

Sport, Sponsoring und Soziale Verantwortung
Suche nach Synergien mit Blick auf Volkswagen und
sein Engagement in Südafrika

Dissertation
zur Erlangung des Doktorgrades
der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät
der Eberhard Karls Universität

vorgelegt von
Klaus Hildebrand
aus Berlin

Tübingen
2018

Tag der mündlichen Prüfung: 19.07.2018

Dekan: Professor Dr. rer. soc. Josef Schmid

1. Gutachter: Professor Dr. Ansgar Thiel

2. Gutachter: Professor Dr. Gordon Sudeck

Für meine Eltern

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|-----------|
| Abkürzungsverzeichnis | 4 |
| Tabellenverzeichnis | 5 |
| Abbildungsverzeichnis | 6 |
| | |
| <u>1) Einleitung</u> | <u>7</u> |
| | |
| 1.1. Themenabriss | 7 |
| 1.2. Zielsetzung und Vorgehensweise | 10 |
| 1.3. Arbeitshypothesen | 13 |
| | |
| <u>2) Corporate Social Responsibility (CSR) und Sportförderung</u> | <u>14</u> |
| 2.1 Eingrenzung des Begriffs „CSR“ | 14 |
| 2.2 Diskussionsstand zum sozialen Engagement von Unternehmen | 18 |
| 2.3 Schwierige Begriffsdefinition von CSR: ISO 26000 und „CSR 3.0“ | 24 |
| 2.4 Konzeptionelle und kommunikative Probleme der CSR | 29 |
| 2.5 Zur externen Dimension von CSR aus Sicht des Unternehmens | 34 |
| 2.5.1 Normsetzung durch die Europäische Kommission | 34 |
| 2.5.2 Business Case für soziale Verantwortung | 37 |
| 2.5.3 Instrumente der inner- und außerbetrieblichen Umsetzung | 41 |
| 2.6 Unternehmen und Gesellschaft | 47 |
| 2.6.1 Politische Dimensionen der CSR | 47 |
| 2.6.2 Kulturelle und soziale Dimensionen CSR | 51 |
| 2.6.3 Grenzen von Unternehmensaktivitäten | 54 |
| 2.7 Unternehmen und CSR | 57 |
| 2.7.1 Unternehmenskommunikation und -reputation | 57 |
| 2.7.2 Responsible Sponsoring | 62 |
| 2.7.3 Sponsoring als Unternehmenskommunikation | 63 |
| 2.7.4 Multi-Dimensionalität: „Viele Kanäle“ eines Sport-Sponsorings | 69 |
| 2.8 Sponsoring als Plattform für CSR | 75 |
| 2.9 Unternehmerische Sozialverantwortung im Schwellenland Südafrika | 77 |
| 2.9.1 CSR- und CC im historischen Kontext Südafrikas | 77 |
| 2.9.2 Aktivitäten ausländischer Unternehmen: Übersicht | 84 |
| 2.9.3 Einstellungen und Erwartungen in Südafrika | 86 |
| | |
| <u>3 Sport</u> | <u>88</u> |
| 3.1 Sport und Gesellschaft | 88 |
| 3.1.1 Wurzeln des Sports | 88 |
| 3.1.2 Freizeitsport und Breitensport | 92 |
| 3.2 Kontrast Südafrika | 93 |
| 3.3 Profisport | 94 |
| 3.4 Sport und Gesundheit | 98 |
| 3.5 Sport und soziale Kompetenzen | 102 |
| 3.5.1 Sport als gesellschaftliches Lernen | 102 |
| 3.5.2 Sport und Integration | 104 |

| | |
|---|------------|
| 3.5.3 Sport und Gender | 105 |
| 3.6 Sport und Wirtschaft | 106 |
| 3.6.1 Unternehmerisches Ziel von Sport-Sponsoring | 106 |
| 3.6.2 Sport-Sponsoring als Aufbau und Kommunikation einer Marke | 108 |
| 3.6.3 Sportsponsoring und CSR | 115 |
| 3.7 Sportsponsoring bei VW | 120 |
| 3.7.1 Traditionelle Strategie der Diversifizierung | 120 |
| 3.7.2 Neuausrichtung: Die Globale Sponsoring Strategie von 2011 | 126 |
| 3.7.3 Sonderfeld Motorsport | 129 |
| 3.8 Rezeption und Kommunikation beim Sponsoring | 130 |
| 3.8.1 Herstellung einer kommunikativen Brücke | 130 |
| 3.8.2 Konzentration auf eine Sportart erforderlich? | 132 |
| 3.8.3 Pflichten des Gesponserten zur Sicherung des Sponsoring-Ertrags | 134 |
| 3.8.4 Sponsoring und Mensch: Schwierige Einschätzung des Emotionsgehalts | 136 |
| 3.8.5 Beliebtheit und Bekanntheit als Entscheidungsfaktoren | 139 |
| 3.8.6 Co-Branding (Namenskombination) als Sponsoring-Ertrag | 142 |
| 3.8.7 Begleitendes Geschäftsmodell von Sport-Sponsoring | 143 |
| 3.8.8 Diversifizierung und Kostenkalkulation beim Sport-Sponsoring | 145 |
| 3.8.9 Strategische Bedeutung der Kontaktpflege im Sponsoring | 149 |
| 3.8.10 Langfristigkeit und Brand Fit als Erfolgsfaktoren | 150 |
| | |
| <u>4) Sport-Sponsoring und VW in Südafrika</u> | <u>154</u> |
| 4.1 Ausgangsbemerkung | 154 |
| 4.2 Prosperierende Erste Fußballliga Südafrikas | 154 |
| 4.3 Rahmenbedingungen des Fußball-Sponsorings in Südafrika | 155 |
| 4.4 Sport und Diskriminierung in Südafrika | 157 |
| 4.5 Entscheidungsgrundlagen für Sport-Sponsoring in Südafrika | 158 |
| 4.6 Engagement von VW in Südafrika | 161 |
| 4.6.1 Überblick zu Sponsoring und Sportförderungen | 161 |
| 4.6.2 Vorbereitende Maßnahmen im Zusammenhang der WM | 164 |
| 4.6.3 Förderung von Leistungssport-Vereinen | 165 |
| 4.6.4 Förderung von nicht-wirtschaftlichem Vereins- und Schulsport | 171 |
| | |
| <u>5) Empirische Untersuchung</u> | <u>174</u> |
| 5.1 Grundgesamtheit | 174 |
| 5.2 Untersuchungsdesign | 176 |
| 5.3 Qualitative Untersuchung | 179 |
| 5.4 Verwendung von Experteninterviews | 180 |
| 5.5 Interviewleitfaden | 181 |
| 5.6 Themenorientierte Auswertung der Interviews | 183 |
| 5.6.1 Abschnitt II – „CSR allgemein“ | 183 |
| 5.6.2 Abschnitt III – Bedeutung von CSR für Staat und Gesellschaft | 186 |
| 5.6.3 Abschnitt IV – Bedeutung von CSR u. Sponsoring für Unternehmen | 188 |
| 5.6.4 Abschnitte V und VI – Sportsponsoring und seine zukünftigen Potenziale | 190 |

| | |
|--|------------|
| 5.6.5 Zusammenfassende Darstellung | 193 |
| <u>6) Ergebniszusammenfassung und Fazit</u> | <u>198</u> |
| 6.1 Sponsoring als Instrument der unternehmerischen Sozialverantwortung? | 198 |
| 6.2 Strategien des Sponsoring | 201 |
| 6.3 Sponsoring und CSR – die Situation in Südafrika | 206 |
| 6.4 Sportsponsoring in Südafrika | 208 |
| 6.5 Passung von unternehmerischer Sozialverantwortung und Sponsoring? | 210 |
| 6.6 Fazit | 213 |
| 6.7 Handlungsempfehlungen | 216 |
| <u>7) Literatur</u> | <u>217</u> |
| 8) Anhang | 230 |
| 8.1 Auswertung der einzelnen Interviews | 230 |
| 8.2 Schlüsselbegriffe der Interviews | 253 |
| 8.2.1 Abschnitt II | 253 |
| 8.2.2 Abschnitt III | 253 |
| 8.2.3 Abschnitt IV | 253 |
| 8.3 Langform des Zitats „Umweltmanagement bei Volkswagen“ | 254 |
| 8.4 Transkriptionen der Interviews (Englisch) | 255 |
| 8.5 Original-Fragebogen (Questionnaire), Englisch | 303 |

Abkürzungsverzeichnis

(allgemein bekannte Abkürzungen sind nicht enthalten)

| | |
|-------|--|
| AA | Affirmative Action |
| ABSA | Amalgamated Banks of South Africa |
| ANC | African National Congress |
| BBBEE | Broad Based Black Economic Empowerment |
| BP | British Petroleum |
| CBO | Community Based Organisations |
| CC | Corporate Citizenship |
| CEO | Chief Executive Officer |
| CPT | Contact Price per Thousand |
| CSI | Corporate Social Investment |
| DIE | Deutsches Institut für Entwicklungspolitik |
| DOSB | Deutscher Olympischer Sportbund |
| EKD | Evangelische Kirche in Deutschland |
| EMAS | Eco-Management and Audit Scheme |
| EMCA | Environmental Management Cooperative Agreements |
| EZ | Entwicklungszusammenarbeit |
| FIFA | Fédération Internationale de Football Association |
| GEAR | Groth, Employment and Reconstruction Program |
| GIZ | Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit (vormals GTZ) |
| ICC | International Chamber of Commerce |
| ILO | International Labour Organization |
| IP | Interviewpartner/in |
| IPP | Integrierte Produktpolitik |
| ISO | International Organization for Standardization |
| JSE | Johannesburg Stock Exchange |
| KMU | Klein- und Mittelunternehmen (auch: kleine und mittlere U.) |
| LoI | Letter of Intent |
| OVC | Orphaned and Vulnerable Children |
| OST | On Screen Time |
| PSL | Premier Soccer League [of South Africa] |
| RDP | Reconstruction and Development Plan |
| OECD | Organisation for Economic Cooperation and Development |

| | |
|-------|--|
| SEAT | Sociedad Española de Automóviles de Turismo |
| SRI | Socially Responsible Investment |
| TE | Tausend Euro |
| UEFA | Union of European Football Associations |
| USP | Unique Selling Proposition |
| UTS | United Through Sport |
| VWCT | Volkswagen Community Trust |
| VWSA | Volkswagen South Africa (auch: VW-RSA) |
| WBCSD | World Business Council for Sustainable Development |
| WCED | Weltkommission für Umwelt und Entwicklung |
| WWP | World Wide Partnership |
| YDF | Youth Development through Football |

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Elemente interne Dimension CSR nach EU-Grünbuch; Quelle: Loew et al. 2004: 27 (S. 39)

Tabelle 2: Elemente interne Dimension CSR nach EU-Grünbuch; Quelle: Loew et al. 2004: 28 (S. 45)

Tabelle 3: Lieblingsvereine in der Bundesliga (1); Quelle: Nielsen Sports (2016) (S. 139)

Tabelle 4: Lieblingsvereine in der Bundesliga (2); Quelle: Nielsen Sports (2016) (S. 140)

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Komponenten und Ebenen der Corporate Social Responsibility Quelle: Jonker et al. 2011: 9 (S. 16)

Abbildung 2: Assoziationen zum Begriff „gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen“; Quelle: Riess, Peters 2006: 6 (S. 53)

Abbildung 3: Verantwortungsebenen; Quelle: Jonker et al. 2011: 4 (S. 55)

Abbildung 4: Einstellungen von Unternehmern zu CSR, Quelle: Riess, Peters 2006: 8 (S. 56)

Abbildung 5: Aufgabenverteilung zwischen Staat und Markt; Quelle: Riess, Peters 2006: 10 (S. 56)

Abbildung 6: Gewünschte Aufgabenverteilung, Quelle: Riess, Peters 2006:10 (S. 57)

Abbildung 7: Bewertung von Sportsponsoring durch Konsumenten 1, Quelle: Vocatus Studie 2008: 1 (S. 72)

Abbildung 8: Bewertung von Sportsponsoring durch Konsumenten 1, Quelle: Vocatus Studie 2008: 2 (S. 73)

Abbildung 9: Bedeutung des Sportsponsorings für den Amateursport aus Sicht der Konsumenten; Quelle: Quelle: Vocatus Studie 2008: 2 (S. 75)

Abbildung 10: Vierstufige Produktionsstruktur der Fußball-Bundesliga. Quelle: Karlowitsch, 2005: 38 (S. 97)

Abbildung 11: Mögliche Einsatzgebiete des Sports Quelle: DOSB 2011b: 6 (S. 99)

Abbildung 12: Die möglichen Folgen von Inaktivität; Quelle: Schlicht, Wolfgang; Brand, Ralf (2007) (S. 101)

Abbildung 13: Allgemeinbildende Ziele in Lehrplänen, Quelle: Prohl et al. 2005: 21 (S. 104)

Abbildung 14: Ziele Gesundheit, Leisten, Soziales Lernen; Quelle: Prohl et al. 2005: 24 (S. 105)

Abbildung 15: Arten des Förderungsgedankens, Quelle: Bruhn 2003: 9 (S. 111)

Abbildung 16: Instrumente der CSR, Quelle: BBDO 2010: 31 (S. 119)

Abbildung 17: Anteil von Sponsoring an CSR, Quelle: BBDO 2010: 37 (S. 119)

Abbildung 18: Wahl des Sponsoring, Quelle: BBDO 2010: 38 (S. 120)

Abbildung 19: Säulen qualitativen Denkens; Quelle: Mayring 2002: 26 (S. 181)

1) Einleitung

1.1. Themenabriss

Die vorliegende Arbeit untersucht Möglichkeiten des Sponsorings für die Umsetzung gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen auf dem Gebiet des Sports. Sport ist demnach das Analysefeld der Arbeit, Sponsoring ist der Untersuchungsgegenstand. Das in der Praxis häufig feststellbare Nebeneinander von Sponsoring, einer Leistung mit dem Recht auf Gegenleistung, und Donation, der Leistung ohne Recht auf Gegenleistung, aber eventuell mit deren Erwartung, wird dabei berücksichtigt. Das Spannungsverhältnis Sponsoring vs. Donation ist demnach beständiger Referenzpunkt dieser Arbeit.

Corporate Social Responsibility (CSR) ist der Maßstab, anhand dessen die Aktivitäten von Unternehmen beurteilt werden. Der Begriff entstammt dem stärker marktliberal ausgerichteten angelsächsischen Raum, wo er einer „wirtschaftlich geprägten Gesellschaft mit einem residualen Staat sowie einer pluralistischen und fragmentierten Zivilgesellschaft“ entspricht (Backhaus-Maul et al. in: [ders.] et al., Hrsg., 2010: 21). Dabei seien, wie die Autoren ausführen, gesellschaftliche Selbstregelungstendenzen besonders stark. Während Unternehmen in diesem Raum stärker gesellschaftliche Mitgestaltung als Aufgabe angenommen haben, bleiben Unternehmen in den führenden Industriestaaten Europas vergleichsweise zurückhaltend und erwarten die vollständige Abdeckung sozialer Aufgaben durch staatliche Institutionen (Backhaus-Maul et al. 2010: 20).

Das räumliche Bezugsfeld dieser Arbeit ist die Republik Südafrika. Wesentlich ist hierbei der Charakter als Schwellenland. Ungeachtet der Unterschiede zwischen den Schwellenländern – bereits die Definition ist umstritten – ergeben sich daraus abgrenzbare Charakteristika, die den Untersuchungsgegenstand und die Forschungsfrage in einen besonderen Zusammenhang rücken: Aktivitäten großer und damit zumeist lobbyistisch schwergewichtiger Unternehmen treffen auf ein deutlich unterschiedliches Umfeld als in westlichen Industrieländern. Dieses Umfeld kann durch fehlende Gesetze und ein Laissez-faire ohne systematische staatliche Kontrolle gekennzeichnet sein, aber auch durch Überregulierung, Bürokratismus und verdeckte Interessenlagen, welche die Korruption begünstigen. Es kann durch harte Repression und infolge dessen weit gehender Abwesenheit von Kriminalität im öffentlichen Raum gekennzeichnet sein, aber auch durch minimalen Polizeischutz und endemische Kriminalität. Dazu besteht Armut und Verelendung breiter

Bevölkerungsschichten. Südafrika weist die häufige Parallelität von Erster und Dritter Welt auf, wie es Interviewpartner treffend kennzeichnen. Daraus ergeben sich scharfe Gegensätze, in etwa: Hier Elendsviertel, dort Finanzzentren, hier städtische No-Go-Areas, dort Gated Communities am Stadtrand.

Für Unternehmen bedeutet die Situation eines Schwellenlandes, dass sich anders zusammengesetzte Zielgruppen für Sponsoring ergeben als in westlichen Industrieländern und dass erhebliche Defizite bei breiten Bevölkerungsgruppen im Hinblick auf Grundbedürfnisse bestehen. Der Sport in Schwellenländern ist ebenso in der Regel durch Extreme gekennzeichnet: Eine kleine Elite von Spitzenathleten im kommerziellen Profisport, ein sehr kleiner Mittelbau von Leistungssportlern mit hinreichender Infrastruktur und informeller Breitensport der armen Bevölkerungsschichten.

Diese komplexe Sachlage verlangt ein besonderes Verantwortungsbewusstsein der im jeweiligen Schwellenland engagierten Unternehmen, unabhängig in welche typische Eigenschaften eines Schwellenlandes sich manifestieren. An Sponsoring und an freiwilliges Geben gleichermaßen werden demnach besonders hohe Anforderungen gestellt, um dem ethischen Anspruch von unternehmerischer Sozialverantwortung gerecht zu werden.

Daraus ergeben sich drei Leitthesen, die in dieser Arbeit verfolgt werden: Erstens ist Südafrikas Problematik als Schwellenland richtungweisend für die Beurteilung von Sponsoring im Bereich Sport dieses Landes. Zweitens ist Sport als Instrument der Unternehmenskommunikation doppelgesichtig: Das Interesse an Gewinn steigerndem Zuwachs an Reputation bei relevanten Gruppen steht parallel neben dem Wunsch, ein sinnstiftender Teil der Gesellschaft – *be a good corporate citizen* – zu sein. Drittens hat Sport nicht einen Wert an sich, sondern ist im Zusammenhang von unternehmerischem Engagement an den Kriterien der Corporate Social Responsibility zu messen. Um diese Zielsetzungen zu bewerten soll der Sport als Objekt des Sponsorings an diesen Kriterien gemessen werden.

Die Diskussion um Sponsoring neigt nach Ansicht des Autors bislang stark zu Extremen, die sich als wenig sachgerecht erwiesen haben: Sponsoring ist weder pauschal als sinnstiftend oder als gesellschaftlich indifferent zu bezeichnen. Freiwilliges Geben durch Unternehmen, das als Schenkung (Donation) oder in Form unternehmenseigener Stiftungen auftritt, kann weder als konzeptlos, noch als uneingeschränkt gut, noch als im Kern verlogen, d.h. mit Hintergedanken befrachtet

bezeichnet werden. Auch hier ist es die Pauschalität, die an der Realität vorbeigeht. Vielmehr trifft von diesen gängigen Kritikpunkten häufig etwas zu, oder ein Mix davon, aber die Rahmenbedingungen eines Unternehmens werden dabei zu wenig beachtet: Die freie Spitze, dies ist der nach allen betrieblich gebotenen Verwendungen des versteuerten Gewinns für neue Aktivitäten zur Verfügung steht, ist in der Regel gering. Deshalb ist die Suche nach Win-Win-Situationen wichtig. Reine Donation ohne indirekten wirtschaftlichen Nutzen, das der heute paternalistisch wirkende Begriff Mäzenatentum treffend kennzeichnet, stößt rasch an Grenzen der Finanzierung. Andererseits führt bewusste Unauffälligkeit bei nach außen gerichteter Corporate Social Responsibility häufig zu Diskontinuität und mangelnder Sichtbarkeit solcher Projekte. Unter diesen Bedingungen werden Projekte im Sponsoring und in der externen CSR geplant: Wirkungsvoll, planvoll und reputationsfördernd sollen diese Projekte grundsätzlich sein. Dieses Ideal kann in der Praxis selten vollständig erreicht werden. Die vorliegende Arbeit hinterfragt diese Kriterien mit Bezug auf ein konkretes Engagement – das von Volkswagen in Südafrika. Sie wendet sich den hierdurch aufgeworfenen Fragen auf der Basis unternehmerischer Ethik zu.

Die Untersuchung ist auf Sport ausgerichtet, beschränkt sich aber auf den Fußball – ohne Seitenblicke und Vergleiche mit anderen populären Sportarten auszuschließen. Fußball ist die beliebteste Sportart der schwarzen Bevölkerungsmehrheit in Südafrika, während die Weißen und die übrigen Minderheiten stärker auf die typischen Commonwealth-Sportarten Rugby und Cricket orientiert sind. Fußball ist demnach die Sportart, deren Förderung den größten sozialen Nutzen erzielen kann. Sponsoring-Engagements begegnen dabei einem spezifischen Entscheidungsproblem: Bei Engagements im Fußball sind geringere Ertragssteigerungen pro eingesetzter Geldeinheit zu erwarten, weil die durchschnittliche Kaufkraft der Schwarzen erheblich niedriger ist als die der Weißen und der anderen Minderheiten. Langfristig sprechen allerdings zwei Nutzenerwartungen dagegen: Die schwarze Mehrheit wird möglicherweise dorthin gelangen, dass sie ihr wirtschaftliches Potenzial ausschöpfen und viel stärker als heute zum Kraftzentrum der gesamten Region südliches Afrika werden kann. Zweitens wird die Reputation eines Unternehmens dadurch mehr gestärkt, wenn sein Engagement im Sport Südafrikas der Bevölkerungsmehrheit zugutekommt und von ihr sichtbar begrüßt wird.

1.2 Zielsetzung und Vorgehensweise

Die Arbeit untersucht Potenziale des Sports zur Umsetzung der sozialen Verantwortung von Unternehmen. Hierfür wird das Beispiel Südafrika herangezogen. In diesem Untersuchungsfeld wird demnach die Anwendung der bei Sportengagements von Unternehmen in westlichen Industrieländern erarbeiteten Möglichkeiten und Strategien am Fallbeispiel Südafrika näher betrachtet. Gemessen an den bisherigen Erfahrungen in westlichen Industrieländern wird kritisch hinterfragt, was die Sportengagements eines bestimmten Unternehmens, der Volkswagen AG, in Südafrika an gesellschaftlichem Nutzen erbracht haben – oder haben sie an bestimmten Stellen mehr Schaden als Nutzen erzeugt?

Dabei wird das Sportengagement des Unternehmens in seiner Mehrseitigkeit betrachtet, die von Basisausrüstungen für Breitensport – angefangen beim verschenkten Fußball für jugendliche Straßenkicker – über die gezielte Förderung von Leistungssport im Jugend- und Nachwuchsbereich bis zum kommerziellen Sponsoring von berufsmäßigem Spitzensport reicht. Hierbei liegt die Erkenntnis zu Grunde, dass bei allen Arten des Engagements außerhalb seines Geschäftsfeldes ein Unternehmen nach Vorteilen strebt. Wie in dieser Arbeit dargestellt, muss der Nutzen nicht finanziell sein, genauer: Nicht unmittelbar. Letztlich dominiert aber die Erwartung, mittel- und langfristig durch verbesserte Reputation, Erschließung neuer Geschäftsfelder und Hinzugewinn neuer Kunden eben doch einen zählbaren Nutzen zu erzeugen. Nicht realitätsnah wäre die Annahme, in großen Unternehmen denken mit Corporate Social Responsibility befasste Einheiten nach dem Grundsatz „wir haben ein bisschen was übrig, jetzt tun wir mal etwas Gutes.“ Eine solche Haltung wäre gegenüber den Mitarbeitern des Unternehmens ethisch fragwürdig, weil sie dessen Ressourcen ohne erkennbare Strategie verausgabt. Dem steht nicht entgegen, dass Unternehmen sich durchaus Aktivitäten außerhalb ihres Kernbereichs widmen, die faktisch keinen Nutzen bringen oder ihm sogar schaden. Dann aber handelt es sich jedoch, trotz ethisch begrüßenswerter Absichten, um schlecht geplante oder unzureichend umgesetzte Aktivitäten – oder nicht vorhersehbare Entwicklungen haben den Erfolg verhindert.

In dem die Arbeit Erkenntnisse zum sozialen Nutzen des Engagements im Sport anstrebt und die genannte Mehrseitigkeit dieser Engagements berücksichtigt, bildet Sponsoring ein wichtiges Untersuchungsfeld. Dies ist gerade dadurch gerechtfertigt, dass Sponsoring den Existenzzweck eines Unternehmens in besonderer Weise mit

seinen Kompetenzen verbindet. Ein größeres Unternehmen bündelt in der Regel Kompetenzen für Außenkommunikation, Marktanalyse und systematische Erfassung seiner Wahrnehmung in den Kundengruppen und der weiteren Öffentlichkeit. Das trifft auf das Unternehmen Volkswagen AG im vollen Umfang zu. Auf dieser Basis wird in der vorliegenden Arbeit hinterfragt, inwieweit das Sponsoring von Sport geeignet ist, den genannten ethischen Ansprüchen gerecht zu werden. Damit verbunden ist die Fragestellung, ob das Sponsoring von Sport zu einem festen Bestandteil unternehmerischer Verantwortung werden kann. Es werden somit Möglichkeiten betrachtet, eine neue Sicht auf Sponsoring zu entwickeln. Bislang nimmt Sponsoring in der ethischen Bewertung eine eher untere, bestenfalls eine neutrale Position ein. Diese Sichtweise wird durch die stringent kommerzielle Ausrichtung von Groß-Sponsorings in westlichen Industrieländern auch nachvollziehbar provoziert. Diese Sponsorings sind erkennbar auf einen Imagetransfer ausgerichtet, in dem das Unternehmen und seine Produkte („die Marke“) mit den Eigenschaften des Sportclubs oder der Großveranstaltung (z.B. Olympische Spiele, Vierschanzentournee) oder der Spielklasse (z.B. Handball-Bundesliga) oder dem Wettbewerb (z.B. UEFA Champions League) in vorteilhafter Weise gedanklich verknüpft werden sollen. Die Großsponsoren untersuchen in der Regel die Medienpräsenz ihrer Sponsoring-Objekte und führen Erhebungen zur Markenbekanntheit durch, um Entscheidungsgrundlagen für Beginn und Beendigung von Sponsorings zu erhalten. Bei Einzel-Sponsorings haben sportlicher Erfolg und Misserfolg großen Stellenwert, mit regionaler Verbundenheit als potenziellem Korrektiv.

Die Arbeit geht über diese enge Perspektive hinaus. Schon in westlichen Industrieländern blendet diese einen Großteil des Sport-Sponsorings und des weiter gehenden Engagements von Unternehmen in der Förderung des Sports aus: Mannschaftsbusse von weniger bekannten Sportclubs deuten auf Sponsoren hin, die nicht die Ressourcen besitzen, um Medienwert und aktive Wiedererkennung zu untersuchen.

Mit dem Fallbeispiel Südafrika zielt die Arbeit auf ein Feld, auf dem die Grundlagen des Sponsorings von Sport und die Förderung von Sport auf ohne Leistungs-Gegenleistungs-Prinzip anders definiert werden müssen. Hier sind die Probleme eines Schwellenlandes relevant: Die Sportinfrastruktur in den Schulen ist häufig sehr unzureichend, für große Bevölkerungsschichten in Armut und Verelendung ist Leistungssport in Vereinen nicht erreichbar, die staatlichen Organe sind stärker auf

Kontrolle als auf eine verlässliche Leistungsverwaltung ausgerichtet. Als spezifische Probleme Südafrikas kommen die endemische Kriminalität, sehr hohe Arbeitslosigkeit, die extrem hohe Prävalenz von HIV/Aids und die fortbestehenden Trennlinien entlang der Rassengrenzen hinzu. Zwar gibt es 22 Jahre nach Ende des Apartheid-Regimes auch verarmte Weiße, doch bestehen die genannten Probleme ganz überwiegend auf der einen Seite der Trennlinie, konkret in der schwarzen Bevölkerungsmehrheit.

Vor diesem Hintergrund wird untersucht, was Unternehmen generell und speziell das Beispielunternehmen Volkswagen AG zur Verbesserung dieser Problemlagen durch Engagements im Sport und speziell im Fußballsport beitragen. Da zu erwarten ist, dass in den westlichen Industrieländern gemachte Erfahrungen des Sponsorings nur begrenzt im Fall Südafrikas anwendbar sind, werden die landesspezifischen Verhältnisse breit berücksichtigt. Das Gleiche gilt für die Zielsetzungen der CSR: Hier bestehen in einem Schwellenland generell und speziell in Südafrika andere Traditionen und Erwartungen.

Unabhängig davon ist es wichtig, die Bedeutung des Sports und unternehmerischer Engagements in diesem Bereich in theoretischer und praktischer Hinsicht auch aus der Eigenperspektive, das heißt von den westlichen Industrieländern aus zu betrachten. Denn in diesem Kultur- und Wirtschaftsraum sind die theoretischen Grundlagen gelegt worden. Ebenso sind die dort entwickelten Praktiken richtungweisend für die fachliche Diskussion. In Südafrika, wie in anderen Schwellenländern auch, bauen Unternehmen auf bereits entwickelten Praktiken und Theorien auf. Unterschiede zwischen ausländischen und südafrikanischen Unternehmen werden in dieser Arbeit näher berücksichtigt. Generell sind es überwiegend Unternehmen aus dem industrialisierten Westen, welche das Sponsoring von Sport in die Schwellenländer gebracht haben. Gleichwohl haben sich auf dieser Basis eigenständige Praktiken entwickelt. Auch diesen wendet sich diese Arbeit zu.

Die Arbeit folgt demnach der Annahme, dass die Idee des Sponsorings von Sport ist geeignet ist, gesellschaftliche Ziele der unternehmerischen Verantwortung zu realisieren. Inwieweit dies im konkreten Fall Südafrika erreicht wurde, ist Gegenstand dieser Untersuchung.

Der Hauptteil dieser Arbeit umfasst drei Blöcke: Zuerst nimmt sie eine Eingrenzung unternehmerischer Verantwortung vor, die den wissenschaftlichen und zivilgesellschaftlichen Diskussionsstand berücksichtigt. Danach wird der Sport in seiner gesellschaftlichen Bedeutung an sich und im Hinblick auf seine Verwendung als Instrument des gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Engagements von Unternehmen analysiert. Beide Abschnitte berücksichtigen, wie oben dargestellt, die Eigenperspektive der westlichen Industrieländer, die transnationale Diskussion und die besonderen Verhältnisse in Schwellenländern generell sowie im speziellen Untersuchungsgegenstand Südafrika. Im dritten Abschnitt wird die empirische Untersuchung dargestellt, in ihren landes- und zeitspezifischen Bezugsrahmen gesetzt und im Hinblick auf Ergebnisse und Schlussfolgerungen präsentiert. Alle drei genannten Abschnitte werden durch eine Zusammenfassung ihrer Ergebnisse abgeschlossen. Im letzten Teil dieser Arbeit werden die Ergebnisse abschnittsübergreifend zusammengetragen und ein Gesamtfazit gezogen. Dabei wird die Ausgangsfrage aufgegriffen, welche neuen Perspektiven die Untersuchung für das Engagement von Unternehmen im Sport aufgezeigt hat. Abschließend werden bislang ungenutzte Potenziale identifiziert und zukünftige Forschungsbedarfe thematisiert.

1.3 Arbeitshypothesen

Die Arbeit folgt sieben Arbeitshypothesen, die sich auf die generelle Problematik des Sports als Gegenstand unternehmerischen Engagements und auf das Fallbeispiel Südafrika beziehen:

- 1) Sportförderung als Strategie zur Umsetzung unternehmerischer Sozialverantwortung ist doppelgesichtig, da sie sowohl betrieblichen als auch sozialen Mehrwert anstrebt. Diese beiden Ziele werden auf einer Skala vom Sponsoring als Geschäftsbeziehung bis zur Förderung ohne Gegenleistung unterschiedlich gewichtet, aber keines von ihnen fällt vollständig weg.
- 2) Sportförderung als Sponsoring, Donation und Mäzenatentum verbessert die Unternehmensreputation und stellt eine werbliche Kommunikation des Unternehmens mit seiner Umwelt dar.

- 3) In den Ergebnissen von Sportförderung können Ertrag und Verhältnis von betrieblichem und sozialem Nutzen von Plangrößen abweichen. Deshalb sind die Ergebnisse getrennt von den Intentionen der Sportförderung zu betrachten.
- 4) Die Langfristigkeit des betrieblichen Nutzens für den Corporate Citizen kann die Zielstellung von Sportförderung zum Teil aus dem Blickfeld rücken oder nur verkürzt abbilden.
- 5) Unternehmen bejahen überwiegend, aber deutlich stärker in Ländern mit besonderen Entwicklungsbedarfen als im europäischen Sitzstaat, die punktuelle Übernahme gesellschaftlicher und staatlicher Aufgaben, soweit dies ohne formale Verpflichtung und zum Nutzen des Unternehmens geschieht.
- 6) Donation-Maßnahmen im Zusammenhang der Fußball-WM 2010 erzielten punktuelle Imagegewinne, aber allenfalls geringe langfristige Wirkungen.
- 7) Das Sponsoring-Engagement von Volkswagen in Südafrika ist unter dem möglichen Erfolg geblieben, weil die Management-Vorstellungen von Sponsor und Sponsoring-Partner nur teilweise zusammenpassten.

2) Corporate Social Responsibility (CSR) und Sportförderung

2.1 Eingrenzung des Begriffs „CSR“

Das Handeln von Menschen, Unternehmen oder Staaten folgt meistens bestimmten Annahmen darüber, was sinnvolles, erfolgversprechendes oder moralisch gutes Handeln ist. Wenn ein Unternehmen Grundwerte für sein Handeln formuliert und für verbindlich erklärt, so spricht man von einem Leitbild, das das Handeln des Unternehmens bestimmen soll. Es gibt unterschiedliche Kategorien von Werten, die in ein Leitbild einfließen können. Im Fokus der Aufmerksamkeit außerhalb des Unternehmens stehen jedoch in der Regel solche Werte, die Forderungen nach der „sozialen Verantwortung“ des Unternehmens entsprechen.

Soziale Verantwortung wird hauptsächlich mit den Begriffen Corporate Citizenship (CC), Corporate Responsibility und Corporate Social Responsibility (CSR) bezeichnet. Diese Begriffe beschreiben jeweils unterschiedliche Aspekte, überschneiden sich aber auch an bestimmten Stellen. Gemeinsam beziehen sie sich darauf, dass jedes Handeln sich nicht nur auf die Zielsetzung der

Nutzenmaximierung beschränken, sondern auch Dimensionen einbeziehen sollte, die ethische, soziale und ökologische Ausrichtungen haben (Beschorner 2005:41).

Während Corporate Citizenship und Corporate Responsibility den Bereich des ethisch guten Handelns nach außen einnimmt, und zwar außerhalb der eigentlichen Geschäftstätigkeit, umfasst Corporate Social Responsibility nicht-gewinnorientierte Handlungen nach innen und außen, die innerhalb der Geschäftstätigkeit liegen (Loew et al. 2004:7).¹ Die Abgrenzung „innerhalb der Geschäftstätigkeit“ kann insoweit breiter gefasst werden, als zahlreiche Aktivitäten einen Doppelcharakter aufweisen: Die Kindertagesstätte für Betriebsangehörige kann bewusst für ungedeckte Betreuungsbedarfe im Umfeld des Standortes größer konzipiert werden; das Anlegen eines Parks neben den Firmengebäuden kommt auch den Anwohnern zugute. Beide Maßnahmen nützen den Mitarbeitenden und erhöhen dadurch deren Produktivität und Kreativität, was das Free Riding der Anwohner mehr als aufwiegt. In Ländern mit besonderem Entwicklungsbedarf wie Südafrika wird dieser Doppelnutzen beispielsweise an einer halböffentlichen Sportanlage deutlich, wie auch direkter an der Gesundheitsversorgung für Betriebsangehörige und deren Familien.

Der Begriff „sozial“ ist, anders als im Deutschen, im Englischen doppelgesichtig: Er bezieht sich sowohl auf die Innenwelt als auch die Außenwelt des Unternehmens. Damit ist gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens ausdrücklich berücksichtigt, das ein gutes Handeln mit seinen Gewinninteressen zusammenführen will (Loew et al. 2004:7). Diese Erwartung an Unternehmen wird im Zusammenhang der CSR auch der Nachhaltigkeit und der Wirtschaftsethik zugeordnet (Jonker et al. 2011: 7f). Sie alle bilden Komponenten der Verantwortung eines Unternehmens für die Erfüllung seiner gesellschaftlichen Verpflichtungen. Auch die OECD (OECD 2001) ordnet das Außenhandeln von Unternehmen in die Gesellschaft hinein unter dem Begriff CSR zu. Die Corporate Citizenship ist derjenige Teil davon, der sich wesentlich von den unternehmerischen Kernaufgaben losgelöst hat, gesetzlichen Verpflichtungen hinaus.

Heydenreich (2010) teilt diese Sichtweise. Nach außen gerichtete CSR bedeutet für Heydenreich, nach Möglichkeit lokale Arbeitskräfte einzustellen und lokale Zulieferer heranzuziehen, anstatt Produktionsfaktoren möglichst günstig zu importieren. Dabei

¹ Unternehmensintern wird auch von Corporate Responsibility gesprochen. Dieser Begriff ist aber noch nicht in die öffentliche Debatte gelangt. Sein Inhalt blieb bislang unspezifisch.

