich stark auf die Partnerschaft aus. Damit eine Sponsoring-Partnerschaft erfolgreich ist, muss zuerst das interne System stimmen. (Vgl. Grossmann/Lobnig/Scala 2007, S. 126-128).

Ein weiterer wichtiger Erfolgsaspekt ist, übergreifend Teamarbeit geleistet wird (vgl. Grossmann/Lobnig/Scala 2007, S. 112). Eine Sponsoring-Partnerschaft bietet für beide Partner Vorteile und nur gemeinsam können diese Vorteile voll ausgenutzt werden, um ans Ziel zu kommen.

Für Lions ist die Umsetzung der angestrebten Ziele besonders wichtig. Aus diesem Grund gehen sie Sponsoring-Partnerschaften mit Unternehmen ein.

Übergreifende Teamarbeit ist in einer Sponsoring-Partnerschaft von besonderer Bedeutung. Ein Team schweißt zusammen und wenn sowohl Mitarbeiter von Unternehmen als auch von Lions gemeinsam in einem Team agieren, bindet dies zusammen. Wenn emotionale Bindungen entstehen, werden Mitarbeiter des Unternehmens auch eher dazu bereit sein, Aufgaben zusätzlich zu der bestehenden Arbeitszeit zu übernehmen. (Vgl. Grossmann/Lobnig/Scala 2007, S. 131-134).

Lions sollten möglichst viele Planungen und Aufgaben durch organisationsübergreifende Teams mit den Unternehmen gemeinsam erarbeiten und umsetzen. So können Lions bestmöglich auf die Ressourcen und das Know-How des Unternehmens zugreifen.

Darauf aufbauend kann man das Vertrauen als Basis von der Partnerschaft als wichtigen Aspekt in einer Sponsoring-Partnerschaft nennen (vgl. Grossmann/Lobnig/Scala 2007, S. 112).

Vertrauen ist nicht eine vorgegebene Gegebenheit, sondern eine kommunikative Erfahrung und ein Gefühl, das sich in der gemeinsamen Interaktion einstellt und immer wieder herzustellen ist. Zwischen Erwartungen und Handlungen beider Partner ist Vertrauen das Ergebnis von Handlungen, die vertrauensstiftend sind. Es ist festzuhalten, dass Vertrauen Unsicherheiten reduziert. Herrscht zwischen dem Sponsor und dem

Gesponserten kein Vertrauen, wird mit hoher Wahrscheinlichkeit die Sponsoring-Partnerschaft keine langfristige Dauer aufweisen. Nur mit Vertrauen beiderseits kann eine wirksame Basis zur erfolgreichen Kooperation geschaffen werden. (Vgl. Grossmann/Lobnig/Scala 2007, S. 135-136).

Für Lions lässt sich daraus schließen, dass sie stets offen mit dem Sponsor kommunizieren und ihre Arbeits- und Entscheidungsprozesse darlegen können sollten. Dabei sollten sie sowohl ihre eigenen Werte verfolgen als auch Energie in die Partnerschaft stecken. So kann ein Vertrauensverhältnis geschaffen werden. (Vgl. Lewis 1999).

Wie in jeder Partnerschaft entstehen auch bei einer Sponsoring Partnerschaft Schwierigkeiten und somit Herausforderungen, die zu meistern sind. So kann eine erfolgreiche und über einen längeren Zeitraum bestehende Partnerschaft zwischen einem Unternehmen und einer Non-Profit-Organisation zu einer finanziellen Abhängigkeit eben dieser Organisation führen. Denn sollte sich das Unternehmen beispielsweise nach mehreren Jahren der Förderung dazu entschließen, das Sponsoring zu beenden oder einzuschränken, bedeutet dies für die Non-Profit-Organisation einen Einnahmeverlust. Insofern ist es auch Sicht von Non-Profit-Organisationen risikoreich, sich auf einen oder wenige Sponsoringpartner zu verlassen. Vielmehr ist es ratsam, mit einer Vielzahl von Partnern zusammen zu arbeiten, um eine finanzielle Abhängigkeit zu vermeiden. (Vgl. Bruhn 1990, S. 94).

Spiegelbildlich zur positiven Auswirkung einer Sponsoringpartnerschaft gibt es auch in diesem Bereich Risiken: Wenn ein Unternehmen in eine Imagekrise gerät, strahlt dies fast zwangsläufig auf die mit ihm kooperierende Non-Profit-Organisation ab. So lange sich die Imagekrise auf einen bestimmten Aspekt oder einen Unternehmensteil beschränkt, mag auch der Schaden für die Non-Profit-Organisation gering ausfallen, oder ganz ausbleiben. Wenn aber das Unternehmen in eine umfassende und existentielle Krise gerät, werden sich schädliche Auswirkungen auf die Non-Profit-Organisation nicht vermeiden lassen. (Vgl. Bruhn 1990, S. 94).

