

## Das Real-System frisst erneut die Chefs der Grossmächte Zidane, Beckham, Raúl und Co. im Stress um Meriten und Leistungsvermögen

hle. Lissabon, 28. Juni

Vier Wochen vor dem Euro-Turnier in Portugal hat Zinedine Zidane französischen Reporterfreunden gestanden, dass er just die schlimmsten Wochen seines Lebens hinter sich habe. Alles könne nur noch besser werden. Dass nicht nur der Kommandeur von Raumschiff Real Madrid schuld war an der Bruchlandung, sondern auch die ersten Offiziere der «Aussergalaktischen» als Führungskräfte versagten, konnten Raúl und David Beckham täglich beim Kaffee lesen. Mit Raúl, dem Urgestein der «Königlichen», sind die Kritiker dabei zurückhaltender umgesprungen als mit der englischen Pop-Ikone. Unerwähnt blieb Goalgetter Ronaldo, weil der Brasilianer mit der EM nichts zu tun hatte.

### Aus WM-Desaster gelernt

Nur Figo war in die Real-Krise nicht involviert. Einem Vertrauten erzählte er, wie dankbar er über seine körperliche und mentale Verfassung sei und dass es ihm so viel besser ergehe als den anderen Real-Stars. Portugals oberster Fussball-Repräsentant hatte seine Lektion aus dem WM-Desaster gelernt. Statt die verletzte Achillessehne operieren zu lassen, versuchte Figo 2002 die Schwellung des rechten Fusses zu verbergen. Er zwangte ihn in einen Schuh, dessen hinterer Teil zwei Nummern grösser war – und wie ein Fusskranker spielte Figo sodann auch in Korea. Im Leiden übrigens vereint mit den Klubkollegen Zidane und Raúl sowie dem späteren «Königlichen» Beckham. Entweder waren die Stars verletzt oder körperlich geschwächt vom strengen Alltag in den 20er-Klassen Englands und Spaniens, von den Höchstbelastungen der Champions League sowie jeder Menge Show-Engagements. Auf Raúl's Tacho standen am Ende jener Saison 2001/02 schon 1500 Spiel-Kilometer. Die Hälfte wäre normal und vernünftig gewesen.

Leider kommen Athleten meist erst sehr spät zu Vernunft, wenn es um die Einschätzung ihrer Kräfte geht. Andererseits bezahlt die königliche Traumfabrik den Big Five der Branche deren Hollywood-Gagen auch explizit dafür, dass sie



Spaniens Captain Raúl schaut unglücklich auf die EM in Portugal zurück. (Bild epa)

die Real-Marke ständig durch die Märkte dieser Welt tragen – im Bernabeu-Stadion, kreuz und quer in spanischen oder europäischen Arenen und möglichst noch ein paar mal rund um den Globus. Kein Programm jedenfalls, das die Bedürfnisse des Sportlers berücksichtigt und die körperlichen Voraussetzungen schafft für Auftritte auf höchstem Niveau. Zidane hat sich zwar mokiert auf der fünfwöchigen Welttournee im letzten Sommer, dass es keine richtige Saisonvorbereitung sei und auch nicht unbedingt im Sinne des Fussballs, wenn die Sportplätze auf mehrere Kontinente verteilt seien und schon im Training in Tokio oder Schanghai 60 000 Zuschauer abkassiert würden. Beckham schiebt erst jetzt seine mangelnde Fitness auf die lockere Art, wie im berühmtesten und erfolgreichsten Fussballklub geübt werde; die Leistungs-Diagnostiker des englischen Verbands haben dies auf den ersten Blick nach «Becks» Ankunft an der Algarve festgestellt.

Trotzdem durfte Beckham in Portugal vier Partien spielen.

Darauf bekam der Captain Ihrer Majestät Schelten aus allen Medienhäusern der Insel. Nur ganz wenige sind dabei mit ihm so höflich umgesprungen wie Arsenal's Meistertrainer Arsène Wenger, der dem Kollegen Eriksson empfohlen hat, in Zukunft auch den Spielführer von Team England wieder wie ein irisches Wesen zu behandeln. Wenn Beckham in ein paar Wochen den Saisonauftakt gibt – mittlerweile ein gigantisches Medienereignis vom Ausmass eines Cup-Finals – kann er gemeinsam mit Raúl im Pressespiegel blättern: Wer von uns hat mehr abgekriegt?

