

Fritjof Lemân

# Krisen im Sport und ihre Imagewirkung auf die Sponsoren

Effektives Krisenmanagement von Sportsponsoren



Fritjof Lemân

**Krisen im Sport  
und ihre Imagewirkung  
auf die Sponsoren**



Fritjof Lemân

# **Krisen im Sport und ihre Imagewirkung auf die Sponsoren**

**Effektives Krisenmanagement  
von Sportsponsoren**

Tectum Verlag

Fritjof Lemân

Krisen im Sport und ihre Imagewirkung auf die Sponsoren. Effektives  
Krisenmanagement von Sportsponsoren

Zugl. Diss., Universität der Bundeswehr München 2012

Umschlagabbildung: © Aquir | shutterstock.com

© Tectum Verlag Marburg, 2014

ISBN 978-3-8288-6072-8

(Dieser Titel ist zugleich als gedrucktes Buch  
unter der ISBN 978-3-8288-3335-7 im Tectum Verlag erschienen.)

Besuchen Sie uns im Internet

[www.tectum-verlag.de](http://www.tectum-verlag.de)

[www.facebook.com/tectum.verlag](https://www.facebook.com/tectum.verlag)

**Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek**

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

## Geleitwort

Sportsponsoring bietet Unternehmen die Möglichkeit, ihr Unternehmens- bzw. Markenimage zu verbessern und durch einen Imagetransfer positive Assoziationen und Emotionen vom Gesponserten auf sich zu übertragen. Die große Bedeutung des Sports ist im Wesentlichen auf dessen hohen Stellenwert in der Gesellschaft zurück zu führen. Denn kein anderes gesellschaftliches Feld ist besser geeignet, die vorherrschenden Bedürfnisse wie Spaß, Genuss, Unterhaltung, Wohlbefinden oder Selbstverwirklichung zu befriedigen.

Vor diesem Hintergrund ist es unschwer nach zu vollziehen, dass Unternehmen mit dem Sport bereits seit langer Zeit als Partner für die Erreichung ihrer Zielsetzungen zusammen arbeiten, das Sportsponsoring gibt hierzu ein gutes Beispiel ab. Allerdings ist auch das gesellschaftliche Feld des Sports nicht konflikt- und risikofrei. Die daraus resultierenden Krisen im Sport - man denke beispielhaft an die Dopingproblematik im Radsport - können auch Rückwirkungen auf entsprechend engagierte Unternehmen als Sportsponsoren haben, z.B. einen negativen Imagetransfer.

Hier setzen die Überlegungen der vorliegenden Dissertation an: Auf empirischer Grundlage wird untersucht, ob und wie sich Krisen im Sport auf das Image der betroffenen Sponsoren auswirken und wie die Sponsoren zielführend auf diese Problematik reagieren können. Darüber hinaus werden Ansätze und Maßnahmen eines Krisenmanagements von Sportsponsoren erarbeitet und auf ihre praktische Relevanz hin überprüft.

Die aufgeworfene Problemstellung und die daraus abgeleitete Zielsetzung der Arbeit werden mit Hilfe eines umfangreichen methodischen Instrumentariums (Mixed Methods Research) auf einem relevanten wissenschaftstheoretischen Weg verfolgt und einer überzeugenden Lösung bzw. Zielerreichung zugeführt. Gerade hierin liegt die wissenschaftlich-kreative Leistung des Autors, der mit seinem Ansatz einen wesentlichen Beitrag zur Lösung des Problems Krisen im Sport und deren Bewältigung durch ein Krisenmanagement von Sportsponsoren geleistet hat.

Dem Autor kommt das Verdienst zu, sich als erster mit Krisen im Sport und ihrer Imagewirkung auf die Sponsoren auseinandergesetzt zu haben, er hat damit eine wichtige Lücke in Forschungsbereich des Sportsponsorings ausgefüllt.

## Vorwort

Die größte Hürde auf dem Weg zur Promotion sind die eigenen Zweifel: Zweifel bei der „richtigen“ Eingrenzung des Themenfeldes, Zweifel an der Durchführbarkeit der empirischen Untersuchung, Zweifel an der Relevanz des Themas. Das Überwinden aller Hürden wäre ohne Unterstützung nicht möglich gewesen. Daher möchte ich im Folgenden den Menschen danken, die mich beim Meistern dieser Herausforderungen unterstützt haben und mir ermöglicht haben, dieses Projekt erfolgreich abzuschließen.

Zuerst mochte ich meinem akademischen Lehrer Prof. Dr. Dr. Arnold Hermanns für die vorbildliche Betreuung meiner Arbeit und die fachliche und moralische Unterstützung während der gesamten Promotionszeit danken. Mein aufrichtiger Dank gebührt auch Prof. Dr. Helge Rosen-Stadtfeld für die Übernahme des Koreferats, sowie Prof. Dr. Eva-Maria Kern für ihre Geduld und organisatorische Unterstützung. Des Weiteren möchte ich Prof. Bettina Cornwell Ph.D. danken, die mir während meines Forschungsaufenthaltes an der University of Michigan in vielen Gesprächen geholfen hat, einen internationalen Blick auf den Untersuchungsgegenstand zu erhalten sowie Prof. Dr. Jan Drengner für die intensiven fachlichen Diskussionen und sein konstruktives Feedback zu Teilen des Manuskriptes. Mein Dank gebührt weiterhin den zahlreichen Experten aus Praxis und Wissenschaft, die als Interviewpartner Rede und Antwort standen und so zum Gelingen der Arbeit maßgeblich beigetragen haben.