Als Beispiel aus der jüngeren Vergangenheit kann der Abgasskandal des Volkswagenkonzerns herangezogen werden. Dieser Skandal betrifft nicht nur die technologischen und wirtschaftlichen Seiten des Unternehmens, sondern stellt die Glaubwürdigkeit des gesamten Konzerns und seiner Führung in Frage. Non-Profit-

Organisationen, die Volkswagen als Sponsor haben, geraten somit unter Rechtfertigungsdruck. Dies kann bis hin zu einer Identitätskrise der betreffenden Organisation führen.

Non-Profit-Organisationen werden in aller Regel zunächst von einer sehr kleinen Gruppe für einen ganz bestimmten Zweck gegründet. Sie sind oftmals themen- oder projektbezogen entstanden und ihre Mitglieder arbeiten anfangs meistens nicht haupt-, sondern ehrenamtlich mit. Erst mit zunehmender Dauer des Bestehens und wachsender Größe setzt eine Professionalisierung ein, und es entstehen Organisationsstrukturen inklusive hauptamtlicher Mitarbeiter. Diese typische Entwicklung einer Non-Profit-Organisation bringt es mit sich, dass viele Aktivitätsbereiche nicht oder nur unzureichend bearbeitet werden. Das bedeutet auch, dass für Sponsoring-Partnerschaften gerade bei kleinen bzw. jungen Non-Profit-Organisationen (noch) kein großes Know-How vorhanden ist. Erst, wenn eine gewisse Größe und Professionalisierung erreicht ist, werden auch die Bereitschaft und Fähigkeit vorhanden sein, die Denkhaltung und Interessen von Sponsorunternehmen zu verstehen und sich mit der Denkhaltung des anderen auseinanderzusetzen. (Vgl. Bruhn 1990, S. 94).

In der Regel gibt es nur bei großen Non-Profit-Organisationen, wie z.B. dem WWF oder Greenpeace, gibt es ein sehr professionelles Sponsorenmanagement und umfassende Konzepte für diesen Bereich.

Die Vereinbarung einer Sponsoring-Partnerschaft bedeutet nicht automatisch, dass die Umsetzung ein Erfolg wird. Faktoren, die zu einer erfolgreichen Partnerschaft zwischen Sponsor und Gesponsertem führen, müssen vorher klar definiert sein und während der Zusammenarbeit auch umgesetzt werden. Dies gilt auch für die jeweiligen Ziele beider Seiten. Dadurch kommt es nicht zu Missverständnissen zwischen den Partnern und es treten weniger bzw. keine organisatorischen Probleme auf. So entsteht eine Win-Win Situation sowohl für den Sponsor, als auch für die Lions. (Vgl. Klein, Siegmund 2010, S. 13).

Laut Duden lässt sich eine Win-Win Situation als eine „Gegebenheit oder Konstellation, die für alle Beteiligten Vorteile bietet“, umschreiben.

Beide Partner müssen sich für den Erfolg der Partnerschaft verantwortlich fühlen, um die vereinbarten Ziele zu erreichen (vgl. Lang 2010, S. 24).

Erst dann ist von einer erfolgreichen Sponsoring-Partnerschaft auszugehen.

4. Sponsorenkonzept

In diesem Kapitel geht es darum herauszuarbeiten wie Non-Profit-Organisationen und insbesondere Lions Sponsoren finden können. Zielführend wird hierfür der Planungsprozess für das Sponsoring aus Sicht einer Non-Profit-Organisation nach Bruhn (1990) betrachtet. Die Planung bis hin zu einer Sponsoring-Partnerschaft mit einem Unternehmen lässt sich in sechs aufeinanderfolgende Punkte gliedern: Ziele und Zielgruppenplanung, Entwicklung einer Sponsoring Strategie, Erstellung von Sponsoring Paketen für Sponsorships, Auswahl und Ansprache von Sponsoren, Integration von Sponsorships und Erfolgskontrollen (vgl. Bruhn 1990, S. 95).

Im Folgenden werden die einzelnen Punkte erläutert und auf Lions bezogen. Das Hauptaugenmerk wird anschließend auf dem Punkt Auswahl und Ansprache von Sponsoren liegen. Zur Auswahl von Sponsoren wird der Begriff Sponsoring Fit näher beleuchtet und es werden konkrete Beispielunternehmen benannt, die zu Lions passen könnten. Anschließend wird für die Ansprache von Unternehmen eine von den Verfassern dieser Arbeit selbst entwickelte Broschüre dargelegt und interpretiert.

4.1 Planungsprozess aus Lions Sicht

Der idealtypische Planungsprozess aus Sicht des Gesponserten nach Bruhn (1990) umfasst - wie bereits angemerkt - sechs Etappen.

Der erste Schritt zu einer Sponsoring-Partnerschaft ist die Zielfestsetzung und die Zielgruppenplanung. Zu Beginn ist es wichtig, die Ziele des Non-Profit-Unternehmens genau festzusetzen. Hierbei geht es vor allem um den Beschaffungsmarkt, der die finanzielle Liquidität bringt.