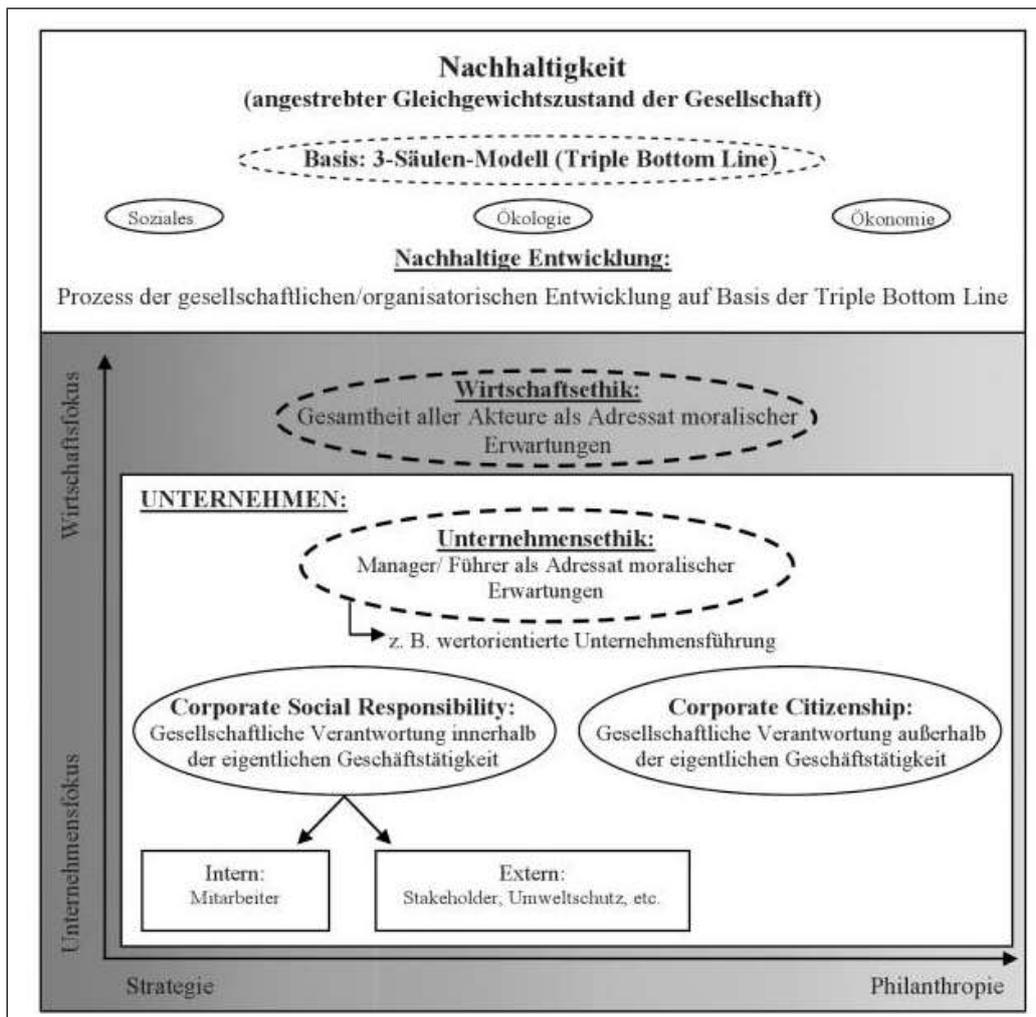


Abbildung 1: Komponenten und Ebenen der Corporate Social Responsibility Quelle: Jonker et al. 2011: 9

gilt es auch, die Lebensumwelt der Menschen zu schonen und Investitionen in Infrastruktur möglichst mit Dual-Use-Charakter zu versehen, damit diese auch Personen außerhalb des Unternehmens nutzen. Wie z.B. Straßen und Buslinien, die Mitarbeiter ins Werk bringen, aber auch lokale Lebensmittel- und Gebrauchswarenmärkte begünstigen: Dadurch können Waren mit dem Bus anstatt zu Fuß oder mit dem Fahrrad transportiert werden oder mehr Kunden den Markt erreichen. Diese Vorteile erscheinen für Industriestaaten wenig nachvollziehbar, weil die notwendigen Infrastrukturen bereits vorhanden sind. Länder mit Entwicklungsbedarf ziehen jedoch unmittelbare Vorteile daraus, weil die Bewohner eine vormals nicht erreichbare Mobilität erhalten und ihre wirtschaftliche Entfaltung qualitativ erheblich steigt.

CSR kann in drei Bestandteile eingeteilt werden. Nach dem dargestellten Jonker-Modell besteht CSR aus den wesentlichen Bestandteilen Mehrwert für das

Humankapital, Nachhaltigkeit in der Produktion und nachhaltige Entwicklung für die Bevölkerung. Der Gesamtbereich CSR kann auch als Unterfall der Unternehmensethik gefasst werden, auch wenn diese Begrifflichkeit veraltet erscheint. Zeitgemäß ist der Begriff der Triple Bottom Line. Sein Schöpfer John Elkington bezog den Begriff Bottom Line auf die englische Bedeutung des Schlusstrichs unter der Gewinn-und-Verlust-Rechnung, der im übertragenen Sinn auch das bezeichnet, was nach einer bestimmten Zeitspanne erreicht wurde. Die Triple Bottom Line bezeichnet dementsprechend einen Mehrwert, der aber nicht im Profit des Unternehmens erschöpft ist. Für Unternehmen bedeutet die Triple Bottom Line nach Elkington, dass Profit neben den Dimensionen Umwelt und Gesellschaft als gleichberechtigte Zielorientierung steht, nicht als alleinige Priorität. Sie kennzeichnet den Mehrwert, den ein Unternehmen ökonomisch, ökologisch und sozial erwirtschaftet (Kuhn 2010).

Im klassischen Verständnis der Ökonomie galt hingegen, dass das primäre Ziel der Unternehmen das Gewinnstreben – und dies auch nicht ethisch zu hinterfragen ist. Demnach kann die Verantwortung eines Unternehmens nur darin bestehen, den Profit zu maximieren (Friedman 1970), somit den Eigentümern den größtmöglichen Nutzen zu stiften.

Diese Sichtweise wurde unhaltbar mit den schädlichen Auswirkungen von industrieller Produktion, die der Staat nicht ausreichend eingrenzen und regulieren konnte. Dass der Staat die Unternehmen nur zögerlich und bis heute nicht vollständig bewegte, ihre externen Effekte zu internalisieren, machte den Verantwortungsdruck nicht geringer: Schädigungen für Gesundheit und Lebensumwelt sind eine Größe, die ein Denken nach Friedmans Diktum nicht erfasst.

Ergebnis dieses Paradigmenwandels in den 1960er und 1970er Jahren ist das Drei-Säulen-Modell der CSR. Es erweitert die ökonomische Dimension um eine soziale und eine ökologische Dimension. Unternehmenserfolg und -performanz soll danach nicht nur daran gemessen werden, welcher wirtschaftliche Beitrag geleistet, sondern auch daran, welcher soziale und ökologische Beitrag erzielt wird. Gemessen werden kann der Erfolg eines Unternehmens im ökonomischen Sinne daran, welche langfristigen Erträge aus vorhandenen Ressourcen erwirtschaftet werden können, im ökologischen Sinn durch den schonenden Umgang mit diesen Ressourcen und der Natur allgemein und im sozialen Sinn durch eine Beteiligungs- und

Verteilungsgerechtigkeit (Herchen 2007:32f). Diese Gerechtigkeit ist intra- und intergenerativ, d.h. die sorgt für Interessenausgleich zwischen verschiedenen gesellschaftlichen Gruppen und innerhalb dieser (Herchen 2007:33).

CSR kann demnach in zwei Dimensionen betrachtet werden: eine interne und eine externe. Zur internen Dimension lässt sich das Humanressourcen-Management, der Arbeitsschutz, sozial verträgliche Umstrukturierungen, Umweltverträglichkeit und Bewirtschaftung der natürlichen Ressourcen rechnen, also Aufgabenbereiche, die sich nach innen in das Unternehmen richten (Loew et al. 2004:7).

Die externe Dimension umfasst die Beziehungen eines Unternehmens nach außen, also zu Geschäftspartnern, Zulieferern und Verbrauchern, aber auch zu den umliegenden lokalen Gemeinschaften. Es beinhaltet darüber hinaus grundsätzliche Fragestellungen wie die Einhaltung der Menschenrechte und den globalen Umweltschutz, die sich beispielsweise in der Verantwortung für den Produktlebenszyklus und der Supply Chain niederschlagen (Loew et al. 2004:7). Die Einteilung in eine interne und eine externe Dimension bedeutet, dass Unternehmen sich in Hinblick auf CSR nicht darauf beschränken können, sich ethisch suffizient gegenüber ihren Mitarbeitern zu verhalten. Unternehmerische Verantwortung setzt sich in der Außenwelt fort. Dies beinhaltet, dass alle Mitglieder der Supply Chain zum engeren Verantwortungsbereich gehören: Einfach formuliert: Sie bearbeiten das gleiche Werkstück, alle sind gegenüber ihrem gesellschaftlichen und politischen Umfeld verpflichtet, das ihnen ihre Tätigkeit mit ermöglicht. Gemeinsam sind sie aufgefordert, auch die weitergehenden Auswirkungen ihres unternehmerischen Handelns zu beachten.

2.2 Diskussionsstand zum sozialen Engagement von Unternehmen

Dubielzig sieht Sozio-Controlling als wichtiges Element zur Steuerung von Unternehmen (Dubielzig 2008: 13), weil es soziale Verantwortung nach innen und außen umfasst. Dieses Konzept ist vom Steuerungsansatz primär nach innen gerichtet und betrachtet das Management sozialer Themen im Unternehmen. Sozio-Controlling bildet auch das übergreifende Element für Corporate Social Responsibility. Bisher fehle aber die Systematik, so Dubielzig. Weiterhin würden auch große Unternehmen kein schlüssiges Konzept für das Management von sozialen Themen besitzen (Dubielzig 2008) und deshalb die unternehmerische Relevanz der sozialen Dimension von Nachhaltigkeit eher schlecht begreifen. Dubielzig formuliert die Kernaussage, dass bestehende Konzepte des Controllings

sind nicht geeignet seien, soziale Themen umfassend zu steuern (Dubielzig 2008). Dies könne vielmehr mit Hilfe eines erweiterten Konzepts des klassischen Controllings erreicht werden. Zu diesem Zweck sollten nichtwirtschaftliche Erfolgsfaktoren möglichst transparent operationalisiert und auch quantifiziert werden.

Burckhardt kritisiert, dass Bekenntnisse und Maßnahmen der CSR von Unternehmen mit globalen Produktionsstätten häufig inhaltsleer seien und durch unhaltbare Praktiken konterkariert würden (Burckhardt, Hrsg., 2013, 2. Aufl.). Sichtbar werde dies meistens bei besonders ausbeuterischen Arbeitsbedingungen, wie z.B. der Textilproduktion in Bangladesch. Unternehmen, die von Ausbeutung profitieren, bedienen sich eines Arsenal von Labels und Zertifikaten, um eine angebliche Beachtung von Fairness-Regeln vorzutäuschen. Generell werde eine Versöhnung von Gewinn, Qualität und Arbeitsbedingungen behauptet, die beim Großteil der Gesellschaften auf Zustimmung stößt.

Nachhaltigkeit werde in dieser konventionellen Darstellung anhand der Begriffe „sozial, ökonomisch, ökologisch“ definiert, in der englischen Version „people, planet, profit“. Dieser Dreiklang werde als legitimes und ethisch begrüßenswertes Verhalten von Unternehmen mit globalen Produktionsketten kommuniziert Burckhardt (Hrsg., 2013, 2. Aufl.). Allerdings sei dieses Tableau eines allseitigen Vorteils für Unternehmen, Kunden und für die Beschäftigten in den Ländern der sog. verlängerten Werkbänke nicht realisierbar, weil es an Interessenkonflikten scheitere.

Ein Konzept zur Überwindung dieser Praktiken hat beispielsweise die GLS-Bank vorgelegt. Sie will sich damit gerade gegen die Praktiken der Selbstetikettierung abgrenzen. Sie entwickelte drei weiter gehende Grundsätze, die sie als die „Drei Dimensionen der Nachhaltigkeit“ bezeichnet:

1. Wirtschaft ist für die Menschen und deren Bedürfnisdeckung da (sozial / people).
2. Dies muss im Einklang sowie unter Bewahrung und Weiterentwicklung der Natur, der Schöpfung und des Klimas geschehen (ökologisch / ‚planet‘).
3. Monetärer Gewinn ist eine Folge effizienten ökonomischen Handelns (ökonomisch / profit).

Als Bank sei das Unternehmen deshalb nur dann erfolgreich, wenn seine Klienten die Grundsätze der Nachhaltigkeit beachteten und niemand durch ihre Aktivitäten

schlechter stellten. Unter Beachtung dieser Regel sei der Gewinn auch ethisch gerechtfertigt (GLS Bank 2017: 3).

Nach Backhaus-Maul et al. hätten die letzten Jahre eine Bewegung zu einem ausgleichenden Verständnis zwischen Unternehmen und kritischer Zivilgesellschaft gezeigt (Backhaus-Maul et al. 2015: 16). Die gemeinsame Verantwortung für globale Entwicklungen werde jetzt stärker konsens- und lösungsorientiert diskutiert. Davor dominierte die Lagerbildung, mit dem Anspruch ethischer Überlegenheit auf der einen (ideelle Organisationen) und der Abwehr von als unberechtigt bewerteten Ansprüchen und Forderungen auf der anderen Seite (Unternehmen und überwiegend die Regierungen). In dieser Konfliktkonstellation gründete sich das Ansehen Unternehmen auf einer besonderen Gemengelage, die sich aus unterschiedlichen Quellen bestand, v.a. der pauschalen Ablehnung, der wohlbegründeten Kritik und der normativ aufgeladenen Verantwortungszuweisung (EKD 2008, Gazdar/Kirchhoff 2004, Heidbrink/Hirsch 2008; ferner Backhaus-Maul et al. 2015: 15). Eine starke Abschottung der Unternehmen von der übrigen Gesellschaft sei weiterhin präsent, auch nachdem durch das Internet eine erheblich größere Menge an Informationen verfügbar geworden sei. Vielmehr sei noch keine dominierende Einstellung vorhanden, der Gesellschaft zu etwas verpflichtet zu sein oder zu ihr im Sinne einer Verantwortungsgemeinschaft überhaupt zu gehören. Deshalb sei der Dialog überwiegend von wechselseitigem Unverständnis geprägt (Backhaus-Maul et al. 2015: 17).

Der Fall Hohmann-Dennhardt illustrierte das problematische Verhältnis von unternehmerischer Verantwortung, die nach außen kommuniziert wird und der Umsetzung dieser Grundsätze im eigenen Entscheidungsbereich. Das Vorstandsmitglied der Volkswagen AG war für Ethik und Verantwortung im Konzern zuständig, somit für den Bereich der CSR. Nach wenig mehr als einem Jahr der Tätigkeit im Vorstand schied Hohmann-Dennhardt aus. Das Vorstandsmitglied erhielt eine Abfindung in Höhe von 15 Mio. € und eine lebenslange monatliche Rente von 8.000 €. Dieser Vorgang stellte keinen Rechtsverstoß dar, zeigte aber das Problem des ethisch richtigen Verhaltens angesichts der international üblichen Vergütungen für das Top-Management für Großunternehmen besonders pointiert auf. Hierbei ändert diese Problemlage nicht, dass das Vorstandsmitglied eine bereits ausgezahlte Abfindung der Daimler AG anrechnen musste, die nach einer ähnlich langen Vorstandstätigkeit vereinbart wurde, so dass die effektive Abfindungssumme der Volkswagen AG etwa 7 Mio. Euro umfasste. Die Summe von 15 Mio. Euro

provozierte Vergleiche zwischen Vorstandsmitglied und dem quasi sprichwörtlichen Rückgrat des Konzerns, dem Facharbeiter: Ein solcher müsste etwa 150 Jahre lang arbeiten, um allein die von Volkswagen an Hohmann-Dennhardt gewährte Leistung zu erhalten (FAZ, 31.01.2017).

Es fehlen umfassende Studien zum gesellschaftlichen Engagement von Unternehmen und deren Wirkung (Backhaus-Maul et al. 2015: 21). Bislang wurden Einzelfälle studiert, ohne dass systematische Erkenntnisse im strengen Sinn gewonnen wurden. Sponsoring ist demnach weder CSR noch CC (Corporate Citizenship), aber es enthält Elemente von beidem. CC steht unternehmerisch losgelöst von den gewinnorientierten Aktivitäten des Unternehmens, aber sie beeinflusst die Reputation und damit die Attraktivität am Markt. CSR leistet diesen Beitrag zur Reputation innerhalb des Unternehmens. Das heißt, der Gewinn an Reputation entsteht aus der Wahrnehmung der inneren Verhältnisse des Unternehmens durch die Außenwelt. Häufig werden Aktivitäten der Citizenship Mitarbeitenden mit reduziertem Status übertragen. Teilzeitkräfte, befristete Mitarbeiter und Honorarkräfte finden sich überproportional unter diesem Personal.

Die angelsächsische Auffassung von Bürgergesellschaft als eigenverantwortliches Handeln außerhalb des staatlichen Zugriffs bleibt der deutschen Debatte bislang fern. In Deutschland dominiert die staatszentrierte Sicht der sozialen Sicherung. Unternehmen grenzen sich vom Staat und der Gesellschaft ab und wollen Einflussnahme und Einblick über gesetzliche Pflichten hinaus vermeiden. Corporate Citizenship als politisches Marketing: Unternehmen und Organisationen der Zivilgesellschaft haben ein Kommunikationsproblem. Dieses ist strukturell bedingt, konkret es beruht auf der unterschiedlichen Ausrichtung von Kommunikation: Die unternehmerische ist prinzipiell gewinnorientiert, die Kommunikation von NRO's verfolgt ethische Ziele (Speth in Backhaus-Maul 2015: 344). In den 1980er Jahren setzte sich eine Orientierung der Unternehmensführung in Richtung des Shareholder Values durch. Rappaport (1999) und Höpner (2003) kritisieren die darauf gerichtete Art der Unternehmensführung: Mehrung des Aktionärsnutzens bedeutet keinen Wohlfahrtsgewinn, sondern Wohlfahrtsverlust (Höpner 2003: 16). Die Ansprüche anderer Gruppen an das Unternehmen werden missachtet. Dadurch geht die Verankerung eines Unternehmens in seinem gesellschaftlichen Umfeld verloren.

Biedermann beklagt eine Kultur des Schweigens bei Unternehmen: Unternehmen betätigen sich als Corporate Citizen, kommunizieren dies aber nicht. So entstehe ein schiefes Bild von ihrer Außenkommunikation, weil allein die Sponsoring-Aktivitäten von der Öffentlichkeit wahrgenommen werden (Biedermann in Backhaus-Maul et al.: 358). Diese Einstellung habe sich aber in den letzten zehn Jahren verbessert: Unternehmen gingen inzwischen offensiver mit ihren sozialen Aktivitäten um. Gleichzeitig bestehe mehr Offenheit für den Dialog mit organisierten Stakeholdern, die mit Erwartungen und Kritik an das Unternehmen herantreten. Hier hätten die Unternehmen überwiegend erkannt, dass permanente Dialogverweigerung – auch gegenüber offenkundig unsachlich argumentierenden Stakeholdern – die eigene Reputation nur stärker beschädigt (Biedermann in Backhaus-Maul et al.: 358).

Ausdruck der größeren Bereitschaft zur Kommunikation sei die neue Vielfalt an Wettbewerben und Auszeichnungen für soziales Engagement von Unternehmen (Biedermann in Backhaus-Maul et al.: 359).

Etwa die Hälfte der Unternehmen sorgt sich um ihr Ansehen und ist zu einem Stakeholder-Dialog bereit, wobei größere Unternehmen hier überproportional engagiert sind. Dieser Befund sei eher beunruhigend, so Biedermann, weil dies zeige wie gering die Bereitschaft zur Kommunikation in weiten Bereichen sei.

Wie schwierig, aber letztlich auch wie erfolgversprechend offensive Kommunikation sei, zeige das Engagement von Nike nach der Aufdeckung von Kinderarbeit in Produktionsstätten von asiatischen Zulieferern (Biedermann in Backhaus-Maul et al.: 361). Nike kommunizierte nicht nur glaubwürdig die Abstellung dieser Zustände, sondern entfaltete kontrafaktische Aktivitäten: Konkret wurden in westlichen Industrieländern Projekte zur Stärkung von Mädchen und Frauen gefördert, insbesondere zum Selbstschutz gegen Gewalt. Hier konnte ein erheblicher Imagegewinn erzielt werden. Zum einen bildet *women's empowerment* ein voraussetzungslos wünschbares Ziel, zum anderen gestand Nike dadurch sichtbar seine Schuld ein. Denn Personen wurden gefördert, die mit den Betroffenen in den *sweat shops* gedanklich in Verbindung gebracht werden: Mädchen und junge Frauen erfahren in den *sweat shops* unmittelbare und strukturelle Gewalt, von denen sich jeweils Bezüge zu den Gesellschaften mit den größten Käufergruppen herstellen lassen (Biedermann in Backhaus-Maul et al.: 361).

Generell haben soziale Aktivitäten in Ländern außerhalb des westlichen Kulturkreises Rückwirkungen auf die Reputation eines Unternehmens im Land des

Hauptsitzes. Diese medial wahrgenommenen Aktivitäten können sich auf Kaufentscheidungen auswirken. Dabei ist generell Nutzen schwerer zu erarbeiten als Schaden zu überwinden. Zudem erhält Berichterstattung über Verfehlungen grundsätzlich mehr Aufmerksamkeit und Aufnahmebereitschaft als Berichte über sozial nützliche Aktivitäten. Gegenüber Eigenpublikationen besteht zudem erhebliches Misstrauen. Deshalb kann eine Steigerung der eigenen Reputation nur mehrmalige unabhängige Berichterstattung erreicht werden, die, abgesehen vom Inhalt, bei den Empfängern Vertrauen besitzen muss.

Nach Mecking wurde Corporate Giving ab den 1990er Jahren zum Bestandteil unternehmerischen Handelns. Studien hierzu führten u.a. Gazdar, Habisch und Kirchhoff (2006: 125ff.) durch. Hier besteht nach überwiegender Auffassung eine Win-Win-Situation, weil sozialer Mehrwert erzielt wird und das Ansehen des Unternehmens steigt. Der dadurch erzielte höhere Gewinn gleicht Aufwendungen für die sozial sinnvollen Maßnahmen aus (Mecking 2010: 372).

Als Standardbegründung hat sich auf Unternehmensseite etabliert, dass Unternehmen in ihr gesellschaftliches Umfeld investieren wollen, in welchem sie unternehmerisch tätig sind (Mecking: 371). Diese Begründung ist immer kritisch im jeweiligen Zusammenhang zu sehen, denn Produktion, Vertrieb und Absatz müssen sich keineswegs räumlich entsprechen – in der Regel trifft dies für größere Unternehmen nicht zu.

Soziale Aktivitäten des Unternehmens finden in einem Akteurs-Dreieck statt: Das Unternehmen interagiert mit zumeist nicht gewinnorientierten Akteuren, die ideelle Ziele verfolgen, wie auch mit der nicht organisierten Zivilgesellschaft. Das heißt konkret, im Dreieck sind das Unternehmen (oder mehrere), soziale oder ideelle NRO's und Bürger/innen, die entweder von den Aktivitäten profitieren oder spontan mitwirken – oder beides (Habisch 2003: 54).

Weiterhin fehlt eine klare begriffliche Trennung von CC und CSR. Den zahlreichen Definitionsversuchen ist gemeinsam, dass die Dimension Nachhaltigkeit auf beiden Seiten nur unzureichend berücksichtigt wird (Mecking in Backhaus-Maul: 372).

Unternehmerisches Engagement wird unterteilt in Corporate Volunteering und Corporate Giving. Volunteering bezeichnet Aktivitäten des Unternehmens, die durch eigene Mitarbeiter durchgeführt werden. Giving bedeutet Geldspenden oder Sachleistungen (Räume, Geräte, Flächen, Fahrzeuge etc. zur Verfügung stellen) für

bzw. an gemeinnützig tätige Personen und Vereinigungen. Somit besteht eine aktive und eine passive Seite, wobei die Mitwirkung von Mitarbeitenden an gemeinnützigen Aktivitäten die Schnittmenge darstellt (Mecking in Backhaus-Maul et al.: 373). Da gemeinnützige Vereinigungen keiner Publikationspflicht unterliegen und ihre Finanzen in der Regel nicht öffentlich machen, gibt es keine verlässlichen Zahlen zu den Spenden von Unternehmen. Spenden werden nicht in privat und unternehmerisch aufgeschlüsselt – verständlicherweise, weil dies bereits Abhängigkeiten nahelegen könnte (Mecking in Backhaus-Maul et al.: 373).

Aufwendungen für Sponsoring sind eine Betriebsausgabe (Mecking in Backhaus-Maul et al.: 373), aber keine Spende. Die Einstufung einer Zuwendung als Spende wird an bestimmte Anforderungen geknüpft. Zentral ist das Verbot von Gegenleistungen, auch in unentgeltlicher Form. Dies betrifft in erster Linie das Zeigen von Logos, Schriftzügen und aller unternehmensnah erscheinender Gegenstände, wie auch als Werbung zu verstehende Äußerungen des Gesponserten. Es geht hier darum, verdecktes Sponsoring zu unterbinden, das dem Unternehmen einen unzulässigen Steuerabzug ermöglichen würde. Die typischen Verhaltenspflichten eines Gesponserten schließen deshalb eine Einstufung als Spende aus.

2.3 Schwierige Begriffsdefinition von CSR: ISO 26000 und „CSR 3.0“

CSR kann nach einem Reifegradmodell strukturiert werden, das vier Stufen enthält: Von der unstrukturierten Aktivität bis hin zur aktiven politischen Mitgestaltung einer Gesellschaft durch konkretes sozial sinnvolles Handeln (Schneider in Schneider / Schmidpeter 2012, Hrsg.: 15). Dieser Ansatz definiert aber nicht exakt, sondern zeigt vielmehr die Bandbreite möglicher Ausprägungen. Beim Zusammenhang mit Sponsoring wird die Definition von CSR noch schwieriger.

Der Begriff CSR wird vielfältig definiert: Teils wird jede Aktivität außerhalb der Geschäftstätigkeit mit CSR gleichgesetzt. Teilweise werden gesetzliche Verpflichtungen gefordert, mit Hilfe derer erst ‚richtige‘ oder nachhaltige CSR entstehen könne. Teilweise wird Sponsoring als Form der Corporate Citizenship (CC) oder der CSR bezeichnet, teilweise nur mit starken Einschränkungen akzeptiert, teils pauschal zurückgewiesen (Schneider 2012: 17). Ebenso werden ethische Haltungen wie das *Gefühl* der gesellschaftlichen Verantwortung mit Aktivitäten gleichgesetzt, dieser gefühlten Verantwortung durch Taten gerecht zu werden. Diese

Unterscheidung traf der von Schneider zitierte Dow Votaw (Schneider: 32). Votaw/Sethi (1973): 11 f. zit. nach. Coelho/McClure/Spry (2003): 15.

Auch die ISO 26000, obgleich wichtig für die Strukturierung von Formen der CSR, gibt keine abschließende Antwort auf den Inhalt dieses Begriffs. Definitionen der Europäischen Union haben ebenfalls keine Klarheit gebracht. Vielmehr bilden sie eine Zusammenstellung von verschiedenen Definitionen der CSR, wo im Schaubild gezeigt wird. Im Management fehlen Diskussionen um den Begriff der CSR generell. Die Aufmerksamkeit gilt der konkreten Maßnahme, nicht ihrer Einstufung. Diese Haltung, so Zirinig (2009: 7, nach Schneider 2012: 18) erschwert eher Fortschritte bei der richtigen Abgrenzung von CSR.

CSR hat demnach den Charakter einer moving issue, d.h. einer sich im Fluss befindlichen Sache, die niemals abschließend definiert werden kann und auch nicht unbedingt soll. Erst durch diese Offenheit wird ihre Vielfalt akzeptiert. Das Konzept der CSR entwickelt sich zwangsläufig weiter, weil die Rolle von Unternehmen sich in einer wandelnden Gesellschaft laufend verändert.

Die EU-Kommission unternahm ihren ersten Anlauf zur Definition 2001/02. Sie bezeichnete 2001 CSR als Teil des Unternehmensmanagements. 2011 verengte sie die Definition auf Verantwortung für die negativen Folgen des Unternehmenshandelns auf die natürliche und soziale Umwelt (Schneider 2012: 22). Über die Erfüllung dieser Bedingungen soll ein Stakeholder-Dialog geführt werden, bezeichnet als „Anspruchsgruppen“ (Schneider: 22). Insgesamt sind die vor 2017 formulierten Definitionen der EU-Kommission schwächer als die ISO 26000.

Die ISO 26000 spricht von Social Responsibility und verwendet „Corporate“ nicht. Zentraler Begriff der ISO 26000 ist Verantwortung, konkretisiert als Verantwortung für die Auswirkungen der Tätigkeit einer „Organisation“ auf die Umwelt. „Organisation“ wird gewählt, weil neben Unternehmen auch öffentliche Institutionen und private Vereinigungen als Träger von Verantwortung denkbar sind. Inhalt der ISO 26000 sind zentrale Prinzipien und sieben sog. Kernpunkte gesellschaftlicher Verantwortung (Schneider 2012: 23). Sachlogisch liegt dem Herausstellen von Verantwortung zugrunde, dass eine negative Auswirkung des Handelns von Organisationen zwingend angenommen wird.

Prinzipien und Kernpunkte fokussieren im Wesentlichen auf die Imperative Regelbeachtung und Fairness.² Dies soll im Dialog mit den Anspruchsgruppen geschehen. Darüber hinaus wird die nachhaltige Entwicklung des Umfeldes und der Gesellschaft als wichtiges Ziel verfolgt. Diese Zielsetzung ist vielseitig und erscheint als Passepartout für alle Maßnahmen, die dem Umfeld eines Standortes, einer Region etc. nützen. Sowohl einzelne, als auch allgemeine Maßnahmen können darunter fallen. Ebenso können diese von dem Akteur selbst ausgeführt werden, als auch in Zusammenarbeit mit Partnerorganisationen oder der Ad-hoc-organisierten lokalen Gemeinschaft (Schneider 2012: 24). In den letzten 25 Jahren wird die Zusammenführung von unternehmerischer Sozialverantwortung und Nachhaltigkeit stark eingefordert (Schneider 2012: 25).

Im Reifegradmodell setzt CSR bei Stufe 1.0 an, definiert als Aktivitäten, die systematisch und geplant sind (Schneider 2012: 27). Diese geplante, als CSR verstandene Aktivität geht nicht über die Einhaltung von gesetzlichen Pflichten hinaus. Höhere Stufen der CSR sind zwingend an die Freiwilligkeit von Maßnahmen geknüpft, d.h. sie werden unternommen, ohne dass ein Gesetz dies verlangt. Dies verlangt auch, sich der kritischen Beobachtung durch Interessenvertreter zu stellen.

Das Reifegradmodell basiert auf den CSR-Definitionen der Europäischen Kommission, auf ISO 26000 sowie auf Crane et al. (2008: 5 ff.). In Deutschland hat die Schmalenbach-Gesellschaft hierzu richtungweisende Anregungen gegeben. Es soll evolutiv verstanden werden, d.h. es wird als Aufforderung verstanden, das eigene CSR-Profil weiter zu entwickeln, anstatt mangelnde Leistungen der CSR zu kennzeichnen.

CSR 1.0 und 2.0 unterscheiden sich wesentlich in der Planungstiefe und der Ausrichtung: CSR 1.0 geht philanthropisch vor und systematisiert nicht seine Maßnahmen zu einem planerischem Ganzen. Dies wird auch als Social Sponsoring bezeichnet, allerdings in Abweichung von ökonomisch orientierten Sponsoring-Begriff und eher am teilweise willkürlichen Mäzenatentum orientiert. CSR 2.0 zielt hingegen planvoll auf einen gesellschaftlichen Mehrwert für das Unternehmen und die Gesellschaft gleichermaßen. Die Unternehmen handeln im Dialog mit den Entscheidungsträgern der Politik und von nichtstaatlichen Akteuren. Sie gehen dabei

² Diese Prinzipien sind: Rechenschaftspflicht, Transparenz, Ethisches Verhalten, Achtung der Interessen der Anspruchsgruppen, Achtung der Rechtsstaatlichkeit, Achtung internationaler Verhaltensstandards, Achtung der Menschenrechte; die Kernpunkte sind: Organisationsführung, Menschenrechte, Arbeitspraktiken, Umwelt, Faire Betriebs- und Geschäftspraktiken, Konsumentenbelange, regionale Einbindung, Entwicklung des Umfeldes (nach Schneider 2010: 23).

nicht uneigennützig vor und erwarten, dass ihre Aktivitäten sich in einem tatsächlichen Mehrwert auszahlen. Der Mehrwert ist nicht zwingend in Geldeinheiten messbar, sondern zusätzlich zu sichtbarer Umsatzsteigerung aus dem Gewinn an Reputation und der Verbesserung des Unternehmensumfeldes geschätzt werden.

Eine CSR 3.0 geht über eine Orientierung am Eigennutz hinaus und beansprucht im Austausch für seine Beiträge für die Gesellschaft auch eine politische Mitgestaltung an dieser Gesellschaft. Dies verlangt einen intensiveren Dialog mit den Stakeholdern, der ergebnisoffen geführt wird. Einen Ertrag oder Return on Investment wird erst im weiteren Zusammenhang und nur indirekt angestrebt. Langfristig verändert sich das gesellschaftliche Umfeld in gewünschter Weise: Stakeholder und Unternehmen finden Konsens anstatt Gegnerschaft, die von konträren Erwartungen und unvereinbaren Wertvorstellungen geprägt sind. Die CSR 3.0 stellt eher ein fernes Ziel dar, das erst über einen generellen Fortschritt der Gesellschaft einen Eigennutz anstrebt. Als beständiges Fernziel gibt sie vielmehr ein Leitbild, wie unternehmerische Verantwortung in der Zukunft als dialogische Kooperation erreichen könnte. Für die Gegenwart bildet bereits die CSR 2.0 ein besonders fortschrittliches Fernziel (Schmiedeknecht / Wieland 2015: 299). Seit 2010 existiert eine Guidance on Social Responsibility unter der Bezeichnung ISO 26000.

Das Committee on Consumer Policy (Schmiedeknecht / Wieland 2015: 301). Umstritten war bei der Entstehung von ISO 26000, ob sie analog zu den bestehenden ISO 9000 für Qualitätsmanagement und ISO 14000 für Umweltnormen konzipiert werden sollte. Hieran knüpft sich die Frage von Zertifizierungen: Entschieden wurde schließlich, dass die ISO 26000 nicht eine Zertifizierung ermöglicht, sondern sich auf die Normsetzung beschränken soll.

Die ISO 26000 wurde in einem breiten Abstimmungsprozess mit unterschiedlichen Stakeholder-Gruppen erarbeitet. Vertreter von Unternehmen, Gewerkschaften und staatlichen Stellen sowie zivilgesellschaftliche Vereinigungen gehörten den zahlreichen Panels an (Schmiedeknecht / Wieland 2015: 301).

Die ISO 26000 sieht Social Responsibility als Querschnittsaufgabe für alle Aktivitäten eines Unternehmens. Hierbei ist sie integriert in alle Teilbereiche und erfasst auch die Beziehungen nach außen. Beitragen soll das Handeln des Unternehmens zur nachhaltigen Entwicklung, zur Gesundheit und zur Wohlfahrt der Gesellschaft. Das Unternehmen soll sich selbst ein System der

Steuerung geben, das in der Lage ist, die Querschnittsfunktion der Sozialen Verantwortung im Management zu etablieren.

Die ISO 26000 soll sowohl für Unternehmen, als auch für nichtstaatliche Stakeholder als Orientierung dienen können. Dabei soll sie einen Leitfaden für richtiges Verhalten einer Organisation im Generellen enthalten und eine diskursive Kultur fördern, die an die Stelle der Konfrontation rückt (Schmiedeknecht / Wieland: 268). Der Entzug gesellschaftlicher Akzeptanz ist eines der Top-10-Risiken für Unternehmen (Schmiedeknecht / Wieland 2015: 309).

Die Frage von Zertifizierungen wird kontrovers diskutiert. Bisher überwiegt die Sichtweise, dass die ISO 26000 nicht für eine rigorose Kategorisierung und Messung geeignet ist, wie sie bei Zertifizierung verlangt wird. Die Offenheit der Zielsetzung soziale Verantwortung lässt eine strenge Messung im Einzelfall nicht zu. Vielmehr ist Interpretation auf dem Hintergrund der Möglichkeiten des jeweiligen Akteurs notwendig (Schmiedeknecht / Wieland 2015: 269).

Nach Nährlich (2010 in Backhaus-Maul et al.) kommt es für Unternehmen auf den einzelbetrieblichen Nutzen an. Die Befürchtung, dass Free Riding die nützlichste Option darstellt, sei deshalb unbegründet. Mit Free Riding ist hier das Profitieren von CC-Maßnahmen anderer Unternehmen gemeint, die nicht selbst aktiv werden, aber vom Imagegewinn der Aktiven profitieren wollen (Nährlich 2010: 243). CC ist überwiegend eine Sache für große Unternehmen (Nährlich 2010: 245). Diese befassen sich praktisch durchgängig mit CC, während die mittelständischen nur zu einem Drittel und die kleinen sich meist gar nicht darin aktiv sind.

Nährlich zitiert die Studie von Fabisch, wonach 50,6 % der Deutschen Banken eine Verbesserung ihrer sozialen Reputation für wichtig halten, um das Unternehmensimage zu verbessern. Dies hält der Autor für enttäuschend, allerdings kann dies ebenso als begrüßenswert betrachtet werden. Wenn 78 Prozent von Banken nach der Studie von Fabisch die Verbesserung ihres Images als zentrale Aufgabe betrachten, dann kann es als ermutigend gelten, wenn zwei Drittel dieser Antwortenden der Ansicht sind, dass soziales Engagement ein wichtiger Bestandteil der daraufhin gerichteten Anstrengungen sind.