Zudem gilt mein Dank meinen Kollegen an der Professur für Marketing der Universität der Bundeswehr München, allen voran Dr. Pascal van Overloop, der mir in vielen Diskussionen geholfen hat, den Untersuchungsgegenstand einzugrenzen. Auch Christine Barth, der guten Seele unserer Professur und den studentischen Hilfskräften, insbesondere Julia Borella und Thomas Kerkhoff, die mich besonders in der Endphase der Arbeit hervorragend unterstützt haben und die sich als Dank an meiner statt ein ums andere Mal den Groll des Universitätsbibliothekspersonal für die verspätete Rückgabe entliehener Literatur zugezogen haben, bin ich zu Dank verpflichtet.

Ein herzlicher Dank gilt meinen Freunden Jan Göktekin und Dr. Alexander Richter für die moralische und fachliche Unterstützung in allen Phasen meiner Dissertation. Für die vielen schönen Stunden und unvergesslichen Erlebnisse während der Promotionszeit möchte ich meinem Freundeskreis danken, stellvertretend seien genannt Benjamin Stelter, Michael Murawsky, Dr. Kerim Galal, Merve Liebelt und Christoph Nie-

sert, die die Dissertationszeit mit unvergesslichen Erlebnissen bereichert haben.

Tiefe Dankbarkeit gilt meiner Lebensgefährtin Cornelia Schmitz für den liebevollen Rückhalt, die Tage des Korrekturlesens und den Verzicht auf unzählige gemeinsame Stunden mit unserem Sohn Maximilian. Mein abschließender Dank gilt meinen Eltern Dres. Gudrun und Maximilian Lemân welche mir Zeit meines Lebens jedwede erdenkliche Unterstützung zukommen lassen haben. Ihnen und Cornelia ist dieses Buch gewidmet.

Fritjof Lemân



# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>IX</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>XVII</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>XIX</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>XXIII</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Relevanz der Arbeit .....	1
1.2 Problemstellung und Zielsetzung .....	4
1.3 Methodische Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit.....	5
1.3.1 Wissenschaftstheoretische Einordnung und Wissenschaftsprogramm .....	5
1.3.2 Aufbau der Arbeit.....	8
<b>2 Sponsoring im Sport: Eine theoretische Heranführung.....</b>	<b>11</b>
2.1 Die Rolle des Sponsorings in der Marketingkommunikation.....	11
2.2 Konstitutive Grundlagen des Sponsorings .....	15
2.2.1 Entwicklung des Sponsorings.....	15
2.2.2 Begriffsverständnis Sponsoring.....	16
2.2.3 Abgrenzung des Sponsoring von verwandten Begriffen .....	16
2.2.3.1 Andere Formen Unternehmensförderung.....	17
2.2.3.2 Corporate Social Responsibility.....	18
2.2.3.3 Werbung mit prominenten Testimonials .....	21
2.2.3.4 Cause-Related Marketing .....	22
2.2.3.5 Ambush-Marketing .....	23
2.2.4 Sponsoringarten .....	24
2.3 Bedeutung, Akteure und Zielsetzungen des Sportsponsorings.....	28
2.3.1 Gründe für den Einsatz von Sportsponsoring und seine wachsende Bedeutung.....	28
2.3.2 Sportsponsoring Akteure.....	30

2.3.2.1	Die Sportsponsoren .....	31
2.3.2.2	Die Gesponserten im Sport.....	32
2.3.3	Ziele und Zielgruppen des Sportsponsorings aus Sponsorenperspektive.....	34
2.4	Zwischenergebnis .....	37
<b>3</b>	<b>Zur Imagewirkung des Sportsponsorings .....</b>	<b>39</b>
3.1	Heranführung an den Imagebegriff: Zum Verhältnis von Einstellung und Image .....	39
3.1.1	Einstellung .....	39
3.1.2	Image.....	43
3.1.3	Verknüpfung von Image und Einstellung.....	45
3.1.4	Die Unternehmensmarke als Betrachtungsobjekt .....	48
3.2	Imagewirkung des Sportsponsorings: Verständnis und Operationalisierung.....	53
3.2.1	Klärung der Begriffe Imagetransfer, Einstellungs- veränderung und Imagewirkung.....	53
3.2.1.1	Imagetransfer im engeren Sinn.....	53
3.2.1.2	Imagetransfer im weiteren Sinne .....	55
3.2.1.3	Einstellungsveränderungen durch Sportsponsoring.....	56
3.2.1.4	Imagewirkung des Sportsponsorings.....	56
3.2.2	Operationalisierung der Imagewirkung des Sportsponsorings .....	58
3.3	Imagewirkung des Sportsponsorings: Erklärungsansätze .....	58
3.3.1	Verhaltenswissenschaftliche Ansätze des Konsumentenverhaltens .....	59
3.3.2	Erklärende Theorien.....	61
3.3.2.1	Modifiziertes Meaning Transfer Modell .....	63
3.3.2.2	Assoziatives Lernen.....	67
3.3.2.3	Balancetheory .....	70
3.3.2.4	Kongruenztheorie .....	71
3.4	Zwischenergebnis .....	72