Neben der Zielfestsetzung muss der Gesponserte eine Zielgruppenplanung von möglichen Sponsoren durchführen. Nicht jedes Unternehmen kommt für jede Non-Profit-Organisation als Sponsoring-Partner infrage. Damit die Partnerschaft erfolgreich wird, müssen Sponsor und Gesponserte zusammenpassen und zumindest ähnliche Vorstellungen und Werte verfolgen. Dazu ist es wichtig, Unternehmen nach verschiedenen Merkmalen zu gliedern und relevante Zielgruppen abzugrenzen.

Aufgrund unterschiedlicher Kriterien wird versucht, einen Überblick über die Potentiale und möglichen Ressourcen eines Unternehmens zu gewinnen. Dazu wird ein infrage

kommendes Unternehmen in Teilsegmente unterteilt und beurteilt. Kriterien umfassen beispielsweise die Branche, die Rechtsform, die Produktpalette, das räumliche Einzugsgebiet oder auch das Werbeversprechen von Unternehmen. (Vgl. Bruhn 1990, S. 95-99).

Im Anschluss an die Ziele und Zielgruppenplanung folgt die Entwicklung einer Sponsoringstrategie. Bei dieser Etappe im Planungsprozess werden die inhaltlichen Schwerpunkte der Sponsoring-Partnerschaft festgelegt. Es muss bestimmt werden, welcher Anteil Sponsoring-Einnahmen dem Finanzierungsmix zuzusprechen sind. Weiterhin werden nur zuvor ausgewählte Unternehmen und Branchen mit einbezogen. Diese sollten zur Non-Profit-Organisation passen. Dann werden der Sponsoringbereich und die Art definiert, in der gefördert wird. Es wird festgelegt, welche Aufgaben durch die Sponsoring-Partnerschaft bewältigt werden sollen. Zudem werden die angestrebten Mittel determiniert, welche vom Sponsor zum Gesponserten fließen sollen. Gegebenenfalls werden weitere Bedingungen benannt, wie beispielsweise die geplante Zeitdauer der Partnerschaft. (Vgl. Bruhn. S. 99-104).

Ist die Sponsoringstrategie gefunden, kann damit begonnen werden Sponsoringpakete für Sponsorships zu erstellen. Bei dieser Etappe werden Einzelmaßnahmen der Sponsoring-Partnerschaft zusammengestellt. Diese Einzelmaßnahmen sind eigene Maßnahmen der Gesponserten, gemeinsame Maßnahmen mit dem Sponsor und Duldung von Maßnahmen des Sponsors. Alle Einzelmaßnahmen bilden zusammen das Sponsoringpaket. Unter den eigenen Maßnahmen des Gesponserten fallen alle Maßnahmen, die zur Umsetzung der Aufgaben und Ziele führen. Der Gesponserte führt diese Maßnahmen, wie den Sponsornamen auf eigenen Broschüren und auf der Internetseite zu veröffentlichen, Erwähnung des Sponsors bei Veranstaltungen und Pressearbeit.

Gemeinsame Maßnahmen mit dem Sponsor sind alle Tätigkeiten, die zusammen getätigt werden, wie zum Beispiel gemeinsame Pressekonferenzen.

Auch der Sponsor wird Maßnahmen durchführen wollen. Der Gesponserte ist oft in seiner Zeit und den finanziellen Umständen eingeschränkt. Aus diesem Grund sind die Maßnahmen des Sponsors auch für den Gesponserten von großer Bedeutung. Wirbt der Sponsor beispielsweise mit der Sponsoring-Partnerschaft, so wirbt er auch für den Gesponserten, der dabei an Bekanntheit gewinnt. (Vgl. Bruhn 1990, S. 104-105).

Anschließend folgt die Auswahl und die Ansprache von Sponsoren. Um potentielle Sponsoren auszuwählen, werden infrage kommende Unternehmen segmentiert. Das erfolgt in Makro- und Mikrosegmentierung. Zuerst erfolgt die Makrosegmentierung. Hierbei wird nach branchen- und unternehmensbezogenen Merkmalen klassifiziert.

Bei den Branchenmerkmalen wird zwischen Art der Branche, der Branchenstruktur sowie den Formen der horizontalen und vertikalen Kooperation unterschieden.

Bei den Unternehmensmerkmalen erfolgt die Klassifizierung nach der Umsatzgröße des Unternehmens, der Mitarbeiterzahl, der Rechtsform, der Sortimentsstruktur, der Nationalität, dem Unternehmenssitz und dem Alter des Unternehmens.

Anschließend wird die Makrosegmentierung weiter nach gruppen- und personenbezogenen Merkmalen unterteilt. Dies ist die Mikrosegmentierung.

Hierbei wird sich auf die Ansprache der Unternehmen vorbereitet. Es werden die Gruppenmerkmale der Gruppe analysiert, die an der Entscheidung von einer Sponsoring-Partnerschaft im Unternehmen beteiligt sind. Des Weiteren wird versucht, personenspezifische Merkmale aller an der Entscheidung beteiligten Personen, herauszufinden.

Dann kann die Ansprache der Unternehmen erfolgen. In den meisten Fällen müssen die Non-Profit-Organisationen auf die Unternehmen zugehen. In umgekehrter Weise geschieht dies sehr selten.