2.4 Konzeptionelle und kommunikative Probleme der CSR

Win-Win-Situationen, verstanden als partnerschaftliche Aktivität, sind die „Grundvoraussetzung, um die auftretenden Synergieeffekte bei intersektoralen Kooperationen auszuschöpfen“ (Prinzhorn 2010: 321; Zitat aus Rudolph 2004: 95). Eine Win-Win-Situation besteht auch zwischen dem Nonprofit-Sektor und Unternehmen im Sinn von gemeinsamen Beiträgen für das öffentliche Wohl, verstanden als sozialer Mehrwert und Zuwachs an sozialem Kapital. Dies verlangt eine strategische Auswahl der Projekte sowie Umfeldkenntnisse im politischen und gesellschaftlichem Bereich (Prinzhorn 2010: 339). Dazu gehört verantwortungsvolle Einflussnahme der Unternehmen auf die Politik. Prinzorns These zeigt sich am Fall Südafrika, wo die Regierung nur eingeschränkt zur Steuerung sozialer Versorgung bis auf die lokale Ebene in der Lage ist.

Corporate Citizenship bedeutet nicht eine andere Version der CSR. Vielmehr sind Bemühungen gemeint, Unternehmen wieder stärker in die Gesellschaft einzugliedern. Durch ihre Integration in den Kapitalmarkt haben sich gerade große Unternehmen von der Gesellschaft entfernt, weil sie in erster Linie den zur lokalen Gemeinschaft meist unverbundenen Anteilseignern verpflichtet sind (Prinzhorn 2010: 340).

Prinzhorn zitiert Reinhard Kopp, den Leiter der Konzernrepräsentanz von Volkswagen in Berlin. Kopp erklärt, Volkswagen wolle als Corporate Citizen bei Technologieentwicklungen und verwandten Dienstleistungen mitreden. Volkswagen sehe sich dabei als „Dienstleister für individuelle Mobilität“ und damit generell für „gesellschaftlichen Wohlstand“. Es wolle in einer „hoch regulierten Umwelt bei der Gestaltung der Produkte für Spitzentechnologie“ seine Ansichten einbringen (Kopp 2003: 55).

Wenn Unternehmen in die Gesellschaft und die Politik reintegriert werden, dann muss aber ethischer Maßstab im Sinn der Corporate Citizenship sein, welches Verhältnis von Eigennutz und Gemeinnutz hier angestrebt und erzielt wird.

Nach der Definition von Biedermann (in Backhaus-Maul 2010: 355 f.) bedeutet CSR sowohl Innenbeziehungen, wie auch Beziehungen zu Betroffenen und zur Umwelt. CC gilt in dieser Hinsicht als gesellschaftliches Engagement von Unternehmen, das eindeutig über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinausgeht. Das Unternehmen bewegt sich hierbei von kommunikativer Zurückhaltung zu aktivem Dialog mit der

Öffentlichkeit. Hierbei geht es in erster Linie um die Sicherstellung und Verbesserung der Akzeptanz in dieser Öffentlichkeit angesichts eines prinzipiellen Misstrauens in der Bevölkerung (Biedermann 2010: 356).

Bis zum Beginn der 2000er Jahre folgten Unternehmen dem Grundsatz „Tue Gutes und schweige“, was die Absicht impliziert, besser Taten für sich selbst sprechen zu lassen. Erst etwa 2003-2005 setzte eine Kommunikationsoffensive ein, welche die vielfältigen gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen in einer breiten Öffentlichkeit herausstellten. Die Befürchtung, durch verstärkte Wahrnehmung nur größere Kritik auf sich zu ziehen, wich der Überzeugung, durch eine gut gestaltete Kommunikation mehr Zustimmung zu gewinnen.

Dies muss folglich über die hergebrachte Form der Unternehmenskommunikation hinausgehen. Diese verläuft zumeist standardisiert, bestehend vorwiegend aus den Jahresberichten, aus Pflichtmitteilungen und sonstigen Reports wie Konzernberichte und die generellen Informationen auf der Unternehmenswebseite. Es fehlen weitestgehend innovative und alternative Formen der Kommunikation, welche die Distanz zur Gesellschaft überwinden könnten. Unternehmen sehen sich hier einer zweiseitigen, aus ihrer Perspektive widersprüchlich erscheinenden Haltung von Stakeholdern gegenüber: Einerseits erfahren sie Ablehnung, andererseits eine Verantwortungszuweisung (Biedermann 2010: 359).

Geförderte und Gesponserte haben gleichermaßen Interesse an einer guten Reputation des Unternehmens. Hierbei gilt, dass weniger die guten Nachrichten über das Unternehmen zählen, sondern die Abwesenheit schlechter Nachrichten. Denn in der Gesellschaft ist eine Kultur des Negativismus gegenüber Unternehmen verbreitet: Das heißt, Lobenswertes bleibt unbeachtet, über Verfehlungen wird hingegen intensiv berichtet, weil ein generelles Misstrauen herrscht, dass gerade große Unternehmen sich in erster Linie auf Kosten der Gesellschaft bereichern (Biedermann 2010: 360).

Der Mangel an zielgerichteter Kommunikation führt häufig zum Mismatch zwischen gesellschaftlichem Handeln von Unternehmen und dessen öffentlicher Wahrnehmung (Biedermann 2010: 360). Aktivitäten in dieser Hinsicht erscheinen deshalb oft planlos und stehen außerhalb öffentlicher Wahrnehmung. In der Praxis erweist sich, dass dieser Mismatch tatsächlich ein planvolles Vorgehen bei Beiträgen zur gesellschaftlichen Verantwortung behindert, weil versucht wird, stark unterschiedlichen Stakeholder-Gruppen gerecht zu werden. Hier können

Unternehmen sich nicht entscheiden, sich entweder auf eine traditionelle Unternehmenskommunikation zu beschränken, die auf das unmittelbare Markenumfeld konzentriert ist, oder eine erweiterte Strategie mit einer klaren Ausrichtung auf bestimmte Gruppen oder bestimmte lokale Umfelder zu praktizieren. Beide Optionen bringen bessere Resultate als der Versuch, viele Bereiche und Bedarfe abzudecken.

Eine häufig gesuchte Lösung ist, durch Cause-Related (Motiv-orientiertes) Marketing eine vorteilhafte Feedbackschleife zu erzeugen: Diese Strategie bedeutet die Durchführung bestimmter Projekte mit dem Ziel, einen Social Case, d.h. demonstrierte Lösungsansätze für eine erkannte gesellschaftliche Problematik aufzubauen und damit gleichzeitig die Außenwirkung des Unternehmens zu verbessern. Wichtig dabei ist, dass der Business Case, d.h. die erwiesene gewinnbringende Unternehmensaktivität in einem bestimmten Marktsegment, in bestimmten Umfeldern durch den Social Case komplementiert wird. Wenn dieser Zusammenhang glaubwürdig besteht, kann das Unternehmen auf eine vorteilhafte Berichterstattung und Rezeption in der Gesellschaft setzen. Kombinationen von Business Case und Social Case werden von großen Unternehmen in Schwellenländern wie Südafrika häufig gesucht, wie in dieser Arbeit breiter erörtert wird. Dieser Ansatz erscheint gerade in solchen Ländern adäquat, die größere Defizite bei der Steuerungsfähigkeit des Staates aufweisen. Sponsoring von Sport, so wird dabei herausgearbeitet, kann hier größere soziale Wirkungen entfalten, weil die wirtschaftlich ertragreiche Aktivität (Business Case) sichtbare soziale Wirkungen nach sich zieht (Social Case).

Die Gesamtheit von Corporate Citizenship kann besser durch eine kombinierte wirtschafts- und sozialwissenschaftliche Perspektive nachvollzogen werden (Backhaus-Maul et al. 2010: 17). Hierbei ist das amerikanische Bild des Unternehmens hilfreich. Dieses bedeutet, zumindest dem Ideal nach, Freiwilligkeit, Teilhabe an der Gesellschaft und eine residuale Rolle für den Staat: Nicht weil der „Pursuit of Happiness“ (Streben nach Glück) in erster Linie die Erfolgreichen reich machen soll, sondern weil die Selbstorganisation der Bürger, privat, karitativ (charity) und 'corporate', bereits für gesellschaftliche Stabilität sorgt.

Unternehmen konzentrieren sich bei ihren Aktivitäten der Corporate Citizenship sowohl auf politisch oder moralisch unumstrittene Bereiche, als auch auf unstrittige Themen. Als nicht sachgerechte Begründung werden häufig steuerliche Gründe

angeführt, um sich auch in Hinsicht der Wahl von Aktivitätsfeldern nicht erklären zu müssen (Backhaus-Maul et al. 2010: 17). Die Debatte um CC ist in den USA erheblich umfangreicher, während sie in westeuropäischen Ländern eher in den Hintergrund gedrängt wird, um etablierte Finanzierungswege und Institutionen der Wohlfahrt nicht in Frage zu stellen. Hier besteht von politischer Seite ein prinzipielles Wohlwollen wegen der so verstandenen Aufgabe für Unternehmen, angesichts überforderter Nationalstaaten zur Entwicklung von Human- und Sozialkapital sichtbar beizutragen (Backhaus-Maul et al. 2010: 20)

Semantisch bedeutsam ist in diesem Zusammenhang, dass „corporate“ nicht nur „unternehmerisch“ bedeutet, sondern auch „organisiert“ im Sinne von „being organized“. Ein Corporate Citizen ist deshalb ein organisierter Bürger, wie auch eine Vereinigung von Bürgern. Entsprechend hoch ist sein Drang auf Einfluss in der Gesellschaft (Backhaus-Maul et al. 2010: 22). Eine gesellschaftliche Selbstregulierung gilt als typisch angelsächsisches Ideal der Regulierung von Beziehungen zwischen Wirtschaft und Staat (Backhaus-Maul et al. 2010: 23). Der Good Corporate Citizen setzt sich freiwillig für Zwecke der Gesellschaft ein (Backhaus et al.: 23). Das Unternehmen übernimmt eine Pfadfinderfunktion und engagiert sich bei lokalen Problemen „vor Ort“. Es handelt wie organisierte Bürger und trägt zur Erledigung sozialer Aufgaben bei. Hierbei besteht ein typisches, nicht aufzuhebendes Dilemma: Unternehmen helfen dem Staat, damit verdrängen sie ihn aber auch, zumindest potenziell.

Hierbei entstehen Widersprüche, die in der Verschiebung des Verhältnisses von Staat und Markt begründet sind. Crane, Matten und Moon (in Backhaus-Maul et al. (Hrsg.: 64) argumentieren: „The Concept of Citizenship is undergoing change, it is a dynamic concept.“ Die Autoren analysieren eine Reihe von Erklärungen zu Citizenship durch Unternehmen in den frühen 2000er Jahren. Hier habe sich ein „Cozy Consensus“ um Corporate Citizenship etabliert. Entsprechende Statements wurden zur Regel in Eigenpublikationen von Unternehmen. Darin sind zumeist Stereotypen enthalten, wie ein wechselseitiger Nutzen für Unternehmen und Gesellschaft, ein Mehrwert für die Bürger, das Mobilisieren von Ressourcen und das Ziel, ein guter „unternehmerischer Nachbar“ (corporate neighbor) zu sein.

Erklärungen bleiben zumeist allgemein oder sind ohne genauere Recherche nicht nachprüfbar. Einige Unternehmen nennen auf ihren Darstellungen zu Corporate Citizenship konkrete Projekte, die sie vorwiegend in Ländern außerhalb der

westlichen Industrieländer durchführen. So präsentiert Toyota Aktivitäten seiner Abteilung für CC, die ca. 80 Mitarbeitende umfasst. Diese Abteilung ist nach Angaben des Unternehmens mit lokalen Initiativen zur Verbesserung des sozialen Umfelds befasst. Der Zusammenhang zu den weltweiten Aktivitäten von Toyota wird zwar hergestellt, aber konkrete Maßnahmen sind auf die engeren Einzugsbereiche der Standorte konzentriert (Crane et al. in Backhaus-Maul et al. (Hrsg., 2010): 67).

Wie aufgezeigt, bestehen Schwierigkeiten bei der Definition und der Reichweite der Begriffe CC und CSR. Eine engere Sichtweise sieht CC als vierte Säule der CSR, als Spitze der Pyramide mit dem Imperativ „be a good corporate citizen“ (so Carroll 1991 in Crane / Moon: 68). Um CC werden Debatten geführt, die sich in Gegensatzpaaren strukturieren lassen. Dies betrifft Sichtweisen der CC als reiner Zusatzaktivität, zu der keine, auch nicht ethische Verpflichtung besteht – oder im Gegensatz zur notwendigen Aktivität, die von einem Unternehmen erwartet werden kann. Gängige Begründungen sprechen vom notwendigen stabilen gesellschaftlichen Umfeld für eine stabile und gewinnbringende Geschäftstätigkeit. Allerdings erscheinen derartige Konstrukte als Allgemeinplätze, denn die Aktivitäten eines Unternehmens sind mit seinen Kundenbeziehungen nur schwer in Einklang zu bringen. Zumindest müsste dieser Ansatz über das einzelne Unternehmen hinaus verwendet werden. Eine verwandte Debatte stellt bei CC-Aktivitäten den zielgerichteten Aufbau von Reputation auf die reine Stiftung allgemeinen Nutzens (advancement of the public good) ab.

Definitionen von CC bilden häufig eine Verlängerung der bisherigen Sichtweisen der CSR. Problematisch ist weiterhin eine mangelnde Konzeption von Bürgerschaft bzw. Citizenship. Notwendig wäre eine Skizze davon, welche Verpflichtungen und Chancen damit verbunden sind. Citizenship kann nicht auf Umetikettierung von Unternehmens-Gesellschafts-Beziehungen beschränkt bleiben. CC kann auch nicht mit CSR verschmolzen werden, was vielfach durch modehafte Formulierungen geschieht.

Das engere Konzept subsumiert CC unter CSR als strategisches Konzept: CSR als Strategie der Förderung von Unternehmenszielen bildet das übergeordnete Konzept: Dieser umfassende Begriff der Citizenship ist begründet in den Aufgaben eines Unternehmens als ein korporierter, d.h. aus zahlreichen Untereinheiten zusammengesetzter Bürger. Diese Debatte erhielt eine andere Ausrichtung ab Beginn der 1990er Jahre: Nicht mehr der Kapitalismus als System und die

Regierungen werden für Fehlentwicklungen verantwortlich gemacht, sondern die Unternehmen direkt. Gleichzeitig werden die Unternehmen zu Teilnehmern von öffentlichen Debatten und der Meinungsbildung, während sie davor ihre externen Aktivitäten auf die Beeinflussung politischer Entscheidungen beschränkten und sich im Fall von größeren Unternehmen als Teil der Machtelite verstanden (Crane et al. 2008:72). Citizenship verlangt hingegen Beteiligung an der Gesellschaft. Unternehmerisch betrachtet trägt dies zur Überwindung des politischen Dilemmas zwischen unternehmerischer Freiheit und dem Schaden, bzw. den nicht-internalisierten externen Effekten, durch ebendiese bei.

2.5 Zur externen Dimension von CSR aus Sicht des Unternehmens

2.5.1 Normsetzung durch die Europäische Kommission

Die industrielle Revolution brachte fundamentale Änderungen der Lebensverhältnisse mit sich, welche die Unternehmen zwangen, sich bereits aus Eigeninteresse mit der sozialen Frage zu beschäftigen (Carroll 2008: 21): Arbeiter mit Mangelerscheinungen und zur Gewalt entschlossene Massen von Verelendeten bedrohten die Grundlagen der Profiterzielung. In Entwicklungsländern sind Unternehmen häufig mit solchen Problemlagen konfrontiert, ebenso drohen als Vergemeinschaftung bezeichnete Enteignungen. In den Industrieländern begann nach 1950 die Debatte um CSR in heutiger Form. Wie oben dargestellt, wurden schädliche Umweltauswirkungen von Industrieproduktion zum politischen Thema (Carroll 2008: 20). Diese Sichtweise ging von den USA und Kanada aus (Carroll, 2008; Pappasolomou-Doukakis et al., 2005). In Westeuropa war der Staat vielmehr damit befasst, die Sichtweise des Arbeitnehmers als Produktionsfaktor mit dem Konzept des Wohlfahrstaates zu überwinden.

2001 definierte die EU in ihrem Grünbuch CSR als ein Konzept, „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 2001:10).

Nach dieser Definition bedeutet CSR, dass die Unternehmen nicht nur selbstverständlich alle Gesetze einhalten, sondern selbst darüber hinaus Maßnahmen ergreifen, die der Verbesserung der einzelnen Komponenten „soziale Belange“, „Umweltbelange“ sowie „Wechselwirkungen mit den Stakeholdern“ dienen. Konkret bedeutet dies, dass von den Unternehmen zum einen erwartet wird, dass sie in Bezug auf Arbeitsbedingungen ihrer Mitarbeiter oder Umweltverträglichkeit ihrer Produktion die bereits vorhandenen Gesetze befolgen, aber zum anderen auch, dass

sie selbst nach Möglichkeiten suchen, die genannten Bereiche zu verbessern und sozialverträglicher zu gestalten.

Angenommen wurde dabei, dass diese Anforderung an die Unternehmen diesen nicht nur Mühe bereiten, sondern auch Vorteile bringen kann, da sich CSR positiv auf Wettbewerbsfähigkeit und Produktivität auswirkt und somit „neue Möglichkeiten, soziale Errungenschaften mit der Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit in Einklang zu bringen“ bietet (Europäische Kommission 2001: 10). Im Jahr 2011 formulierte die EU ihre Definition von CSR neu. Nun wird CSR als „the responsibility of enterprises for their impacts on society“ definiert (European Commission 2011: 6).

Die erste Definition der Kommission stammte aus der sozialökologisch geprägten Sonderphase von 1999 bis 2004. Diese war Folge des Debakels der Santer-Kommission, die nach Korruptionsskandalen zurücktreten musste. Ab 2004 kehrte die Kommission unter Leitung von Barroso zur marktliberalen Ausrichtung zurück, mit Priorität für große unternehmerische Akteure. „Responsibility for impact on society“ ist unspezifischer und reduziert CSR auf Schadensminderung.

Diese Definition ist schmalere angelegt, denn sie erwartet von den Unternehmen ebenfalls Respekt vor Gesetzen, übergeht aber informelle kollektive Vereinbarungen. Das bedeutet, dass Unternehmen nur in rechtlicher Hinsicht für ihre Aktivitäten verantwortlich sind. Nicht gefordert wird Verantwortung für die Auswirkungen, welche die Gesellschaft betreffen, aber nicht justiziabel sind (European Commission 2011: 6). In einer vagen Aufforderung sollen sie die von ihnen erzeugten externen Effekte internalisieren und nicht, obwohl es rechtlich oder faktisch zulässig wäre, auf andere Akteure und die Umwelt überwälzen. Diese Sichtweise entspricht der Definition des World Business Council von 1998:

„The World Business Council for Sustainable Development (1998, p. 3) posits that “Corporate Social Responsibility is the continuing commitment by business to behave ethically and contribute to economic development while improving the quality of life of the workforce and their families as well as of the community and society at large”.

Ein Ansatz von CSR als Schadensbegrenzung ist demnach nicht ein breiterer, sondern ein schmalere Ansatz für CSR. Dementsprechend definieren Loew et al. (2004):

„CSR umfasst die soziale und ökologische Dimension von Nachhaltigkeit. CSR soll einen Beitrag zu Nachhaltigen Entwicklung leisten. CSR ist fokussiert auf unternehmerisches Engagement über Compliance hinaus. CSR schließt die Einhaltung der Rechtsvorschriften mit ein (Compliance). CSR ist weder Ersatz für bestehende Rechtsvorschriften, noch Ersatz für die Entwicklung neuer Rechtsvorschriften.“ (Loew et al. 2004: 250).

CSR summiert sich damit zu freiwilligen Leistungen, die formal keine Gegenleistung einfordern. Erwartet wird unternehmensseitig, dass der Mehrwert sich durch höhere Zufriedenheit der Mitarbeiter und durch eine größere Reputation bei Kunden und dem gesellschaftlichen Umfeld entsteht. Das Unternehmen stößt einen Kreislauf an, der ihm – so die Erwartung – letztendlich höheren Gewinn als würde es sich auf die Erfüllung seiner Gesetzespflichten zurückziehen, möglichst unter Ausnutzen der darin liegenden Spielräume.

Allerdings können Unternehmen aus moralisch gutem Handeln nicht die Freiheit zur Umgehung von gesetzlichen Vorschriften an anderer Stelle ableiten. In westlichen Industrieländern kann dies mit der Formel „ich tue Gutes für meine Mitarbeiter / für mein Standortumfeld – dann darf ich guten Gewissens bei den Emissionen (o.ä.) etwas tricksen“ – gekennzeichnet werden. Dieses Problem besteht stärker bei Engagements in Ländern mit großem Entwicklungsbedarf, weil Rechtsvorschriften dort eher schwächer umgesetzt werden, soweit sie überhaupt existieren. Möglichkeiten, Umwelt- und Gesundheitsschäden mit Verweis auf außergewöhnliches Engagement für Mitarbeitende und die örtliche Infrastruktur kleinzureden, sind dort besonders gegeben.

Wendet sich die EU-Kommission gegen ein solches Verhalten, wenn sie CSR auf Reduzierung und Beseitigung von Schäden eingrenzt (*compensate for the an enterprise's impact on society*)? Das erscheint zweifelhaft, denn die EU-Kommission orientiert sich am Bild der Marktbürger, der mit den Unternehmen in einer gleichberechtigter Austauschbeziehung stehen: Ein Unternehmen solle demnach

„ (...) in einem staatlich garantierten Markt mittels Produktion von Waren und Dienstleistungen Werte schaffen. Die Gesellschaft kann so ihre (Konsum) Bedürfnisse befriedigen, Arbeitsplätze finden und individuellen Wohlstand schaffen. Unternehmen sollten dabei Gewinne erwirtschaften, die sie je nach Eigentumsform privat verwerten oder – wie im Fall einer Aktiengesellschaft – an ihre Eigentümer weitergeben“ (CSR 2011).³

Allerdings greift diese Auffassung in Hinblick auf die Aufgaben eines Unternehmens zu kurz. Sie entspricht der Standarddefinition in Lehrbüchern der Mikroökonomik und gibt das Idealbild einer harmonischen Volkswirtschaft wieder: Alle Wirtschaftssubjekte erfüllen ihre Pläne ohne Eingriff des Staates, keine Produktionsfaktoren sind unterbeschäftigt. In dieser Modellwelt hat die Gewinnmaximierung als vorrangiges Ziel von Unternehmen Berechtigung, denn kein Wirtschaftssubjekt wird rationiert: Implizit fehlt aus der Lehrbuchdefinition, dass die

³ Online-Veröffentlichung ohne Seitennumerierung.

Arbeitnehmer auch Eigentümer der Unternehmen sind. Es ist offensichtlich, dass eine solch enge Definition der Realität einer Wirtschaftsordnung nicht gerecht wird, in welcher externe Effekte nur unzureichend internalisiert werden und die Gruppen von Wirtschaftssubjekten stark unterschiedliche Macht besitzen (CSR 2011). Vielmehr wird die Priorität auf Shareholder Value gelegt und soziale Rechte einseitig an Marktergebnisse geknüpft.

2.5.2 Business Case für soziale Verantwortung

Da die genannte Harmonie nicht existiert, befinden sich Unternehmen im Brennpunkt von gesellschaftlichen Wertkonflikten. Sie müssen sehr unterschiedlichen Wertvorstellungen gerecht werden und werden von einer kritischen Öffentlichkeit beobachtet. Dies fasst Ulrich (2006) wie folgt:

„Das gilt sowohl für ihr Geschäftsgebaren im Markt, wie Produktqualität, Preispolitik, Kundenservice, Fairness gegenüber Konkurrenten im Wettbewerb, als auch für ihren Umgang mit gesellschaftlichen Anliegen und Erwartungen, wie Arbeitsplätze, Umweltschutz, Steuervermeidung, Geschäftsbeziehungen zu Ländern mit Menschenrechtsverletzungen. Infolge der gewachsenen öffentlichen Sensibilität wird eine professionelle Entwicklung der firmenspezifischen Konzeption von Corporate Social Responsibility von immer mehr Geschäftsleitungen als unentbehrlich erkannt“ (Ulrich 2006:2).

Werden Unternehmen gefragt, für was sie sich über die Gewinnerzielung hinaus verantwortlich fühlen, nennen die meisten die Verantwortung für die Mitarbeiter, gefolgt von der Sicherung der Arbeitsplätze. Auf Platz drei, aber mit deutlichem Abstand, folgt die gesamtgesellschaftliche Verantwortung. Noch schwächer vertreten ist das Engagement für die Umwelt (Riess, Peters 2005: 6). Das bedeutet, dass Unternehmen bei ihren CSR-Aktivitäten ihre unternehmerischen Ziele im Auge behalten und soziale Verantwortung immer auch unter dem wirtschaftlichen Aspekt betrachten (Köhler/ Haderlein 2007: 66). Denn sie wählen Handlungsoptionen, die möglichst große Reputation bei potenziellen Kunden einbringen. Diese Zielgruppe von CSR-Aktivitäten soll wahrnehmen, dass ihre Bedürfnisse und Vorstellungen ernstgenommen werden. Dies beugt der typischen Neigung von Kunden vor, sich abzuwenden, wenn Unternehmen sie in dieser Hinsicht enttäuschen (Smith 2008, 282f). Wird ein Unternehmen darüber hinaus als sozial unverantwortlich handelnd wahrgenommen, ist eine größere Zahl der Kunden bereit, sich von diesem Unternehmen abzuwenden und die Produkte mehr zu boykottieren. Dies ereignete sich nach der Explosion der Ölplattform Brent Spar (Golf von Mexiko) (Saheb 2006: 4). British Petroleum (BP) war über mehrere Monate hinweg, vor allem in den USA, von Verkaufsrückgängen von über einem Drittel betroffen.

Zur Wirkungsmessung von Maßnahmen der Corporate Social Responsibility sollten nach Ansicht der Initiative Freiheit und Verantwortung werden vier Kriterien herangezogen werden:⁴ Wirkung, Zusammenarbeit, Dauerhaftigkeit und Kompetenz. Diese Kriterien fragen danach, welchen Nutzen eine Maßnahme bringt, wie hoch die Qualität der Kooperation ist, wie kontinuierlich sie umgesetzt wird und welche Wissenszuwächse dabei erzielt werden (Rupprecht 2007, Fußballförderung von VW in Braunschweig und Emden', Kap. 3.7.1).

Einheitlichkeit von Maßnahmen kommt als Querschnittsaufgabe hinzu. Ist ein Unternehmen an zahlreichen Standorten aktiv, kann einer Sponsoring-Botschaft eher geschadet als genützt werden: Dies geschieht, wenn versucht wird, mit sachlich und emotional unverbundenen oder kaum zusammenhängenden Maßnahmen, eine gleichlautende Botschaft zu platzieren.

Für den Erfolg sei auch wichtig, so Watt (2010), Sponsoring vollständig in die Außenkommunikation zu integrieren. Dies bedeutet konkret, Sponsoring und Werbung für die Marke (*brand execution*) nicht separat voneinander zu konzipieren und durchzuführen (Watt 2010: 220). Sehr häufig würde dadurch was unproduktive Parallelarbeit erzeugt (Watt 2010: 221).

Die interne Dimension von CSR umfasst zu einem wesentlichen Anteil die Verantwortung für die Mitarbeiter und den richtigen Umgang mit ihnen. Richtig ist ein Umgang mit Mitarbeitern dann, wenn er sich sowohl in Hinblick auf die Produktivität und Motivation der Mitarbeiter bewährt, aber auch dann, wenn er die Besonderheiten des Menschen als Produktionsfaktor berücksichtigt (Loew et al. 2004: 28). Im Grünbuch der EU-Kommission von 2004 werden zur internen Dimension der CSR folgende Aspekte aufgeführt:

Streng betrachtet stellen diese Positionen Programmsätze dar. Die Kommission benennt eine Reihe von Problematiken, aber nur ein Teil davon deutet auf tatsächliche Herausforderungen hin. Relevant sind vielmehr jene Aspekte, wo ein tatsächlicher Gestaltungsspielraum besteht, wozu Outsourcing gehört, wie auch Kapital- und Gewinnbeteiligungen und ferner die Berücksichtigung von Zulieferern, aber von eigenen Niederlassungen beim Arbeitsschutz. Dies ist besonders bei

⁴ Diese Initiative wurde von einer Vielzahl größerer deutscher Unternehmen gebildet. Sie wirbt mit unternehmensnaher Ausrichtung für CSR-Maßnahmen und kommuniziert diese öffentlich.

Tabelle 1: Elemente interne Dimension CSR nach EU-Grünbuch; Quelle: Loew et al. 2004: 27

| |
|--|
| <p>Interne Dimension von CSR</p> <p>Humanressourcenmanagement (Mitarbeiter) Lebenslanges Lernen, Nichtdiskriminierung, Gleichbehandlung von Frauen und Männern, Gewinn-, Kapitalbeteiligung.</p> |
| <p>Arbeitsschutz Viele Fragestellungen bereits gesetzlich geregelt, neue Herausforderungen durch Outsourcing, externe Beschaffung. Berücksichtigung von Arbeitsschutzfragen bei der Beschaffung und der Beauftragung von Fremdfirmen.</p> |
| <p>Sozialverträgliche Umstrukturierung von Unternehmen Fusionen, Rationalisierung, Umstrukturierungen können zu Stellenabbau, Massenentlassungen und Betriebsschließungen führen. Berücksichtigung der wirtschaftlichen und sozialen Folgen für die betroffene Region. Berücksichtigung der Interessen der Mitarbeiter. Negative Auswirkungen mildern.</p> |
| <p>Steuerung der Umwelteinwirkungen und des Ressourcenverbrauchs Win-Win-Potenziale durch sparsamen Ressourceneinsatz, Unterstützung der Unternehmen bei der Einhaltung der Rechtsvorschriften, Belohnungsmechanismen für Vorreiterunternehmen. IPP ist ein gutes Beispiel für die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Behörden. EMAS und ISO sind für CSR nutzbare Konzepte.</p> |

Niederlassungen in anderen Ländern der Fall, wo die jeweils geltenden Bestimmungen häufig einen geringeren Schutz zulassen. Unternehmerische Verantwortung erfasst auch den Umgang mit Mitarbeitern während einer Krise des Unternehmens oder der Wirtschaft insgesamt. Die Praxis der Kurzarbeit in Deutschland zeigte in den Krisen Jahren 2008-10. Zahlreiche deutsche Unternehmen hatten Interesse, etablierte Belegschaften nicht zu verlieren. Die Suchkosten für neue Belegschaften nach einer Krise wurden als wesentlich größer beurteilt. Günstiger erschien demnach, zu einem gewissen Grad vorübergehend Lohn für faktisch nicht geleistete Arbeit zu zahlen.

Als Produktionsfaktor des Unternehmens sind Mitarbeiter zum einen Bestandteil der produktiven Ressourcen des Unternehmens, aber anders als andere

Produktionsfaktoren sind sie außerdem Menschen, die verschiedene Rollen und Funktionen einnehmen, sich in unterschiedlichem Kontext bewegen und qualitativ völlig anders zu bewerten sind als die übrigen Produktionsfaktoren (Thommen/ Achleitner 2004: 643). Hier wird ein Ausspruch Immanuel Kants sichtbar: „Der Mensch trägt als Lebewesen einen Sinn in sich selbst und ist nicht nur Mittel zum Zweck. Er weist einen Selbstwert auf und stellt Anforderungen an seine Umwelt.“ (Kant GMS: 60) Der Mensch darf demnach nicht als Mittel zum Zweck betrachtet werden, sondern

„der Mensch, und überhaupt jedes vernünftige Wesen, existiert als Zweck an sich selbst, nicht bloß als Mittel zum beliebigen Gebrauche für diesen oder jenen Willen, sondern muss in allen seinen, sowohl auf sich selbst, als auch auf andere vernünftige Wesen gerichteten Handlungen jederzeit zugleich als Zweck betrachtet werden.“ (Kant GMS:60)

Diese Aussage kann als Grundlage für einen verantwortlichen Umgang des Unternehmens mit Mitarbeitern betrachtet werden, denn sie impliziert, dass Menschen nicht nur Instrumente zur Erreichung des unternehmerischen Erfolges sind. Sie sind auch immer in ihrer Würde als Mensch zu betrachten.

Mitarbeiter sind außerdem nicht nur im Kontext Unternehmen zu sehen, sondern sind in eine Vielzahl von sozialen Kontakten eingebunden, die auf sie einwirken, die sie beeinflussen und die Auswirkungen auf das Verhalten der Mitarbeiter haben. In der Person des Mitarbeiters manifestiert sich daher eine starke Wechselwirkung zwischen Unternehmen und Außenwelt (Thommen/ Achleitner 2004: 643). Das zur Sozialverantwortung fähige Unternehmen berücksichtigt diese Einflüsse und strebt danach, die Mitarbeitenden in ihrer jeweiligen Situation zu bestärken. Dies betrifft wesentlich Mitarbeiterinnen mit Kindern und Mitarbeitende mit Erkrankungen, die sich gewissen Stigmata in der Gesellschaft gegenübersehen.

Ein weiterer Aspekt, der für das Unternehmen im Umgang mit seinen Mitarbeitern zu beachten ist, dass der Mitarbeiter dem Unternehmen nicht nur als Individuum, sondern gleichzeitig als soziales Wesen entgegentritt (Kieser/ Walgenbach 2003: 26). In der sozialen Dimension ist der Mitarbeiter Teil von formellen aber auch informellen Gruppen, nimmt bestimmte Rollen innerhalb der Gruppen ein und unterliegt Einflüssen aus den Gruppen heraus, die für das Unternehmen sowohl positive als auch negative Aspekte haben können (Jung 2006:216). Grundsätzlich wird also gerade am Mitarbeiter deutlich, dass sich das Unternehmen in einem gesellschaftlichen Gesamtkontext befindet, der nicht auf sein wirtschaftliches Handeln beschränkt sein kann.

2.5.3 Instrumente der inner- und außerbetrieblichen Umsetzung

Wenn das Unternehmen CSR-Konzepte nach innen ausrichten möchte, so muss es sein Verhalten gegenüber den Mitarbeitern, vor allem das Führungsverhalten, an bestimmten Werten und Normen orientieren, ohne dass es dabei die Zielsetzung des ökonomischen Erfolgs aus den Augen verliert. Die ökonomischen Ziele des Unternehmens müssen somit mit den komplexen Anforderungen der Mitarbeiterführung in Übereinstimmung gebracht werden. Dazu gehört, dass Mitarbeiter ihren Fähigkeiten und Neigungen entsprechend eingesetzt werden sollten, um sie nachhaltig zu motivieren und ihre Produktivität zu erhöhen. Zu diesem Zweck können eine Vielzahl von Instrumenten eingesetzt werden, von der Aus- und Weiterbildung über die klassische Personalentwicklung bis hin zu Coaching-Maßnahmen reichen (Thom/ Zaugg 2007: 15). Vor allem arbeitsintegrierte Ansätze bergen ein großes Potential zur Förderung von Mitarbeitern (Ryschka et al. 2008: 132), denn gerade in Zeiten der schnellen dynamischen Veränderung von innerbetrieblichen Prozessen und Arbeitsabläufen müssen die Mitarbeiter immer neue Anforderungen und Aufgabenstellungen bewältigen, so dass die fortlaufende Entwicklung von Fähigkeiten und Potenzialen einen hohen Stellenwert einnimmt. Dabei steht im Mittelpunkt der Überlegungen, die vorhandenen Potenziale und Fähigkeiten der Mitarbeiter zu erweitern und neuen Gegebenheiten anzugleichen, so dass sie für die Erreichung der Unternehmensziele möglichst effizient nutzbar sind (Gmür/ Thommen 2007:185). Maßnahmen dieser Art können in verschiedene Segmente eingegliedert werden. Das erste Segment stellen Maßnahmen „into the job“ dar. Hierunter versteht man beispielsweise Berufsausbildungen und Trainee-Programme. Das zweite Segment bilden Maßnahmen „on the job“, zu denen Training, Coaching, Mentoring oder Projektarbeit gehören. Das dritte Segment sind Maßnahmen „near the job“, wozu beispielsweise Multiplikatorenmodelle gehören. Das vierte Segment besteht aus Maßnahmen „off the job“, worunter externe Bildungsveranstaltungen und Inhouse-Schulungen fallen (Scholz 2000: 511ff). Da für die meisten Mitarbeiter durch eine große Spezialisierung in den jeweiligen Aufgabenbereichen der Gesamtkontext ihrer Aufgabe nicht mehr zu erkennen ist, besteht die grundsätzliche Gefahr der Entfremdung, was meistens eine wachsende Frustration mit sich bringt. Entfremdung und Frustration wirken auf Mitarbeiter demotivierend, was sich wiederum negativ auf die Produktivität auswirkt. Instrumente, die den Mitarbeitern einen größeren Handlungsspielraum geben und die ihr Wissen um den Gesamtzusammenhang erweitern, sollen dem vorbeugen. Dazu

gehören unter anderem Instrumente wie Job Enlargement, Job Enrichment und Job Rotation (Birker 2005: 313). Bei allen diesen Instrumenten geht es um eine qualitative Ausweitung der Arbeitsverteilung und damit eine höhere Übernahme von Verantwortung durch die Mitarbeitenden. Untersuchungen zeigen, dass die Leistungsbereitschaft- und fähigkeit der Mitarbeiter dadurch deutlich erhöht wird (Thommen / Achleitner 2004: 686). Dieser Effekt wird dadurch erreicht, dass die Arbeitsmonotonie und die damit verbundenen negativen Auswirkungen, die sich auch gesundheitlich auswirken, zurückgehen. Wichtig ist aber vor allem, dass die Mitarbeiter einen größeren Sinnzusammenhang in ihrer Arbeit erkennen und sich auf Grund dessen stärker in ihre Arbeit einbringen können (Thommen / Achleitner 2004: 686).