<b>4</b>	<b>Krisen im Sport aus der Sponsorenperspektive.....</b>	<b>74</b>
4.1	Heranführung an das Thema Krise.....	75
4.1.1	Allgemeines Begriffsverständnis Krise .....	75
4.1.2	Abgrenzung von verwandten Begriffen .....	77
4.2	Unternehmenskrisen .....	79
4.2.1	Begriffsverständnis und konstitutive Merkmale von Unternehmenskrisen .....	79
4.2.2	Krisenphasen .....	81
4.2.3	Differenzierungskriterien .....	83
4.2.3.1	Abrupte und kumulative Krisen .....	83
4.2.3.2	Weitere Differenzierungskriterien von Unternehmenskrisen .....	84
4.2.4	Typologien von Unternehmenskrisen.....	86
4.2.4.1	Grundlagen der Typenbildung.....	87
4.2.4.2	Unternehmenskrisentypologien.....	88
4.2.4.2.1	Unternehmenskrisentypologie von Shrivastava und Mitroff.....	88
4.2.4.2.2	Unternehmenskrisentypologie von Coombs und Holladay .....	91
4.3	Krisen im Sport.....	91
4.3.1	Begriffsverständnis und konstitutive Merkmale von Krisen im Sport.....	92
4.3.2	Typologie von Krisen im Sport.....	96
4.4	Krisen im Sport und ihre Wirkung auf die Sponsoren .....	99
4.4.1	Mögliche Auswirkungen von Krisen im Sport auf die Sponsoren .....	99
4.4.1.1	Imagewirkung von Krisen im Sport auf die betroffenen Sponsoren .....	100
4.4.1.2	Weitere Auswirkungen von Krisen im Sport auf die mit dem Sportsponsoring verfolgten Ziele .....	101
4.4.2	Zur Bedrohung des Sponsorenimages durch unterschiedliche Krisen im Sport .....	104
4.5	Zwischenergebnis .....	106

<b>5</b>	<b>Krisenmanagement und Krisenkommunikation von Sponsoren .....</b>	<b>109</b>
5.1	Krisenmanagement und Krisenkommunikation von Unternehmen .....	109
5.1.1	Begriffsverständnis und Zielsetzungen des Krisenmanagements und der Krisenkommunikation von Unternehmen.....	111
5.1.2	Phasen des Krisenmanagements .....	115
5.1.2.1	Frühaufklärungsphase .....	116
5.1.2.2	Präventionsphase .....	119
5.1.2.3	Schadensbegrenzung.....	122
5.1.2.4	Erholungsphase.....	123
5.1.2.5	Lernphase.....	125
5.1.2.6	Überblick über den Krisenmanagementprozess von Unternehmen .....	125
5.1.3	Krisenmanagement in der Organisation des Unternehmens .....	127
5.2	Krisenmanagement und Krisenkommunikation im Sport .....	130
5.2.1	Besonderheiten des Krisenmanagements und der Krisenkommunikation von Sportentitäten .....	132
5.2.2	Krisenmanagement in der Organisation von Sportentitäten .....	133
5.3	Krisenmanagement und Krisenkommunikation von Sportsponsoren.....	134
5.3.1	Zur Notwendigkeit eines Krisenmanagements von Sportsponsoren.....	135
5.3.2	Besonderheiten des Krisenmanagements von Sportsponsoren.....	136
5.3.3	Exkurs: Krisenmanagement und Krisenkommunikation von Sportsponsoren im Internet .....	137
5.3.4	Maßnahmen des Krisenmanagements von Sportsponsoren.....	139
5.3.4.1	Frühaufklärungsphase .....	139
5.3.4.2	Präventionsphase .....	142
5.3.4.3	Schadensbegrenzungsphase.....	148

5.3.4.4	Erholungsphase.....	154
5.3.4.5	Lernphase.....	156
5.3.5	Krisenmanagement in der Organisation der Sponsoren.....	158
5.3.6	Krisenerstreaktionsstrategien von Sportsponsoren.....	159
5.3.6.1	„Vogel Strauß“-Strategie .....	160
5.3.6.2	Distanzierungs-Strategie.....	161
5.3.6.3	Loyalitäts-Strategie .....	161
5.4	Zwischenergebnis .....	161
<b>6</b>	<b>Empirische Untersuchung.....</b>	<b>164</b>
6.1	Forschungsstrategie .....	165
6.1.1	Mixed Methods Research .....	165
6.1.2	Herausforderungen an das Untersuchungsdesign....	167
6.1.3	Anforderungen an die Untersuchung .....	172
6.2	Quantitative Befragung von Sportsponsoringverantwortlichen	174
6.2.1	Erhebungsmethodik und Güte der Untersuchung....	175
6.2.2	Ergebnisse .....	176
6.3	Experimentelle Untersuchung zur Imagewirkung von Krisen im Sport.....	177
6.3.1	Grundlagen experimenteller Forschung .....	178
6.3.2	Auswahl der untersuchten Variablen und Hypothesenbildung.....	180
6.3.2.1	Auswahl der Variablen .....	180
6.3.2.1.1	Unabhängige Variablen .....	180
6.3.2.1.2	Abhängige Variablen .....	181
6.3.2.1.3	Moderierende Variablen.....	183
6.3.2.2	Hypothesenbildung.....	186
6.3.3	Aufbau und Ablauf des Experiments .....	189
6.3.3.1	Experimentelles Design .....	190
6.3.3.1.1	Kontrollgruppe.....	190
6.3.3.1.2	Nur-Nachhermessung.....	191