Es sollte darauf geachtet werden, eine persönliche Kontaktaufnahme umzusetzen, um sich gegenseitig kennenzulernen und das Bewusstsein des Unternehmens für den übergeordneten Zweck zu wecken. Außerdem sollte sich die Non-Profit-Organisation im Voraus gut über das Unternehmen und deren Ethik, sowie die Corporate Social Responsibility Verankerung informieren. Diese Punkte sind hilfreich, um zu argumentieren, warum das Unternehmen ausgewählt wurde und warum es für eine Sponsoring-Partnerschaft mit der Non-Profit-Organisation geeignet wäre.

Dabei muss auch hervorgehen, dass es sich um ein verbindliches Angebot handelt. Gut ist es, alle Leistungen und Bedingungen schriftlich niederzulegen.

Große Unternehmen haben oft einen erheblichen Planungszeitraum um eine Sponsoring-Partnerschaft umzusetzen. Interne Verhandlungen ziehen sich in der Regel über mehrere Monate oder sogar Jahre hin. Für den Gesponserten ist es also wichtig, sehr weit im Voraus zu planen und neue potentielle Sponsoring-Partner anzusprechen. (Vgl. Bruhn 1990, S. 105-107).

Anschließend erfolgt die Integration von Sponsorships. Hierbei wird der Sponsor in die Non-Profit-Organisation und in deren Absatzmarkt und somit in die Aufgabenerfüllung eingebunden. Dabei ist es wichtig, auf Professionalität in der Durchführung, bei der Abstimmung mit anderen Projekten und bei der Schaffung von zuständigem Personal zu achten. Außerdem sollten interne und externe Abstimmungsprozesse abgestimmt werden. (Vgl. Bruhn 1990, S. 107).

Um zuletzt den Erfolg von einer Sponsoring-Partnerschaft zu messen, werden Erfolgskontrollen durchgeführt. Diese beziehen sich sowohl auf die Aufgabenerfüllung als auch auf die Wirkung der Sponsorships. (Vgl. Bruhn 1990, S.107-108).

Lions sollte diesen idealtypischen Planungsprozess durchlaufen, um ein optimales Verhältnis und einen hohen Fit zum Unternehmen zu erreichen. Nur damit kann die Sponsoring-Partnerschaft erfolgreich sein und langfristig bestehen.

4.2 Vorschläge von potentiellen neuen Sponsoren

Um Lions eine Auswahl von potentiellen neuen Sponsoren zu bieten, werden nun drei in Deutschland ansässige Unternehmen vorgestellt. Die selektierte Auswahl wurde aufgrund von einem passenden Sponsoring Fit getroffen.

Das erste Unternehmen ist die Rewe Group mit Hauptsitz in Köln. Die Rewe Group ist eine „der führenden Handels- und Touristikkonzerne in Deutschland und Europa.“ (Rewe AG 2015). Die Rewe Group hat rund 333.000 Beschäftigte und ist in zwölf europäischen Ländern vertreten. Mit insgesamt 15.000 Märkten erzielte die Gruppe 2014 einen Umsatz von 51 Milliarden Euro. (Vgl. Rewe AG 2015).

Mit ihrer Mission „gemeinsam für ein besseres Leben“ steht das Wir im Vordergrund. Aufgrund der Grundwerte: „Wir handeln eigenverantwortlich im Sinne der Gemeinschaft“, „Wir haben Mut für Neues, Stillstand ist Rückschritt“, und „Wir sind uns unserer Verantwortung bewusst und handeln nachhaltig“ (Rewe AG 2015), passen sie hervorragend zu Lions.

Die Rewe Group engagiert sich bereits auf vielfältige Weise. Im Sponsoringbereich sind sie neben dem Sportbereich auch im Soziosponsoring tätig. Das gesellschaftliche

Engagement zeigt sich in einer Partnerschaft mit dem KölnBall, welcher krebskranke Kinder unterstützt.

Im Soziosponsoring beschränkt sich die Rewe Group bisher auf diese einzige Partnerschaft. Genau aus diesem Grund besteht Potential für neues Engagement und eine Sponsoring-Partnerschaft mit Lions. So könnte zum Beispiel eine Unterstützung in Form von Lebensmittelspenden stattfinden. Lions engagiert sich in diesem Bereich und könnte die Aktionen zusammen mit der Rewe Group koordinieren und durchführen.

Das zweite Unternehmen ist die Apollo-Optik Holding GmbH & Co. KG. Mit über 800 Filialen in Deutschland ist Apollo-Optik der am meisten vertretene Optiker in Deutschland. Die Holding Gruppe gehört wiederum zur Optikgruppe GrandVision, die mit über 4400 Filialen in über 40 Ländern weltweit vertreten ist. (Vgl. Apollo-Optik Holding GmbH & Co. KG 2015).