Die positiven Auswirkungen lassen sich unter anderem an dem Grad der Mitarbeiterzufriedenheit messen. In den letzten Jahren werden in den Unternehmen zur Beantwortung verschiedener mitarbeiterbezogener Fragestellungen verstärkt Mitarbeiterbefragungen durchgeführt. Ein wichtiges Thema dabei ist die individuelle Zufriedenheit. Dies war aufgrund des wachsenden Überangebots auf dem Arbeitsmarkt während der 1980er und 1990er Jahre in den Hintergrund gerückt (Borg 2003: 19). Die Mitarbeiterbefragung selbst dient dabei als Instrument der Beteiligung, d.h. Äußerung und der Partizipation, d.h. Mitbestimmung der Mitarbeiter. Hiervon wird höhere Zufriedenheit erwartet, weil die Mitarbeiter sich wertgeschätzt fühlen (Görtler/Rosenkranz 2006: 5). Diese Maßnahmen der Personalführung, als interne Dimension der CSR, sollen auch in Managementansätzen umgesetzt werden. Hier ist unter anderem das Diversity Management relevant. Dies bedeutet in westlichen Industrieländern beispielsweise, berechnete Interessen von Mitarbeitenden mit Kleinkindern zu beachten. Bei Engagements in Ländern mit Entwicklungsbedarf geht es hier insbesondere um vulnerable Gruppen, vor allem sozial Deklassierte, von Krankheit und lückenhaften medizinischen und sanitären Verhältnissen Betroffene.

Wie diskutiert, sind Menschen gleichzeitig Individuen und soziale Wesen, die sich voneinander unterscheiden und entsprechend unterschiedliche Werte, Normen und Vorstellungen haben. Diese bestimmen auf der einen Seite das Verhalten von Menschen und auf der anderen Seite die Erwartungen an das Verhalten anderer. Dies gilt nicht weniger für Unternehmen und Organisationen, die aus Menschen bestehen. Je internationaler Unternehmen und je pluralistischer Gesellschaften, desto unterschiedlicher sind Werte und Einstellungen. Soll der Unterschiedlichkeit von Mitarbeitern und Werten Rechnung getragen werden, sind Wege erforderlich, um

die Unterschiedlichkeit zu integrieren und ihr Potential zu nutzen. Diversity Management ist ein solcher Ansatz. Diversity bedeutet Verschiedenheit und Vielfalt, die zahlreiche Erscheinungsformen haben kann. Beispiele für Kerndimensionen innerbetrieblicher Diversity sind Alter, Geschlecht, Religion, Herkunft sowie körperliche und geistige Fähigkeiten (Rühl 2008: 89). Im Diversity Management werden Menschen in ihrer Unterschiedlichkeit positiv, nicht negativ, wahrgenommen. Es geht damit um die Wahrnehmung der Potenziale des Menschen, nicht um die Betrachtung seiner Defizite, so dass die Wertschätzung der Mitarbeiter mit ihren unterschiedlichen Verhaltensweisen und Einstellungen, was zu einer produktiven Gesamtatmosphäre im Unternehmen führt (Becker 2006: 208) und als positiver, bereichernder Faktor betrachtet wird. Dies bedeutet nicht eine quasi-verordnete Gleichheit, sondern Vielfalt als produktiver Faktor (Finke 2005: 8).

Kern des Diversity-Konzepts ist die Wertschätzung entsteht aber nicht aus sich selbst heraus oder durch unspezifische Anordnung. Erforderlich ist es, etablierte Denk- und Handlungsmuster zu überwinden. Dies beginnt damit, uniforme Rollenerwartungen an die Mitarbeitenden zu reduzieren. Vedder (2011) fasst diese Aufgabe knapp zusammen:

„In den Belegschaften gab es schon immer eine Vielfalt demographischer Attribute (...), Wertvorstellungen, Überzeugungen, Kompetenzen und Fertigkeiten. Die Mitarbeiter wurden allerdings meist 'gleichbehandelt' und innerbetrieblich in Richtung einer zentralen Organisationskultur sozialisiert. Anders zu sein (...) war häufig gleichbedeutend damit, Defizite zu haben. (...) Der Arbeitgeber fördert den Pluralismus im Unternehmen, hält für unterschiedliche Beschäftigtengruppen differentielle personalpolitische Angebote bereit, unterstützt die informelle Netzworfbildung sowie den Abbau von Vorurteilen und Stereotypisierungen. Man muss nicht mehr seine Gruppenidentität verleugnen, um sich mit dem Unternehmen zu identifizieren. Die Werte und Vorgaben der ehemals dominanten Gruppe dürfen bzw. sollen hinterfragt werden“ (Vedder 2011).

Die Ansicht von Vedder benennt eine große Herausforderung für Unternehmen auch in westlichen Industrieländern: Bestimmte Verhaltensweisen sind ungeschrieben, aber verpflichtend, darin enthaltene Ungerechtigkeiten und Diskriminierungen werden nicht hinterfragt. Bei Engagements in Ländern mit besonderem Entwicklungsbedarf ist diese Problematik verstärkt, weil dort häufig stärkere Mechanismen der sozialen Einbeziehung und Ausgrenzung praktiziert werden. In Südafrika sind ausländische Unternehmen mit den Folgen der Rassentrennung konfrontiert; in der schwarzen Bevölkerungsmehrheit herrscht eine ausgeprägte Kultur der Diskriminierung und der sexuellen Übergriffe gegen Frauen vor. Für ausländische Unternehmen stellt sich eine nicht kleinere Herausforderung als während der Apartheid-Zeit: Dort mussten Rechte, u.a. die Ausbildung von

Schwarzen zu Facharbeitern, heimlich durchgesetzt werden, in Kenntnis möglicher Strafen. In der Gegenwart stellt sich Unternehmen die Aufgabe, eine Kultur des Respekts gegenüber einer Kultur des Machismus und des Rechts des Stärkeren durchzusetzen, die in der schwarzen Bevölkerungsmehrheit stark verbreitet ist. Dies kann allein zusammen mit den Beschäftigten geschehen, nicht gegen diese und nicht ohne Annäherung an die Dialogkultur dieses Landes.

Die externe Dimension bezieht sich auf die Außenwelt des Unternehmens, zu der seine Kunden, seine Zulieferer und andere Akteure bzw. Vertragspartner entlang der Supply Chain gehören. „Außenwelt“ erfasst ferner die gesamte regionale Umgebung, in der das Unternehmen angesiedelt ist. Dazu gehören nicht allein ökonomische Akteure, sondern auch die Umwelt in ökologischer und sozialer Hinsicht.

Bestandteile der externen Dimension von CSR hatte das Grünbuch der Europäischen Kommission von 2011 wie nachfolgend zusammengefasst. Hierbei steht, wie generell im Gesellschaftsbild der Kommission, der Mensch als Marktbürger im Vordergrund.

Was in der internen Dimension der von Verantwortung und Respekt bestimmte Umgang des Unternehmens mit den Mitarbeitern ist, bedeutet in der externen Dimension den Umgang mit Kunden und den Vertragspartnern in der Supply Chain (Wertschöpfungskette). Die Globalisierung der Märkte, die zunehmende Bedeutung der Weltwirtschaft, aber auch der zunehmend pluralistischer werdende Inlandsmarkt lassen Vielfalt und Unterschiedlichkeit zur Normalität werden, was die Unternehmen vor neue Herausforderungen stellt (Scherer / Palazzo 2008:424). Gerade Unternehmen, die von homogenen Belegschaften und in dieser Hinsicht monokulturell geprägt sind, begegnen hier Schwierigkeiten. In diesen Unternehmen ist ein dominanter Kanon von Werten, Normen und Regeln für alle Mitarbeiter bestimmend, so dass die Mehrzahl der Führungspositionen aus Angehörigen einer bestimmten Kultur besteht (Vedder 2011). Gehören diese unterschiedlichen Kulturen und Werten und Einstellungen, so kann das Unternehmen der Unterschiedlichkeit seines Umfeldes Kunden weitaus besser begegnen und adäquat auf sie reagieren (Scheele 2005).

Die Wertschätzung von Vielfalt ist daher nicht nur die Grundlage eines neuen Normalitätsbegriffs, sondern auch die Abkehr von einem bisher geltenden Normali-

Tabelle 2: Elemente interne Dimension CSR nach EU-Grünbuch; Quelle: Loew et al. 2004: 28

| |
|--|
| <p>Externe Dimension</p> <p>Lokale Gemeinschaften (Umfeldverantwortung) Integration der Unternehmen in das lokale Umfeld, Steuerzahlung, Beschäftigung, Umweltbelastung, positive freiwillige Beiträge: Partnerschaften, Sponsoring, ...</p> |
| <p>Geschäftspartner, Zulieferer und Verbraucher „Soziale“ Verantwortung auch für Zulieferer und deren Belegschaft, Abhängigkeit der Zulieferer von fairen Preisen, Compliance bei Zulieferern. Zulieferer werden nicht nur nach Preisangebot ausgewählt. Bedarfsorientierung, Qualität, Sicherheit der Produkte/Dienstleistungen, Zuverlässigkeit, Design für alle.</p> |
| <p>Menschenrechte Globale Versorgungsketten, internationale Wirtschaftstätigkeit. Relevante Normen u.a. OECD Guidelines for Multinational Companies, ILO Erklärung zu grundlegenden Prinzipien und Rechte der Arbeit. Verhalten in Ländern, in denen Menschenrechte häufig verletzt werden, Abkommen von Cotonou: Kampf gegen Korruption. Freiwillige Verhaltenskodizes der Unternehmen, EU-Forderung nach einem Europäischen Verhaltenskodex.</p> |
| <p>Globaler Umweltschutz Grenzüberschreitende Auswirkungen, Ressourcenverbrauch. Durch IPP Umweltleistung in der Supply Chain verbessern, Investitionen in Drittländern, OECD Guidelines, Global Compact, Verhaltenskodizes.</p> |

tätsbegriff, der allerdings nur ein Bild von Normalität umfasste, das viele Facetten der Wirklichkeit außer Acht ließ. Wenn in einem Unternehmen eine Monokultur dominiert, so ist die Wahrscheinlichkeit, dass Märkte und Kunden es durch diese Augen betrachten, sehr hoch. Sehr wahrscheinlich ist dann auch, dass Fremdes als bedrohlich wahrgenommen wird (Keil 2006: 6). Eine solche Sicht kann sich als Wettbewerbsnachteil herausstellen, wenn sie dazu führt, dass die Bedürfnisse der Kunden und die Besonderheiten der Märkte nicht mehr wahrgenommen werden. Eine von Vielfalt geprägte Weltsicht erweist sich dagegen sowohl als förderlich für

den verantwortungsvollen Umgang mit den Mitarbeitern, als auch als vorteilhaft im Wettbewerb um Kunden. Hierzu stellt Keil (2004) fest:

„(...) zum einen ist man heute viel sensibler für diese Unterschiede, denn daraus speisen sich individuelle Identitäten, aber auch Gruppenidentitäten und Organisationsidentitäten (z.B. das berühmte Alleinstellungsmerkmal, der USP „Unique Selling Proposition“). Zum anderen sind bestimmte Vielfaltsmerkmale eben tatsächlich vielfältiger geworden (z.B. Nationalitäten oder Religionen in Deutschland) oder werden heute öffentlich gelebt (z.B. Homosexualität). Und hier liegen enorme wirtschaftliche, soziale und politische Chancen. Wirtschaftlich, weil Unternehmen verstärkt um Marktanteile und neue Kundengruppen kämpfen, sie also suchen und dann bedienen können. (...) letztendlich bedeutet das Konzept Diversity Management also immer: Potenzielle Märkte, Kunden/Nutzer und ihre Bedürfnisse werden ernst- und wahrgenommen und in Produkt- und Dienstleistungsangebote übersetzt“ (Keil 2004:6).

Kunden wollen in ihren Bedürfnissen respektiert werden und fordern dies heute gerade von großen Unternehmen ein, die wegen ihrer multinationalen Wertschöpfungskette von Umwelt- und Sozialaktivisten beobachtet werden. Kunden wenden sich in den letzten vier Jahrzehnten zunehmend schneller von einem Unternehmen ab, wenn dieses ihre Anliegen nicht berücksichtigt oder versucht, seinen Kritikern aus einer Position der Stärke heraus zu begegnen. Wie Smith (2008) auf Basis einer Umfrage von 2005 darstellt, machen Kunden ihre Überzeugungen wesentlich durch Handlungen deutlich (Smith 2008:282f), konkret durch Abwanderung. Hinter Unzufriedenheit mit Produktqualität und Service als Abwanderungsgrund stehe sozial unverantwortliches Handeln nicht mehr nach (Saheb 2006: 4). Anzumerken ist hierbei, dass Empörung sich exakt immer gegen die Wahrnehmung von Verfehlungen richtet, unabhängig vom tatsächlichen Vorliegen oder Intensität des kritisierten Unternehmensverhaltens. Bei der externen Dimension von CSR geht es aber nicht nur um soziale Verantwortung des Unternehmens in der Außenwirkung auf die Kunden, sondern um tatsächlich gelebte Verantwortung. Dies zeigt sich am Umgang des Unternehmens mit seinen Lieferanten, was ein weiteres Kriterium dafür geworden ist, ob die Kunden das Unternehmen honorieren oder sanktionieren (Millington 2008: 365).

Als eine der gravierendsten Verfehlungen wird die Nutzung von Kinderarbeit angesehen. Der Sportartikelhersteller Nike, der von Beginn seiner Tätigkeit an im Sitzstaat USA lediglich Designs anfertigt, reagierte auf entsprechende Berichte nicht einer Leugnungsstrategie und der Androhung rechtlicher Schritte, sondern mit der Aufwertung von sozialen und ökologischen Standards zu entscheidungsrelevanten Kriterien (Saheb 2006: 4). Das Beispiel zeigte, dass Unternehmen darauf achten müssen, unter welchen Arbeitsbedingungen ihre Produkte hergestellt werden. Dies erstreckt sich nicht nur auf die inländischen Niederlassungen (Nike in den USA),

sondern auch auf die Zulieferer in anderen Ländern. Einige wenige Reportagen genügen, um ein langjährig aufgebaute Imagebestandteile wie Sportlichkeit, Jugendlichkeit, verlässliche Qualität etc. zu zerstören oder zu entwerten. Beispielsweise berichtet eine Reportage zu sog. *sweat shops*:

„Wie ihre Schwestern in der Vergangenheit haben die heutigen Arbeiterinnen (...) niedrige Löhne, lange Arbeitszeiten und schlechte Arbeitsbedingungen. Ihre Unterbringung ist beengt, sie haben nur wenige Rechte, die Arbeit ist monoton, die Luft ist staubig und der Lärm ohrenbetäubend. Das Essen ist schlecht, die Zäune sind hoch und die Ausgangssperren werden streng überwacht.“ (Rivoli 2006: 146)

Auch wenn derartige Berichte nachträglich als teilweise Skandalisierung von üblichen Zuständen in den jeweiligen Ländern erkannt werden, so verursachen sie doch erheblichen Rufschaden und etablieren bei einem Teil der Kunden ein Schuldgefühl: Kleidung am Leib zu tragen, die von faktischen Arbeitssklaven hergestellt wurde. In vergleichbare Bedrängnis wie Nike gerieten Apple und andere Unternehmen, als beim Elektronik-Zulieferer Foxxcon im Jahr 2010 eine steigende Selbstmordrate zu verzeichnen war (Knopf et al. 2010:19).

Die Unternehmen werden daher bereits durch Marktkräfte gezwungen, sich um die Einhaltung grundlegender Menschenrechte und sozialer Standards in ihren Produktionsstätten, auch im Ausland, zu kümmern. Wenn sie das unterlassen, besteht die Gefahr, dass sie den Ruf eines unethischen Unternehmens bekommen. Dies ist gefürchtet, gerade weil es nicht steuerbare Dynamiken der öffentlichen Meinungsbildung auslöst (Saheb 2006: 5).

2.6 Unternehmen und Gesellschaft

2.6.1 Politische Dimensionen der CSR

Soziale Verantwortung betrifft gleichermaßen das Unternehmen und seine Umwelt im doppelten Sinn von *environment*. Damit erhält CSR zwangsläufig eine politische Dimension. Selbst dann, wenn politische Ziele nicht verfolgt und eine politische Einflussnahme nicht beabsichtigt wird, kann das Unternehmen nicht verhindern, dass es sich in einer bestimmten Umgebung bewegt, die durch politische Rahmenbedingungen geprägt ist. Auswirkungen auf die Umwelt hat bereits das regelkonform, nicht nur das regelwidrig handelnde Unternehmen.

Wenn Unternehmen im Auslandsgeschäft sich durch die öffentliche Meinung und den Druck ihrer Kunden gezwungen sehen, Standards einzuhalten, die nur in ihrem

Sitzstaat gelten, dann bedeuten Entscheidungen auch eine Stellungnahme zu den politischen Verhältnissen im Zielland.

Dies wirkte sich drastisch im erwähnten Fall von Foxxcon aus, einem ostasiatischen Zulieferer u.a. von Apple und Microsoft. Die nach mehrfachen Suiziden als unhaltbar offengelegten Arbeitsbedingungen bei Foxxcon brachten Apple und Microsoft in Bedrängnis (Farrouh 2012). Bestehen Apple und Microsoft nun darauf, dass die Mitarbeiter adäquat entlohnt und behandelt werden, so ist das ein Eingriff nicht nur in das wirtschaftliche System, sondern auch in das politische, denn dieses Vorgehen würde die Maßstäbe Chinas in Bezug auf Arbeitsbedingungen und -löhne verändern. Zeigen die beauftragenden Unternehmen dagegen, dass es sie nicht interessiert, unter welchen Bedingungen ihre Produkte hergestellt werden, so hat auch dies Auswirkungen auf die politischen Rahmenbedingungen, denn dadurch werden Ausbeutung und Ungleichheit stabilisiert (Knopf et al. 2010: 19). Wenn CSR für Lieferketten und die Beteiligten der gesamten Supply Chain angewendet wird, dann ist die Reichweite der notwendigen Maßnahmen auch politischer Natur, weil sie in bestehende Machtverhältnisse eingreift.

Eine Dimension politischer Gestaltung erhält CSR, wenn es sich um den Anspruch nachhaltigen Wirtschaftens handelt. Der Begriff Nachhaltigkeit stammt aus der Forstwirtschaft, wo er bei der Rohstoffkrise von 1713 erstmals angewandt wurde: Wie mehrfach in der Kulturgeschichte waren vorhandene Waldbestände schneller abgeholzt worden, als sie nachwachsen können – oder die Aufforstung wurde vernachlässigt (Grober 1999: 98). Im 20. Jahrhundert wurde der Begriff umgedeutet und auf politische Akteure bezogen, was auch die Entwicklungszusammenarbeit umfasst. Als Leitlinie für Unternehmen wird Nachhaltigkeit erst seit Etablierung von ökologischen Bewegungen in westlichen demokratischen Industriestaaten verwendet. Der Begriff kam damit zu seinem Ursprung wieder näher.

1983 gründeten die Vereinten Nationen als unabhängige Sachverständigenkommission die Weltkommission für Umwelt und Entwicklung (WCED), die einen Perspektivbericht zu langfristig tragfähiger, umweltschonender Entwicklung im Weltmaßstab bis zum Jahr 2000 und darüber hinaus entwickeln sollte. Der Perspektivbericht wurde mit dem Titel „Our Common Future“ veröffentlicht, besser bekannt als „Brundtland-Report“. In diesem Bericht wurde zum ersten Mal das Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung thematisiert, entwickelt und definiert. Eine nachhaltige Entwicklung ist demnach eine Entwicklung, „die den Bedürfnissen der

heutigen Generation entspricht, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen und ihren Lebensstil zu wählen.“ (Brundtland 1987).

Von besonderer Bedeutung ist am Konzept der nachhaltigen Entwicklung, dass zum ersten Mal Problembereiche gemeinsam betrachtet wurden, die bisher getrennt behandelt wurden. Diese Problembereiche sind u.a. Umweltverschmutzung in Industrieländern, globale Hochrüstung, Schuldenkrise, Bevölkerungsentwicklung und Wüstenausbreitung in der Dritten Welt. Alle Problembereiche werden als ein Netz von Ursachen und Wirkungen gesehen, so dass deutlich wird, dass es nicht genügt, mit einzelnen Maßnahmen einzelne Problemfelder zu behandeln, sondern dass es notwendig ist, eine langfristig tragfähige, also nachhaltige Lösung zu entwickeln. Wie schwierig das sein wird, lässt sich im folgenden Zitat aus dem Brundtland-Report erkennen, in dem die Ziele und Konsequenzen dargelegt werden:

„Nach Ansicht der Kommission muss einerseits die Armut in den Entwicklungsländern überwunden werden. In den Industrieländern ist dagegen der materielle Wohlstand mit der Erhaltung der Natur als Lebensgrundlage in Einklang zu bringen. Für die Zukunft muss davon ausgegangen werden, dass sich die Konsum- und Lebensweisen der westlichen Industrieländer nicht auf die gesamte derzeitige und zukünftige Weltbevölkerung übertragen lassen“ (Brundtland 1987).

Wesentlicher Punkt einer nachhaltigen Entwicklung ist, dass die Weltwirtschaft die Bedürfnisse und legitimen Wünsche der Menschen befriedigen muss, dabei aber die Leistungsfähigkeit der ökologischen Systeme berücksichtigt, somit nicht die Ökologie der Erde zerstört (Brundtland 1987). Hierzu ist ein Umdenken notwendig und eine Neuorientierung allen Wirtschaftens in seinen ökonomischen und sozialen Dimensionen, orientiert an den Grenzen der Tragfähigkeit des Naturhaushaltes (Definitionen 2012).

1992 forderte die Agenda 21 der UN:

„Durch eine Vereinigung von Umwelt- und Entwicklungsinteressen und ihre stärkere Beachtung kann es uns jedoch gelingen, die Deckung der Grundbedürfnisse, die Verbesserung des Lebensstandards aller Menschen, einen größeren Schutz und eine bessere Bewirtschaftung der Ökosysteme und eine gesicherte, gedeihlichere Zukunft zu gewährleisten. Das vermag keine Nation allein zu erreichen, während es uns gemeinsam gelingen kann: in einer globalen Partnerschaft, die auf eine nachhaltige Entwicklung ausgerichtet ist.“ (Agenda 21 – Präambel)

Nachhaltigkeit hat nach der Agenda 21 vier Dimensionen, die miteinander verzahnt sind. Bei der ersten Dimension handelt es sich um die “Soziale und wirtschaftliche Dimension“. In dieser Dimension geht es um soziale und wirtschaftliche Aspekte, wie Armutsbekämpfung, Bevölkerungsdynamik, Gesundheitsschutz und nachhaltige

Siedlungsentwicklung. In der zweiten Dimension geht es um die "Erhaltung und Bewirtschaftung der Ressourcen für die Entwicklung". Diese Dimension umfasst die ökologischen Themen wie den Schutz der Erdatmosphäre, die Bekämpfung der Entwaldung, den Erhalt der biologischen Vielfalt oder die umweltverträgliche Entsorgung von Abfällen. In der dritten Dimension "Stärkung der Rolle wichtiger Gruppen" geht es um partizipative Ansätze mit dem Ziel, möglichst alle gesellschaftlichen Gruppen an möglichst vielen Prozessen zu beteiligen, vor allem aber die, die für die Umsetzung der Agenda besonders wichtig sind. Die vierte Dimension bezieht sich auf die Möglichkeiten der Umsetzung der Rahmenbedingungen in Bezug auf die finanziellen und organisatorischen Instrumente. Diese sind insbesondere Technologietransfer, Bildung und internationale Zusammenarbeit (Agenda 21). Im allgemeinen Verständnis ist der Begriff Nachhaltigkeit mit einem ökologischen Bezug verbunden: Natürliche Ressourcen sind begrenzt und gefährdet, somit auch die Lebensgrundlagen. Nachhaltigkeit als Begriff bleibt dennoch unspezifisch:

"Eine materiell nachhaltige Welt könnte ein unfruchtbares Ödland mit permanenter Zwietracht und elender Armut der noch verbleibenden menschlichen Bevölkerung sein oder eine fruchtbare Landschaft mit einer umweltfreundlichen Zivilisation auf einem hohen Niveau individuellen Wohlstands. Dazwischen gibt es viele mögliche Optionen. Es gibt keinen einzigartigen Zustand der Nachhaltigkeit." (Bossel 1998: 27)

Damit setzt sich Nachhaltigkeit aus drei Komponenten zusammen. Alle Maßnahmen, die sich nur auf eine oder zwei dieser Komponenten beziehen, können nicht als nachhaltig gelten (Bossel 1998: 27). Akteure, die in dieser Hinsicht neben den politischen Handelnden von besonderem Interesse sind, sind NGOs. Sie beziehen ihre Legitimation meist aus ihrem Umfeld und gelten als besonders vertrauenswürdig, wenn sie Missstände öffentlich machen. Sie sind häufig global tätig oder zumindest global vernetzt. Eine Verbreitung bestimmter Werte und Einforderung bestimmter Standards – die nicht automatisch wünschenswert und gerechtfertigt genannt werden können – wird dadurch weltweit vorangetrieben. Unternehmen stehen weltweit unter Beobachtung und müssen wegen der digitalen Echtzeit-Medien beständig mit Rückkopplungen in ihrem Sitzstaat rechnen. Begrüßenswert ist uneingeschränkt die Folge, dass Verstöße gegen die Menschenrechte und weitere ethische Grundsätze nicht mehr als konform mit lokaler Kultur abgetan werden können (Beck 2002: 350). Globale Digitalisierung und Vernetzung beschränken die Möglichkeiten erheblich, Aufklärung von unethischem Verhalten zu unterdrücken. NGOs kompensieren dadurch ihre im Vergleich zu Unternehmen geringen finanziellen Spielräume. Ihre

potenziell hohe gesellschaftliche Legitimation als rein ethische Akteure gleicht dabei auch geringere Mittel für Lobbyarbeit aus (Curbach 2008: 371).

An Unternehmen wird heute im Kontext der Nachhaltigkeit ein ähnlicher ethischer Maßstab gelegt wie an NGOs. Mutz (2001) argumentiert, dass die Grenzen von ethischer und Profit-Orientierung, wie auch die Trennung von Wirtschaft und Zivilgesellschaft durchlässiger werden. Unternehmen, die bereits aus sozialer Verantwortung für ihre Mitarbeiter Gewinne erzielen müssen, werden hier in einen unspezifischen Verantwortungskontext einbezogen. In den Worten von Mutz (2001):

“Zu fragen ist dann beispielsweise, ob Gewerkschaften und Wirtschaftsverbände nicht in selbstverständlicher Weise als zivilgesellschaftliche Formationen oder staatsbürger-schaftliche Vereinigungen zu betrachten sind – und ob Wirtschafts-unternehmen nicht auch in einigen Dimensionen ihres Tätigkeitsfeldes zivilgesellschaftlichen Charakter haben. Dann ist es aber nur konsequent, auch einen veränderten Blick auf die zivilgesellschaftliche Verantwortung von Wirtschaftsunternehmen zu werfen, die sich nicht nur auf die bekannten staatsbürgerschaftlichen Rechte und Pflichten bezieht, sondern darüber hinaus auf die wirtschaftlichen Aktivitäten selbst. Damit wird das typische Wirtschafts-unternehmen nicht zu einer gemeinnützigen Veranstaltung Ehrenamtlicher umdefiniert, es wird aber anerkannt, dass wirtschaftliches Handeln in hohem Maße zivilgesellschaftliche Züge trägt.“ (Mutz 2001)

Unternehmen sind dennoch mit einem generellen Negativimage konfrontiert. Grund dafür, so Jonker, sind zahlreiche Skandale von Unternehmen, die bei Nachhaltigkeit und sozialer Verantwortung mit Absichtserklärungen aufgefallen waren, ihr Handeln diesem kreierten Image aber krass widersprach (Jonker et al. 2011: 17). Eine häufig öffentlich sichtbare Lobbymacht – Gebäude, Personal, Veranstaltungen mit Medienresonanz – trägt zu diesem Negativimage bei. Daraus folgt die pauschale Bewertung als unglaubwürdig in der Öffentlichkeit (Beck 2002:129f).

2.6.2 Kulturelle und soziale Dimensionen CSR

In der Regel sehen sich Großunternehmen in einem gesamtgesellschaftlichen und politischen Kontext, während KMU ihren Einfluss als sehr gering einschätzen und deshalb sich von dieser Debatte abgrenzen. Die Europäische Kommission hat deshalb in den Fokus gerückt, dass KMU in ihrer Region verankert und in die lokale Umgebung integriert sind. Für diese Zielgruppe prägte sie den Begriff „verantwortliche Unternehmertätigkeit“ (Europäische Kommission 2004: 7).

Dieser Begriff soll die zur Gründung und Führung eines kleinen Unternehmens notwendige individuelle unternehmerische Dynamik mit dem allgemeineren Bewusstsein der gesellschaftlichen Verantwortung, verbinden (Europäische Kommission 2004: 7). KMU sind zumeist als Spender und Sponsoren von Non-

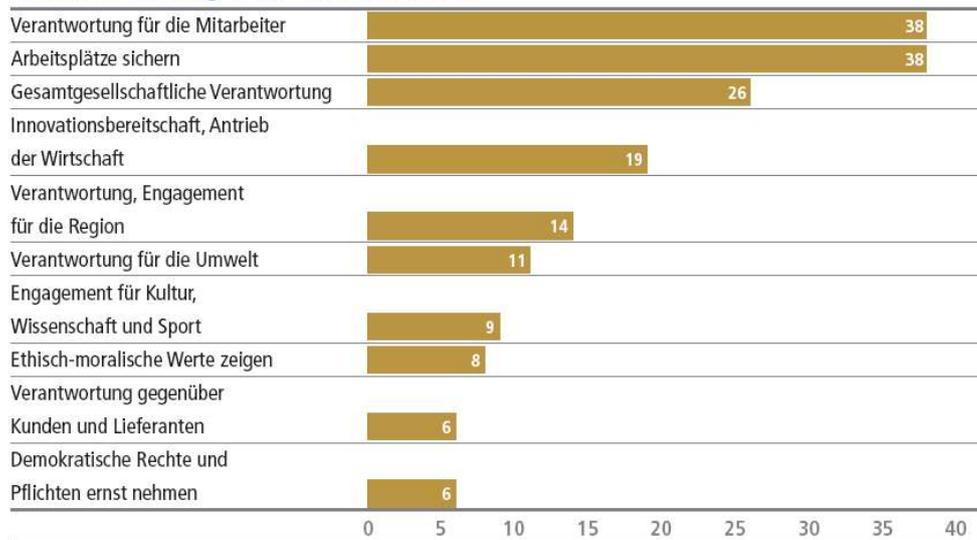
Profit-Akteuren wie Sportvereine, karitativen Einrichtungen oder Kulturvereinen engagiert. Einprägsam sind hier besonders die zahlreiche Namen und Logos tragenden Mannschaftsbusse. Nur selten gibt es eine ausformulierte CSR-Strategie, wobei ein Viertel der Unternehmen soziales Engagement in die Geschäftsstrategie integriert. Generell zeigen ältere Unternehmen und solche, die über Qualität konkurrieren, mehr CSR-Engagement als jüngere und solche, welche die Preisstrategie in den Vordergrund stellen (Cosore 2003).

Das Hauptmotiv, das die Unternehmen für ihr soziales Engagement nennen, ist der Wille zu ethischem Handeln. Ferner sollen die Beziehungen zu Kunden, Geschäftspartnern und der lokalen Umgebung liegen. Die Unternehmen, die noch keine Aktivitäten dieser Art haben, geben als Begründung meistens an, dass sie bisher noch nicht darüber nachgedacht haben oder aber dass sie den Zusammenhang zur eigenen Geschäftstätigkeit nicht sehen: Somit erkennen sie keinen Nutzen darin. Für die Zukunft planen 84 % der befragten Unternehmen, die bereits aktiv sind, dies fortzusetzen, 8 % planen eine Erweiterung (Cosore 2003).

Weitere Befragungen ergaben (Riess, Peters 2006: 6), dass Unternehmen mit CSR zuerst die Verantwortung für die Situation der Mitarbeiter am Arbeitsplatz verbinden, direkt gefolgt von Sicherung der Arbeitsplätze selbst. Diese primären CSR-Ziele zählen somit nach Eigensicht zu den sozialen Kernkompetenzen eines Unternehmens (Riess, Peters 2006: 6).

Über diese beiden Anliegen hinaus verbinden signifikante Gruppen der befragten Unternehmen mit Verantwortung ein wertebasiertes Bild der „Gesamtgesellschaft“ (26 %), 19 % sehen Innovationskraft als wichtig, somit unternehmerisches Denken über den eigenen Betrieb hinaus und 11 % sehen den Umweltschutz als hochrangig, acht Prozent möchten „ethisch-moralische Werte“ in ihrer Arbeit umsetzen. Bei der Befragung von Riess und Peters waren Mehrfachnennungen möglich. Insgesamt zeigen die Ergebnisse, dass die deutliche Mehrheit der Unternehmen sichtbare Leistungen der sozialen Verantwortung als wichtig betrachtet. Die genannte Doppelbedeutung von „sozial“ im Englischen als innerbetrieblich und gesellschaftlich ist dabei berücksichtigt (Riess, Peters 2006: 6). Größere Unternehmen haben durchgängig Referate eingerichtet, um CSR-Strategien zu entwickeln, umzusetzen und nach außen zu kommunizieren.

Abbildung 3: Assoziationen zum Begriff „gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen“



Angaben in Prozent; Mehrfachnennung möglich

Quelle: Unternehmensbefragung Gesellschaftliche Verantwortung

Bertelsmann Stiftung

Abbildung 2: Assoziationen zum Begriff „gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen“; Quelle: Riess, Peters 2006: 6

Eine CSR-Strategie hat die jeweilige Unternehmenskultur zum Ausgangspunkt, die sich aus Werten und Leitlinien ableitet, die das Unternehmen für verbindlich erklärt hat. Für deren Entwicklung einer CSR-Strategie ist es daher wesentlich, dass die Unternehmenswerte explizit definiert und kommuniziert werden. Für VW ist das das Prinzip der Nachhaltigkeit zentral, das auch in der operativen Strategie 2018 ausgedrückt ist (VW 2010: 12).

Bei Volkswagen wurde 2006 zu diesem Thema eine Geschäftsstelle, „Koordination CSR und Nachhaltigkeit“, eingerichtet, die für die strategische Ausrichtung und Weiterentwicklung des CSR-Managements im Konzern verantwortlich ist. Ein Schwerpunkt der Arbeit dieser Geschäftsstelle ist die Stärkung interner Austausch- und Informationsprozesse und der Aufbau eines Daten- und Kennzahlen-basierten CSR-Informationssystems (VW 2010: 12).

Die Bestandteile der CSR-Strategie des VW-Konzerns sind Umweltmanagement, die Sozialcharta und Charta der Arbeitsbeziehungen, Standards und Allianzen, Integration der Lieferanten, Corporate Governance und Nachhaltigkeit. Nach Eigendarstellung von Volkswagen (Langform des Zitats: Siehe Anhang) heißt es u.a.:

„Was in Wolfsburg Bestand hat, soll auch in Puebla, Anchieta oder eben Uitenhage gelten. Die beiden Erklärungen, die 2002 und 2009 in Zusammenarbeit mit dem Welt-Konzernbetriebsrat und dem Internationalen Metallgewerkschaftsbund verabschiedet

wurden, bilden die Grundlage für weltweit einheitliche Arbeitnehmerstandards und Mitbestimmungsrechte. (...) Außerdem hat sich Volkswagen zur weltweiten Einhaltung der Kernarbeitsnormen der International Labour Organization (ILO), der Leitsätze der OECD für multinationale Unternehmen, der Nachhaltigkeitsgrundsätze des World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) und der Sozialcharta der Internationalen Handelskammer (ICC) verpflichtet.“ (VW 2010: 12)

2.6.3 Grenzen von Unternehmensaktivitäten

Nach Du Toit (2006) bildet Sponsoring die Sportabteilung des Marketing-Departments eines Unternehmens. Es erfüllt die wesentliche Funktion des Zur-Schau-Stellens von Leistung unter dem Signum der eigenen Firma. Es wäre, so Du Toit, eine Illusion zu glauben, Unternehmen sponserten Clubs oder Athleten, weil sie in Geldnot sind. Vielmehr geht es immer um die Steigerung des eigenen Absatzes.