### Erfolgsorientiertes Arbeiten erwünscht

Ob es das nun war für Frankreich oder ob er der Grande Nation vielleicht noch einmal dienen wolle, hat sich Zidane fragen lassen müssen. Bis zum K. o. des Europa-Champions durch die griechischen Kämpfer von Trainer Otto Rehhagel hatten die Zeitungen in Frankreich ihr Welt-Idol in Watte gepackt. Freilich lag die spielerische Misere der Equipe tricolore nicht nur darin, dass zu viele Musketiere der goldenen Generation in die Jahre gekommen sind. Auch Frankreichs Anführer, und immer noch der beste Fussballspieler der Welt, konnte sich nicht wie gewohnt von den Bewachern befreien und in seinem Sinne Regie führen.

Der Weltbewegung Fussball und besonders deren Angehörigen in den Traditionsländern England, Frankreich und Spanien könnte nun eine Petition an Real-Präsident Nuñez helfen, eingereicht und vorgetragen von den leitenden Angestellten Zidane, Raúl und Beckham, mit der Bitte um erfolgsorientierte Arbeitsbedingungen und ein bisschen weniger globales Marketingdenken im Konzern. Auch Figo würde dieses Schreiben wohl unterzeichnen – obwohl er mit den Portugiesen noch im Wettbewerb steht. Allerdings steht er nicht mehr als Chef vor der Mannschaft, sondern eingeordnet in Reih und Glied. Auch die Leitfigur des lusitanischen Fussballs musste an der EM einen Preis dafür bezahlen, dass sie zum System Real gehört.

## SPIELER DES TAGES

### Milan Baros

bir. Derweil sich andere über Müdigkeit und zu viel Aufwand beklagen, beginnt für den 23-jährigen Stürmer Milan Baros erst jetzt die Saison. Denn im September 2003 erlitt der Liverpool-Stürmer gegen die Blackburn Rovers nach einem Foul Markus Babbels einen Knöchelbruch, der Baros für ein halbes Jahr vom Rasen verbannte. Deshalb hatte er in der letzten Saison nur 18 Partien gespielt. Baros kam so frisch wie kein anderer nach Portugal. An der EM schoss der «Maradona von Ostrava», wie sie ihn auch schon genannt haben, bereits fünf Tore, was ihn zumindest temporär zum Topscorer befördert. Jetzt hilft er dafür umso wacher mit, wenn der Geheimfavorit Tschechien allmählich zum erklärten Turnierfavoriten wird.



Baros hat eine brillante Technik und einen kräftigen Antritt, der ihn immer und überall zum Stammspieler machen müsste. Doch das war an der Anfield Road nicht immer so, weil Baros zu oft im Schatten Emile Heskeys und vor allem Michael Owens stand. Nach erfolgreichen, aber nicht überragenden dreieinhalb Jahren in Ostrava (77 Spiele / 23 Tore) wechselte er 2001 zuerst ohne Arbeitsbewilligung nach England. Als sich auch dies einrenkte, überwies Liverpool 7,5 Millionen Schweizerfranken nach Ostrava. Der schöne, südländisch aussehende Tscheche, der sich in Magazinen schon freizügig ablichten liess, gehört zu jener tschechischen Generation, die im Nachwuchs aufhorchen liess. Baros nahm an den Olympischen Spielen in Sydney teil, belegte 2000 mit der U 21 und Trainer Karel Brückner den zweiten EM-Platz – und wurde zwei Jahre später in der Schweiz sogar Europameister. Nach der überstandenen Verletzung und nach den EM-Toren ist nicht anzunehmen, dass er in Liverpool wieder auf der Ersatzbank Platz nimmt. Obschon der Klub mit dem Franzosen Djibril Cissé den nächsten Topstürmer verpflichtet hat.