Gemäß ihrer Grundwerte wird bei Apollo-Optik „Soziales groß geschrieben“ (Apollo-Optik Holding GmbH & Co. KG 2015). Darum ist die Holding auch bereits im Soziosponsoring aktiv. Sie hat eine Partnerschaft mit dem SOS-Kinderdorf. Diese Organisation macht sich seit fast 60 Jahren für das Wohlergehen und die Rechte von Kindern stark. (Vgl. Apollo-Optik Holding GmbH & Co. KG 2015).

Obwohl das soziale Engagement als wichtig erachtet wird, wird lediglich nur eine nichtkommerzielle Organisation im Bereich des Soziosponsoring unterstützt. Darum wäre eine Kooperation mit den Lions ideal. Lions widmen sich seit 1991 weltweit und intensiv mit ihrem Projekt „SightFirst“ dem Kampf gegen Blindheit und dem Verlust der Sehkraft (vgl. Lions Club International 2015). Auch Apollo-Optik liegt das Wohlergehen und die Sehkraft ihrer Kunden am Herzen. Beide verfolgen das Ziel, die Sehkraft der Menschen zu erhalten. Und genau hier könnte das gemeinsame Ziel vereint werden und eine Sponsoring-Partnerschaft entstehen.

Durch die hohe Anzahl an Apollo-Filialen in Deutschland sowie der weltweit vertretenen GrandVision Gruppe steht eine enorme Reichweite potentieller Spender zur Verfügung. Lions bzw. die einzelnen Clubs der jeweiligen Distrikte könnten in den Apollo-Optik und GrandVision Filialen Infostände (in Verbindung mit Tombolas) zum gemeinsamen Kampf gegen Blindheit aufstellen. Die Kunden werden dadurch informiert und auf das gemeinsame, soziale Engagement aufmerksam gemacht. So könnten sie Sachmittel in Form von nicht mehr benötigten Lesebrillen spenden oder

Geldmittel zur Unterstützung und Realisierung der geplanten Projekte spenden. Die so gespendeten Mittel würden durch Lions an die Projekte der „SightFirst“ verteilt.

Das dritte Unternehmen ist die Hipp GmbH und Co. Vertrieb AG, welche Baby- und Kindernahrung sowie Pflege vertreibt. Mit rund 2.600 Beschäftigten ist Hipp führender Babynahrungshersteller in Deutschland und trägt eine hohe Verantwortung. „Nachhaltigkeit steht daher im Mittelpunkt der Unternehmensphilosophie. Dazu gehören die langfristige Ausrichtung des unternehmerischen Handelns, der schonende Umgang mit Ressourcen und Umwelt ebenso wie gesellschaftliche Verantwortung und ein soziales Miteinander.“ (Hipp 2015). Nachhaltigkeit ist bei Hipp fest verankert. Hipp engagiert bereits im Umwelt- und Klimaschutz. (Vgl. Hipp 2015).

Im Soziosponsoringbereich lassen sich bisher keine Aktivitäten erkennen. Da auch Lions für Nachhaltigkeit und in diesem Zusammenhang für Hilfe zur Selbsthilfe steht, passen Lions und Hipp zusammen. Der Fit lässt sich außerdem am Sortiment von Hipp und deren Zielgruppen ausmachen. Lions ist es ein Anliegen, Menschen und insbesondere Kindern zu helfen.

Hipp als Baby- und Kindernahrungshersteller sollte es im Besonderen ein Anliegen sein, Kinder und Babys zu unterstützen, die in Not geraten sind.

In einer Kooperation mit Lions könnten gemeinsam internationale Projekte in Angriff genommen werden, die notleidende Kinder unterstützen. Hipp könnte Lions zum einen durch Geldmittel und zum anderen durch Know-How unterstützen. Lions würde wiederum als Koordinator zur Seite stehen, um die Projekte zu planen und umzusetzen.

4.3 Broschüre zur Ansprache von potentiellen Sponsoren

Um potentielle Sponsoren zum Beispiel die eben aufgeführten Unternehmen anzusprechen, wird nun im Folgenden die von den Verfassern dieser Arbeit selbst entwickelte Broschüre „GEMEINSAM GUTES TUN – SPONSORING-PARTNER WERDEN“ vorgestellt und interpretiert. Die Broschüre ist eine Kurzinformation über Lions und eine gemeinsame Sponsoring-Partnerschaft für potentielle neue Sponsoren. Es soll eine erste visuelle Entscheidungshilfe für die Unternehmen sein, ob ein generelles Interesse an einer Sponsoring-Partnerschaft speziell mit Lions besteht.

Zum einen kann Lions diese Broschüre nach der ersten persönlichen Kontaktaufnahme als Gedankenstütze aushändigen. Unternehmen haben somit einen komprimierten Überblick, um eine Entscheidung zu treffen. Zum anderen dient die Broschüre als Flyer, der beispielsweise bei den Activities ausgelegt werden kann.

Die Informationen sind auf der Vorder- und Rückseite einer Din-A 4 Seite verfasst. Für das typische Layout einer Broschüre wurden die einzelnen Informationsabschnitte gedrittelt, so dass ein Faltblatt mit drei Seiten entsteht.