Wenn Unternehmen kulturelle und soziale Aufgaben übernehmen, wenn sie Umweltschutzmaßnahmen durchführen und sich für Arbeitnehmerrechte über den eigenen Betrieb hinaus einsetzen, dann werden sie politischer Akteur und beanspruchen Bereiche, die traditionell Nonprofit-Akteuren der Gesellschaft zugeschrieben sind. Die in der Plattform CSR zusammengeschlossenen Unternehmen gaben sich hierzu bislang skeptisch:

„Die Rollenverteilung zwischen Regierungen und Unternehmen muss dabei aber klar voneinander abgegrenzt werden. Unternehmen können mit ihrem Engagement die Bemühungen der Politik für gesellschaftliche Entwicklung und sozialen Fortschritt ergänzen, nicht aber deren eigene Verantwortung ersetzen. Es sind darüber hinaus die Regierungen, die die grundlegenden Umwelt- und Sozialstandards um- und durchsetzen müssen. Diese Aufgabe kann nicht auf Unternehmen delegiert werden. Dies käme einer Privatisierung der Rechtsumsetzung gleich.“ (CSR 2010)

Die Skepsis bezieht sich besonders pointiert auf Engagements in Ländern mit beschränkter Demokratie und Rechtsstaatlichkeit, wo ausländische Unternehmen Ziel von staatlicher Willkür werden können:

„Es ist die Pflicht der Unternehmen, die Menschenrechte, so wie sie durch die jeweilige nationale Gesetzgebung konkretisiert werden, zu respektieren und die dazu nötigen Managementstrukturen aufzubauen (...). Es müssen juristische wie nicht-juristische Beschwerdemechanismen entwickelt und gestärkt werden, um die Abhilfe bei Menschenrechtsverletzungen, die durch Unternehmen u. a. begangen werden, zu verbessern“ (CSR 2010).

Nach dieser Positionierung sollen die verschiedenen Ebenen von Verantwortung und Interessen genau unterschieden werden. Jeder Verantwortungsebene soll eine entsprechende Verantwortungsinstanz zugeordnet werden (Jonker et al. 2011: 4).

Das Unternehmen ist demnach dazu aufgerufen, Verantwortung zu zeigen. Dabei soll es entscheiden, in welchen Bereichen es sich verantwortlich engagieren will. Allerdings setzt das Unternehmen die Maßstäbe seines sozialen Handelns und beeinflusst die Erwartungen der Betroffenen nur zum Teil selbst. Hier sind die politischen Akteure nicht weniger einflussreich (Jonker et al. 2011: 4).

Riess und Peters ermittelten eine überwiegende Zurückhaltung beim Ausgriff in nichtunternehmerische Verantwortungsbereiche. Aufgaben im lokalen Umfeld und der engeren Region treffen auf größere Bereitschaft. Wichtig ist ihnen, die grundlegende Teilung der Aufgabenbereiche unverändert zu lassen (Riess, Peters 2006: 7). Dieses klassisch-europäische Denken zum Verhältnis von wirtschaftlicher und politischer Verantwortung kommt in nachfolgender Übersicht zum Ausdruck (Riess, Peters 2006: 8). Die Umfrage von Riess und Peters zeigte einen Widerspruch zwischen der Bereitschaft zur Übernahme bislang öffentlicher Aufgaben und der Einstellung zur Notwendigkeit eines starken Staates. Über vier Fünftel der befragten Unternehmen waren der Ansicht, dass zahlreiche Aufgaben privatisierbar und deshalb potenziell marktgängig seien (Riess, Peter 2006: 8).

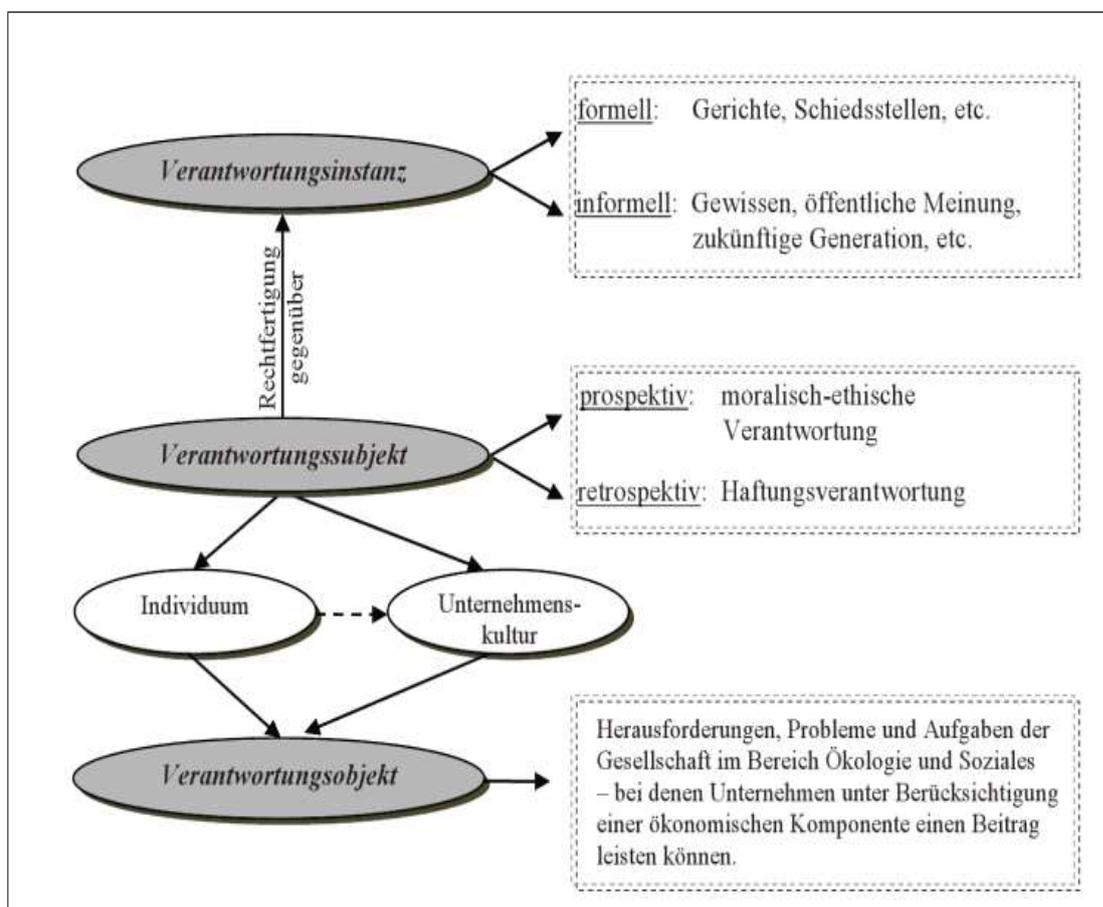


Abbildung 3: Verantwortungsebenen; Quelle: Jonker et al. 2011: 4

Der Widerspruch wird bestätigt durch Fragen zur Möglichkeit größerer politischer Mitbestimmung und zur objektiven Notwendigkeit einer Privatisierung öffentlicher Aufgaben. 42 % für die nationale Ebene kann als relativ hoher Wert gelten, weil dort konkrete Mitbestimmungsoptionen bestehen (Riess, Peter 2006:10). Auf über- und internationaler Ebene ist dies leichter einzufordern, weil hier Konsultations- und Anhörungsrechte vorrangig sind.

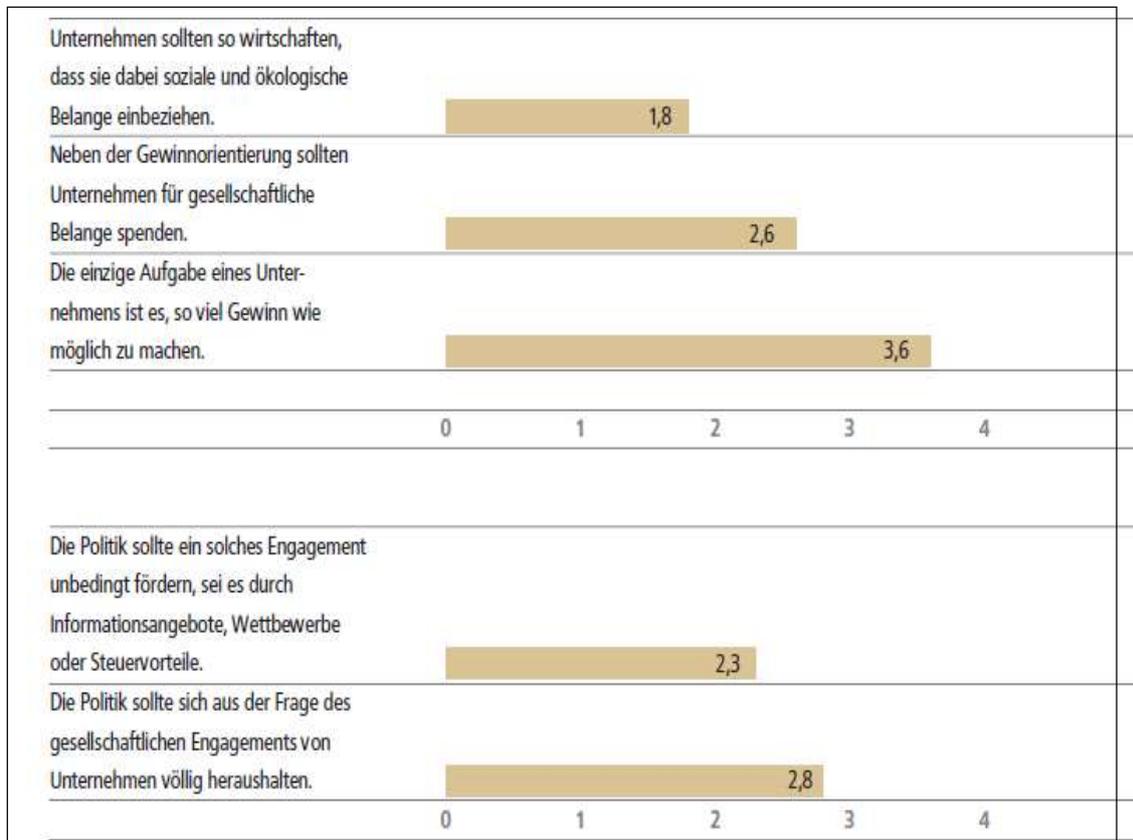


Abbildung 4: Einstellungen von Unternehmen zu CSR, Quelle: Riess, Peters 2006: 8

Anmerkung: Gefragt wurde nach Ablehnung bestimmter Verhaltensweisen, dargestellt auf einer Skala von 0 (keine Ablehnung) bis 4 (uneingeschränkte Ablehnung)

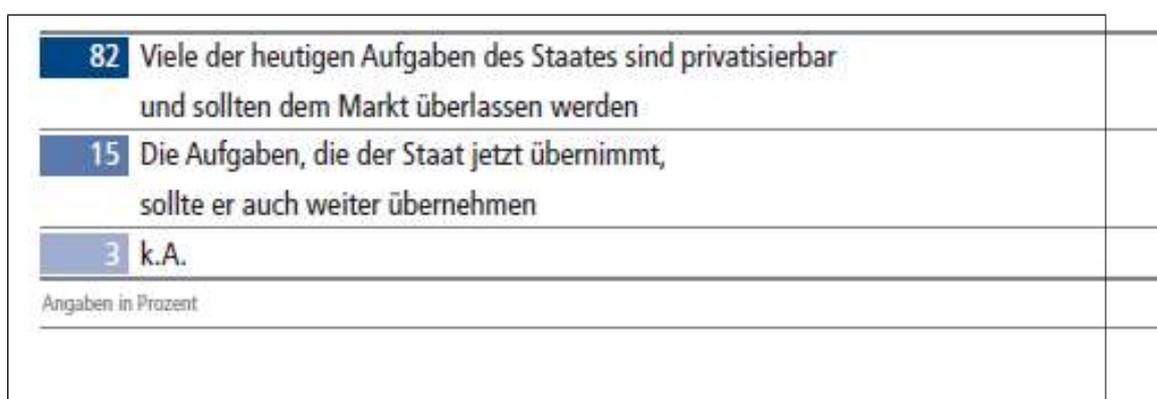


Abbildung 5: Aufgabenverteilung zwischen Staat und Markt; Quelle: Riess, Peters 2006: 10

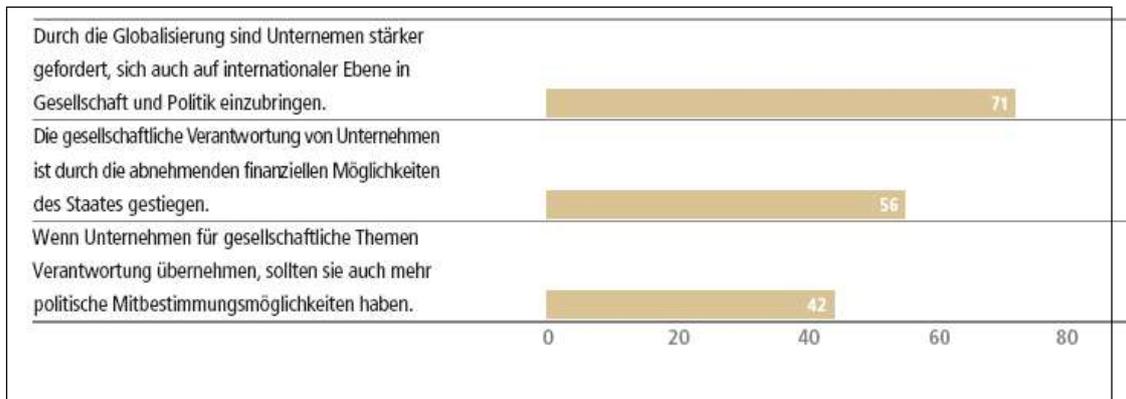


Abbildung 6: Gewünschte Aufgabenverteilung, Quelle: Riess, Peters 2006:10

2.7 Unternehmen und CSR

2.7.1 Unternehmenskommunikation und Reputation

Kommunikation ist eine Aufgabe, die zu den Managementaufgaben eines Unternehmens gehört. Mit dem Begriff Unternehmenskommunikation werden alle Maßnahmen bezeichnet, mit denen das Unternehmen in Kontakt zu anderen tritt und diesen Informationen gibt. Zweck ist, die Organisation im Umfeld von Güter-, Kapital- und Arbeitsmarkt sowie Gesellschaft und Wirtschaft darzustellen (Will 2001: 50f). Die Strategie, proaktiv zu informieren, hat in den letzten drei Jahrzehnten die Praxis abgelöst, sich behördenähnlich abzugrenzen und nur vorgefertigte Werbeaussagen in die Öffentlichkeit zu transportieren. Heute sollen vielmehr die Struktur des Unternehmens transparent und seine Mitarbeiter sichtbar gemacht werden. Die Außenwelt erhält ein komplexes, aber gesteuertes Bild vom Unternehmen (Hofmann 2008: 2). Darstellungsformen haben sich dabei verfeinert und suchen den Anschluss an die reale Erlebniswelt der Rezipienten. So werden Mitarbeiter per *Storytelling* beruflich und privat gezeigt: Sie leben als Mensch und Bürger, sie leben für das Produkt und leben das Produkt. Dies wird für alle Hierarchieebenen des Unternehmens beansprucht, so dass auch Führungskräfte die Ausstrahlung des unerreichbaren Machtmenschen abstreifen. Auch Humor, Ulk und Selbstironie kommen zum Einsatz. Hier hat in Deutschland das „Unmögliche Möbelhaus aus Schweden“ ab 1978 Neuland betreten. Neben den labyrinthartig gestalteten Verkaufsräumen wurde die in Schweden übliche informelle Anrede („du“) eingeführt, was den Kunden in Prospekten und auf Webseiten ausdrücklich mitgeteilt wird – selbstredend werden siezende Kunden ebenfalls gesiezt. Zwei demselben Mischkonzern zugehörige Handelsketten für Elektrogeräte, die sich in der

audiovisuellen Werbung „lustige“ Schaukämpfe liefern, verhalten sich hingegen retrospektiv, da sie bei aller ‚Witzigkeit‘ keine gemeinsame Erlebnisebene mit den Kunden suchen: Wieder steht die Beziehung zwischen Experten und Laien im Vordergrund. Für einen der scheinbaren Konkurrenten tritt ein aus Kriminalfilmen bekannter Schauspieler auf, der „bei Technikfragen“ gefragt werden sollte. Faktisch sind dies die Mitarbeitenden in den Verkaufsläden und der Internetauftritt. Der *state of the art* in der Unternehmenskommunikation besteht aber, wie erwähnt, in der Schaffung gemeinsamer Erlebnisebenen von Innenweltern (Mitarbeitende) und Außenweltern (Kunden). Dieses Narrativ unterscheidet sich deutlich von traditioneller Positionierung als Black Box, innerhalb derer zu respektierende Personen sich befinden, die das Richtige tun. Auch diese Positionierung wird weiterhin in der Unternehmenskommunikation praktiziert. Sie zielt heute weniger darauf, dass Kunden zum Unternehmen aufsehen, sondern aktiviert bestimmte Attribute wie Männlichkeit, Weiblichkeit, Stärke, Eleganz, Klugheit, Cleverness und Selbstbehauptung, somit die Fähigkeit, in einer kompetitiven Welt ‚den anderen‘ (Unternehmen, aber auch konkurrierenden Individuen) den entscheidenden Schritt voraus zu sein.

Die traditionell getrennten Kommunikationsaufgaben der Berichtspflichten und des Marketings werden heute zunehmend unter der Zielsetzung Transparenz neu konzipiert. In der gesamten Kommunikation soll die soziale Verantwortung als Querschnittsaufgabe sichtbar gemacht werden. Anhaltspunkte dazu enthält das EU-Grünbuch zur CSR. Die Umorientierung geht davon aus, dass erfahrungsgemäß alle nach außen kommunizierten und einem breiten Publikum zugänglichen Sachverhalte die Sicht auf das Unternehmen beeinflussen. Demonstriert wird eine einheitliche Kommunikation in dem Sinne, dass – dem Anspruch nach – Wahres und Lebensnahes transportiert wird, das bei Kunden und Mitarbeitern gleichermaßen mehr Vertrauen schaffen kann (Hofmann 2008: 2). Ihre Zweckbestimmung bleiben die Ertragsziele des Unternehmens. Indem sie diese nach außen und nach innen vermittelt, ist sie auch ein strategisches Führungsinstrument (Schick 2007: 9).

Ungeachtet der veränderten Anforderungen an Kommunikation verlangt soziale Verantwortung auch, dass die Innenseite, die interne Unternehmenskommunikation nicht vernachlässigt wird (Birker 2005: 77). Die Außenkommunikation zu Staat, Investoren und Kunden (potenziell und gegenwärtig) als klassische Funktion des Marketing-Mix (Will 2001:50f) braucht ihr Komplement im Dialog mit den Mitarbeitern (Will 2001: 50f). Beispielsweise ein exklusives Instrument der internen Kommuni-

kation ist wichtig, wie beispielsweise die Mitarbeiterzeitung (Will 2001: 53). Diese hat wenig mit Einbahnstraßen-Kommunikation der vordigitalen Zeit gemein, sondern stellt ein interaktives Medium dar, das neben anderen Foren sichtbare Möglichkeiten zur Beteiligung bietet.

Für multinational präsente Unternehmenskommunikation ergibt sich daraus der Sachzwang, Kulturkreis- und Landes-spezifisch zu kommunizieren (Huck 2005: 5). Unternehmensidentität und lokale Identität müssen dabei auf eine Ebene geführt werden. Dies ist bei unterschiedlichen Wertvorstellungen, sozialen Ordnungen und erlernten Verhaltensweisen eine schwierige Aufgabe (Huck 2005:5). Denn die *corporate identity* ist in einem bestimmten Kulturkreis konzipiert worden, der sich mit den Normen anderer Kulturkreise nur teilweise oder bruchstückhaft deckt. Für den Volkswagen Konzern sind diese Kulturbrüche gewohnter Standard.

Manfred Bruhn arbeitete in seinen Analysen zu Kommunikationsstrategien heraus, dass Unternehmen diese anhand von geeigneten Instrumenten ausrichten müssen (Bruhn 2005: 12, nach Schaumann: 7). Dadurch werden Überfrachtung mit einer nicht steuerbaren Vielfalt von Informationen (*information overload*) vermieden und geeignete Wiedererkennungspunkte geschaffen. Hieraus kann gefolgert werden, dass eine Akzentverschiebung hin zu CSR-Aktivitäten auch die Selbstpräsentation eines Unternehmens beeinflusst. Denn das kommunizierte Image muss Einheitlichkeit aufweisen, anstatt sich aus Einzelteilen zusammensetzen und damit Informationsüberladung zu verursachen. Dieser Trend wurde oben bereits in Bezug auf Transparenz genannt.

Unternehmenskommunikation findet nach der modern-klassischen klassischen Darstellung von McCarthy (1960) innerhalb eines vierteiligen Marketing-Mixes statt. Dieser beruht auf den 4 P's – *product, price, promotion* und *place*. Kommunikation ist dabei sehr weit gefasst und umfasst alle Handlungen, die vom Kunden direkt oder indirekt wahrgenommen werden (Schaumann 2011: 9). Hierunter fällt das Design eines Neufahrzeugs: Die Kunden begegnen den Designern nicht persönlich, aber die Absichten der Designer fließen ins Training für das Verkaufsgespräch mit ein. Bruhn (2009) erweitert die Marketing-fokussierte Sicht um den Dialog und bildet damit das heutige Verständnis der Beziehungen von Unternehmen und Umwelt ab. Diese Umwelt geht über den Kunden als Konsumenten, für den das Unternehmen die genannte *black box* darstellt, weit hinaus. Es steht im Dialog mit einer sozialen Umwelt, die Kunde, Beobachter, Kritiker und insgesamt Stakeholder ist, was bei aller

Vieldeutigkeit dieses Begriffs in Anlehnung an die EU-Kommission als souveräner Marktbürger und kritischer Teil der Gesellschaft umrissen werden kann. Es gilt in etwa ein „alle sind wichtig“: Auch wer niemals ein Produkt des Unternehmens kauft, kann potenzielle Käufer beeinflussen, die wiederum ihre Erfahrung mit dem Produkt weitergeben und auf weitere Übermittler oder Kaufinteressenten einwirken.

Strategien der Kommunikation unterteilen dabei die Öffentlichkeit in verschiedene Abschnitte. Diese sollen mit jeweils unterschiedlichen, aber wirkungsvollen Botschaften angesprochen werden (Meffert 1991: 36, Schaumann 2011: 13). Hierbei soll authentische Öffentlichkeit geschaffen, somit Wahrhaftigkeit kommuniziert werden. Dies soll vorteilhafte Berichterstattung auslösen, die wiederum sog. konative Wirkungen hat, d.h. das Verhalten der Rezipienten beeinflusst. Zu den zentralen Steuerungsgrößen für das Kundenverhalten zählt dabei die Reputation. Die lateinische Bedeutung des Wortes („Berechnung“) zeigt den hier ablaufenden Vorgang treffend auf: Immer wenn das Unternehmen und (oder) seine Produkte wahrgenommen werden, „berechnen“ die Rezipienten aus den ihnen bekannten Eigenschaften dessen Image, was gewöhnlich unbewusst und in Sekundenbruchteilen abläuft. Wichtig ist somit kommunikationsstrategisch, dass die Rezipienten die ‚richtigen‘ Faktoren im Kopf verankert haben. Diese Merkmals-Strategie hat ebenso in der Mehrmarken-Palette von Volkswagen erhebliche Bedeutung (Schaumann: 19).

Es ist wichtig, dass die externe Unternehmenskommunikation die gesamte Umwelt des Unternehmens in ihre Überlegungen einbezieht. Aber deren Komplexität macht dies zunehmend schwierig. Die Unternehmensumgebung umfasst alle Institutionen, mit denen das Unternehmen in Kontakt steht, alle geschäftlichen Beziehungen und andere Kontakte, die sowohl in der Gegenwart als auch in der Zukunft einen Einfluss auf das Unternehmen ausüben könnten (Thommen/Achleitner 2005: 247). Durch diese Umweltkomplexität sind vor jeder Entwicklung und Umsetzung bestimmte Fragen zu beantworten: erstens, wer ist das Kommunikationssubjekt, d.h. wer teilt etwas mit? Zweitens das Kommunikationsobjekt: Mit was will das Unternehmen oder ein Teil davon kommunizieren? Drittens ist zu fragen, wie der Kommunikationsprozess ablaufen soll. Hierbei geht es um die Vorgehensweise, nach welcher Methode und über welche Wege die Kommunikation verlaufen soll (Thommen/Achleitner 2005: 248). Sponsoring ist Teil der Unternehmenskommunikation. Inwieweit Sport als CSR-Instrument sich kommunikativ nutzen lässt, wird in dieser Arbeit praxisgestützt untersucht.

Damit Kommunikation die gewünschte Wirkung entfalten kann, muss die jeweilige Zielgruppe sie verstehen und annehmen, was bedeutet, dass Inhalt und Form nach den Wünschen der Zielgruppe auszurichten sind. Daneben verbindet das Unternehmen mit seiner Unternehmenskommunikation eine bestimmte Zielsetzung: Seine Tätigkeiten, seine Bedeutung für eine bestimmte Region oder Institution, seine Bedeutung als Arbeitgeber in der Öffentlichkeit und als Stakeholder sollen möglichst positiv dargestellt werden. Grundsätzlich besteht dabei das Problem, dass die gleiche Aussage von verschiedenen Rezipienten verschieden verstanden wird. In unterschiedlichem Umfeld und bei unterschiedlichen Zielgruppen erfahren die gleichen Sachverhalte eine unterschiedliche Interpretation und können zur gleichen Zeit bei verschiedenen Rezipienten positive oder negative Konnotationen haben (Schmid, Lyczek 2008: 7). Dieser Vorgang wird als „Framing“ bezeichnet und kann für das Unternehmen sowohl Chance als auch Risiko bedeuten. Grundsätzlich bedeutet Framing, dass die Beschreibung von Ereignissen immer innerhalb eines kulturell oder soziologisch geprägten Rahmens erfolgt und jedes Ereignis dementsprechend gedeutet wird. Das wiederum bedeutet, dass eine Unternehmensbotschaft von Kunden, Investoren oder Arbeitnehmern völlig unterschiedlich interpretiert werden und entsprechend zu unterschiedlichen Reaktionen führen kann. Es gibt also eine Deutungsmacht, die im Rezipienten liegt. Das Unternehmen muss den „Kampf um die Deutungsmacht“ in besonderer Weise berücksichtigen (Gröppel-Klein, Germelman 2009: 3).

Eine wichtige Aufgabe der Unternehmenskommunikation ist die Imagebildung. Das Image eines Unternehmens bezeichnet die Vorstellung, die man mit einer Person, einem Produkt, einer Marke oder einem Unternehmen verbindet (Brauner et al. 2001: 137). Das Image eines Unternehmens basiert wie jedes Image stark auf Emotionen und Einstellungen, aber so gut wie gar nicht auf Fakten. Es wirkt in erster Linie durch den Grad seiner Glaubwürdigkeit und beruht damit auf dem Vertrauen, das Außenstehende dem Unternehmen entgegenbringen (Reinmuth 2006: 186). Der Aufbau von Vertrauen ist eine der Hauptaufgaben der externen Unternehmenskommunikation. Hierfür bestehen mehrere Ansätze:

Bei dem ersten handelt es sich um das Prinzip der verhaltensorientierten Öffentlichkeitsarbeit. Dieses Prinzip ist eine Anwendung des Satzes „an ihren Taten werdet ihr sie erkennen“. Das soll heißen, dass ein Unternehmen seine nach außen hin postulierten Grundsätze aktiv vorleben muss. Hier muss ein

Wiedererkennungswert enthalten sein, anderenfalls wird es an Glaubwürdigkeit – und dies in der Regel schnell (Thommen/ Achleitner 2005: 1012f).

Das zweite Prinzip wird das Prinzip der mitwirkungsorientierten Öffentlichkeitsarbeit genannt und besagt, dass sich eine gute und effiziente Kommunikationspolitik nicht danach richten soll, was das Unternehmen der Öffentlichkeit mitteilen, sondern danach, was die Öffentlichkeit wissen möchte. Es handelt sich demnach bei Unternehmenskommunikation vorzugsweise um eine dialogische und nicht um eine monologische Kommunikation (Thommen/ Achleitner 2005: 1012). Das dritte Prinzip ist das Prinzip der Offenheit oder auch der Rückhaltlosigkeit – im Sinne von „es kann nicht zurückgehalten werden“: Ein Unternehmen kann durch das Zurückhalten von Informationen von öffentlichem Interesse nur an Glaubwürdigkeit verlieren. Denn die Informationen, die zurückgehalten werden, gelangen erfahrungsgemäß ohnehin in die Öffentlichkeit, dann meistens verspätet und verzerrt. Dies geschieht dann vorzugsweise in Krisensituationen, wenn das Unternehmen ohnehin mit Negativberichten konfrontiert ist (Thommen/ Achleitner 2005: 1013).

Das vierte Prinzip wird als „nicht-akzeptanzorientierte Öffentlichkeitsarbeit“ bezeichnet. Es besagt, dass das Unternehmen der Öffentlichkeit in einer dialoggeführten Kommunikation auch eine Meinung zugestehen muss, die von der offiziellen eigenen abweicht, was bedeutet, dass es nicht mehr alleine die Deutungshoheit über eigene Angelegenheiten besitzt und dass es Strategien entwickeln muss, mit öffentlicher Kritik seitens der Zielgruppen umzugehen. (Thommen/ Achleitner 2005: 1013).

2.7.2 Responsible Sponsoring

Zentrale Bedeutung hat bei aktiven oder potenziellen Sponsoren die Glaubwürdigkeit des jeweiligen Engagements. Glaubwürdigkeit erreicht bei Befragungen von Stakeholdern mit 80,6 Prozent auf, damit bei vier Fünfteln der Befragten den höchsten Wert auf. Auf einer Skala von 52 bis 34 Prozent folgen die Faktoren Managementqualität, Affinität, Vernetzung, Langfristigkeit und Interessenwahrung (Scholz & Friends 2008: 8). Glaubwürdigkeit, Affinität und Langfristigkeit sind Aspekte, die das „Responsible Sponsoring“ ausmachen. Hier erreicht das Sponsoring eine stabile Akzeptanz und Markenbindung, die sich gegenüber ungünstigen Nachrichten behaupten kann. Verantwortliches Sponsoring bezieht nach Scholz & Friends die lokalen Umfeldler mit ein, baut Strukturen für langfristigen

sozialen Nutzen auf oder verändert bestehende Strukturen in dieser Hinsicht (Scholz & Friends 2008: 8).

Diese Maßnahmen können Reputation aufbauen, die sich als wichtige Triebkraft auf dem Weg von der Markenwahrnehmung zum Kauf eines Produkts dieser Marke erweist. Elemente der Unternehmensreputation sind im vorherigen Abschnitt erläutert worden: Einerseits die Qualität der Produkte und Serviceleistungen, andererseits das Verhalten des Unternehmens als sozialer Akteur gegenüber seinen Mitarbeitenden und seiner Umwelt – im doppelten Sinn des englischen Begriffs *environment*. Wird die Entscheidung zum Kauf als Weg mit aufeinanderfolgenden Entscheidungen verstanden, wie von Pfannenberg und Zerfaß (2005, z.t. n. Scholz & Friends 2008: 17), so steht Reputation zwischen der Bekanntheit einer Marke und der Erwägung, ein entsprechendes Produkt zu kaufen. Angenommen wird, dass die Kaufentscheidung zu 30 bis 40 % von der Reputation mitbestimmt wird, wird rund jeder dritte Kauf dadurch entscheidend beeinflusst.

Responsible Sponsoring verbindet gute Reputation als Unternehmen mit Zuverlässigkeit im den unternehmensexternen Sponsoring-Aktivitäten, wo potenzielle Kunden über Sponsoring mit dem Unternehmen in Kontakt kommen. Corporate Social Responsibility und Sportkommunikation gehören dabei zusammen (Schaumann 2011: 3), damit ein Sportsponsor sich moralisch vorteilhaft präsentieren kann, wie es in Strategiepapieren häufig umschrieben wird.

2.7.3 Sponsoring als Unternehmenskommunikation

Sportsponsoring ist geeignet für Unternehmen mit großem Bekanntheitsgrad ihrer Produkte, denn im direkten Kontakt mit der Sponsoring-Botschaft können nur wenige Informationen vermittelt werden. So kann Werbung an Sportstätten oder Profisportler-Bekleidung nur den Namen, ein Logo und eine Minimalbotschaft enthalten, wie „Volkswagen. Das Auto.“ Oder allenfalls als Quasi-Untertitel zum Schriftzug: „Lufthansa. There’s no better way to fly.“

Nach Cornwell (2008) verlieren traditionelle Formen der Werbung an Boden. Anstatt Werbung an die Öffentlichkeit im Generellen zu richten, wird sie in der Gegenwart an Zielgruppen orientiert und damit in Sparten aufgeteilt (Cornwell B. 2008: 41). Cornwell sieht die Voraussage von Rust und Oliver von 1994 bestätigt, die den „death of advertising“ ankündigten. Dieser „Tod“ bezieht sich auf Werbung über Massenmedien und Plakate. Eine Umorientierung bei den Werbeformen wird durch

veränderte Lebensstile und veränderte Werthaltungen der Rezipienten erforderlich (Cornwell B. 2008: 41). Ein Indikator hierfür ist die Zunahme an Outdoor-Aktivitäten. Diese wird teils durch einen veränderten Lebensstil, teils durch größere drahtlose Vernetzung bewirkt (S. 42). Ein großer Teil der Bevölkerung verbringt mehr Zeit mit dem Smartphone als vor einem Fernsehgerät. Deshalb muss es in Werbestrategien einbezogen werden und interaktive Kommunikation bieten.

Sponsoring muss demnach die neuen Kommunikationsgeräte berücksichtigen. Das Unternehmen muss die Situationen und Umgebungen analysieren, wo das Publikum mit einer Sponsoring-Botschaft in Kontakt treten kann. Hierbei sind sowohl Standardsituationen relevant, die nicht mit dem Sponsor oder dem Gesponserten in Verbindung stehen, wie auch die emotional aufgeladenen Situationen, die für Sponsoren traditionell erstrangig sind. Diese Situationen werden von der Rezeption eines Sportereignisses oder von Berichten über den Gesponserten dominiert. Da Smartphones inzwischen eine dem Fernsehen gleiche Mitverfolgung ermöglichen, sind diese einschließlich der per Smartphone nutzbaren Social Media-Palette ein unverzichtbarer Teil der Planung von Sponsoring-Aktivitäten.

Die strategische Hauptentscheidung steht am Anfang: Bring ein Sponsoring Nutzen – und zwar mit welchem Partner? Ein „Zu-Fall“ im Wortsinn liegt vor, wenn die Produkte des Unternehmens von den Anhängern einer bestimmten Sportart überproportional häufig erworben werden. Dies stand am Beginn des Sponsorings des damals eigenständigen Autoherstellers Volvo für Tennis. Der CEO von Volvo, Peer Gyllenhammar, traf eine Entscheidung, die heute als paternalistisch, unfundiert oder als „management ego trip“ (Crimmins, Horn 1996) bezeichnet würde, aber eine zutreffende Beobachtung lag ihr zugrunde: Angehörige der Mittelschicht in Westeuropa und Nordamerika, die sich für den ab den 1970er Jahre aufsteigenden Tennissport interessieren, kaufen besonders häufig Volvo-Neuwagen. Sie fahren unauffällig und sind generell zurückhaltende Personen, die nicht gern Wohlstand öffentlich herausstellen, aber Autos von sehr hoher Qualität schätzen. Deshalb blieb ihr Kaufverhalten unbemerkt. Hingegen dominierte in der Öffentlichkeit das Image einer *love brand*: Studierende und Individualisten, die ältere, aber 'unverwüstliche' Volvo-Modelle fahren und somit für den Neuwagenabsatz uninteressant sind. Der tennisbegeisterte Gyllenhammar folgte seiner Erkenntnis, als Tennis via Fernsehen zum Spectator Sport wurde und die Zahl von Tennisamateuren stark zunahm. Mit Ausweitung der Live-Übertragungen von Tennisturnieren und der zweitversetzten Berichterstattung in TV-Sportsendungen vervielfachte sich das Publikum. Anders als

Mannschaftssportarten wie Fußball und Rugby ist Tennis für Radioübertragungen ungeeignet, deshalb wirkte die Ausweitung der Fernsehberichterstattung bei der „Tennis-Revolution“ entscheidend mit. Dadurch konnte ein vielfach größerer Personenkreis mit der Sponsoring-Botschaft von Volvo in Kontakt kommen.

Sportsponsoring beruhte in den 1990er und 2000er Jahren immer weniger auf einsamen Entscheidungen von Sportenthusiasten in Vorstandssesseln. Es wurde zu einem durchgeplanten Geschäftsfeld (Crimmins / Horn 1996: 12). Im Zuge dieser Entwicklung sind auch Agency-problematische Handlungen zurückgegangen, insbesondere Nichtkonsultation der Anteilseigner, somit in dieser Hinsicht der Prinzipale. Sponsoring alten Stils war unter diesen Bedingungen stark mit Mäzenatentum vermischt. Die Förderer haben nicht allein wirtschaftliches Interesse, sondern ziehen auch ideellen Nutzen aus dem Erfolg der Geförderten. Bei solchen unsystematischen Sponsorings bleibt auch die Aufmerksamkeit für Moral Hazard gering: Nachgeordnete Manager nutzen häufig Vergünstigungen wie kostenfreie Tribünenplätze oder die Hospitality-Services des Gesponserten (Cornwell 2008: 46).

Sponsoring basiert auf gegenseitigem Nutzen. Als quasi-modellhaftes Beispiel gilt ein Kirchenchor-Sponsoring in Belgien. Die Kirche hat einen großen Parkplatz gegenüber einem Automobilwerk, der von Montag bis Freitag nahezu ungenutzt blieb. Das Sponsoring war erheblich günstiger als der Bau eines eigenen Parkplatzes (Cornwell 2008: 46). Dieses Beispiel zeigt das Grundmuster wechselseitigen Nutzens auf, ist aber nicht repräsentativ. Denn hier spielt der Imagetransfer keine wesentliche Rolle. Dieser ist der eigentliche „Deal“ des Sponsorings: Der Sponsernde will von der Reputation des Gesponserten profitieren. Ein Erstliga-Club im Profisport kann dies bieten, der Kirchenchor nicht.