6.3.3.1.3	Randomisierung.....	192
6.3.3.1.4	Replikation des Experiments .....	193
6.3.3.1.5	Verschleierung des Untersuchungszwecks .....	193
6.3.3.2	Auswahl des Sponsors und des Gesponserten .....	194
6.3.3.3	Stimulidesign.....	195
6.3.3.4	Operationalisierung der Variablen und Aufbau des Fragebogens.....	198
6.3.3.5	Ablauf des Experiments.....	204
6.3.4	Datenerhebung und Datenanalyse.....	205
6.3.4.1	Beschreibung der Stichproben .....	206
6.3.4.2	Dimensionsreduktion und Güte der Konstruktoperationalisierung.....	207
6.3.4.3	Gruppenvergleiche .....	209
6.3.5	Ergebnisse und Limitationen der Untersuchung.....	212
6.3.5.1	Überprüfung der Hypothesen H1 bis H4 .....	212
6.3.5.2	Überprüfung der Hypothesen H5a bis H5d.....	215
6.3.5.3	Überprüfung der Hypothesen H6 bis H8 .....	215
6.3.5.4	Güte und Limitationen der Experimente.....	217
6.4	Qualitative Interviews mit Experten im Bereich Sportsponsoring und Krisenmanagement .....	220
6.4.1	Methodischer Ansatz.....	221
6.4.1.1	Erhebungsmethodik .....	221
6.4.1.2	Auswahlmethodik .....	222
6.4.1.3	Analysemethodik.....	224
6.4.1.4	Güte der Untersuchung .....	224
6.4.2	Ergebnisse der Experteninterviews .....	225
6.4.2.1	Einleitende allgemeine Fragen zum Thema Krisen im Sport und zu den Auswirkungen auf die betroffenen Sponsoren.....	226
6.4.2.2	Einschätzung des Fallbeispiels und der Krisenerstreaktionsstrategien .....	228
6.4.2.3	Krisenmanagement und Krisenkommunikation von Sportsponsoren.....	229

6.5	Fallstudie T-Mobile Team.....	233
6.5.1	Methodik und Vorgehen .....	233
6.5.1.1	Grundlagen der Fallstudienforschung .....	233
6.5.1.2	Fallstudienforschung im Kontext dieser Arbeit.....	234
6.5.1.3	Güte der Fallstudie .....	236
6.5.2	Die Sponsoren: Deutsche Telekom und Adidas .....	237
6.5.2.1	Hauptsponsor Deutsche Telekom.....	237
6.5.2.1.1	Das Unternehmen Deutsche Telekom AG.....	237
6.5.2.1.2	Sponsoringhistorie der Deutschen Telekom .....	238
6.5.2.2	Co-Sponsor Adidas.....	239
6.5.3	Der Gesponserte: Das Team T-Mobile.....	240
6.5.4	Dopingkrise um das T-Mobile Team .....	241
6.5.4.1	Überblick über den Krisenverlauf.....	241
6.5.4.2	Krisenmanagement und Krisenkommunikation der Sponsoren des T-Mobile Teams.....	246
6.5.4.2.1	Phase 1: Krisenmanagement und Krisen- kommunikation in den Jahren 1998 bis 2003.....	246
6.5.4.2.2	Phase 2: Krisenmanagement und Krisen- kommunikation in der Zeit von 2004 bis Sommer 2007 .....	247
6.5.4.2.3	Phase 3: Krisenmanagement und Krisen- kommunikation ab Sommer 2007.....	253
6.5.5	Ergebnisse der Fallstudie T-Mobile Team .....	256
6.6	Zusammenführung der empirischen Ergebnisse.....	260
6.6.1	Synthese der Untersuchungsergebnisse.....	260
6.6.2	Limitationen des gewählten Mixed Method Ansatzes .....	263
<b>7</b>	<b>Abschließende Betrachtung.....</b>	<b>265</b>
7.1	Zusammenfassung der Forschungsergebnisse.....	265
7.2	Implikationen für die Unternehmenspraxis .....	268
7.3	Weiterer Forschungsbedarf .....	271
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>273</b>



## Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
ANOVA	Analysis of Variance
ANCOVA	Analysis of Covariance
et al.	et alii
Aufl.	Auflage
AV(n)	abhängige Variable(n)
CC	Corporate Citizenship
CR	konditionierte Reaktion
CRM	Customer Relationship Marketing
CS	neutraler Stimulus
CSR	Corporate Social Responsibility
Ed.	Edition
EG	Experimentalgruppe
EPO	Erythropoetin
FIFA	Fédération Internationale de Football Association
Hrsg.	Herausgeber
i.A.a.	in Anlehnung an
i.d.R.	in der Regel
i.e.S.	im engeren Sinne
IOC	Internationales Olympisches Komitee
i.w.S.	im weiteren Sinne
KG	Kontrollgruppe
MANOVA	Multivariate Analysis of Variance
MANCOVA	Multivariate Analysis of Covariance
NADA	Nationale Anti-Doping Agentur
No.	Number
o.V.	ohne Verfasserangabe
S.	Seite
S-O-R-Modell	Stimulus-Organismus-Response-Modell
S-R-Modell	Stimulus-Response-Modell

Tab.	Tabelle
UCS	unkonditionierter Stimulus
UCR	unkonditionierte Reaktion
UV(n)	unabhängige Variable(n)
Vol.	Volume
Vp(n)	Versuchsperson(en)
WADA	World Anti-Doping Agency