Um das Corporate Design von Lions einzuhalten, wurden die Farben gelb und blau verwendet. Besonders relevante Botschaften wurden fett und/oder in großen Lettern geschrieben. Damit ein visuell ansprechender Anreiz entsteht, wurden aussagekräftige Bilder und Symbole gewählt. Diese sollen die Botschaft einer Zusammenarbeit unterstützend verdeutlichen.

Im gefalteten Zustand ist die erste Seite das Titelblatt der Broschüre. Neben dem Titel „GEMEINSAM GUTES TUN – SPONSORING PARTNER WERDEN“, ist das Logo der Lions zu sehen. Um symbolisch die Kernaussage einer Partnerschaft zu bekräftigen, sind zwei ineinander greifende Hände zu sehen.

Die erste Seite „WER WIR SIND“, die nach dem Öffnen der Broschüre zu sehen ist, gibt einen kurzen Überblick über Lions als Organisation, mit der Aufforderung zur Unterstützung. Bewusst wurde die direkte Ansprache „Unterstützen auch Sie uns“ gewählt, damit sich der potentielle Sponsor angesprochen fühlt.



STARKE PROJEKTE – STARKE PARTNER

Ob gemeinnützige Projekte, der Kampf gegen Blindheit, Entwicklungshilfe oder Katastrophenhilfe.
Ob nationale Hilfe oder internationale Hilfe.

Wir engagieren uns weltweit!

In freundschaftlicher Verbundenheit fördern wir neben sozialen Zielen auch Völkerverständigung, Toleranz, Humanität, kulturelle Projekte und Bildung. Dabei steht Hilfe zur Selbsthilfe an oberster Stelle.

Wir finanzieren uns vor allem durch Geld- und Sachspenden. Schon mit einigen Unternehmen führen wir bereits eine erfolgreiche Sponsoring-Partnerschaft. Dazu gehören unter anderem Lufthansa-Cargo, die Stiftung „RTL-Wir helfen Kindern e.V.“ und BMW.

Um unsere Projekte weiterhin erfolgreich umzusetzen und um neue Vorhaben zu verwirklichen, brauchen wir auch Sie als starken Partner an unserer Seite.

„Edel sei der Mensch, hilfreich und gut.“ (Johann Wolfgang v. Goethe)

ARGUMENTE FÜR EINE SPONSORING-PARTNERSCHAFT

Unternehmenskultur

Was unterscheidet Sie von anderen? Der Umfang eines sozialen Engagements steht in einem wichtigen Zusammenhang zur Unternehmensidentität und stärkt Ihre positive Außenwirkung.

Soziales Verantwortungsbewusstsein

Heute ist es wichtiger denn je, soziale Verantwortung gegenüber der Gesellschaft zu tragen. Darum engagieren Sie sich in sozialen Projekten und bringen Ihr soziales Engagement mit Ihrem wirtschaftlichen Erfolg in Einklang.

Fördergedanke

Eine Sponsoring-Partnerschaft kann die Kreativität Ihrer Mitarbeiter fördern. Denn wenn Projekte außerhalb des Kerngeschäftes umgesetzt werden, bedeutet dies eine sinnvolle geistige Abwechslung vom Arbeitsalltag

Abb. 4: Innenseite der Broschüre: „Gemeinsam Gutes tun“
(Quelle: eigene Abbildung)

Abbildung 4 zeigt die Innenseite der Broschüre. Der Titel „STARKE PROJEKTE – STARKE PARTNER“ wurde gewählt, um die Kraft und Stärke einer Partnerschaft hervorzuheben. Es wird kurz auf die Projekte von Lions sowie auf bestehende Partnerschaften eingegangen. Wiederum wird in einer direkten Ansprache appelliert, eine Partnerschaft einzugehen. Um ein Gefühl von Humanität und Verantwortungsbewusstsein zu erzeugen, ist das Zitat von Johann Wolfgang v. Goethe „Edel sei der Mensch, hilfreich und gut“ aufgeführt.

Blau unterlegt werden auf der rechten Seite die positiven Argumente für das Unternehmen in einer Sponsoring-Partnerschaft beschrieben. Der Leser erhält einen Gedankenstoß zu den Vorteilen, die eine Sponsoring-Partnerschaft mit den Lions bringt.

Auf der Rückseite finden sich die Kontaktdaten in Form von Adresse, Telefonnummer, E-Mail Adresse und Internetseite. Sollte kein Interesse an einer Sponsoring-

Partnerschaft bestehen, ist zusätzlich das Spendenkonto angegeben. Damit hat der Leser die Möglichkeit, auch ohne das Eingehen einer Partnerschaft, durch eine Geldspende zu helfen. Um die Seriosität des Spendenkontos zu verdeutlichen und Vertrauen zu schaffen, ist das DZI Spenden-Siegel aufgedruckt.

Anmerkung: Die Bilder der Broschüre entstammen der Quelle (LIONS CLUBS INTERNATIONAL 2015).