## Sponsoring auf allen Kanälen

### Der Sommer 2004 im Zeichen der Sportmarketing-Spiele

Von Torsten Tomczak und Caspar Coppetti\*

Der Sommer 2004 steht ganz im Zeichen des Sports. Zu alljährlichen Veranstaltungen wie Wimbledon, Tour de France oder Formel 1 gesellen sich die «Megaevents» Fussball-Europameisterschaft und Olympische Spiele. Diese Ballung sportlicher Höhepunkte von Mitte Juni bis Ende August löst nicht nur helle Freude aus. Es gilt minuziös zu planen, soll kein Tor, kein Weltrekord oder kein (Doping-)Skandal vor dem Fernsehgerät oder sogar am Ort des Geschehens verpasst werden. Das, was ein interessierter Sport-Rezipient dafür an Planung und Kondition aufzubringen hat, steht freilich in keinem Vergleich mit dem, was Marketing- und Sponsoring-Manager von Grossunternehmen in den letzten Monaten schon geleistet haben – und noch leisten müssen, um die breite Sportbegeisterung für ihre Zwecke zu nutzen. Denn sportliche Grossereignisse stellen heutzutage für zahlreiche Unternehmen die wichtigste Kommunikationsplattform dar. Darauf verschaffen sie sich Aufmerksamkeit für ihre Marken und Produkte in einer von Informationen überfluteten Welt. Dementsprechend wenden die Unternehmen Hunderte von Millionen auf, um möglichst exklusiv im Umfeld des Sports und seiner Helden präsent zu sein. Um damit Bekanntheit und Image der Marken zu verbessern, den Absatz der Produkte zu fördern.

### Sponsoring contra klassische Werbung

Rund eine Milliarde Franken liessen sich die Sponsoren die Marketingrechte der Euro 2004 (220 Millionen Franken) und der Olympischen Sommerspiele Athen (570 Millionen Euro) kosten. Weltweit werden dieses Jahr nach Angaben von «IEG Sponsorship» 28 Milliarden US-Dollar für Sponsoringrechte aufgewendet. In den letzten 10 Jahren stiegen die Sponsoring-Ausgaben jährlich um durchschnittlich 14 Prozent, die Aufwendungen für klassische Werbung dagegen nur um 5 Prozent. In den klassischen Kommunikationskanälen ist die Werbewirkung seit längerem rapide am sinken – wegen der steigenden Werbedichte, der immer stärker fragmentierten Medienutzung und wegen neuer technischer Möglichkeiten (etwa digitale Videorecorder, die das Ausblenden von Werbung ermöglichen). Vor diesem Hintergrund bietet Sponsoring eine besonders attraktive Möglichkeit für Werbung, weil es immer Ereignisse gibt, die sehr viele Menschen unbedingt sehen wollen – und zwar live. Sportanlässe wie der Fussball-WM-Final (weltweit rund 1,5 Milliarden Zuschauer) zählen ebenso

dazu wie «Music-Star», der Quotenhit des Schweizer Fernsehens DRS (1,15 Millionen Zuschauer).

Wie wichtig dabei der Live-Charakter ist, veranschaulicht folgendes Beispiel: Rund 46 Millionen Personen, also mehr als ein Viertel aller Einwohner, haben 2002 in Brasilien das Viertelfinalspiel Brasilien gegen England an der Fussball-WM-Endrunde in Asien geschaut – um 3 Uhr 30 Lokalzeit. Auf diesem Live-Charakter entwickelte sich das Sponsoring-Denken weiter. War früher Sponsoring Medium und Botschaft in einem, stellt es heute auch eine Inhaltsplattform dar, die in diversen Kommunikationskanälen verwendbar ist, um die Beachtung und Wirkung der Werbebotschaft zu steigern (wie es beispielsweise die UBS erfolgreich mit Alinghi getan hat).

Trotz aller Sponsoring-Euphorie ist eine Vielzahl von Engagements indes nicht erfolgreich. Ein beträchtlicher Teil scheitert bereits daran, dass er gar nicht zur Kenntnis genommen wird. Das lässt sich anhand der Ski-WM von St. Moritz veranschaulichen: Einige der Hauptsponsoren erreichen bei Zuschauern, die die WM regelmässig im Fernsehen verfolgten, spontane Erinnerungswerte von nur 2 bis 4 Prozent – trotz massiver TV-Präsenz mit Logos auf Banden, Torflaggen oder Startnummern. 11 Prozent der Zuschauer nannten dagegen auf die Frage nach den WM-Partnern ein bekanntes Schweizer Süssgetränk, obwohl die Marke nicht die Weltmeisterschaften selber, sondern das Schweizer Ski-Team unterstützte. Den Grund für dieses Resultat liefert die Wissenschaft. Konsumenten, das haben auch internationale Studien gezeigt, ordnen Sponsoren einem Anlass häufig mittels eines einfachen Rate-Musters zu. Welche Marke passt am besten zum Anlass? Und welche Marke unterstützt am häufigsten vergleichbare Anlässe? Den Marketing-Millionen gleichgrosse Anlässe stehen bei den Konsumenten damit also einfachste Rate-Heuristiken gegenüber.