## Abbildungsverzeichnis

<b>Abbildung 1:</b>	Aufbau der Arbeit .....	10
<b>Abbildung 2:</b>	Einordnung des Sponsorings in die Marketingkommunikation.....	13
<b>Abbildung 3:</b>	Ansätze von CSR in der Gesellschaft .....	19
<b>Abbildung 4:</b>	Anteil der Sponsoringmaßnahmen, die Bestandteil eines CSR-Engagements sind .....	20
<b>Abbildung 5:</b>	Verschiebung zwischen Sponsoring- und CSR-Budget zwischen 2006 & 2008 .....	20
<b>Abbildung 6:</b>	Sponsoringarten .....	24
<b>Abbildung 7:</b>	Einsatz der Sponsoringarten und die Verteilung des Sponsoringbudgets .....	28
<b>Abbildung 8:</b>	Einteilung der Gesponserten aus dem Sport.....	33
<b>Abbildung 9:</b>	Sportsponsoringziele .....	37
<b>Abbildung 10:</b>	Einstellung als Zwei-Komponenten-Konstrukt.....	41
<b>Abbildung 11:</b>	Dimensionen und Komponenten als wesensbestimmende Merkmale der Einstellung.....	42
<b>Abbildung 12:</b>	Darstellung eines Assoziativen Netzwerks anhand des Beispiels Bill Gates .....	47
<b>Abbildung 13:</b>	Brand Relation Spektrum nach Aaker/Joachimsthaler .....	50
<b>Abbildung 14:</b>	Abgrenzung Product & Corporate Brand .....	51
<b>Abbildung 15:</b>	Semantisches Netzwerk der Unternehmensmarke BMW .....	52

<b>Abbildung 16:</b>	Semantisches Netzwerk der Marke BMW vor und nach der sponsoringinduzierten Erweiterung .....	56
<b>Abbildung 17:</b>	S-O-R-Modell Imagewirkung des Sportsponsorings.....	61
<b>Abbildung 18:</b>	Überblick über die positive und dies negative Imagewirkung erklärende Theorien.....	62
<b>Abbildung 19:</b>	Übertragung des Meaning Transfer Modells auf die vorliegende Arbeit.....	65
<b>Abbildung 20:</b>	Imagetransfer im Sportsponsoring in Anlehnung an das Meaning Transfer Modell.....	67
<b>Abbildung 21:</b>	Erklärung des Imagetransfers im Sportsponsoring durch das assoziative Lernen.....	70
<b>Abbildung 22:</b>	Imagewirkung des Sportsponsorings: Abschließender Überblick	73
<b>Abbildung 23:</b>	Chinesisches Schriftzeichen für Krise .....	76
<b>Abbildung 24:</b>	Phasen von Unternehmenskrisen .....	83
<b>Abbildung 25:</b>	Verhältnis von Typologie und Klassifikation .....	87
<b>Abbildung 26:</b>	Unternehmenskrisentypologie von Shrivastava und Mitroff .....	89
<b>Abbildung 27:</b>	Entwicklung des BP-Aktienkurses in Zusammenhang mit der durch BP verursachten Ölpest im Golf von Mexiko .....	90
<b>Abbildung 28:</b>	Unternehmenskrisentypologie nach Coombs und Holladay .....	91
<b>Abbildung 29:</b>	Typologie von Krisen im Sport .....	98
<b>Abbildung 30:</b>	Überblick Krisen im Sport und ihre Auswirkungen auf die betroffenen Sportsponsoren .....	108
<b>Abbildung 31:</b>	Kommunikation 1.0 im Vergleich zu Kommunikation 2.0 .....	114

<b>Abbildung 32:</b>	Phasen des Krisenmanagements nach Mitroff und Pearson .....	115
<b>Abbildung 33:</b>	Ausschnitt des Krisenmanagementprozesses: Ungerichtete und zielgerichtete Krisenprävention .....	121
<b>Abbildung 34:</b>	Ausschnitt aus dem Krisenmanagementprozess: Krisenmanagement nach der Krise.....	124
<b>Abbildung 35:</b>	Krisenphasen, Krisenmanagementphase und Maßnahmen der Krisenmanagements.....	126
<b>Abbildung 36:</b>	Mögliche Verläufe von Unternehmenskrisen .....	127
<b>Abbildung 37:</b>	Krisen im Sport im Spiegel der Medien.....	132
<b>Abbildung 38:</b>	Vernetzung des Sponsorings mit Web 1.0 und Web 2.0- Instrumenten.....	138
<b>Abbildung 39:</b>	Fünf Schritte der Krisenbewältigung von Sportsponsoren.....	150
<b>Abbildung 40:</b>	Mercedes-Benz Printanzeige .....	155
<b>Abbildung 41:</b>	Lernen aus der Krise .....	157
<b>Abbildung 42:</b>	Überblick über die grundlegenden Krisenreaktionsstrategien von Sportsponsoren .....	160
<b>Abbildung 43:</b>	Überblick über das Krisenmanagement von Sportsponsoren .....	163
<b>Abbildung 44:</b>	Überblick über die eingesetzten Forschungsmethoden .....	168
<b>Abbildung 45:</b>	Überblick über die Forschungsstrategie – Fully Integrated Mixed Model Design.....	171
<b>Abbildung 46:</b>	Imagewirkung von Dopingskandalen auf die betroffenen Sportsponsoren .....	176

<b>Abbildung 47:</b>	Auswirkungen der Dopingproblematik auf die Sponsoringplanung.....	177
<b>Abbildung 48:</b>	Aufbauschema des Experiments.....	179
<b>Abbildung 49:</b>	Überlick über die aufgestellten Forschungshypothesen .....	189
<b>Abbildung 50:</b>	Design des Stimulus.....	196
<b>Abbildung 51:</b>	Überblick über die Experimentalkonditionen in Studie 2.....	197
<b>Abbildung 52:</b>	Ausschnitt Fragebogen.....	203
<b>Abbildung 53:</b>	Ablauf des Experiments .....	204
<b>Abbildung 54:</b>	Randomisierung am Beispiel von Studie 2.....	204
<b>Abbildung 55:</b>	Überblick Hypothesentests.....	217
<b>Abbildung 56:</b>	Überblick über den Krisenverlauf .....	244
<b>Abbildung 57:</b>	Überblick über wichtige Maßnahmen des Krisenmanagements zwischen Mai 2006 und Oktober 2007.....	253
<b>Abbildung 58:</b>	Pressestimmen zur Krise.....	254
<b>Abbildung 59:</b>	Pressemitteilung vom 27. November 2011 über die Beeindigung des Radsportengagements .....	255
<b>Abbildung 60:</b>	Überblick Krisenmanagement von Sportsponsoren .....	266
<b>Abbildung 61:</b>	Mögliche Verläufe von Krisen im Sport aus Perspektive der betroffenen Sportsponsoren.....	267