5. Zusammenfassung und Ausblick

Zielsetzung der vorliegenden Arbeit war es, die Erfolgsfaktoren einer Sponsoring-Partnerschaft zwischen Lions und Unternehmen herauszuarbeiten. In diesem Kontext wurden beide Seiten dieser Partnerschaft beleuchtet und miteinander in Beziehung gesetzt. Es zeigte sich, dass sowohl Sponsor als auch Gesponserter von der Partnerschaft profitieren und ihre Vorteile daraus ziehen. Für die Unternehmen ergibt sich insbesondere eine positivere Außenwirkung durch Projekte im sozialen Bereich und dadurch eine deutliche Imagesteigerung in der Öffentlichkeit.

Für Lions ist der wichtigste Vorteil die verbesserte finanzielle Lage. Lions sind auf die Hilfe von Dritten und Unternehmen angewiesen, um ihre Aufgaben und Ziele zu verfolgen.

Viele Faktoren müssen im Zuge des Planungsprozesses und dem anschließenden Eingehen einer Sponsoring-Partnerschaft beachtet werden. Hiervon hängen maßgebend der Erfolg und die Beständigkeit ab. Es wurde verdeutlicht, dass eine Sponsoring-Partnerschaft nur dann erfolgreich sein kann, wenn beide Akteure dieselben Ziele verfolgen und Werte haben. Sofern diese Ziele und Werte im Voraus klar definiert wurden und durch die entsprechende Planung, Durchführung und Kontrolle sichergestellt sind, entsteht eine Win-Win Situation.

Heutzutage erwartet die Gesellschaft soziales Engagement von Unternehmen und hat ein besonderes Augenmerk auf deren Corporate Social Responsibility Strategie.

Diese Strategie ist für jeden auf den Websites der Unternehmen frei zugänglich. Dadurch erhöht sich der Druck, soziale Projekte und Partnerschaften in Angriff zu nehmen. Darum wirbt nahezu jedes Unternehmen mit seinem gesellschaftlichen

Engagement. Unternehmen, die diese Entwicklung und den Ruf der Öffentlichkeit ignorieren, müssen ihre Strategien überdenken, da ihnen sonst Wettbewerbsnachteile drohen. Ein Nachteil könnte hier beispielsweise sein, dass Konsumenten Produkte von Unternehmen präferieren, die sich gesellschaftlich stärker einsetzen.

Nach wie vor nimmt klassisches Sponsoring wie Sport-Sponsoring, den größten Anteil im Sponsoringbereich ein. Soziosponsoring ist im Vergleich dazu noch wenig verankert. (Vgl. Bruhn 2003, S. 352). Dies liegt daran, dass Sport auf ein größeres öffentliches Interesse trifft und Sponsoring-Maßnahmen werbewirksamer sind. Zudem bringt Soziosponsoring die Schwierigkeit mit sich, dass Kooperationen immer glaubhaft begründet werden müssen. Ist dies nicht der Fall, kann eine Partnerschaft schnell ins falsche Licht gerückt werden, da sie unglaubwürdig erscheinen kann. Der Zweck einer Sponsoring-Partnerschaft wird somit nicht erfüllt.

Sponsoring gewinnt eine immer relevantere Rolle. Es entsteht ein laufend neuer Markt für Sponsoring-Partnerschaften, da immer mehr Unternehmen auf die Forderungen der Gesellschaft eingehen, sich sozial zu engagieren. Schon heute hat sich Sponsoring in vielen Unternehmen als fester Bestandteil in der Unternehmensethik gefestigt und die Tendenz steigt weiterhin. Gerade durch die verbesserte Kommunikationsfähigkeit durch Social Media entsteht eine weltweite Marketingplattform, die sowohl repräsentative Vorteile für den Sponsor als auch für Lions bringt. Auf einfachen und schnellen Wege können zahlreiche Menschen erreicht werden. Gerade die jüngere Generation, die sich vorwiegend auf Social Media Plattformen aufhält, wird dadurch angesprochen. Der Hauptvorteil dieser Vernetzung liegt auf den geringeren Kosten.

Für Lions ergibt sich daraus, dass sich viele potentielle neue Sponsoren herauskristallisieren. Um eine bessere Steuerung für die Projekte zu erhalten, wäre es sinnvoll, sich insbesondere an große Unternehmen zu wenden. Ist ein Sponsor bundesweit tätig, können Projekte einheitlich im ganzen Bundesgebiet mit Hilfe der einzelnen Clubs geplant und umgesetzt werden. Dies hat eine höhere Außenwirkung und Zielerfüllung, als einzelne kleine Sponsoren oder Spender.

Lions sollten weiterhin an Sponsoring-Partnerschaften festhalten und neue Sponsoren gewinnen, da Sponsoring in Zukunft immer mehr an Bedeutung gewinnen wird.

Anhangverzeichnis

Anhang 1: eigens erstellte Broschüre: „Gemeinsam Gutes Tun“

Literaturverzeichnis

Ahlert, D./Woisetschläger, D./Vogel, V. (2007): Exzellentes Sponsoring-Innovative Ansätze und Best Practices für das Markenmanagement, Wiesbaden, S. 18.

Apollo-Optik Holding GmbH & Co. KG (2015): Partnerschaften, online verfügbar unter: <http://www.apollo.de/partnerschaften/sos-kinderdorf.htm> (Zugriff: 15.12.2015).