Worauf muss ein Sponsor denn achten, wenn er den Erfolg seines Engagements sichern will? Im Rahmen einer umfassenden Studie zu Effektivität und Effizienz von Sponsoring-Aktivitäten kommt eine neue Studie der Universität St. Gallen zu zwei eindeutigen Ergebnissen: Erstens stimmt in vielen Fällen bereits die Sponsoring-Strategie nicht, und zweitens werden die Stärken des Kommunikationsmediums «Event-Sponsoring» nicht oder nur unzureichend ausgeschöpft.

### «Fit» als wichtigster Erfolgsfaktor

Auf der strategischen Ebene sind in erster Linie zwei Aspekte für das Scheitern von Sponsoring-Engagements verantwortlich: zum einen der mangelnde «Fit» zwischen Sponsor und Gesponsertem, zum anderen die Wahl von Sportereignissen,

die bereits von Konkurrenzmarken besetzt sind. Dem optimalen Fit zwischen Sponsor und gesponsertem Aktivität wird allgemein zu wenig Beachtung geschenkt. Unter Fit versteht man einen logischen Bezug, den der Konsument zwischen Sponsor und Gesponsertem herstellen kann. Beispielsweise ergibt Adidas als Sponsor des World Cup insofern Sinn, als das Unternehmen Fussbälle, vor allem aber auch Fussballschuhe und -kleidung herstellt. Sponsor und Anlass können aber auch wegen ähnlicher Images oder gemeinsamer Zielgruppen gut zusammenpassen. Ist dies der Fall, bleibt der Sponsor nicht nur in besserer Erinnerung, sondern es ergibt sich auch ein Imagetransfer vom Gesponserten zum Sponsor – eines der Hauptziele der meisten kommerziellen Sponsorings.

Die bereits erwähnte Studie der Universität St. Gallen bestätigt jedoch nicht nur die immens wichtige Rolle des Zusammenspiels von Sponsor und Gesponsertem, sondern deckt auch einen interessanten weiteren Aspekt auf: Die Wahrnehmung, ob ein Sponsor zu einem Anlass passt, lässt sich stark durch Begleitmassnahmen wie Kommunikation oder Aktivitäten vor Ort beeinflussen. Die Studie zeigt, dass der Fit als umso besser beurteilt wird, je stärker ein Sponsor seine Begleitmassnahmen auf den jeweiligen Anlass und sein Publikum abstimmt. Mit anderen Worten, wenn der Fit zwischen Sponsor und Sportereignis nicht von vornherein gegeben ist, lässt er sich quasi künstlich durch entsprechende Massnahmen herstellen. Diese Erkenntnis ist speziell für den Schweizer Sponsoring-Markt von grosser Bedeutung, weil der stärkste Wirtschaftssektor, die Finanzdienstleistungen, generell einen schwachen logischen Fit mit den meisten hier ansässigen Grossveranstaltungen aufweist.

### Exklusivität und Emotionalisierung

Doch selbst bei gutem Fit kann das Sponsoring bereits auf der strategischen Ebene scheitern. Oft bevölkert eine ganze Branche ein und dieselbe Sportart, zur grossen Verwirrung der Konsumenten. Dies ist zum Beispiel bei Uhrenherstellern und Tennis oder in Deutschland bei Bierbrauereien und Fussball der Fall. Auch im Sponsoring gilt wie bei allen Marketingmassnahmen: Die exklusive Besetzung eines Themas, wie das etwa Adidas mit Streetball gelungen war, ist das beste Erfolgsrezept im Kampf um die Aufmerksamkeit des mit Werbereizen überfluteten Publikums.