## Tabellenverzeichnis

<b>Tabelle 1:</b>	Charakteristika von Abrupten und kumulativen Krisen .....	84
<b>Tabelle 2:</b>	Differenzierungskriterien von Unternehmenskrisen .....	85
<b>Tabelle 3:</b>	Exemplarische Krisen im Sport .....	93
<b>Tabelle 4:</b>	Potentielle Inhalte US-amerikanischer Moralklauseln aus Sponsoringverträgen mit Sportlern .....	146
<b>Tabelle 5:</b>	Zusammensetzung der Teilstichproben.....	207
<b>Tabelle 6:</b>	Cronbach Alphas .....	208
<b>Tabelle 7:</b>	Ergebnisse t-Tests Studie 1 .....	213
<b>Tabelle 8:</b>	Ergebnisse ANOVA´s Studie 2 .....	213
<b>Tabelle 9:</b>	Ergebnisse t-Tests Studie 2 .....	214
<b>Tabelle 10:</b>	Ergebnisse t-Tests Studie 2 .....	216
<b>Tabelle 11:</b>	Überblick über die ausgewählten Gesprächspartner .....	223
<b>Tabelle 12:</b>	Fallstudie T-Mobile: Eingesetzte Datenquellen.....	236
<b>Tabelle 13:</b>	Unterschiedliche im Zeitablauf von der Deutschen Telekom eingesetzte Krisenreaktionsstrategien .....	245



# 1 Einleitung

## 1.1 Relevanz der Arbeit

Sportsponsoring bietet Unternehmen die Möglichkeit, ihr Unternehmens- bzw. Markenimage zu verbessern und durch einen Imagetransfer positive Assoziationen und Emotionen vom Gesponserten auf sich zu übertragen. Die angestrebte positive Imagewirkung des Sportsponsorings kommt auch dadurch zu Stande, dass der Sport die Schlagzeilen mit Nachrichten von glorreichen Siegen, packenden Duellen und atemberaubenden Rekorden füllt. Doch der Sport hat seine Schattenseiten: Doping-Fälle, Wettskandale, schwere Verletzungen oder persönliche Verfehlungen der Sportler. Diese Krisenfälle im Sport stellen nicht nur eine Gefahr für die direkt betroffenen Sportentitäten dar, sondern es wird vermutet, dass auch die indirekt betroffenen Sponsoren negative Auswirkungen auf ihr Image zu befürchten haben (Hermanns/Marwitz 2008, S. 78; Javalgi et al. 1994, S. 47; Steinlechner-Marschner 2008, S. 70). Die Gefahr, dass Krisen im Sport eintreten, ist augenscheinlich hoch, denn es ist typisch für den Leistungssport unserer Tage, dass er sowohl in ethischen als auch in medizinischen Belangen an die Grenze des Akzeptablen geht und dabei unter ständiger medialer Beobachtung steht, was die Aufdeckung von Krisen begünstigt (Lagae 2005, S. 102). Aufgrund des großen öffentlichen Interesses an Sportthemen werden Krisen dankbar von Journalisten aufgegriffen und verbreiten sich schnell. Was Zeitungslesern und Fernsehzuschauern bisweilen unterhaltsam vorkommt, kann für die betroffenen Sportler, Vereine und Verbände zur Existenzbedrohung werden. Ob die Gefahren für die betroffenen Sponsoren ähnlich gravierend sind, ist unklar. Es ist jedoch denkbar, dass aufgrund eines kriseninduzierten Imageschadens Weiterempfehlungs- und Kaufbereitschaft sinken und somit Krisen im Sport nicht zu unterschätzende ökonomische Auswirkungen auf die sponsernden Unternehmen haben (Zeithaml/Parasuraman/Berry 1996, S. 32).

Die Relevanz des Themas wird besonders deutlich, wenn man sich vor Augen führt, welche Reaktionen Krisen im Sport bei den betroffenen Sponsoren auslösen. Die Unternehmensberatung Accenture sah in der Sex-Affäre um den von ihr gesponserten Golfer Tiger Woods ein solches Bedrohungspotential, dass sie die langjährige Sponsoringpartnerschaft