Apollo-Optik Holding GmbH & Co. KG (2015): Über Apollo, online verfügbar unter: <http://www.apollo.de/unternehmen/ueber-apollo-optik.htm> (Zugriff: 5.12.2015).

Apollo-Optik Holding GmbH & Co. KG (2015): Unternehmen, online verfügbar unter: <http://www.apollo.de/unternehmen.htm> (Zugriff: 15.12.2015).

Bagusat, A./ Marwitz, C./ Vogl M. (2008): Handbuch Sponsoring: Erfolgreiche Marketing- und Markenkommunikation, Berlin, S. 249.

Bruhn, M. (1990): Sozio- und Umweltsponsoring: Engagement von Unternehmen für soziale und ökologische Aufgaben, München.

Bruhn, M. (2003): Sponsoring - Systematische Planung und integrativer Einsatz, 4 Aufl., Wiesbaden.

Dudenverlag (Hrsg.) (2015): sponsern, online verfügbar unter: <http://www.duden.de/node/811057/revisions/1383058/view> (Zugriff: 25.11.2015).

Dudenverlag (Hrsg.) (2015): Win-Win Situation, online verfügbar unter: http://www.duden.de/rechtschreibung/win_win_situation (Zugriff: 30.11.2015).

Fabisch, N. (2013): Fundraising- Spenden, Sponsoring und mehr, 3 Aufl., München.

Grossmann, R./ Lobnig H./ Scala. K. (2007): Kooperationen im Public Management, München, S. 107-108.

Haufe (Hrsg.) (2012): Sponsoring, online verfügbar unter: http://www.haufe.de/finance/steuern-finanzen/sponsoring/arten_190_109028.html (Zugriff: 21.10.2015).

Helmig B./ Boenigk S. (2012): Nonprofit Management, München, S. 191-193.

Hipp (2015): Die Hipp Unternehmensphilosophie, online verfügbar unter: <http://www.hipp.de/ueber-hipp/unternehmen/unternehmensphilosophie/> (Zugriff: 09.12.2015).

Hiß, S. (2007): „Corporate Social Responsibility.“ Über die Durchsetzung von Stakeholder-Interessen im Shareholder-Kapitalismus. Berliner Debatte Initial 18.4/5, S. 6-15.

Klein, S./Siegmond, K. (2010): Partnerschaften von NGOs und Unternehmen, Wiesbaden, S. 13.

Lang, S. (2010): Partnerschaften zwischen Unternehmen und zivilgesellschaftlichen Organisationen – Erkundungsgänge im Grenzgebiet zwischen Wirtschaft und Zivilgesellschaft in: Klein, S./Siegmond, K. (Hrsg.): Partnerschaften von NGOs und Unternehmen, Wiesbaden, S. 24.

Leuteritz, A. / Wünschmann, S. / Schwarz, U. (2008): Erfolgsfaktoren des Sponsoring – Messansatz-Empirische Studien-Praxisleitfaden, Göttingen.

Lewis, J.D. (1999): Trusted Partners. How Companies Built Mutual Trust and Win Together. New York: The Free Press

LIONS CLUBS INTERNATIONAL Multi-Distrikt 111 Deutschland (2015): Über Lions, online verfügbar unter: <https://www.lions.de/ueber-lions> (Zugriff: 10.11.2015).

Rewe AG (2015): Überblick Unternehmen, online verfügbar unter: <https://www.rewe-group.com/de/unternehmen> (Zugriff: 07.12.2015).

Rewe AG (2015): Überblick Unternehmen, online verfügbar unter: <https://www.rewe-group.com/de/unternehmen/leitbild> (Zugriff: 07.12.2015).

Schwartz, M. & Carroll, A. (2003): „Corporate Social Responsibility: A three-domain approach“, Business Ethics Quarterly, Vol. 13, Nr. 4, S. 503-530.

Springer Gabler Verlag (Hrsg.) (2015): Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Corporate Citizenship, online verfügbar unter: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/5125/corporate-citizenship-v11.html> (Zugriff: 07.11.2015).

Statista GmbH (2015): Prognose zum Investitionsvolumen für Sponsoring bis 2016, online verfügbar unter: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/4789/umfrage/investitionsvolumen-fuer-sponsoring-prognose/> (Zugriff:15.12.2015).

Stierl, M./ Lüth, A. (2015): „Corporate Social Responsibility und Marketing“ Eine Einführung in das Transformative Marketing in Theorie und Praxis, Frankfurt, S. 5-12.

Wirtschaftslexikon Gabler (Hrsg.) (ohne Jahreszahl): Sponsoring, online verfügbar unter: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/sponsoring.html> (Zugriff: 21.10.2015).

Zürich Business School (Hrsg.) (2006): Sponsoring und Events, online verfügbar unter: http://www.abc-marketingpraxis.ch/cms/upload/pdf/scripte_pr_bildungsgang/Script_Sponsoring_Events-sh.pdf (Zugriff: 28.10.2015).