Sponsoring ist „interrelational“, d.h. es läuft in einer Beziehung ab. Assoziative Netzwerke sollen geschaffen werden, welche die Marke und ihre Produkte mit der gesponserten Aktivität bzw. dem Gesponserten vorteilhaft in Verbindung bringen (Cornwell 2008: 47). Anstelle von klassischer Außenwerbung als Einbahnstraßen-Kommunikation (Plakate im öffentlichen Raum, Rundfunk, Fernsehen, Social Media – letztere sind differenziert zu betrachten) gilt es zu entscheiden, wie weit diese Beziehung in Leistung und Gegenleistung gehen soll. Das Unternehmen entscheidet mit dem Sponsoring auch über die Lebensfähigkeit oder zumindest die Handlungsspielräume eines Gesponserten. Die Werbeabteilungen von Unternehmen sind dafür i.d.R. nicht gerüstet. Aber es wäre effizienter, Werbung und Sponsoring in

derselben Abteilung zusammenzufassen. Dies kann unnötige Parallelaufwendungen und Widersprüche im Außenauftritt vermeiden.

Bezogen auf Volkswagen könnte die Assoziation „robust und flink“ im südafrikanischen Zusammenhang vorteilhaft mit Fußball assoziiert werden. Wichtig ist, dass eine emotionale Botschaft auf beiden Seiten der Sponsoring-Beziehung anwendbar ist. Woisetschläger et al. (2009) verlangen für ein gelingendes Sponsoring, dass ein Sponsoring Fit erreicht wird. Dies bezeichnet die Passung von Engagement und Unternehmen bzw. deren Produkten. Die emotionale Botschaft muss Entsprechung bei Sponsor und Gesponsertem finden (Schaumann 2010, Göth 2009, Dudzik 2006).

Die Aufnahme von Sponsoring-Botschaften erfolgt nach dem nach dem Stimulus-Response-Modell. Dies gelingt besser, wenn die Rezipienten bereits Wissen gespeichert haben (s.u. zum „Dreisppeicher“). Der Stimulus wird durch den Inhalt ausgelöst, meist aus Markenname, Symbol (Logo) und minimaler Botschaft bestehend. Daraufhin wird das bestehende Wissen abgerufen, mit neuen emotionalen Eindrücken angereichert und gefestigt. Die durch Mitverfolgung des Sportereignisses ausgelösten Emotionen haben die Wirkung eines „Tackers“ oder Klebstoff, wie wenn ein Blatt Papier mit der Sponsoring-Botschaft an die heimische Wand gehängt würde. Da das Papier nach gewisser Zeit wieder herunterfällt, diese Gedächtnisstütze somit verschwindet, ist die regelmäßige Erneuerung der Botschaft sinnvoll Sie sollte also regelmäßig an die Rezipienten herangetragen werden.

Die Wahrnehmung von Sponsoring-Botschaften wird von ihrer Platzierung beeinflusst. Auf dem Trikot besteht die stärkste Wahrnehmung, da sie sowohl im Zentralbereich der Sportstätte, als auch direkt am wichtigsten Part des Ereignisses, den das Match oder den Wettkampf bestreitenden Sportlern angebracht ist. Zuschauer identifizieren den Werbenden auf dem Trikot durchgängig als *den* Sponsor des Vereins oder als den Hauptsponsor, was dieser in der Regel auch ist.

Der Trikotsponsor und dessen Eigenschaften haben immer Wirkung auf die Zuschauer von Profisport oder Amateur-Spitzensport, egal ob dieser Kenntnisse der Sponsoring-Gesamtsituation des jeweiligen Sportakteurs haben. Die Wirkung kann vorteilhaft oder nachteilig sein: So würden die Anhänger des sich als „Kultverein“ verstehenden Fußballclubs FC St. Pauli die Deutsche Telekom oder Vodafone als Trikotsponsoren nicht gutheißen, anders als die Anhänger des FC Bayern München, dessen Spieler aktuell das Telekom-Logo tragen. Während „St. Pauli“ eine spezielle

Rolle einnimmt, ist die negativste Wirkung in der Regel die, die nicht eintritt: Ein Unternehmen erhält keinen Imagetransfer durch das Jersey-Sponsoring, den Rezipienten – allen, welche die Sportler in Aktion oder die Sportstätte sehen, sei es direkt, live oder im zeitversetzten Bericht – ist die Werbebotschaft gleichgültig.

Die Anhänger des FC Bayern demonstrieren eine Siegerhaltung, die der Erfolg ihres Clubs denkbarer Weise untermauert. Hier kann die Finanzkraft des Sponsors und sein relativer Markterfolg auf den Gesponserten abstrahlen: Der Sponsor hat diesen für seine Selbstdarstellung ausgewählt. Hieraus kann eine mehrstufige Aufladung der sponsernden Marke und des Gesponserten entstehen, der sich als wechselseitiger Imagetransfer manifestiert: Ein Erfolgreiches Unternehmen sponsert einen erfolgreichen Verein, der dies durch Imagetransfer bezahlt. Der Erfolg des Vereins, aber auch weitere Attribute (wie Reputation, Zuschauer- und Milieubindung, lokale und regionale Identifikation, kollektive Persönlichkeitsmerkmale als ‚Nimbus‘ und ‚Kult‘) strahlen auf das Unternehmen zurück. Bisher sind noch keine systematischen Forschungen zur Zusammensetzung eines Imagetransfers unternommen. Intuitiv kann angenommen werden, dass das Produkt aller Faktoren diese Wirkung ergibt, wobei im Einzelfall zu klären ist, ob einzelne Faktoren wegfallen können: Mathematisch hätten sie dann einen gegebenen Mindestwert (wie $y = x + 3$), so dass bei $x = 0$ nicht der gesamte Term zu Null wird. Am konkreten Beispiel: Wenn der ‚Kultklub‘ den größten sportlichen Misserfolg erfährt, im Fußball der Abstieg in die nächsttiefere Spielklasse, dann bleibt er trotzdem Kultklub mit großer Anhängerzahl und als Sympathieträger.

Die gleiche Wechselwirkung kann demnach, alternativ oder zusätzlich zur Erfolgsebene, auch durch Reputation und Ausstrahlung entstehen: Das Unternehmen kommuniziert durch sein Verhalten nach innen und außen bestimmte Werte – oder es gelingt ihm, diese zu kommunizieren, was im Effekt gleichbedeutend ist. Die Zuschauer nehmen die Trikotwerbung deshalb zustimmend auf und festigen ihre Bindung sowohl zum präferierten Verein, als auch zu den Produkten des Unternehmens. Sind sie nicht Kunden, so kann die Kaufneigung verstärkt werden. Der präferierte Verein oder auch konkurrierende Vereine, denen bestimmte Zuschauer ein gewisses Maß an Sympathie entgegenbringen, besitzt die Reputation bereits durch sein sportliches Engagement, was nicht unbedingt durch den Tabellenplatz ausgedrückt wird: Die sportliche Kultur, das Vereinsleben, die Tradition und das Verhältnis von Engagement der Spieler (und des Trainerteams) und verfügbarem Budget bestimmen die Reputation mit. Wenn auch der Sponsor

Reputation erworben hat, die unabhängig von unternehmerischer Performanz auf seinem Verhalten als Arbeitgeber und *good corporate citizen* beruht, dann kann auch auf dieser Ebene ein wechselseitig nützlicher Imagetransfer erfolgen: Die Reputation wird dadurch verstärkt, dass das Unternehmen den präferierten Verein sponsert, was mehr als wichtige Förderung denn als Investition mit Absicht der Umsatz- und Gewinnsteigerung betrachtet wird. Seinerseits wird die Reputation des Vereins im ungünstigsten Fall nicht verändert, im Regelfall aber verbessert, weil es einen hoch angesehenen Sponsoring-Partner gewonnen hat.

Der Hauptsponsor beansprucht, allein die Spielertrikots und häufig die Bekleidung eines größeren Kreises beteiligter Personen (Spieler, Trainer, weitere Vereinsoffizielle) mit seinen Werbesymbolen auszustatten, wobei häufig auch bei Medienterminen bestimmte symboltragende Kleidung verpflichtend wird. Weitere Sponsoren sind teils allein, teils zu mehreren in anderen Präsentationskanälen präsent. Dies betrifft die Stellung von werblich lackierten Fahrzeugen, Logos auf Eintrittskarten, Präsenz in Fan- und Stadionzeitschriften und auf den Webseiten des Vereins sowie die Bandenwerbung und Werbemittel hinter dem Tor, sofern dafür Platz ist wie generell in Mehrzweckstadien mit Laufbahn. Am umsatzstärksten ist hier die Bandenwerbung, wobei Stadien mit rollierenden oder digitalen Banden noch zusätzlichen Umsatz generieren. Diese zeigen mehrere Werbeflächen für eine jeweils festgelegte Sekundenzahl an. Bei der Bandenwerbung stehen Mittelzone und Torzone im Fokus, während die vier Eckbereiche eines Fußballfeldes als weniger attraktiv gelten. Auf den Torbereich und damit implizit auf die Banden dahinter konzentriert sich die höchste emotionale Aufmerksamkeit der Zuschauer – das ist selbsterklärend. Wenn eine Spielszene im Mittelfeld abläuft, profitieren die beiden mittleren Bandenabschnitte zwar nicht von vergleichbarer Spannung, aber sie werden länger und intensiver wahrgenommen. Hier ist das Spielgeschehen am weitesten vom finalen Akt „Tor oder kein Tor“ entfernt, deshalb schweift die Aufmerksamkeit am ehesten zu den Banden ab.

Die Werbeinhalte werden nach heutiger Erkenntnis nach einem Drei-Speicher-Modell aufgenommen, das aus Moment-, Kurzzeit- und Langzeitgedächtnis zusammengesetzt ist. Nicht erforscht ist, welche Art von Spielszene in welchen Gedächtnistyp Eingang findet. Intuitiv erscheinen zwei Wirkungstypen plausibel: Die Seitenbandenwerbung geht ins Langzeitgedächtnis ein, weil die Botschaft intensiver, oder überhaupt vollständig aufgenommen wird (Göth 2009: 34). An die Hintertor-Werbung währt die Erinnerung zwar nur kurz, aber sie kann sich wegen der hohen

Emotionalität im Langzeitgedächtnis festsetzen. In Situationen mit vergleichbarem Emotionsgehalt wird sie von dort ins Unterbewusstsein transportiert. Emotionsgeladen ist die Entscheidung zum Kauf eines neuen Fahrzeugs gerade dann, wenn dies für Kunden nicht selbstverständlich ist, sondern nur einmal oder wenige Male im Leben stattfindet. Die Emotionen können gerade in dem Moment besonders intensiv sein, in dem für eine interessierte Person sich die Finanzierbarkeit klärt. Die gespeicherten Assoziationen werden wieder abgerufen und lenken die Entscheidung mit (Göth 2009: 35).

2.7.4 Multi-Dimensionalität: „Viele Kanäle“ eines Sport-Sponsorings

Unternehmen nutzen mehrere Kanäle der Unternehmenskommunikation, um ihre jeweilige Zielgruppe zu erreichen. Bei Sponsoring handelt es sich um eine Variante der Unternehmenskommunikation. Grundsätzlich bildet Sponsoring eine Investition des Unternehmens in eine Aktivität, die nicht zu den Kernkompetenzen des Unternehmens zählt. In der Regel ist sie nicht erkennbar mit der Geschäftstätigkeit des Unternehmens verbunden. Dudzik definiert demnach Sponsoring so:

„Sponsoring bezeichnet eine Investition finanzieller oder nicht-finanzieller Art in eine vom Sponsor soziokulturell unabhängige Aktivität gegen die Gewährung des Zugangs zu kommerziell verwertbaren Potentialen im Zusammenhang mit dieser Aktivität“ (Dudzik 2006: 10).

Als Sponsor können Unternehmen sehr unterschiedliche Aktivitäten unterstützen. Diese bewegen sich in den Bereichen Kunst, Soziales, Umweltschutz, Wissenschaft, Medien und Sport (Dudzik 2006: 10). Sportsponsoring kann in weitere Kategorien unterteilt werden. Zu diesen Kategorien gehören das Sponsoring von bestimmten Sportarten, von bestimmten Leistungsniveaus oder von organisatorischen Einheiten wie Verbände und Veranstaltungen. Außerdem kann man Sponsoring in Hinblick auf Geld-, Sach- und Dienstleistung kategorisieren (Dudzik 2006: 11). Häufig gibt es bei Sport mehr als einen Sponsor und auch bei Sport-Events finden sich verschiedene Unternehmen, die sich als Sponsor beteiligen und entsprechend behandelt und erwähnt werden wollen. Grundsätzlich gilt, dass der Stellenwert eines Sponsors umso höher ist, je mehr Leistungen ein Sponsor in das Sportereignis fließen lässt. Diese Korrelation kann auch im Hinblick auf die Gegenleistungen festgestellt werden. Je höher der Beitrag eines Sponsors bei einem Sportereignis ist, desto höher sind die Gegenleistungen, die zu erwarten sind. Die Art der Gegenleistung kann unterschiedlich sein und reicht von besonderer Erwähnung in der Berichterstattung bis hin zu Hospitality-Rechten (Dudzik 2006:15).

Für einen Sponsor eines Sportereignisses ist vor allem wichtig, dass er mit der erhofften guten Leistung der Mannschaft positiv identifiziert wird (Elter 2003: 31). Vor diesem Hintergrund ergibt sich eine weitere Definition des Sponsorings:

(Sponsoring ist demnach die) „Bereitstellung finanzieller und/oder nicht finanzieller Mittel durch einen Sponsor für eine Person, eine Personengruppe oder eine Organisation als Gesponserten zur Professionalisierung von Aktivitäten, die die Zielgruppe des Sponsors betreffen, und die an eine vertragliche Vereinbarung gebunden sind, nach der sich der Gesponserte verpflichtet, dem Sponsor über einen gemeinsamen kommunikativen Auftritt bei der Realisierung marktpsychologischer und marktökonomischer Ziele behilflich zu sein.“ (Ostermann 2004: 249)

Das Auftreten eines Unternehmens als Sponsor für eine Sportart oder bei einem Sportereignis bedeutet, dass das Unternehmen seine eigene Marke und sein Unternehmensimage mit der Marke des Sportereignisses und dem Image des Sportes unterstützt. Damit beide eine positive Synergie eingehen können, ist es wichtig, dass das Image des Events oder des Sports und das Image des Unternehmens in einem bestimmten, vorzugsweise positiven, Verhältnis zueinander stehen und sich gegenseitig unterstützen und ergänzen. Für ein Unternehmen wäre es in der Außenwirkung kontraproduktiv, wenn es als Sponsor eine Sportart oder ein Event unterstützt, dessen Image nicht zu dem eigenen Image und vor allem zu den Erwartungen der eigenen Zielgruppe passt (Wilts 2005: 6). Neben den spezifischen Assoziationen, die mit Sportarten verbunden werden, gibt es Eigenschaften, die grundsätzlich mit allen Sportarten verbunden werden. Diese Eigenschaften sind beispielsweise die Leistungsbereitschaft oder der Wille, so gut und so erfolgreich wie möglich zu sein und die Entschlossenheit, zu gewinnen. Diese grundsätzliche Zuschreibung von Eigenschaften an den Sport kann vor allem für Unternehmen positiv genutzt werden, die ihre Marken mit diesen oder ähnlichen Attributen verbinden. Daher gilt: „Zudem wird der Sport mit der Vergleichbarkeit von Leistungen assoziiert, Siege im Sport wirken sich daher bei langfristiger und glaubwürdiger Kooperation auch auf die verbundene Marke aus. Ein Risiko besteht für das Unternehmen natürlich immer: Siege sind nicht planbar und nicht jeder Sieger ist automatisch sympathisch. Dabei steigen die Risiken, je individueller und je exotischer die gesponserte Sportart ist. Wo allerdings das Erlebnis an sich zunehmend im Vordergrund steht, wird das sportliche Ergebnis zunehmend unwichtiger“ (Wilts 2005: 6). Nach sportlichem Misserfolg folgt häufig ein Rückzug von Sponsoren. Häufig hängt der sportliche Misserfolg mit Fehlentscheidungen von Hauptsponsoren zusammen, was in dieser Arbeit am Beispiel des Südafrika-Engagements von Volkswagen verdeutlicht wird.

Gerade das Sponsoring von großen Sportereignissen ist für die Sponsoren besonders reizvoll, denn sie geraten durch diese Sponsoren-Tätigkeit verstärkt in das Blickfeld der Konsumenten. Der Vorteil dabei ist, dass die Unternehmen die Konsumenten in der emotional positiv gestimmten Atmosphäre des Wettkampfes besser und leichter ansprechen können, als es mit herkömmlicher Werbung möglich ist (ARD/ZDF 2005: 5). Abgesehen von den Wirkungen aus den Verbindungen aus den Images von Sport und Marke, stellt sich das Unternehmen in Konsumentensicht als Akteur dar, der bereit ist, erhebliche Summen aufzuwenden und die von den Zuschauern favorisierte Sportart zu unterstützen. Ein weiterer Vorteil ist, dass mit dem Auftritt als Sponsor bei großen Sportereignissen nicht nur spezifische Zielgruppen erreicht werden können, sondern verschiedene Zielgruppen gleichzeitig: „Dass Fußball nicht nur für Männer attraktiv ist, belegen die nebenstehenden Zahlen: Fast ebenso viele Männer wie Frauen wurden von der Fußballbegeisterung während der Europameisterschaft mitgerissen.“ (ARD/ZDF 2005: 2) Sowohl das Verhältnis zwischen den Geschlechtern ist fast ausgeglichen, unabhängig davon, ob es sich um Fußball, Radfahren oder andere Sportarten handelt, als auch das Verhältnis der verschiedenen Altersgruppen, denn Sportevents verfügen über eine hohe Anziehungskraft für jede Altersgruppe, vor allem für aus Konsumsicht besonders interessante Altersgruppe der 14- bis 49jährigen (ARD/ZDF 2005: 2).

Die positiven Effekte, die ein Sponsor durch Sportsponsoring erreichen kann, sind dementsprechend:

- „Exklusive Integration
- Positiver Imagetransfer vom Format zur Marke
- Hohe Glaubwürdigkeit und starkes Involvement durch Platzierung im redaktionellen Umfeld
- Emotionale Aufladung der Marke
- Hohe Qualität der Zielgruppenkontakte
- Hohe Aufmerksamkeit und sehr gute Erinnerungswerte“ (ARD/ZDF 2005: 11)

Umfragen unter Konsumenten von Sportereignissen ergaben, dass diese das Sportsponsoring von Unternehmen durchaus positiv bewerten. Die positiven Bewertungen beziehen sich zum einen auf die Verbesserung der Bedingungen im

Sport, insbesondere in Hinblick auf den Amateursport und zum anderen auf die Unternehmen selbst, die durch ihr Sportsponsoring von den Konsumenten positiver eingeschätzt werden als ihre Konkurrenten, die kein Sponsoring betreiben (Vocatus 2008: 1).

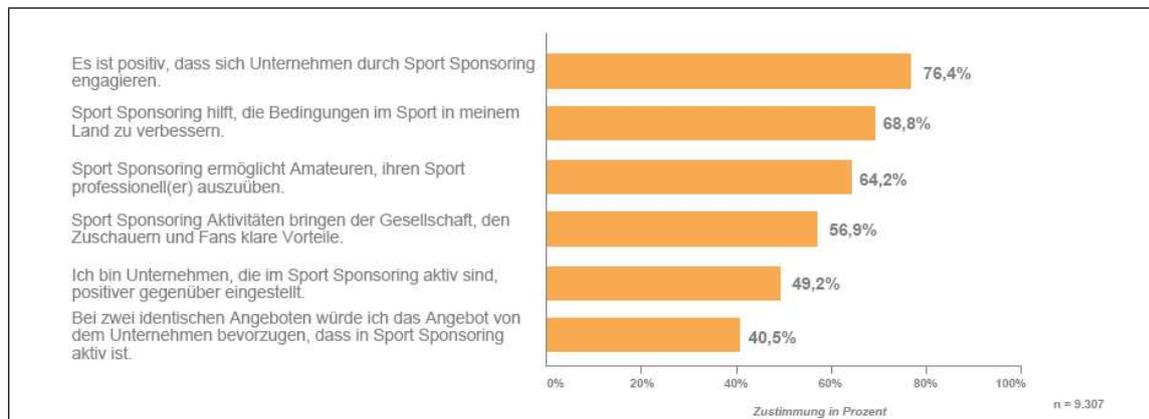


Abbildung 7: Bewertung von Sportsponsoring durch Konsumenten 1, Quelle: Vocatus Studie 2008: 1

Die Konsumenten sind aber auch der Ansicht, dass das Auftreten der Unternehmen als Sponsoren für diese klare Vorteile bringt. Eine Mehrheit sieht dies durchaus kritisch: Es handele sich bei Sponsoring in erster Linie um Werbung. Den Sponsoren ginge es darum, aus ihrem Engagement so viel finanziellen Profit wie möglich zu ziehen (Vocatus 2008: 2).

Die Aufnahme von Sponsoring-Botschaften nach dem Stimulus-Response-Modell funktioniert besser, wenn die Rezipienten bereits Wissen gespeichert haben (Schaumann 2010, Göth 2009, Dudzik 2006; siehe auch „Dreisppeicher“ unten). Stimulus wird durch den Inhalt ausgelöst, meist aus Markenname, Symbol (Logo) und minimaler Botschaft bestehend. Daraufhin wird das bestehende Wissen abgerufen, mit neuen emotionalen Eindrücken angereichert und gefestigt. Die durch Mitverfolgung des Sportereignisses ausgelösten Emotionen haben die Wirkung eines „Tackers“ oder Klebstoff, wie wenn ein Blatt Papier mit der Sponsoring-Botschaft an die heimische Wand gehängt würde. Da das Papier nach gewisser Zeit wieder herunterfällt, diese Gedächtnisstütze somit verschwindet, ist die regelmäßige Erneuerung der Botschaft sinnvoll, d.h. sie sollte regelmäßig an die Rezipienten herangetragen werden. Die Wahrnehmung von Sponsoring-Botschaften wird von ihrer Platzierung beeinflusst. Auf dem Trikot besteht die stärkste Wahrnehmung, da sie sowohl im Zentralbereich der Sportstätte, als auch direkt am wichtigsten Part des Ereignisses, den das Match oder den Wettkampf bestreitenden Sportlern



Abbildung 8: Bewertung von Sportsponsoring durch Konsumenten 1, Quelle: Vocatus Studie 2008: 2

angebracht ist. Zuschauer identifizieren den Werbenden auf dem Trikot durchgängig als den Sponsor des Vereins oder als den Hauptsponsor, was dieser in der Regel auch ist. Ob mit oder ohne Kenntnisse über den Sponsoring-Mix ihres Vereins hat die Finanzstärke des Trikotsponsors Wirkung auf die Zuschauer von Profisport – zumindest auf die Zuschauergruppen, welche diese Zusammenhänge reflektieren: Finanzkraft und Erfolg des Sponsors strahlen auf den Gesponserten ab, denn der Sponsor hat diesen für seine Selbstdarstellung ausgewählt. Hieraus kann eine mehrstufige wechselseitige Aufladung der sponsernden Marke und dem Gesponserten entstehen, der sich als mehrstufiger Imagetransfer manifestiert: Ein erfolgreiches Unternehmen sponsert einen erfolgreichen Verein, der dies durch Imagetransfer bezahlt. Der Erfolg des Vereins strahlt auf das Unternehmen zurück. Die gleiche Wechselwirkung kann, alternativ oder zusätzlich zur Erfolgsebene, auch durch Reputation entstehen: Das Unternehmen kommuniziert durch sein Verhalten nach innen und außen bestimmte ethische Werte – oder es gelingt ihm, diese zu kommunizieren, was im Effekt gleichbedeutend ist. Die Zuschauer nehmen die Trikotwerbung deshalb zustimmend auf und festigen ihre Bindung sowohl zum ihrem präferierten Verein als auch zu den Produkten des Unternehmens. Sind sie nicht Kunden, so kann die Kaufneigung verstärkt werden. Der präferierte Verein oder auch konkurrierende Vereine, denen bestimmte Zuschauer ein gewisses Maß an Sympathie entgegenbringen, besitzt die Reputation bereits durch sein sportliches Engagement, was nicht unbedingt durch den Tabellenplatz ausgedrückt wird: Die sportliche Kultur, das Vereinsleben, die Tradition und das Verhältnis von Engagement der Spieler und des Trainerteams zum verfügbaren Budget bestimmen die Reputation mit. Wenn auch der Sponsor Reputation erworben hat, die

unabhängig von unternehmerischer Performanz auf seinem Verhalten als Arbeitgeber und *good corporate citizen* beruht, dann kann auch auf dieser Ebene ein wechselseitig nützlicher Imagetransfer erfolgen: Die Reputation wird dadurch verstärkt, dass das Unternehmen den präferierten Verein sponsert, was mehr als wichtige Förderung denn als Investition mit Absicht der Umsatz- und Gewinnsteigerung betrachtet wird. Seinerseits wird die Reputation des Vereins im ungünstigsten Fall nicht verändert, im Regelfall aber verbessert, weil es einen hoch angesehenen Sponsoring-Partner gewonnen hat.

Der Hauptsponsor beansprucht somit, allein die Spielertrikots und häufig die Bekleidung eines größeren Kreises beteiligter Personen (Spieler, Trainer, weitere Vereinsoffizielle) mit seinen Werbesymbolen auszustatten, wobei häufig auch bei Medienterminen bestimmte symboltragende Kleidung verpflichtend ist. Weitere Sponsoren sind teils allein, teils zu mehreren in anderen Präsentationskanälen präsent. Dies betrifft die Stellung von werblich lackierten Fahrzeugen, Logos auf Eintrittskarten, Präsenz in Fan- und Stadionzeitschriften sowie auf den Webseiten des Vereins sowie die Bandenwerbung und Werbemittel hinter dem Tor, sofern dafür Platz ist wie in Olympiastadien mit Laufbahn. Am umsatzstärksten ist hier die Bandenwerbung, wobei Stadien mit rollierenden Banden noch zusätzlichen Umsatz generieren. Diese zeigen mehrere Werbeflächen für eine jeweils festgelegte Sekundenzahl an. Bei der Bandenwerbung stehen Mittelzone und Torzone im Fokus, während die vier Eckbereiche eines Fußballfeldes als weniger attraktiv gelten. Auf den Torbereich und damit implizit auf die Banden dahinter konzentriert sich die höchste emotionale Aufmerksamkeit der Zuschauer – was selbsterklärend ist, denn es geht darum, ob ein Tor fällt oder nicht. Wenn eine Spielszene im Mittelfeld abläuft, profitieren die beiden mittleren Bandenabschnitte zwar nicht von vergleichbarer Spannung, aber sie werden länger und intensiver wahrgenommen: Das Spielgeschehen ist am weitesten vom finalen Akt „Tor oder kein Tor“ entfernt.

Die Werbeinhalte werden nach heutiger Erkenntnis nach einem Drei-Speicher-Modell aufgenommen, das aus Moment-, Kurzzeit- und Langzeitgedächtnis zusammengesetzt ist. Nicht erforscht ist, welche Art von Spielszene in welchen Gedächtnistyp Eingang findet. Intuitiv erscheinen zwei Wirkungstypen plausibel: Die Seitenbandenwerbung geht ins Langzeitgedächtnis ein, weil die Botschaft intensiver, oder überhaupt vollständig aufgenommen wird (Göth 2009: 34). An die Hintertor-Werbung währt die Erinnerung zwar nur kurz, aber sie kann sich wegen der hohen Emotionalität im Unterbewusstsein festsetzen. Situationen mit vergleichbarem

Emotionsgehalt, wie die Entscheidung zum Kauf eines neuen Fahrzeugs nach Sicherstellung der erforderlichen Finanzmittel, können die gespeicherten Assoziationen wieder abrufen und die Entscheidung lenken (Göth 2009: 35).

2.8 Sponsoring als Plattform für CSR

Im vergangenen Abschnitt wurde die Bedeutung des Sportsponsorings als Bestandteil der Unternehmenskommunikation diskutiert. Sportsponsoring kann aber darüber hinaus als Bestandteil einer CSR-Strategie eines Unternehmens betrachtet werden. Bei den Umfrageergebnissen der erwähnten Studie fällt auf, dass die Konsumenten besonders die Bedeutung des Sportsponsorings für den Amateursport als wichtig bewerten.

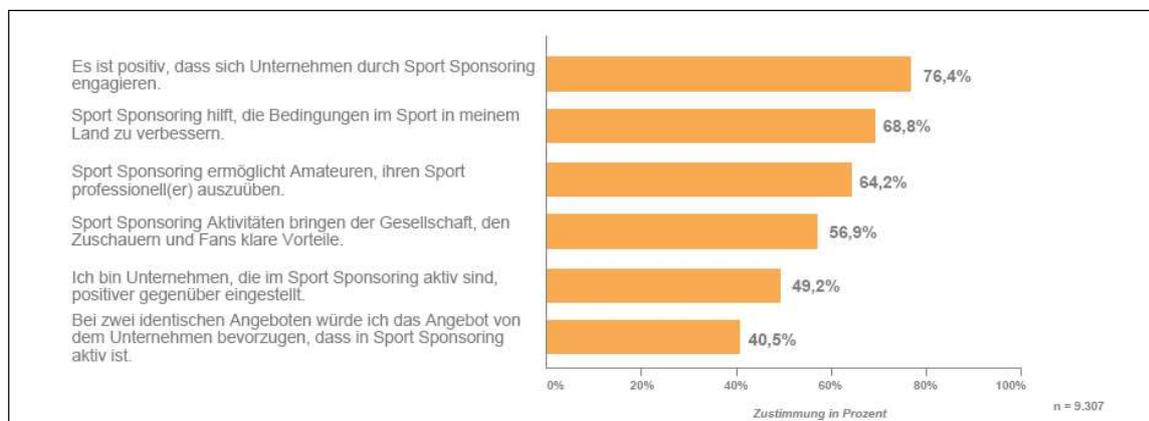


Abbildung 9: Bedeutung des Sportsponsorings für den Amateursport aus Sicht der Konsumenten; Quelle: Quelle: Vocatus Studie 2008: 2

Der Einsatz der Unternehmen dafür, dass Menschen ihren Sport ausüben können, wird also in der Öffentlichkeit durchaus wahrgenommen. Dies kann als Basis für CSR verwendet und entsprechend ausgebaut werden, wenn das Unternehmen die Grundlagen der CSR beachtet und berücksichtigt. Der Unterschied zwischen normalem Sportsponsoring und CSR liegt zunächst in der Langfristigkeit der Beziehung (Braun 2010). Außerdem gibt es Unterschiede in der Art und Weise der Beziehungen zwischen Sponsoren und Gesponserten. Braun (2010) fasst dies so:

„Es geht nicht um die vertraglich zugesicherte Vergabe von Geld- oder Sachmitteln, sondern um die freiwillige Bereitstellung von Wissen, Zeit sowie materielle und personelle Ressourcen für den Partner. Drittens betreibt das Unternehmen eine Art Identitätsmanagement.“ (Braun 2010)⁵

Der Unterschied zwischen den Funktionen Unternehmenskommunikation und CSR liegt sowohl in inhaltlichen Aspekten als auch darin, dass CSR einen

⁵ Braun, Interview mit der Zeitschrift Sportsoziologie (2010); online: http://www.sportsoziologie-berlin.de/medienspiegel/Sport_sichtbar.html

weitreichenderen Ansatz darstellt. Wenn man von Sportsponsoring oder Sponsoring generell als ein Instrument der Unternehmenskommunikation spricht, so bezieht man sich auf die Wirkung des Sponsorings auf die Außenwelt, auf Kunden und potenzielle Kunden, Lieferanten, alle Mitglieder der Supply Chain und generell die öffentliche Meinung.

Auch CSR kann diese Zielrichtung haben, aber sie sollte nicht im Vordergrund der Motivation des Unternehmens stehen. Entsprechend aufwändiger ist es für das Unternehmen, eine Verbindung zwischen Sportsponsoring und CSR herzustellen, die zum einen mit den Kernaussagen des Unternehmens verbunden ist und zum anderen eine sinnvolle Kombination zwischen dem unterstützten Sport und dem Kerngeschäft des Unternehmens ausmacht. Braun (2010) verlangt hierzu:

„Das sind die Hausaufgaben: kommunikativ herauszuarbeiten, welche konkreten Aufgaben des Sports anschlussfähig sind für das Kerngeschäft eines Unternehmens. Die Lösungen fallen naturgemäß sehr unterschiedlich aus – je nachdem, in welcher Branche sie sich bewegen. Wenn man im Rahmen der gesellschaftlichen Verantwortung etwa gemeinsame Ökologieprojekte identifiziert, in das ein Unternehmen seine Kompetenz einbringen und das es zugleich mit einem Werbeschild versehen kann, dann ist das für potenzielle Partner etwas anderes als auf der DOSB-Homepage herumzusehen, um nach möglichen Kooperationsfeldern zu fahnden.“ (Braun 2010)

Hieran wird sichtbar, dass die Förderung des Amateur-Vereinssports nicht mit unmittelbaren marktmäßigen Vorteilen verbunden ist, wie sichtbare Logos und Sportstätten-Namen. Dennoch muss die Selbstlosigkeit angezweifelt werden: Das Spannungsverhältnis Sponsoring vs. Donation führt auch hier zu der Frage, wo überhaupt von Donation zu sprechen ist: Wo findet selbstloses Fortgeben von Geld statt, das auch ohne negative Folgen im Unternehmen bleiben könnte. Dieses Feld ist bislang wenig erforscht. Unter den wenigen systematischen Studien ist Dudzik (2006) hervorzuheben. Dudzik empfiehlt den Rückzug, wenn unternehmerischer Nutzen ausbleibt.

2.9 Unternehmerische Sozialverantwortung im Schwellenland Südafrika

2.9.1 CSR- und CC im historischen Kontext Südafrikas

Die Unternehmen in Südafrika wurden nach Ende der Apartheid-Ära nicht für ihre massiven Schädigungen von Umwelt und in aller Regel schwarzer Bevölkerung zur Verantwortung gezogen (Fig 2005). Dies wurde durch die dominierende Kultur des Dialogs und der Versöhnung bedingt, die Präsident Mandela zur wesentlichen Richtlinie der Innenpolitik erklärt hatte. Bekenntnisse zur Verantwortung wurden eingefordert und vor der Wahrheits- und Versöhnungskommission oder öffentlich auch abgegeben. Sie blieben aber in der Sache folgenlos. Entschädigungen wurden von der Kommission nicht angeordnet. Klagen von Einzelpersonen vor ordentlichen Gerichten erwiesen sich zumeist als langwierig und ergebnislos. Dabei war Südafrika in der Apartheid-Zeit eine Art Entsorgungsstätte für Industriemüll aus zahlreichen Ländern geworden, besonders beim besonders Schadstoff-intensiven Recycling von wertvollen Industriemetallen (Fig 2005). Die Materialien wurden unter Umgehung der Wirtschaftssanktionen per Schiff ins Land hinein und wieder heraustransportiert und waren ein wichtiger Devisenbringer. Als krasses Beispiel gilt der britische Konzern Thor Chemicals, der durch sein Tochterunternehmen in Südafrika Quecksilber wiederaufarbeiten ließ, einen besonders krebserregenden und hirnschädigenden Stoff. Wenn auch einige Unternehmen das Rassenregime punktuell unterminierten, wie durch Ausbildung und Übertragung von Leitungspositionen an Schwarze, so habe nach Fig (2005) doch die Masse der Unternehmen die Diktatur der weißen Minderheit gestützt. Durch die niedrigen Löhne und dem weitgehenden Fehlen von Schutzstandards für Schwarze profitierten sie erheblich von der Rassendiskriminierung. Zudem ließ die Regierung Townships neben den großen Industrieanlagen errichten, so dass eine praktisch rechtlose Arbeiterschaft permanent zur Verfügung stand. Nach dem Systemwechsel von 1994 profitierten Unternehmen zusätzlich durch umfangreiche Privatisierungen von Staatsbetrieben, die sie sehr günstig übernehmen konnten.

Weiterhin behielten die Unternehmen Spielräume, die für Industrieländer groß bzw. weit rückständig sind. Während der ANC (African National Congress) zunächst groß angelegte Umverteilungen von Land und Produktionsstätten angestrebt hatte, passten sich die in Regierungs- und Verwaltungspositionen nachrückenden ANC-Aktivisten den Grundsätzen der freien Marktwirtschaft an. Der sozialistisch ausgerichtete Reconstruction and Development Plan (RDP) des ANC wurde durch

das marktliberale Programm für Wachstum, Beschäftigung und Wiederaufbau (GEAR) ersetzt. Die ehemaligen Aktivisten, in der Illegalität aktiv oder im Exil, wurden als neue Elite sozialisiert. Von den Unternehmen erhielten sie Vergünstigungen wie Golfclub-Mitgliedschaften oder wohlwollende Berichterstattung in Magazinen und Boulevardpresse. Dies trug zu einer veränderten Mentalität bei, während gleichzeitig der ANC sich als dauerhafte Regierungspartei etablierte und sich von einer Kampforganisation zu einer ungefährdeten Exekutive wandelte, die Zehntausende Ämter und Posten zu verteilen hat.

Die Unternehmen konnten ihre Präferenz für soziale Investitionen (CSI) in die Zeit nach der Apartheid mitnehmen. Dies bedeutet konkret, dass die Erwartungshaltung der gesellschaftlichen Mehrheit gegenüber Unternehmen ins Leere läuft, weil die Unternehmen nur zu freiwilligen Aktivitäten zum Wohl der Gemeinschaft bereit sind. Sie wollen ein (good) Corporate Citizen sein, der sich gegenüber die Gemeinschaft großzügig verhält, aber nach eigenem Ermessen und ohne sich einer unabhängigen Überprüfung zu stellen – eine paternalistische Sichtweise, die der pauschalen Diskriminierung der großen Mehrheit der Bevölkerung entsprach. Der unternehmensinterne Bereich von sozialer Verantwortung bleibt dabei ausgeklammert. Mit dieser Haltung „nach Gutsherren-Art“ begegnen die Unternehmen häufig bis heute der Forderung der Bevölkerung nach „Giving Back“. Projekte des CSI weisen vielmehr keine planvolle Verbindung zum Unternehmen auf, sind somit „bolted on“ (Fredericksz 2015). Auch heute wehren sich die Unternehmen dagegen, konkrete Verpflichtungen zu übernehmen. Die Gesellschaft hat demnach keinen besonderen Anspruch, der ihr rein humanitär oder aus der besonderen Rollenverteilung während der Rassentrennung zugewachsen wäre.