sodort beendete.<sup>1</sup> Accenture beschränkte sich nicht darauf, die Zusammenarbeit mit Woods zu beenden und ihn zukünftig nicht mehr in der Kommunikation zu nutzen, sondern sie ließ sofort das Konterfei des Sportlers von allen Werbemotiven – 83 Prozent der Werbung wurde von Woods geschmückt – entfernen. Darüber hinaus wurde in den Büros weltweit versucht, jedwede Spur des Engagements zu tilgen. Dies führte dazu, dass alle 177.000 Mitarbeiter in einer E-Mail aufgefordert wurden, Bilder von Woods sofort aus sämtlichen Präsentationen zu entfernen und diesen nicht mehr in Gesprächen zu erwähnen sowie Tiger Woods Devotionalien, wie etwa Accenture Tiger Woods Baseballcaps, abzugeben. „Es rollte bei Accenture eine Säuberungsaktion an, wie man sie vorher nur bei in Ungnade gefallenen Politbüroapparatschiks gekannt hatte“ (Willenbrock 2011). Die Unternehmensberatung sah in Woods „nicht mehr die richtige Metapher für Spitzenleistung“ und hatte nach eigenen Angaben Angst, dass ihr Image mit dem nun negativen Image des Golfausnahmetalents in Verbindung gebracht wird (Willenbrock 2011). In einer Untersuchung aus dem Jahr 2009 quantifizierten Forscher der University of California in Davis die Auswirkungen der Krise um Tiger Woods auf den Aktienkurs seiner Sponsoren. Die Kalifornier ermittelten, dass die betroffenen Sponsoren als direkte Konsequenz der Affäre zwischen fünf und zwölf Milliarden US-Dollar an Börsenwert verloren (Knittel/Stango 2010). Auch wenn unklar ist, ob der Einbruch der Aktienkurse durch die tatsächliche Bedrohung für das Image der betroffenen Sponsoren und eine Kaufzurückhaltung gegenüber den Produkten des Sponsors gerechtfertigt war, so zeigen die Reaktionen vieler betroffener Sponsoren und Anleger doch, dass kriseninduzierte negative Auswirkungen auf die Sponsoren befürchtet bzw. unterstellt werden (Drewniak/Mahar/Russell 2004, S. 1; Miciak/Shanklin 1994; Till/Shimp 1998).

Es existieren jedoch kaum wissenschaftliche Untersuchungen, die belegen, ob eine negative Imagewirkung wirklich von den Rezipienten wahrgenommen wird. Darüber hinaus ist es vollkommen unklar, wie sich die unterschiedlichen Krisenreaktionen der betroffenen Sponsoren auswirken. Trotz oder aufgrund dieser Informationsdefizite sehen Sportsponsoren hier Handlungsbedarf und versuchen, ihre Unterneh-

---

<sup>1</sup> Am 27. November 2009 hatten der US-amerikanische Golfer Tiger Woods und seine Frau Elin einen nächtlichen Streit. Im Anschluss verließ Woods fluchtartig sein Haus und rammte einen Hydranten sowie einen Baum auf dem Grundstück seines Nachbarn. Als in den Tagen darauf der Grund für den Ehestreit an die Öffentlichkeit drang, geriet das Leben des bestbezahlten Athleten der Welt aus den Fugen. In der Woche nach dem Unfall traten neun Frauen an die Öffentlichkeit und berichteten über Affären mit Woods (Ruiley/Runyan/Lear 2010).

men und Marken teilweise mit drastischen Maßnahmen, wie im geschilderten Fall, vor den unterstellten negativen Auswirkungen von Krisen im Sport zu schützen. Aufgrund der unzureichenden Entscheidungsgrundlage stellt die Krisenreaktion des Sponsors in der Unternehmenspraxis in vielen Fällen einen nicht ausreichend fundierten Schnellschuss dar. Dies verdeutlichen auch die unterschiedlichen Reaktionen der Sponsoren von Tiger Woods auf die Krise. Während Accenture und AT&T das Engagement beendeten, hielt TAG Heuer ihm die Treue, nutzte Woods jedoch weniger in der Kommunikation, wohingegen Nike ohne Einschränkungen an seinem Engagement festhielt (Ruihley/Runyan/Lear 2010, S. 142). Die Beurteilung derselben Krise fällt aus der Perspektive der verschiedenen Sponsoren augenscheinlich unterschiedlich aus. Dies ist zum einen auf die Besonderheiten des einzelnen Sponsors zurückzuführen, zum anderen deutet es jedoch auch auf das mangelnde Wissen über die Auswirkungen und den richtigen Umgang mit Krisen des Gesponserten hin.

Vor dem Hintergrund einer Reihe gesamtgesellschaftlicher und betriebswirtschaftlicher Entwicklungen der letzten Jahrzehnte gewinnt das Thema eines Krisenmanagements von Sportsponsoren zusätzlich an Bedeutung:

- Die Summe der in Sportsponsoringprojekte allokierten Gelder sind stark gestiegen. Für die Sponsoren stehen hohe Investitionssummen in Sponsoringrechte und deren Kommunikation auf dem Spiel. Im Jahr 2011 werden Unternehmen weltweit etwa 31,5 Milliarden US-Dollar für Sportsponsoringrechte und geschätzt noch einmal 1,60 Dollar für jeden in Rechte investierten Dollar für deren Kommunikation ausgegeben haben (IEG 2011a; IEG 2011b). Mit der steigenden Zahl der Sponsoringengagements eines Unternehmens steigt die Gefahr, von einer Krise eines Gesponserten betroffen zu sein.
- Die Bedeutung des Images für Unternehmen nimmt in vielen Märkten aufgrund einer zunehmenden Produkthomogenität zu (Huber et al. 2008, S. 27; Rothe 2001, S. 123; Salcher 1995, S. 129). Das Marken- und Unternehmensimage ermöglicht es Unternehmen, sich vom Wettbewerb zu differenzieren und ein Preispremium zu verlangen (Keller 1993, S. 8). Umso wichtiger das Image für Unternehmen wird, um sich differenzieren zu können, desto größer sind die Gefahren, die von einer etwaigen Veränderung bzw. Verschlechterung des Images ausgehen.
- Die Veränderung der Medienlandschaft und des Kommunikationsverhaltens, insbesondere die Entwicklung des Internets, führt dazu, dass immer weniger Krisen unentdeckt bleiben, was das Risiko, in einen Krisenfall verwickelt zu werden, für Sportsponsoren erhöht (Lerbinger 1997, S. 17).