Im Idealfall muss ein Sponsoring eng mit den restlichen Marketinganstrengungen eines Unternehmens verknüpft werden. Die EM in Portugal bietet aktuellen Anschauungsunterricht, wie diese Aufgabe teilweise ganz unterschiedlich gelöst wird. Internationale Hersteller von Gütern des täglichen Bedarfs etwa nutzen ihre EM-Engagements nicht nur für die Markenprofilierung mit-

tels TV-Spots, sondern auch zur Absatzförderung im Detailhandel und zur Kundenbindung durch EM-Wettbewerbe in allen Varianten. Dass ein Sponsoring selbst ein so langweiliges Produkt wie ein Sparkonto spannend machen kann, beweist in Deutschland die Hypo Vereinsbank mit ihrer FC-Bayern-Sparkarte: Jedes Mal, wenn der FC Bayern ein Heimspiel-Tor erzielt, steigt der Zinssatz auf dem persönlichen Sparkonto um 0,1 Prozent.

Ein Sponsoring optimal auszunutzen, heisst aber nicht nur, dieses in die restlichen Kommunikationsaktivitäten zu integrieren. Es muss auch die hohe emotionale Bindung des Publikums und der Teilnehmer von Sportanlässen besser nutzen. Sponsoren legen in der Regel einen zu grossen Fokus auf die mediale Verbreitung ihres Engagements. Speziell in der Schweiz gibt es aber Anlässe, die deutlich mehr Zuschauer vor Ort als Zuschauer vor dem Bildschirm aufweisen. Die Tour de Suisse etwa wird von über einer halben Million am Strassenrand verfolgt, zum Freestyle.ch pilgern jährlich mehr als 100 000 Jugendliche nach Zürich. Für den Sponsor bedeutet dies, dass er am Anlass Präsenz nicht nur in Form von Bandenwerbung markieren darf. Vielmehr sollte er die Chance nutzen, den Besuchern ein umfassenderes Marken- und Produkterlebnis zu bieten. Gemessen am Zusatzertrag in Form von grösserer Bekanntheit und stärkerem Imagetransfer darf eine optimale Sponsoring-Umsetzung auch ruhig etwas kosten. Galt früher für Sponsoring-Rechte die Faustregel, dass pro ausgegebenen Franken ein weiterer in die Umsetzung investiert werden muss, hat sich international mittlerweile bereits das Verhältnis 1:2 etabliert.

Einige dieser Erfolgsfaktoren, die nun erstmals wissenschaftlich bestätigt wurden, sind zwar intuitiv einleuchtend, sie fanden bisher aber zu wenig Beachtung. Die Gründe dafür lassen sich sowohl auf der Seite der Sponsoren als auch der Gesponserten finden. So fehlt es beispielsweise in einigen Marketingabteilungen von Schweizer Unternehmen nicht nur an fachspezifischem Wissen, sondern vielfach auch schlicht und einfach an den Managementkapazitäten, um die oft grossen Portfolios von Sponsoring-Engagements wirkungsvoll zu bewirtschaften. Und obwohl sich viele Schweizer Anlässe und Athleten über mangelndes Sponsoreninteresse beklagen, sind sie oft sehr unflexibel, wenn es darum geht, einem Unternehmen eine massgeschneiderte Plattform zu bieten. Dies hat nicht zuletzt damit zu tun, dass die Mehrheit der Sponsoring-Rechte immer noch in Form von Standardpaketen über eigenständige Vermarkter verkauft werden. Hier zeichnet sich aber ein Mentalitätswandel ab: Führende Sportverbände wie die Fifa oder der Österreichische Skiverband haben die Vermarktung der Rechte in der eigenen Organisation angesiedelt, um spezifischer auf die Wünsche der Partner eingehen zu können. Das zahlt sich nicht zuletzt in höheren Erträgen aus.

\* Prof. Torsten Tomczak ist Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre an der Universität St. Gallen und Direktor des Instituts für Marketing und Handel. Caspar Coppetti ist Marketingstrategie bei Advico Young & Rubicam, Zürich, und hat das Forschungsprojekt geleitet. Die beschriebene Studie wird im Juli als Dissertation in englischer Sprache veröffentlicht. Sie kann unter caspar.coppetti@ayr.ch bestellt werden.