Zur Verminderung der Ungerechtigkeiten aus der Apartheid-Ära wurden nach 1994 die Politiken der Affirmative Action (AA) und des Broad Based Black Economic Empowerment (BBBEE) entwickelt (DIE 2011).

Formale Gleichheit unterscheidet sich von substanzieller Gleichheit. Formal sind alle Menschen von Geburt an gleich, haben somit die gleichen Rechte und Pflichten und generell auch die gleichen Chancen. Da offenbar daraus auch langfristig keine Gleichheit der Lebensbedingungen entsteht, soll der Staat aktiv werden, um die schlechter Gestellten aktiv zu fördern. AA steht zum Teil in der angelsächsisch-liberalen Tradition der Beseitigung von Diskriminierungen und bedeutet somit auch nur zum Teil die aktive Hilfe für die Benachteiligten. BBBEE zielt hingegen auf eine

umfassende Stärkung und Entwicklung der Personen hin zu mündigen Marktbürgern, die am Wirtschaftsleben auf ethisch akzeptablem Niveau teilnehmen. Die hinter BBEE stehenden Maßnahmen können auch als Reform und Erweiterung der Affirmative Action betrachtet werden, welche der sozial-evolutionären Komponente deutliche Priorität einräumt. BBEE wird damit als Bündel von ambitionierten Maßnahmen der Affirmative Action bezeichnet.

Eine BBEE-Scorecard wurde entwickelt, um die Umsetzung zu überwachen. Die Umsetzung bleibt aber deutlich hinter den Erwartungen zurück, in dem zu wenige Personen zu schleppend gefördert werden. Die BBEE ist prinzipiell freiwillig, soweit Unternehmen nicht mit staatlichen Körperschaften oder Behörden in vertraglicher Beziehung stehen. Bei Aufträgen staatlicher Stellen (government procurement) gelten die Pflichten ohne Einschränkung.

Die Unternehmen haben generell, so Fig (2005), einen zu engen Blickwinkel auf Identifikation ihrer Produktion mit der Gesellschaft und geben der Kontrolle über Mitarbeiter und Arbeitsabläufe den Vorrang. Ebenso ist Korruption, Vettern- und Günstlingswirtschaft weit verbreitet. Südafrikanische Unternehmen betreiben die Zertifizierung für BBEE häufig als Fassadenverschönerung, ohne in der Substanz Wesentliches zu ändern. Z.B. werden oft einige Personen aus der lokalen Gemeinschaft auf Vorstandsposten oder ähnliche Leitungsfunktionen gesetzt, aber stets solche, die keinen realen Einfluss ausüben. Die Korruption befördert diese Maßnahmen zum Weißwaschen, bei denen Unternehmen, externe Agenturen für Zertifizierung und staatliche Stellen zusammenwirken. Für den Zugang zu öffentlichen Aufträgen und darüber hinaus für die Verbesserung der eigenen Reputation ist die Zertifizierung nach den BBEE-Richtlinien vorteilhaft.

Die in Südafrika tätigen deutschen Unternehmen sind generell bemüht, entsprechende Zertifizierungen zu erhalten. Bei ihnen besteht durchgängig die Überzeugung, dass ein sichtbarer Beitrag zur Gleichstellung der Schwarzen notwendig ist, um da eigene Ansehen auf einem überdurchschnittlichen Niveau zu halten. Daher beachten sie meist freiwillig die BBEE codes of conduct.

Gleichbehandlung bei der Einstellung von Angestellten und Ausbau von deren Wissensbasis sind Prüfkriterien bei der Bewertung für den Code of Conduct. Im Austausch dafür erfolgt eine bevorzugte Behandlung bei öffentlichen Ausschreibungen bzw. der Auftragsvergabe.

Die sieben Kriterien für eine Zertifizierung nach BBBEE betreffen die Besetzung von Führungspositionen mit Schwarzen (Management Control), die Einstellung von Schwarzen trotz eventuellen Rückständen in der Qualifikation (Ownership), die Weiterbildung von Benachteiligten bzw. Schwarzen, eine bevorzugte Behandlung von Zulieferer-Firmen, die von Schwarzen bzw. Benachteiligten geführt werden. Ferner auch die Förderung von kleineren Unternehmen, die in komplementärer Beziehung stehen sowie die Stärkung von potenziellen Unternehmensgründern innerhalb der eigenen Mitarbeiterschaft, die wiederum liefernde Kleinunternehmen aufbauen könnten (DIE 2011: 45).

Mit der Generic Scorecard werden die Leistungen der Unternehmen bei den sieben Prüfkriterien bewertet. Die einzelnen Kriterien werden (siehe Anhang) mit Punktwerten zwischen fünf und 20 bewertet. Die Prüfprozesse sind aufwändig und richten sich nach der strukturellen Komplexität eines Unternehmens.

Fig (2005) ist der Ansicht, dass die Regierung Südafrikas nach 1994 auf ein kollektives Vergessen abzielte, wobei dies zugleich politischen und wirtschaftlichen Motiven geschuldet war. Präsident Mandela setzte eine Befriedung an erster Stelle, um innere Unruhen oder gar eine Restauration der Rassentrennung zu vermeiden. Die Volkswirtschaft würde in jedem Fall beschädigt werden und somit die gesamte Transition als Fehlschlag erscheinen lassen. Es erscheint jedoch, dass die Unternehmen diesen Politikansatz zu ihrem Vorteil nutzen konnten, insbesondere was die Privatisierungen betrifft. Auch die Transformation einer nicht allein anti-rassistischen, sondern auch sozialrevolutionären Bewegung, dem ANC, zu einer weitgehend geschlossenen Macht- und Bürokratie-Elite lief innerhalb weniger Jahre ab. Diese Eliten erweisen sich als den Unternehmensinteressen gegenüber aufgeschlossen.

Unternehmen wie z.B. die Papierhersteller Sappi und Mondi mit Baumplantagen als Monokulturen, welche die Biodiversität stark beschädigen, investieren einen Bruchteil ihres Umsatzes (0,26 bei großen und 0,15 % bei kleineren Unternehmen) in soziale Projekte, die offenbar der Imageverbesserung dienen (Fig 2005: 603). Dadurch sollen die umwelt- und gesundheitsschädlichen Praktiken überdeckt werden. In Südafrika sind industrielle Produktionsstätten, soweit nicht nach 1990 neu errichtet, besonders schädlich, weil durch die lange Zeit der Sanktionen technische Neuerungen ausfielen und den Bestandsanlagen Ersatzteile fehlten. Aber auch nach Aufhebung der Sanktionen blieben die Investitionen in den Bestand unzureichend.

Ist CSR bei südafrikanischen Unternehmen ein integraler Bestandteil der Strategie oder ist sie lediglich dem Hauptaktionsfeld angeheftet (built in or bolted on)? Die fest verankerten Strategien sind intensiver, wirkungsvoller und nachhaltiger. Die angehefteten Strategien dienen in erster Linie der Imageverbesserung des Unternehmens. Die bolted-on-strategies haben keine Verbindung zum Kerngeschäft des Unternehmens und somit „disconnected“ (Fredericksz 2015).

Die „Triple Bottom Line“ (*bottom line*, engl.: Ergebnis, „unter dem Strich“) hat sich in Südafrika als Maßstab für verantwortliches Unternehmenshandeln durchgesetzt. Diese dreifache Basis besteht aus Gewinnerzielung, Schutz der Umwelt und einem Beitrag für die Gesellschaft (van den Ende 2004: 66). In dieser Sichtweise sind alle drei Ziele gleichberechtigt. Diese Sichtweise geht über das Pyramiden-Konzept hinaus, das die Stufen „be profitable, obey the law, be ethical, be a good corporate citizen“ enthält. In der Pyramide ist die jeweils untere Schicht die Basis für die darüber liegenden.

Auf dieser Basis haben südafrikanische Unternehmen zahlreiche Engagements für ihre lokale Umgebung durchgeführt, sind dabei aber bislang eher wenig strategisch vorgegangen. Für Sponsoren in Südafrika gilt dabei, dass auch sie bislang einem etablierten Ansatz des Sponsorings gefolgt sind. Es hat sich als strategisch mangelhaft erwiesen, traditionelles Sponsoring mit Elementen der Donation („etwas verschenken; spenden“) anzureichern und diese Mischung insgesamt als Good Corporate Citizenship zu bezeichnen. Besser ist es, Sponsorings als Sponsorings zu planen, d.h. als gewinnorientierte Aktivitäten und getrennt davon Aktivitäten des *good corporate citizen* zu konzipieren. Beides kann gegenüber demselben Akteur stattfinden, wenn z.B. die Lizenzspieler-Abteilung eines Fußballclubs (die 'Profis') Sponsoring-Partner ist und die Jugendabteilung dieses Clubs, somit Sportamateure, ohne vertragliche Pflichten finanziell unterstützt wird. Wird auch dieser Bereich gesponsert, ist es sinnvoller, dies zu kommunizieren. Unter diesen Voraussetzungen erlangt der Sponsor mehr Glaubwürdigkeit; zudem gelingt eine eventuelle Exit-Strategie besser, ohne dass die eigene Reputation Schaden nimmt.

Eine Konzentration auf wenige Sponsorings wäre wichtig, diese dafür vertieft und langfristiger. Erfolg sollte anhand der gesetzten Ziele gemessen werden, bzw. am Stand ihrer Erreichung. Meistens wird der Nutzen von Sponsorings anhand des Media Value gemessen. Dabei lag das Hauptinteresse bislang darauf, die Messgenauigkeit zu steigern, was wesentlich in der quantitativen Erfassung von

Nutzungszeiten elektronischer zeitgemäßer elektronischer Kommunikationsmittel besteht (Watt 2010: 221): Das Zielgruppenmarketing ermöglicht, die Nutzung des jeweiligen Kommunikationskanals zu untersuchen.

Sponsoren in Südafrika sollten demonstrieren, dass sie Corporate Social Investment solide und langfristig verfolgen und demnach *good corporate citizens* sind (Watt 2010: 222). In diese Richtung hat sich in Südafrika bereits ein Trend entwickelt, der Sponsoring-Engagements mit sozialen Investitionen verbindet. Dies wird als Corporate Social Investment bezeichnet. Auf diese Weise wurde in Südafrika die Inklusion von CSR in Sponsoring-Aktivitäten zur Regel. Mit Investitionen in sozialen Wandel wollen Unternehmen in Südafrika zeigen, dass sie zur Stärkung (empowerment) der Gesellschaft beitragen.

Wichtig ist, dass die Unternehmen ihr Sponsoring über das „Badging“ (Etikettierung, d.h. Trikot- und Sportstättenwerbung) hinausentwickeln. Ein Beispiel hierfür bietet das Unternehmen Kaelo Media angestoßen: Neben seinen Sponsoring-Aktivitäten investiert es in die Ausbildung von Lehrern im mathematisch-naturwissenschaftlichen Bereich. Die Schulen, in denen diese Lehrer tätig sind, erhalten IT-Geräte, die wiederum eine Produktwerbung für Kaelo darstellen.

Weitere Beispiele sind Besser sind die „Smile“-Initiative als der Smile Foundation als neuartige Form der Interaktion, die Recycling-Rallye von Coca-Cola oder die Lapdesk-Kampagne von Hyundai. „Smile“ bestand aus Abbildungen von gesponserten Spitzensportlern mit schwerkranken Kindern, was wegen der Identifikation den Wert des Sponsorings erhöht und dadurch weitere Zuwendungen für dieses Ziel rechtfertigt. „Lapdesk“ zielte auf möglichst große Verbreitung von festen Schreibunterlagen, die Unterricht in Schule und Universität ermöglicht, wo Mangel an Tischen herrscht (Watt 2010: 222). Dies ist ein erhebliches Problem in Südafrika: In Schulen, die nahezu ausschließlich von Schwarzen besucht werden, sind Mängel beim Erwerb der Schreibfähigkeit unausweichlich; Mängel bei der Alphabetisierung wirken sich lebenslang auf die beruflichen Chancen aus.

Die Deutsch-südafrikanische Handelskammer (South African-German Chamber of Commerce, 2011) hat eine Reihe von Beispielen für Corporate Citizenship, wie sie es formuliert, von 31 Unternehmen zusammengefasst. Der Begriff 'CC' erscheint hier sachlich passend, weil die Aktivitäten keinen Bezug zur Kerntätigkeit darstellen. Beispielsweise finanziert die Westin Hotel Group in Kapstadt durch durch 1 \$ extra pro Übernachtung eine Schule für Mädchen.

Das Tochterunternehmen, ein Teil der Henkel-Gruppe, veranstaltet einen sog. Iron Kid Aquathon. Dies ist ein Leistungswettbewerb für Wassersport, wo Kinder spielerisch für Möglichkeiten des Sports erreicht werden sollen. Dies kann einer späteren Drogenabhängigkeit vorbeugen. Ferner unterstützt Kühne & Nagel das Regierungsprogramm für mehr schwarze Führungskräfte. Linde Afrox finanziert Wohnprojekte für benachteiligte, verwaiste und kranke Kinder. Oder die Louis Group, eine Kette für gehobene Weine, Spa und Restaurants hat den „Giving Room“ ins Leben gerufen: 10 % des Gewinns dieses Unternehmens wird für Projekte der Landschaftsverbesserung eingesetzt.

Das bisher Erreichte in der CSR sieht für Südafrika ermutigend aus (Kabir 2015). Präsident Mandela rief die Unternehmen und zivilgesellschaftlichen Organisationen zur Mitwirkung beim Aufbau einer gerechteren Gesellschaft auf, weil der Staat dies allein nicht leisten könne (Kabir et al. 2015: 81).

Die Erfolge durch CSR in Südafrika seit dem Ende der Apartheid sind signifikant. Zahlreiche Unternehmen haben in sozialen Verbesserungen investiert. Diese müssen nicht unbedingt der Überzeugung eines Unternehmens entsprechen, aber faktisch haben die Erfolge durch freiwillige Leistungen von Unternehmen zur Verbesserung der Lebensverhältnisse von zahlreichen lokalen Gemeinschaften beigetragen. Diese Gemeinschaften waren durch die zwangsweise Ansiedlung in der Umgebung der industriellen Produktionsstätten stark benachteiligt.

Die Umweltüberwachung funktioniert in Südafrika schlecht, trotz eines gut ausgebauten Regierungsapparats (Fig 2005: 606). In der Regel werden die Unternehmen nicht systematisch, sondern nur in Einzelfällen überprüft. Zur Steigerung der Effizienz wurden die Environmental management cooperative agreements konzipiert (EMCA), die auf freiwilliger Basis die Kooperation zwischen Unternehmen und Behörden regeln. Diese sind ausdrücklich als Instrumente der unternehmerischen Sozialverantwortung konzipiert. Ihre Umsetzung kommt allerdings nur schleppend und punktuell voran. Sehr häufig werden die EMCA's als Möglichkeit zum Weißwaschen von Unternehmen verwendet, die bereits Umweltskandale einräumen mussten. Zumeist fehlt ein unabhängiger Journalismus, der über solche Zustände kritisch und frühzeitig berichtet. Zu oft würden lediglich Pressemitteilungen abgeschrieben (Fig 2005: 614).

2.9.2 Aktivitäten ausländischer Unternehmen: Übersicht

Die Bergbauindustrie in Südafrika ist ein besonders sensibler Aspekt der CSR. In diesem Wirtschaftsbereich ereignen sich zahlreiche Verletzungen der Menschenrechte, sind Ausbeutung und unhaltbare Lebensbedingungen für die Arbeiter und ihre Angehörigen anzutreffen. Südafrikanische wie ausländische Unternehmen haben nach den vorliegenden Erkenntnissen einen großen Nachholbedarf in ihren Betrieben (Siyobi 2015). Mehrere NRO's (u.a. Swedwatch, Gesellschaft für bedrohte Völker, Amnesty International, Oxfam) haben sich mit den Zuständen in Südafrika befasst und haben durchweg erhebliche Missstände festgestellt.

Die Bergbauindustrie konzentriert sich auf Maßnahmen in den lokalen Gemeinschaften und die Abbaugelände herum, z.B. in der Bildung. Sie unternehmen aber eher wenig, um die eigentlichen Probleme in den Griff zu bekommen, die sich in den unhaltbaren Zuständen von Gesundheitsschäden, Prostitution und sexuellem Missbrauch von weiblichen Angestellten manifestieren. So hat die Minen-Konzern Anglo-American Platinum von 2012 bis 2014 insgesamt 100 Mio. Rand für Corporate Social Investment ausgegeben. Diese Summen bleiben jedoch weit unter dem, was für eine sichtbare Verbesserung der Zustände in den Bergwerken oder zur Beseitigung der besonders großen Schäden durch den Bergbau erforderlich wäre. Hier sind die Arbeiter und Anwohner der Bergwerke extrem durch Umweltschäden belastet. Gerade weil besonders ausländische und multinationale Unternehmen den Bergbau dominieren, wäre hier ein erheblich anspruchsvolleres Profil bei der unternehmerischen Sozialverantwortung zu erwarten.

Das DIE (Deutsches Institut für Entwicklungspolitik) untersuchte 130 deutsche Unternehmen, die in Südafrika tätig sind, wobei auch andere Unternehmen mit deutschem Mehrheitsbesitz berücksichtigt wurden. Vertreter von 40 Unternehmen wurden zu ihren Aktivitäten bei der CSR bzw. CSI interviewt. Von diesen Unternehmen folgten 35 dem BBBEE-Ansatz, 25 dem CSI-Konzept und nur 12 den internationalen Standards zu CSR; allerdings waren Mehrfachnennungen möglich. Der BBBEE-Ansatz ist auf die Die Unternehmen scheinen sich somit den spezifischen Anforderungen in Südafrika angepasst zu haben

Die Mehrheit der befragten Unternehmen erfüllt die genannte BBBEE-Scorecard mit ihren sieben Aktionsfeldern, die nur bei zertifizierter und hinreichender Leistung auf allen Feldern zuerkannt wird. Etwa ein Drittel setzte die Basis-Scorecard (generic)

um, für welche bereits Leistungen auf einigen Feldern ausreichen. Unternehmen, die nicht dem Scorecard-System folgen, sind in der Regel im Bereich unternehmerischer Sozialverantwortung in keiner Weise aktiv.

Die Mehrheit der Unternehmen ist der Ansicht, dass die Kriterien der Bewertung nicht fair seien. So würden die internen Abläufe und die Qualität des Managements als zu hoch, die Anstrengungen für soziale und humanitäre Verbesserungen aber als zu niedrig beurteilt. Dies betrifft vor allem Aktivitäten zur Qualifizierung von Angestellten und die Verbesserungen im sozialen Umfeld von Unternehmen.

Die Einhaltung der BBEE-Kriterien hat bei über 60 Prozent der Unternehmen eine Auswirkung auf die Struktur der Beschäftigung. Die Hälfte der Unternehmen ist der Ansicht, dass die Erfüllung dieser Kriterien ihre Wettbewerbsfähigkeit gesteigert habe, während die andere Hälfte keine Veränderung sah, allerdings auch keine Verschlechterung (DIE 2011: 74). Allerdings bezieht sich diese Feststellung auf die Beziehungen zum öffentlichen Auftragswesen. Gegenüber den staatlichen Stellen bleibt wenig Spielraum, so die Befragten, als die gesetzten Bedingungen zu erfüllen. Wer hier Zurückhaltung übe, würde von den Behörden bei der Auftragsvergabe nicht mehr berücksichtigt. Wegen des Volumens an öffentlichen Aufträgen für bestimmte Branchen wie Infrastruktur, Verkehrswege und öffentlicher Wohnbau sind diese Vorteile erheblich. Daher sind gerade Unternehmen mit vorwiegend öffentlichen Auftraggebern bemüht, die Anforderungen zur Stärkung der schwarzen Bevölkerung zu erfüllen (DIE 2011: 75).

Unter dem Druck, die staatlicherseits gesetzten Anforderungen zu erfüllen, griffen die Unternehmen häufig zu Tricks, die sich bei genauerer Betrachtung als Alibi-Maßnahmen und Aufbau eines schönen Scheins erwiesen. Profitieren würden kleine schwarze Eliten, auf deren Ruhigstellung sich zu konzentrieren am weitesten führe. Dadurch entstehe aber auch Mangel an Qualifikation auf Führungspositionen, während das Markenimage und die Reputation des Unternehmens sich wenig änderten, was eigentlich den „Business Case of CSR“ ausmachen würde (DIE 2011: 75). Insgesamt steige bei den ausländischen Unternehmen durch der Druck, Südafrika zu verlassen.

Der Business Case konzentriert sich demnach auf Gefälligkeit gegenüber dem Staat. Was die Masse Mitarbeiter selbst betreffe, so sei die Begeisterung für Maßnahmen des Black Economic Empowerment gering, weil sie in der Regel nicht profitieren. Vielmehr seien die Mitarbeiter an der traditionellen CSI interessiert. Hierin wird eine

konkrete Verbesserung von Lebensumständen gesehen, anstelle der verordneten Stärkung von Schwarzen durch Förderung von ohnehin bereits, relativ betrachtet, privilegierten Personen.

Zivilgesellschaftliche Organisationen und die Gewerkschaften würden eher keine konstruktive Rolle beim Dialog mit den staatlichen Stellen spielen. Dadurch wurden Hoffnungen enttäuscht, wonach die Unternehmen bei der Umsetzung von Maßnahmen der südafrikanischen Versionen von CSR auf Unterstützung von externen Akteuren setzen könnten. Auch internationale Entwicklungsorganisationen würden zu wenig konstruktiven Einfluss auf die Beziehung zwischen Unternehmen und staatlichen Stellen nehmen. Dabei wären sie gerade geeignet, eine Mittlerfunktion auszufüllen (DIE 2011: 79).

2.9.3 Einstellungen und Erwartungen in Südafrika

Unternehmen, soweit die betriebswirtschaftlich handeln, sollten die Aufwendungen für ein Sponsoring einen Betrag an erwarteter Umsatzsteigerung kalkulieren, der an Gewinn nach Steuern und Abschreibungen mindestens das Sponsoring egalisiert. Somit muss ein Vielfaches an Umsatz erreicht werden, entsprechend dem bisherigen Stückgewinn und einem Risikoaufschlag. Die Erwartungen konzentrieren sich auf die Spitzenteams, während die unteren zwei Drittel der Premier Soccer League, wie in anderen Hauptsportarten Südafrikas, den Sponsoren eher weniger attraktiv erscheinen. Beispielsweise hat die Versicherungsgesellschaft Canterbury 2016 den beiden Fußball-Spitzenteams Orlando Pirates und Kaizer Chiefs jeweils einen Fünfjahresvertrag über 70 Mio. Rand gewährt. Dies erscheint, als würde den, zumindest im laufenden Jahrzehnt, als Erzrivalen um den nationalen Titel und die lukrativen Turniere außerhalb der PSL etablierten Spitzenclubs das Sponsoring-Geld hinterher getragen. Im Rugby hat Canterbury sich mit 24,5 Mio. Rand pro Jahr als Sponsor festgesetzt, so dass die Rugby-Nationalmannschaft (Springboks) in den nächsten Jahren das Logo des Sponsors tragen werden.

Gesponserte Teams und Einzelsportler machten häufig den Fehler, so Du Toit (2006), ihre Sponsoren auszunutzen und zu hintergehen. So würden sich diese während laufender Verträge zum Tragen der gebrandeten Kleidung in Jerseys von Konkurrenten fotografieren lassen. Oder sie wechseln plötzlich den Sponsor, ohne auf nachhaltige Beschädigung des Verhältnisses zu den Sponsoren zu achten. Dies geschehe insbesondere, wenn konkurrierende Sponsoren lukrativere Verträge anbieten.

In Südafrika wird der Begriff „Organisation“ summarisch für Vereinigungen, Behörden und Unternehmen verwendet (Fredericksz 2015: 1). Auch dies zeigt einen Blick auf Unternehmen an, der sich vom westeuropäisch-nordamerikanischen Blick unterscheidet und als Parallele zur Forderung des „Giving Back“ erscheint: Die Unternehmen sind in erster Linie ein Teil der Gesellschaft, deren Ressourcen sie erheblich nutzen und deshalb der Gesellschaft etwas zurückgeben sollen. Als wirtschaftliche Organisation stehen sie nicht-wirtschaftlichen als Träger von Rechten und Pflichten in der Gesellschaft gleich.

CSR war in Südafrika ein umstrittener Begriff, weil es zunächst mit CSI (Corporate Social Investment) gleichgesetzt wurde. Dieser Begriff stammte aus der Apartheid-Ära (Skinner & Mearsham 2008, Fredericksz 2015: 4). Mit CSI waren freiwillige Anstrengungen der sämtlich von Weißen geführten großen Unternehmen gemeint, die Lebensbedingungen der schwarzen Arbeiterschaft punktuell zu verbessern, ohne das System der Rassentrennung in Frage zu stellen. CSI wird andererseits weiterhin von Unternehmen als Begriff bevorzugt.

Unternehmerische Sozialverantwortung in Südafrika hat den Anspruch, prinzipiell dem Dreifachziel (triple bottom line) zu folgen, definiert als Verantwortung gegenüber der Lebensfähigkeit des Unternehmens, gegenüber den Menschen innerhalb und außerhalb des Unternehmens sowie gegenüber der Umwelt (Van den Ende 2004, S. ii). CSR wird in Südafrika auch als socially responsible investment (SRI) verstanden. Hiermit sind Umverteilung und verbesserte Chancen für die benachteiligte Bevölkerung gemeint (Van den Ende 2004: 91). Anfang der 2000er Jahre überschritten die Ausgaben für CSI bzw. SRI die Marke von 2 Mrd. Rand pro Jahr.

Am 19.05.2004 führte die Börse von Johannesburg (JSE Securities Exchange) einen Social Responsible Investment Index ein (SRI Index), der Unternehmen im Hinblick auf die Einhaltung der Triple Bottom Line bewerten soll.

Der SRI Index soll Investitionen nach Südafrika holen, in dem den Unternehmen eine umsatzfördernde Imageverbesserung ermöglicht wird. Der SRI Index ist auf dem Modell Financial Times Stock Exchange 4 (for) Good entstanden. Der Index ist absichtlich nicht auf ethische Grundsätze fokussiert, sondern auf die soziale Wirkung, die von Unternehmen ausgeht. Entsprechende Finanzprodukte wurden parallel dazu entwickelt. Dadurch soll sichergestellt werden, dass die Unternehmen einen Anreiz erhalten, sich sowohl gewinnorientiert als auch aktiv in Bezug auf die Bevölkerung zu verhalten. 74 Unternehmen bewarben sich um Aufnahme in den

SRI-index, davon wurden 51 ausgewählt. Unternehmen mit gesellschaftlichem Anspruch wurden aufgefordert, in den Community Growth Fund zu investieren. Hieraus werden direkt soziale Projekte bei Empowerment und Gleichstellung sowie zahlreicher sozialer Felder gefördert.

3 Sport

3.1 Sport und Gesellschaft

3.1.1 Wurzeln des Sports

Der Begriff kommt von (lat.) *deportare*. Es bedeutet „wegtragen“, auch „sich von der Arbeit wegbegeben“, im Latein der Kaiserzeit auch „sich zerstreuen“ oder „sich vergnügen“ (Hotz 2007: 10). Im Spanischen ist *el deporte* (der Sport) nahezu wortgleich. Im germanischen und angelsächsischen Sprachraum erhält Sport in der bürgerlichen Epoche (18. Jh.) eine weitere Bedeutung, die dem Sponsoring näher kommt: Sport ist Gewinn oder Einnahme, die als Nebenprodukt einer Tätigkeit anfällt, *engl. perquisites, incidental earnings* oder *casual earnings* im Sinne von *windfall profits*. Im Deutschen wurde „sporteln“ gebildet, Max Weber spricht von „Sportelchancen“, die sich Berufspolitiker von ihrer Tätigkeit erhoffen (Weber 1922: 270). Die Definition des Begriffs Sports erscheint eindeutig, tatsächlich aber erweist er sich als sperrig. Im "Sportwissenschaftlichen Lexikon" heißt es:

„Seit Beginn des 20. Jahrhunderts hat sich Sponsoring zu einem umgangssprachlichen, weltweit gebrauchten Begriff entwickelt. Eine präzise oder gar eindeutige begriffliche Abgrenzung lässt sich deshalb nicht vornehmen.“ (zit. n. Röthig / Prohl 2003: 493)

Eine genauere Definition versucht Güldenpfennig und betont die Aspekte der Selbstbezogenheit und der Konkurrenz:

„Sport ist selbstzweckhafte, schwerpunktmäßig im Medium körperlicher Bewegung vollzogene Eigenleistung, in der es um Anerkennung, Setzung und Austestung von Grenzen geht, wobei die freiwillig vereinbarte Auseinandersetzung zwischen gegnerischen Parteien der (in bestimmter Weise durchaus rücksichtslosen und nicht hilfsbereiten) Erreichung dieser individuell gesetzten Ziele dient und zugleich die Erzeugung des Wettkampfs als eines ästhetischen 'Werkes' ermöglicht.“ (Güldenpfennig 2000: 201f)

Tiedemann hingegen stellt den sozialen Aspekt und Fairness in den Mittelpunkt, der ohne Absage an das Kämpferische den Respekt vor dem Mit-Mensch und Mit-Sportler einbezieht:

„Sport ist ein kulturelles Tätigkeitsfeld, in dem Menschen sich freiwillig in eine wirkliche oder auch nur vorgestellte Beziehung zu anderen Menschen begeben mit der bewussten Absicht, ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten insbesondere im Gebiet der Bewegungskunst zu entwickeln und sich mit diesen anderen Menschen nach selbstgesetzten oder übernommenen Regeln zu vergleichen, ohne sie oder sich selbst schädigen zu wollen.“ (Tiedemann 2006)

Tiedemanns Definition erscheint normativ im Punkt „Schädigen“: In Mannschaftssportarten ist bei Pflichtspielen von Berufsspielern oder Spitzenamateuren durchaus die Absicht präsent, Spieler der gegnerischen Mannschaft unter Vermeidung eigener Verwarnung oder Feldverweises zu verletzen, um diese in Personalnot zu bringen, oder besondere Leistungsträger auszuschalten. Dies geschieht bevorzugt durch sog. hartes, aber (noch) regelkonformes 'Einsteigen', was unausgesprochen Bestandteil des Trainings ist. Beim Freizeitsport – auf dem sprichwörtlichen Bolzplatz – findet dies seine Entsprechung in Fouls aus Übermut oder Frustration. Hieran wird auch deutlich, dass die Förderung von Freizeit- und Amateursport in Rahmen von Sponsoring und unternehmerischen Sozialprojekten eine starke soziale Komponente hat. Sportliches, somit faires und sozial sinnvolles Verhalten, wird eingeübt und hat Auswirkung auf das Gesamtverhalten und Selbstverortung des einzelnen in seiner Umwelt. Dies ist in einer von Armut und Kriminalität stark betroffenen Gesellschaft wie in Südafrika besonders wichtig.

Zusammenfassend kann Sport als eine körperliche Tätigkeit bezeichnet werden, die nach bestimmten Vorgaben ausgeführt wird, an Regeln gebunden ist und deren Leistung gemessen wird. Der Körper des Athleten ist dabei das Instrument und die Ressource der Leistungserbringung (Heinemann 2008: 21). Da die sportlichen Leistungen immer an vorangegangenen Leistungen gemessen werden, besteht für die Sportler ein ständiger Anreiz, immer „schneller, besser, höher“ zu werden (Heinemann 2008: 21). Dies gilt ebenfalls für den Mannschaftssport, wo zumindest im Profibereich das Spieltempo über die letzten 50 Jahre deutlich zugenommen hat.

Sport als soziales Phänomen bildet ein Gut, das in der Gesellschaft entsteht, sich entwickelt und in ihr existiert, und innerhalb der Gesellschaft existiert (Heinemann 2008: 21). Sport existiert seit der Frühgeschichte, ist aber als Massenaktivität heute vor allem Teil der modernen Welt zugeordnet wird (Sportbund 2003: 5). Verschiedene Zeitabschnitte prägten den Sport vor allem als Wettkampf, seitdem es organisierte Staatswesen gibt. Das vorherrschende Sportverständnis entspricht auch der jeweiligen Gesellschaftsordnung und den dadurch geweckten Bedürfnissen: Dem Kult der Eliten in der Antike, der Ritterkultur des Mittelalters mit ihren Turnieren als

Massenspektakel und der heutigen Ausdifferenzierung als Privatsport, Amateur-Vereinssport und Sport als Beruf und Geschäftsfeld (Sportbund 2003: 6).

Sport diente über die Epochen der Kulturgeschichte hinweg der militärischen Übung, dem gesellschaftlichen Leben der Oberschicht und der Friedensförderung (Weiler 2011: 13). Laufen, Springen, Stein- und Stangenstoßen, Ringen, Fechten, Bogenschießen und Ballspiele (u.a. Tennis) wurden im Mittelalter praktiziert (Cachay/ Thiel 2000: 47). Das „gemeine Volk“ blieb auf Betätigungen beschränkt, die keine Hilfsmittel benötigen, wie Tanzen und Turnen bzw. Gauklerei. In den freien Städten übten die Vollbürger sich in Sportarten, die der Verteidigung dienten, wie Fechten und Schwertkampf (Cachay/ Thiel 2000: 48). Den unfreien Bauern war der Gebrauch von Waffen verboten, zudem ließ die Landarbeit keine Kräfte außer für den Tanz an Sonn- und Festtagen zu (Tauscher, Anton, 1974: Wirtschaftsgeschichte Österreichs: 196 f.).

Der Sport im heutigen Sinne datiert auf das 18. Jahrhundert zurück. Wegweisend waren hierbei Rousseau und später Pestalozzi: Leibesübungen, der Begriff für Sport zu dieser Zeit, fanden Eingang in die Pädagogik. Dies veränderte die gesellschaftliche Bedeutung des Sports deutlich (Hotz 2007: 9). Sport im modernen Sinne ist damit ein Produkt der Aufklärung, denn es verstärkte die Hinwendung zu gesundheitlichen, hygienischen und medizinischen Fragen (Müllner 2011: 61). Friedrich Ludwig Jahn entwickelte Ende des 18. Jahrhunderts die schon bekannte Gymnastik hin zu einem differenzierten System von Übungen. Diese Übungen waren nicht auf das Geräteturnen begrenzt, sondern umfassten die Disziplinen Laufen, Springen, Werfen, Klettern, Schwimmen, Ringen, Spielen und Wandern (Sportbund 2003: 6). In der Zeit der französischen Besatzung bzw. Vorherrschaft (bis 1814) war Sport in Deutschland auch eine politische Angelegenheit, ein Rückzugs- und Freiraum, der entfernt mit den Kirchengemeinden in der ehemaligen DDR verglichen werden könnte.

Die Entwicklung führte über den ersten Turnplatz (1811) zur Gründung der Turnvereine. Damit war der Breitensport etabliert (Sportbund 2003: 6). Mitte des 19. Jahrhunderts wurden Ruder-, Schlittschuh- und Fußballvereine gegründet. Zwischen 1861 und 1909 entstanden die selbständigen Spitzenverbände für verschiedene Sportarten (Sportbund 2003: 7). Nach der Aufhebung der Sozialistengesetze konnten auch Arbeiter-Turn- und Sportvereine gegründet werden. Die Gründung des Arbeiter-Turner-Bunds im Jahr 1893 war die erste Gründung

eines solchen Vereins, gefolgt von diversen anderen Vereinen. 1912 schlossen sich diese Vereine in der Zentralkommission für Sport und Körperpflege zusammen (Sportbund 2003: 8). Heute erhebt der Deutsche Sportbund Anspruch, „den ganzen Sport“ zu vertreten (Heinemann 2008: 21).

Seit den Anfängen hat Sport eine ökonomische Komponente. Turniersport beginnt spätestens in der ägyptischen Hochkultur und hatte finanzielle Bedeutung für Akteure, Veranstalter, Buchmacher und Zuschauer. Wetten auf Sportler und Sportkämpfer, d.h. Gladiatoren waren bis in die römische Spätantike Alltag. Mit Etablierung des Christentums folgten Beschränkungen aus religiöser Motivation, die aber zu allen Zeiten Strategien zur Umgehung nach sich zogen. Das Hochmittelalter hatte mit Ritter- und Schützenturnieren einen intensiven Sportbetrieb, der auch Nichtadeligen die Möglichkeit gab, Aufstieg und Anerkennung zu bekommen. Hier sind klare Parallelen zur Gegenwart sichtbar. Wetten waren für Vermögende ein beliebter Zeitvertreib. Daneben hatten Turniere politische Zwecke: Der Wettkampf von Rittern konnte den Drang zu Schlachten zwischen teuren Heeren reduzieren, die Begegnungen bei den Turnieren dienten der Diplomatie und der Selbstdarstellung von Herrschern. Das Ausrichten von Turnieren durch diese bedeutete auch, eine Brücke zu den Untertanen zu bauen und die Bande zwischen Herrschaft und Volk zu festigen.