## 1.2 Problemstellung und Zielsetzung

Die wissenschaftliche Literatur hat sich in den letzten Jahrzehnten sowohl intensiv mit den konstitutiven Grundlagen und der Wirkungsweise des Sponsorings (u.a. Cornwell/Maignan 1998; Hermanns/Marwitz 2008; Meenaghan 2001a), als auch mit Unternehmenskrisen und dem Management von Unternehmenskrisen beschäftigt (u.a. Krystek 1987; Mitroff/Alpasian 2003; Shrivastava/Mitroff 1987). Es existieren jedoch so gut wie keine wissenschaftlichen Studien, die beide Gebiete miteinander verbinden und sich mit den Auswirkungen von Krisen im Sport auf die betroffenen Sponsoren beschäftigen. Bei der Literaturanalyse und Gesprächen mit Sponsoringverantwortlichen kristallisierte sich heraus, dass zum einen eklatante Informationsdefizite bezüglich der Wirkungszusammenhänge zwischen Krisen im Sport und dem Image der Sponsoren bestehen und zum anderen den Krisenmanagementkapazitäten auf Seite der Sponsoren ein niedriger Professionalisierungsgrad attestiert werden muss (u.a. Experte 1 2011; Experte 9 2011). Trotz der diagnostizierten hohen praktischen Relevanz sind die Kenntnisse darüber wie man zielführend mit Krisen des Gesponserten umgeht, bei den meisten Sponsoren gering. Entscheidungen über den Umgang mit Krisen im Sport werden ohne fundierte Entscheidungsgrundlage getroffen. Auch, wenn viele der intuitiv getroffenen Entscheidungen des Krisenmanagements und der Krisenkommunikation richtig sind, können sie häufig nur die Auswirkungen einer Krise auf den Sponsor begrenzen. Der Aufbau von „Sponsoren-Krisenmanagement-Know-How“ auf Unternehmensseite würde hingegen eine professionelle Krisenfrüherkennung- und Prävention ermöglichen, was die negativen Auswirkungen verringern oder ganz ausschließen könnte.

Grundlegende Schwierigkeiten bei der Auseinandersetzung mit dem Thema Krisenmanagement im allgemeinen und von Sportsponsoren im besonderen sind, dass durch die kriseninhärente Dynamik und Komplexität einfache Lösungen und Handlungsempfehlungen für den Umgang mit Krisen im Sport nach einem Standardlösungsschema nicht möglich sind. Zudem muss berücksichtigt werden, dass der Sponsor nur einen eingeschränkten Einfluss auf den Betroffenen bzw. den Verursacher der Krise hat. Des Weiteren sind die Aufwendungen für aktives Krisenmanagement – also Früherkennung und -prävention – naturgemäß weitaus besser zu quantifizieren als die Kosten einer verhinderten Krise, die monetär kaum zu erfassen sind (Baumgärtner 2005, S. 4).

Zielsetzung dieser Arbeit ist es, auf empirischer Grundlage zu untersuchen, ob und wie sich Krisen im Sport auf das Image der betroffenen Sponsoren auswirken und wie die Sponsoren zielführend reagieren können. Des Weiteren sollen Ansätze und Maßnahmen eines Krisenmana-

gements von Sportsponsoren erarbeitet und auf ihre praktische Relevanz hin überprüft werden. Die Ziele dieser Arbeit lassen sich in den folgenden Forschungsfragen zusammenfassen:

1. Haben Krisen im Sport eine negative Imagewirkung auf die betroffenen Sponsoren?
2. Welche Möglichkeiten der Krisenreaktion von Sponsoren gibt es und wie beeinflussen diese eine etwaige negative Imagewirkung?
3. Wie ist der Grad der Professionalisierung des Krisenmanagements und der Krisenkommunikation von Sportsponsoren?
4. Welche Ansätze und Maßnahmen des aktiven und reaktiven Krisenmanagements und der Krisenkommunikation eignen sich für Sportsponsoren?
5. Wie sollte ein Krisenmanagement von Sportsponsoren aufgebaut sein und in die Unternehmensorganisation integriert werden?

### **1.3 Methodische Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit**

#### **1.3.1 Wissenschaftstheoretische Einordnung und Wissenschaftsprogramm**

Im Folgenden wird zunächst die wissenschaftstheoretische Einordnung dieser Arbeit vorgenommen, bevor auf das zu Grunde gelegte Wissenschaftsprogramm eingegangen wird.

##### **Erkenntnistheoretisches Fundament**

Die Forschungsarbeiten im Bereich der Konsumentenforschung, insbesondere in der Sponsoringforschung, sind in der heutigen Zeit mehrheitlich empirische Untersuchungen und legen in vielen Fällen den kritischen Rationalismus als wissenschaftstheoretischen Ansatz zu Grunde (Woisetschläger 2006, S. 58). Der im Wesentlichen von Karl Popper geprägte Ansatz (Popper 2003; Popper 1993; Popper 1965) unterstellt die Existenz einer objektiven Wahrheit an die man sich annähern kann, aber die unmöglich empirisch verifiziert werden kann (Homburg 1995, S. 62). Kernelement des kritischen Rationalismus ist das Falsifikationsprinzip. Nach diesem können Theorien empirisch nicht bestätigt, sondern allenfalls widerlegt werden (Kröber-Riel/Weinberg/Gröppel-Klein 2009, S. 17). Wird eine Theorie widerlegt, führt dies zu einer neuen Theorie. Der kritische Rationalismus fordert hierbei ein strikt deduktives Vorgehen (Kornmaier 2007, S. 41).

Ein Anwendungsproblem dieses hermeneutischen Ansatzes ist es, dass für die Durchdringung vieler Teilbereiche ein rein deduktives Vorgehen