Das Bürgerliche Zeitalter ab dem 17. (England, Frankreich) und 18. Jahrhundert (übriges westliches Kontinentaleuropa) brachte eine säkular-puritanische Phase. Erst mit Aufhebung der formalen Standesunterschiede in der Gesellschaft etablierte sich Sport vom Einzelinteresse weg und stand zunehmend für ein solidarisches Verhalten. Auch in organisatorischer Hinsicht folgte im 19. Jahrhundert ein nicht von Professionalität, sondern um von Idealen geleitetes Sportlertum, heute bezeichnet als Amateurwesen (Heinemann 2008: 21). Insgesamt wird eine Kreisentwicklung sichtbar, die zwischen Kommerzialisierung und Amateursport abwechselt.

Der Vereinssport des 19. Jahrhunderts begann, Menschen Schichten-übergreifend zusammenzubringen. Sport wurde damit zum tatsächlichen Gemeininteresse und erhob keinen Anspruch auf besondere Leistung. Der Spaß- und Erlebnisaspekt stand im Vordergrund. „Etwas zu erleben“, oder „Gemeinsamkeit zu pflegen“ gewann einen Wert an sich (Trosien 2003: 23). Das ausgehende 19. Jahrhundert, mit Wiederbelebung der Olympischen Spiele (1896), gab dem europäischen Sport eine professionelle Komponente und belebte durch landesweite Sportligen (Rugby in

Britannien, Fußball in Deutschland) den passiven Sportkonsum bzw. die *spectator sports*.

Heute ist der Sport in nahezu allen Bereichen des Lebens vertreten. Am Arbeitsplatz übernimmt er Funktionen in der Personalentwicklung und Team-Building (Trosien 2003: 23). Diese Bedingungen des Sports in Europa wurde während der Kolonialära nach Südafrika gebracht, wo eine fundamental andere Sportkultur vorherrschte.

3.1.2 Freizeitsport und Breitensport

Sportvereine lassen sich organisationssoziologisch durch fünf Merkmale definieren.⁶ Das erste ist die freiwillige Mitgliedschaft (Woll/ Dugandzic 2007:7). Jeder geschäftsfähige Mensch kann über Ein- und Austritt entscheiden, vorbehaltlich der Aufnahme. Das zweite Merkmal ergibt sich aus der Notwendigkeit, für potenzielle Mitglieder attraktiv sein zu müssen: Dies ist besonders in Städten spürbar, wo oft mehrere Vereine der gewünschten Sportart erreichbar sind. Somit müssen die Vereine sich mehr an den Interessenten orientieren als umgekehrt (Woll/ Dugandzic 2007:7). Drittens hat der deutsche Gesetzgeber Vereine, somit auch Sportvereine, auf eine demokratische Entscheidungsstruktur verpflichtet (§ 32 Vereinsgesetz). Eine wesentliche Mindestanforderung ist dabei, dass jedes Mitglied ein gleiches Stimmrecht bei den mindestens jährlichen Mitgliederversammlungen hat. Der Souverän ist somit die Mitgliedschaft, der gewählte Vorstand ist ihm gegenüber rechenschaftspflichtig (Woll/ Dugandzic 2007: 7).

Das vierte Element ist die ehrenamtliche Mitarbeit, die die Grundlagen der Leistungserbringung im Sportverein bildet. Damit dient das Mitglied dem Verein als Ressource und gleichzeitig kann den Verein nach den eigenen Vorstellungen mitgestalten. Die Grundlage der Autonomie im Sinne der Vereinigungsfreiheit nach Art. 9, Abs. 1 GG ist das fünfte Element: Über Gründung, Vereinsführung und Auflösung eines Sportvereins entscheiden allein die Mitglieder; ein Vereinsverbot ist an Verfolgung strafbewehrter Ziele geknüpft (Woll/ Dugandzic 2007: 7).

Für Sponsoring-Engagements ist wichtig, dass Sportvereine einem Unternehmen ähnlich sind. Sie sind *not for profit* tätig, nach deutschem Begriff gemeinnützig, arbeiten aber ab der Stufe des Leistungssports immer stärker wie ein Unternehmen: Auch wenn sie keine Gewinnausschüttung an die Mitglieder anstreben können – dies

⁶ Sportvereine werden hier grundsätzlich unter eingetragene Vereine ('e.V.') im Sinne des Vereinsgesetzes gefasst. Nicht eingetragene Vereine, die auch nicht gemeinnützig sein können, bleiben unberücksichtigt.

verbietet in Deutschland die für Vereinsfinanzen relevante Abgabenordnung (AO) – müssen sie mit ihren Einnahmen die Ausgaben für Gebäude, Trainer, Ausrüstung etc. decken, zumindest bis zur Höhe, ab welcher staatliche oder andere Zuschüsse den finanziellen Ausgleich ermöglichen. Der Zweckbetrieb, in dem der Berufssport eines Vereins häufig ausgelagert ist, kann als Personen- oder haftungsbeschränkte Gesellschaft (KG, GmbH, GmbH & Co. KG) ebenfalls keine Gewinne ausschütten, auch nicht die GmbH & Co. KG a.A. (auf Aktien). Allein die vollständige Aufstellung die Profi-Spielbetriebes als Aktiengesellschaft ohne Bindung an einen Verein, wie von Borussia Dortmund es praktiziert, durchbricht das Ausschüttungsverbot. Der Verein besitzt ansonsten in Deutschland durch die sog. 50-plus-eins-Regelung immer die formale Oberhoheit gegenüber den Absichten von Investoren, die 50-Prozent-Marke Halt machen müssen. Hier haben Sponsoren in zahlreichen anderen Ländern, wie auch den anderen Hauptländern des Fußballs, größere Spielräume und können Eigentümer des Vereins werden bzw. ihn ins Unternehmen eingliedern. Dies trifft auch in Südafrika zu.

Als Non-Profit-Organisationen sind Sportvereine dadurch gekennzeichnet, dass sie keine Gewinnorientierung haben. Alle finanziellen Überschüsse werden in den Verein reinvestiert. Ferner besteht in Sportvereinen eine Rollenidentität von Anbieter und Nachfrager, denn die Mitglieder haben eine Doppelfunktion als Ressource und als Profiteur des Vereins. Da Sportvereine sich wesentlich durch Mitgliedsbeiträge finanzieren, können die Mitglieder durch Festsetzung ihrer Höhe eine gewisse soziale Selektion vornehmen (Woll/ Dugandzic 2007:8). Allerdings wird die Mitgliedschaft von sozial Schwachen aus Haushaltsmitteln gefördert.

Die Vereine sind jeweils Mitglieder von übergeordneten Verbänden, bis hinauf zum Deutschen Sportbund, der seit 2006 mit dem Nationalen Olympischen Komitee zum Deutschen Olympischen Sportbund (DOSB) vereint ist. Der DOSB verlangt, dass Sport ethische Werte wie Fairplay und Chancengleichheit einhält. Dies bedeutet insbesondere, Gegen- und Mitspieler nicht zu verletzen und ein Regelwerk für Wettkämpfe und Klasseneinteilungen zu akzeptieren (DOSB 2011a).

3.2 Kontrast Südafrika

Die Situation in Deutschland wurde hier als Vergleichsgröße umrissen, um den Kontrast zu Südafrika besser zeichnen zu können. Fairness und Inklusion im Breitensport sind in Südafrika nicht vergleichbar etabliert, weil der formengebundene Amateursport deutlich schwächer entwickelt ist. Sportvereine stehen in keiner Weise

der gesamten interessierten Bevölkerung zur Verfügung. Es fehlen Personal, Flächen, Gebäude, Sportanlagen und sogar Spielgeräte – ein lederner Fußball bleibt in zahlreichen Armensiedlungen (*informal dwellings, shantytowns*) unerreichbar. Somit bleibt Sport gerade für die schwarze Mehrheit in der Breite informell. Unter diesen Bedingungen ist es schwierig, Grundsätze der Fairness und Professionalität zu erlernen. Hier besteht für externe Geldgeber das Potenzial, sozial sinnvoll zu handeln und gleichzeitig die eigene Reputation zu fördern. Idealerweise kann ein gewinnbringendes Sponsoring von Profi-Sport mit der Förderung von Breitensport verknüpft und der Reputationsgewinn gesteigert werden.

Breitensport wird beschrieben als „Sport für möglichst viele Menschen“ (Diekert/Wopp 2002: 17). Es handelt sich um jede Art von Sport, die Wettkämpfe auf unterem und mittleren Niveau einschließen kann, aber nicht muss (Diekert/ Wopp 2002: 20). Breitensport beruht nicht konstitutiv auf Leistung als sinngebendes Element. Wichtiger sind Gesundheit und Geselligkeit (Woll/ Dugandzic 2007: 13). Der Übergang zum Leistungssport im Amateurbereich ist fließend.

Durch den Amateur-Leistungssport verläuft die Grenze zwischen Lebensverbesserung und Leistung als primäre Sinnggebung, während Breiten- und Spitzensport klar zur ersten bzw. zur zweiten Kategorie gehören. Wettkampfbezogene Sportausübung bedeutet einen Wechsel zwischen Training und Wettkampf (Woll / Dugandzic 2007:13). Ab dem Amateursport werden leistungssportlich orientierte Personen angesprochen, während der Breitensport in erster Linie Freizeitaktivitäten darstellt.

In einem Land mit großem Entwicklungsbedarf wie Südafrika fehlt die Ebene des Leistungssports für die schwarze Mehrheitsbevölkerung weitgehend. Dies war an der schwachen Leistung der Nationalmannschaft bei der WM 2010 sichtbar. Für diesen sportlichen Mittelbau sind sportliche und betriebswirtschaftliche Qualifikationen erforderlich. Zudem ist die Sportausübung im Verein an ein bestimmtes Sportmaterial und Sportstätten gebunden. Improvisierte Sportgeräte in offenen Räumen, wie im Breitensport in Schwellenländern, sind ungeeignet (Woll/ Dugandzic 2007:13).

3.4 Profisport

Wie in den vorherigen Ausführungen gezeigt, sind die Abgrenzungen zwischen Amateuren und Profis oft schwer zu erkennen. Aber es gibt ein wesentliches Trennungskriterium: Leistungssport und Profisport unterscheiden sich im Verdienst, sowohl in der Höhe als auch in der Art des Verdienstes (Götz 2009:69): Im

Gegensatz zu von Aufwandsentschädigungen, die einem niedrigeren Profigehalt durchaus in Einzelfällen nahe kommen können, bedeutet Profisport, dass Personen ihren Lebensunterhalt allein oder ganz überwiegend durch Sport finanzieren können (Götz 2009: 69). Zudem sind Profisportler Angestellte mit Arbeitsvertrag (Götz 2009: 69). Dies wird nicht durch die heute übliche Praxis von individuellen Verträgen im Profisport beeinflusst, die zudem für Außenstehende verwunderliche Klauseln enthalten (Cachay/Thiel 2001: 40). So werden u.a. Extravergütungen für gelungene Spielzüge verschiedener Art gezahlt.

Sport ist generell zu einem Industriezweig herangewachsen, beginnend mit dem Bedarf nach Ausrüstung bereits im Breitensport. Mit dem Amateur-Leistungssport beginnt die vielfältige Einbindung in kommerzielle Interessen (Heinemann 2008: 22). Das Interesse der Wirtschaft und der Medien ist in westlichen Industrieländern kontinuierlich gewachsen. Im Spitzensport ist Geld zum wesentlichen Steuerungsmechanismus geworden (Elter 2003: 16). Die Kommerzialisierung hat sich durch die Ausweitung von länderübergreifenden Spielklassen erheblich fortgesetzt. Der Profibereich in den Hauptsportarten wirkt hier als Zugpferd für den vorprofessionellen Nachwuchs und den Amateur-Spitzensport, einschließlich der in bestimmten Regionen zum Lebensunterhalt nicht ausreichende Spitzenbereich in sog. Randsportarten (Freyer 2004: 24).⁷

Profisport ist auf Hauptsportarten beschränkt, hierin auf Spitzensportler bzw. Vereine oder „Clubs“ – die im Fußball übliche Bezeichnung. Das wesentliche Kriterium ist eine große Menge an interessierten Zuschauern, demonstriert durch Kauf von Tickets oder durch die vor dem Fernsehgerät verbrachte Zeit (Wadsack 2004: 294). Beides ermöglicht die Aufnahme von Werbebotschaften. In beiden Fällen gewinnt der Sport den Charakter eines Produktes (Fischel 2004: 87). Allerdings ist zwischen unternehmenseigenen und unabhängigen Sportclubs zu unterscheiden. Letztere generieren ihre Einnahmen aus einem Mix aus Eintrittspreisen, Übertragungsrechten und Sponsoring-Einnahmen sowie Mitgliedsbeiträgen, die bei Top-Clubs aber den kleinsten Posten darstellen (Fischel 2004: 13).

Das Produkt „Profisport“, besonders bei Mannschaftssportarten, unterscheidet sich jedoch in mehrfacher Hinsicht von anderen Produkten. Shank umreißt dies so:

⁷ Gemeint sind z.B. Feld- und Hallenhockey, Lacrosse oder American Football. Diese Sportarten sichern in den meisten Ländern Europas auch Spitzensportlern nicht den Lebensunterhalt, somit bleiben diese immer Amateure.

„One important way in which sport differs from common entertainment forms is that sport is spontaneous. A play has a script, and a concert has a program, but the action that entertains us in sport is spontaneous and uncontrolled by those who participate in the event. When we go to a comedic movie, we expect to laugh, and when we go to a horror movie we expect to be scared even before we pay our money. But the emotions we may feel when watching a sporting event are hard to determine. If it is a close contest and our team wins, we may feel excitement and joy. But if it is a boring event and our team loses, the entertainment benefit we receive is quite different. Because of its spontaneous nature, sport producers face a host of challenges that are different than those faced by most entertainment providers.’ (Shank 1999: 3)

Unsicherheit über den Ausgang ist also ein wesentlicher Aspekt bei dem Produkt Sport (Wadsack 2004: 294). Es ist davon ausgehen, dass die Motive vielschichtiger und tiefer sind. Büch et al. (2006) fassen diese Problematik so:

„Liegt der Wert des Sportes primär bei den athletischen Leistungen von Individuen oder Mannschaften auf dem Spielfeld, auf der Bahn, in der Halle, auf dem Regattagelände? Oder bei der Ermittlung einer Reihenfolge in der Qualität der athletischen Leistung? Oder gar im Genuss dieser Leistungen für die Zuschauer? Reflektiert man auf den Zuschauer in dem komplexen sozialen Geschehen eines sportlichen Großereignisses – was eigenartigerweise in der Vergangenheit eher selten geschehen ist – so wird man die Produktion „authentischer Spannung“ (Offenheit von Verlauf und Ergebnis) durch Aktive und Organisatoren sowie deren Konsum durch Zuschauer zur Grundlage nehmen.“ (Büch et al. 2006:1)

Für Deutschland ergibt sich beim Profifußball eine vierstufige Organisationsstruktur. Auf der ersten Stufe stehen die einzelnen Sportler, die als „teamspezifisches Humankapital zu produktionsfähigen Teams gebündelt“ werden (Karlowsch 2005: 38). Die Auswahl, welche Sportler zum Team gehören sollen, hat daher nicht nur einen sportlichen Aspekt, sondern auch einen personalpolitischen, denn die Sportler bilden als Mitglieder der Mannschaft das Humankapital, das zu der Leistung der Mannschaft beiträgt. Sportler sollen nicht nur gute Leistungen erbringen, sondern auch zielgerichtet und ergebnisorientiert mit dem Team zusammenarbeiten. Das Leistungsvermögen der einzelnen Spieler wird in Mannschaftssportarten daher nicht oder nicht nur einzeln gemessen, sondern als Teil einer Mannschaft bewertet (Karlowsch 2005: 38f).

Profimannschaften sollten im Wettbewerb stehen, um das Produkt Sport, konkret *professional spectator sports*, rentabel zu halten. Ist ein Team überaus dominant, verliert der Geschäftsbetrieb erheblich an Attraktivität. Mindestens zwei, besser drei oder vier Spitzenteams sollten an jedem Spieltag, wenn nicht direkte, so zumindest Fernduelle austragen, d.h. um die Bestplatzierungen in der Tabelle kämpfen. Steht

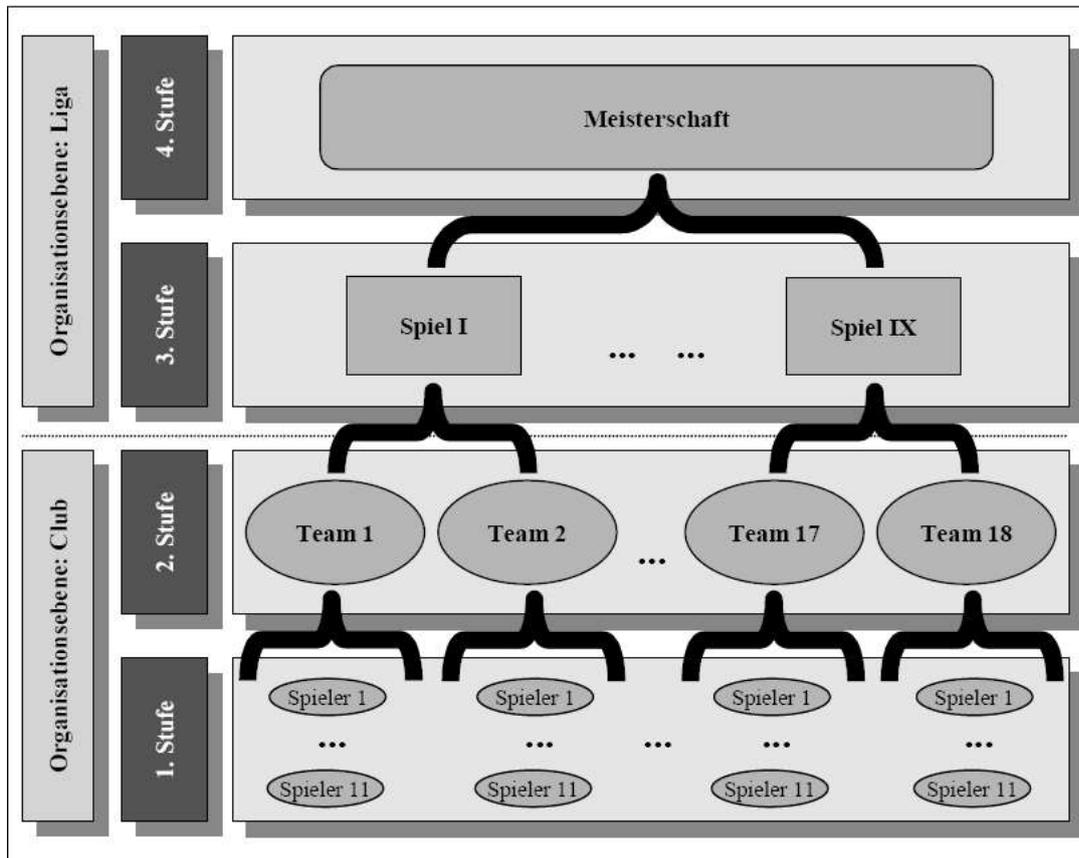


Abbildung 10 : Vierstufige Produktionsstruktur der Fußball-Bundesliga. Quelle: Karlowitsch, 2005: 38

der Meister wegen seiner großen Überlegenheit faktisch fest, wenden sich zahlreiche Zuschauer ab, die nicht Anhänger eines bestimmten Vereines sind, sondern neben ihrem Interesse für die Sportart an sich gerade wegen der Spannung eines Ringens mit offenem Ausgang für diesen *spectator sport* begeistern. Das Produkt Profisport würde für Sponsoring erheblich an Marktwert verlieren (Karlowitsch 2005: 39), da die letztgenannte Zuschauergruppe sich desinteressiert abwendet.

Eine Liga oder ein Turnier (Landespokal, Liga-Pokal) kann als einheitliches Produktionssystem betrachtet werden (Karlowitsch 2005: 39). Am Ende dieses Systems steht eine Meisterschaft. Dies ist für Sponsoren wichtig, egal ob sie einen Verein fördern, oder die Liga oder das Turnier. Jedes Sponsoring eines Profi-Sports wird in seinem Wert mitbestimmt von der jeweiligen Konstellation und dem Kräfteverhältnis, in welchem diese Konkurrenz stattfindet.

Das Produkt „Profisport“ umfasst ein Bündel von Teilleistungen, die in einen Leistungskern, die Primärleistung, zusätzliche obligatorische Sekundärleistungen und darüber hinaus gehende fakultative Sekundärleistungen unterteilt werden können. Die Kernleistung des Produktes bildet der eigentliche Sport, der durch die

professionelle Ausübung durch Sportler entsteht. Sekundärleistungen bilden z.B., im Feld des Sponsorings, Zuwendungen an die Nachwuchsabteilung eines gesponserten Fußballclubs, ohne dass strikte Verpflichtungen eingefordert werden. Werden diese ohne weitere Absprache vorgenommen, können sie als fakultativ bezeichnet werden (Karlowsch 2005: 115).

3.4 Sport und Gesundheit

Sport wurde in den westlichen Industrienationen ab den 1970er Jahren und verstärkt nach etwa 1990 zum Politikgegenstand. Wachsende Behandlungskosten sollten durch Werbung für Sport und gesunde Lebensführung eingedämmt werden. Der demographische Wandel, Adipositas und erweiterte Behandlungsmethoden ließen stetig steigende Lasten hier unausweichlich erscheinen.

Der DOSB bezeichnet das Gegensteuern als Gesundheitssport und definiert dies so:

„Gesundheitssport ist der Prozess, der mit den Mitteln des Sports das Ziel verfolgt, Menschen ein höheres Maß an Selbstbestimmung über ihre Gesundheit zu ermöglichen und sie damit zur Stärkung ihrer Gesundheit zu befähigen.“ (DOSB 2011b: 7).

Der DOSB unterstützt – naheliegender Weise, denn hier geht es mittelbar um Fördergelder für Sportvereine und ihre Dachverbände – die Ziele der Bundesregierungen im Hinblick auf mehr sportliche Aktivität:

„Angesichts der demographischen Entwicklung und Zunahme chronischer Erkrankungen stehen immer stärker Maßnahmen gesundheitsbewusster regelmäßiger Bewegung, wie sie insbesondere über die Sportvereine angeboten werden, im Mittelpunkt. Nach Angaben der Weltgesundheitsorganisation (WHO) sparen körperlich aktive Personen 500 Euro pro Jahr an Kosten für das Gesundheitssystem. Gutachten der Medizinischen Hochschule Hannover belegen, dass bis zu 40 % der Kosten im Gesundheitssystem verhaltensbedingt entstehen. Bewegungsmangel ist neben falscher Ernährung und Genussmittelmisbrauch einer der wichtigsten Faktoren. Volkswirte sprechen von bis zu 30 Mrd. Euro, die in Deutschland über Bewegungsprogramme eingespart werden. Sportvereine leisten mit ihren Programmen zur gesundheitlichen Prävention und Rehabilitation einen bedeutenden Beitrag zur Förderung der Volksgesundheit und zur Entlastung des Sozialstaates.“ (DOSB 2006a: 5f)

Die folgende Abbildung zeigt die möglichen Einsatzgebiete des Sports in Hinblick auf gesundheitliche Themen:

Obwohl die Mehrheit der Menschen vom Zusammenhang zwischen Sport und Gesundheit überzeugt ist und dies auch als *politically correct* im öffentlichen Diskurs etabliert ist, weicht das Verhalten stark ab. Die Bewegungshäufigkeit ist starken Schwankungen unterworfen. Hier wirkt sich der Wandel der Arbeitswelt kontraproduktiv aus: Bewegung als selbstverständlicher Bestandteil schwindet, u.a. durch E-Mailing und Downloads – anstatt täglich in die Poststelle, ins Hausarchiv und die Bibliothek zu gehen, durch EDV – wieder vor dem Computer sitzen, anstatt vor



Abbildung 11: Mögliche Einsatzgebiete des Sports Quelle: DOSB 2011b: 6

Regalen mit Ordnern zu stehen, Ordner herauszunehmen und einzusortieren. Ein PDF-Dokument wird im Haus herübergeschickt, anstatt dass es in Papierform etwa in ein anderes Stockwerk gebracht wird, was Treppensteigen verlangt, oder zur Poststelle, um es zu verschicken, häufig mit der „Hauspost“ in ein anderes Gebäude oder ein anderes Land. Insgesamt erzeugt die gegenwärtige Arbeitswelt Bewegungsarmut, die nach Ausgleich verlangt (Elbe et al. 2011: 8). Diese alltäglichen Bewegungsabläufe kommen bereits ein Stück weit den Aktivitäten im Breitensport nahe (Brettschneider / Kuhlmann 2005: 4).

Auch über die gesamte Lebenszeit hinweg kann man starke Unterschiede in Hinblick auf die Bewegung von Menschen erkennen. Veränderungen individueller Zeit- und Finanzbudgets, wie bei Berufseintritt oder Familiengründung, wirken sich auf die Bewegungsbereitschaft von Menschen aus. Nach der Erwerbsphase steigt die Bereitschaft für körperliche Aktivität wieder an. Bemerkenswert hierbei ist, dass meistens das Gesundheitsmotiv als Begründung für sportliche Betätigung angegeben wird, aber weitere Faktoren im Spiel sind: Das gemeinsame Erlebnis, Freude und Selbstwertgefühl sind nicht weniger wichtig (Elbe et al. 2011: 8).

Ein weiterer Faktor, von dem häufig angenommen wird, dass er Einfluss auf das Bewegungsverhalten nimmt, ist, ob der Mensch schon als Kind Sport getrieben hat oder nicht. Diejenigen, die schon als Kind Sport getrieben hatten, sollen sich auch als Erwachsene aktiver zeigen – und umgekehrt (Elbe et al. 2011: 8). Diese

Gesetzmäßigkeit ist allerdings umstritten (Schlicht/ Brand 2007: 46). Es finden sich andere Korrelationen:

„Wer älter als 50 Jahre ist und wer weiblich ist, wer nur einen niedrigen Schulabschluss, ein geringes Haushaltseinkommen oder einen niedrigen beruflichen Status besitzt, der ist mit einer deutlich höheren Wahrscheinlichkeit inaktiv, als ein jüngerer männlicher Erwerbstätiger mit mittlerem bis hohem Einkommen, mit höherer Bildung und höherem beruflichen Status (Schlicht/ Brand 2007: 46).

Auch Risikoverhaltensweisen wie Rauchen oder Fehlernährung stehen in Korrelation zu Inaktivität, genauso wie bestimmte psychologische Konstellationen, beispielsweise die (mangelnde) Fähigkeit zum Belohnungs- aufschub. Dies bedeutet, auf sofortige Lustgewinne zu verzichten, um einen späteren Erfolg zu erreichen Status (Schlicht/ Brand 2007: 46). Inaktivität gilt, wie in Abbildung 13 gezeigt, als Ursache für eine Reihe von gesundheitlichen Risiken.

Bei Unklarheiten über die Wirkungsweise im Detail gilt doch generell, dass körperliche Aktivität, soweit sie nicht in Überanstrengung ausartet und von Fehlverhalten wie z.B. einseitiger 'Sporternährung' begleitet ist, der physischen und psychischen Gesundheit nutzt. Lebensbedrohende Erkrankungen werden minimiert und das Leben verlängert. Dies ist bereits bei leichter körperlicher Betätigung festzustellen (Schlicht/Brand 2007: 76).

Sport verbessert zudem die kognitiven Fähigkeiten. Auch hier gilt die generelle Annahme als bestätigt, wenn auch alle Wirkungszusammenhänge nicht geklärt sind (Ameri 2001: 17). Nachweisbar ist die bessere Gedächtnis- und Denkfähigkeit bei körperlich aktiven älteren Personen im Gegensatz zu inaktiven, was zahlreiche Testverfahren bestätigt haben. Diese Personen profitieren auch von vorheriger Aktivität, deren Nutzen bereits passiv in der embryonalen Phase beginnt, als Folge einer körperlich aktiven Mutter. Insgesamt bewirken neuronale Anpassungsleistungen gesteigerte Gehirndurchblutung, Anstieg von neurotrophen Wachstumsfaktoren und Neubildung von Nervenzellen. Dies alles führt auch zu verbesserten Lernleistungen (Kubesch 2005:4). Im höheren Alter werden dadurch Alzheimer und andere demenzielle Erkrankungen gelindert, verzögert oder verhindert (Kubesch 2005: 4). Winston Churchills bekannte Antwort, mit „*no sports*“ hätte er in geistiger Frische sein hohes Alter erreicht, kann den sprichwörtlichen genetischen Ausreißern zugeordnet werden. Ferner hat der Serotonin- und Dopaminausstoß positive Wirkungen hinsichtlich der Kontrolle von Aggressionen (Kubesch 2005: 4). Dies ist generell zur Erhöhung der öffentlichen Sicherheit wichtig, aber umso mehr in einem Land wie Südafrika, das von außergewöhnlich hoher Gewaltkriminalität betroffen ist.

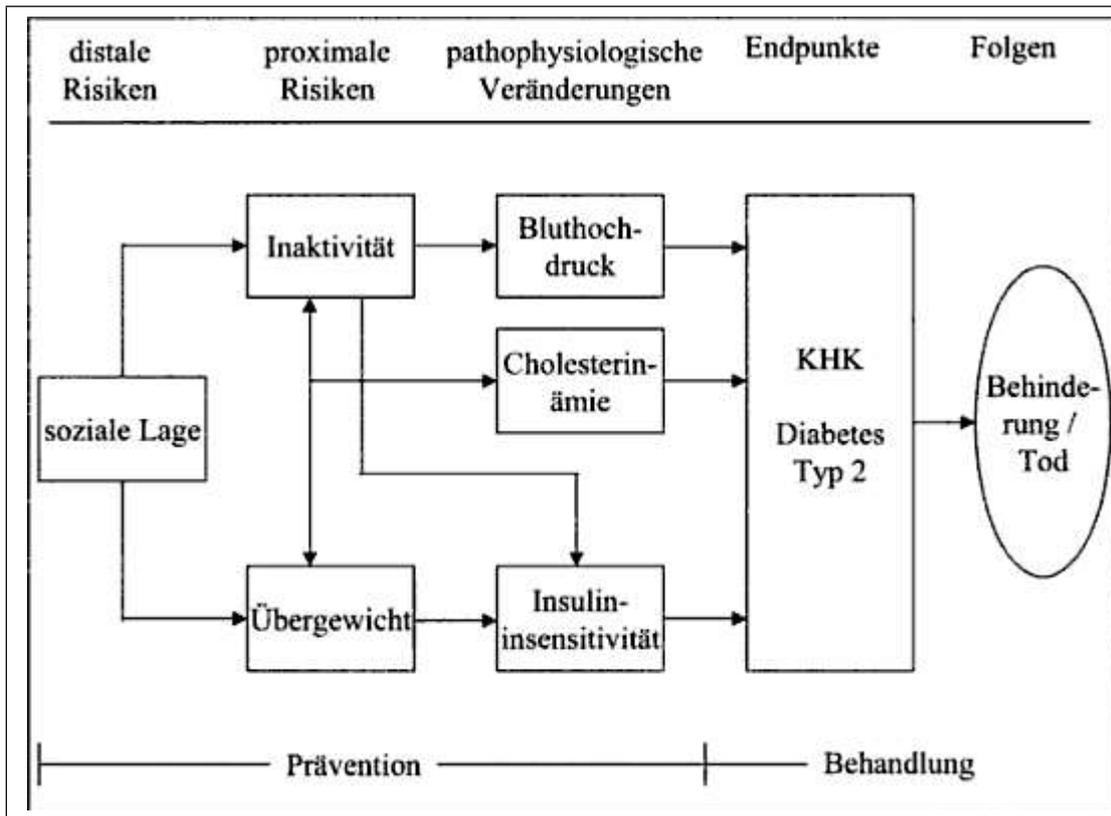


Abbildung 12: Die möglichen Folgen von Inaktivität; Quelle: Schlicht, Wolfgang; Brand, Ralf (2007)

Auch daran wird sichtbar, dass die Förderung körperlicher Aktivitäten sich auf die Gesellschaft in wünschbarer Weise auswirkt (Schlicht/ Brand 2007: 76).

Sport kann als Sinnstifter fungieren, Selbstwertgefühl vermitteln, die Tagesstruktur verbessern und Anreize gegen Drogenkonsum setzen. Eine zwingende Wirkung ist, dass Vereins- bzw. Leistungssporttreibende seltener rauchen, somit auch eher auf Cannabis- und Marihuana-Konsum verzichten. Wird diese Einstiegsdroge nicht konsumiert, bleiben auch die ihr zugerechneten Folgewirkungen aus, sei es der Weg zu sog. harten Drogen oder sei es als Auslöser für Psychosen und zum langfristigen Abbau der Denkfähigkeit.

Je mehr körperliches Leistungsvermögen für Wettkampftauglichkeit erforderlich wird, desto weniger lässt sich Drogenkonsum damit vereinbaren. Diese Wirkungskette zeigt, dass die Förderung von Sport, insbesondere Mannschaftssport, in einem besonders benachteiligten Land wie Südafrika die soziale Problematik nachhaltig, d.h. insbesondere langfristig und dauerhaft verbessern kann.

3.5 Sport und soziale Kompetenzen

3.5.1 Sport als gesellschaftliches Lernen

Der DOSB sieht eine große Aufgabe des Sportes in seinen Beiträgen für Gesellschaft und das Zusammenleben in der Gesellschaft. So heißt es in einem Positionspapier des DOSB: „Die Verdienste des Sports liegen vor allem in seinen zahlreichen Beiträgen für das Gemeinwohl, in seiner Gemeinwohl stiftenden Wirkung. Sportvereine tragen zum sozialen Zusammenhalt der pluralistischen Gesellschaft bei. Das Netzwerk des Sports schafft zahlreiche Grundlagen für die Entwicklung unserer Zivilgesellschaft. Fast 30% der deutschen Bevölkerung sind Mitglied in einem Sportverein. Mit seinen 27 Millionen Mitgliedschaften in 90.000 Vereinen ist der Deutsche Olympische Sportbund die größte Bürgerbewegung des Landes. Konkret heißt dies auch: 4,5 Millionen Menschen engagieren sich ehrenamtlich für den Sport. Sie leisten jährlich mehrere hundert Millionen Stunden ehrenamtliche Arbeit in Sportvereinen und Verbänden, was einen Betrag von einigen Milliarden Euro an sozialer Wertschöpfung pro Jahr bedeutet.“ (DOSB 2006A: 2)

In diesem Ansatz hat der Sport sowohl eine Funktion für die Gesellschaft, in dem er den sozialen Zusammenhalt, das gemeinsame Erleben und das gesellschaftliche Miteinander fördert, als auch eine gesellschaftliche Funktion, in dem er das Sozialverhalten und das soziale Verhalten fördert, aber auch indem er die Persönlichkeitsentwicklung der Sporttreibenden positiv beeinflusst. Dies gilt insbesondere für Mannschaftssportarten als auch für den Schulsport. So hieß es 1905 im Lehrplan für Züricher Schulen, im obrigkeitlichen Duktus jener Zeit:

„Der Turnunterricht steht im Dienste der körperlichen wie der geistigen Erziehung der Schüler. Den Körper soll er kräftig, gewandt und geschickt machen und ihm eine gute Haltung geben. Die Schulung des Geistes geschieht durch die Förderung von Mut, Entschlossenheit, Aufmerksamkeit, Ausdauer, durch Stärkung des Willens, durch Gewöhnung an Disziplin, Gehorsam und Pünktlichkeit.“ (Zürcher Lehrplan, 1905 zitiert nach Hotz 2007: 9)

Heute werden als besondere pädagogische Aufgaben des Sportunterrichts die folgenden Grundsätze vertreten:

- „1. die Gesundheitserziehung
2. der unersetzliche Wert des Sports für eine ganzheitliche Bildung und Erziehung
3. die Verbindung praktischer Erfahrung mit theoretischer Reflexion, die

durch die Unmittelbarkeit des Lerngegenstandes ermöglicht wird

4. der besondere Beitrag des Sports im Hinblick auf die Vermittlung von

Schlüsselqualifikationen durch seine Bewegungs- und Handlungsorientierung

5. das besondere Potenzial des Faches Sport für die Herausbildung von Werten wie Verantwortungsbewusstsein, Leistungsbereitschaft, Kooperationsfähigkeit, Teamgeist und gegenseitiger Akzeptanz zur Bewältigung des beruflichen und persönlichen Lebens.“ (Prohl/Krick 2005: 18)

Diese Aspekte stellen so genannte fächerübergreifende Aspekte dar, die vom eigentlichen Unterrichtsfach Sport auf alle anderen Fächer wirken und sich positiv auswirken sollen. Obwohl diese Wirkungen bekannt und auch beabsichtigt sind, werden sie nur von einer Minderheit der Lehrpläne überhaupt genannt. In einem Viertel der Lehrpläne finden sich überfachliche Zielsetzungen im Rahmen der Sportarten oder Bewegungsfelder und in einem Fünftel der Lehrpläne gibt es wenigstens einen Hinweis auf fachübergreifende Themen, ohne dies allerdings zu spezifizieren oder zu definieren. Auch in den verschiedenen Schultypen gibt es deutliche Unterschiede im Hinblick auf die fachübergreifenden Ziele des Sportunterrichts. Während in 80 % der Berufsschullehrpläne überhaupt keine fachübergreifenden Ziele genannt werden, genauso wie in den Lehrplänen für die Primarstufe, finden sich in den Plänen für Sekundarstufen I und II fachübergreifende Ziele, und zwar in gleichem Maße (Prohl/Krick 2005: 18). Am häufigsten wird in den Lehrplänen das Erziehungsziel die Erziehung zu ökologischem Verhalten genannt. An zweiter Stelle folgt das Erziehungsziel der Anleitung zu einer sinnvollen Gestaltung der Freizeit. An dritter Stelle findet sich das Erziehungsziel der Persönlichkeitsbildung, wobei es hier Unterschiede gibt, je nachdem um welche Art Lehrplan es sich handelt. So nennen nur 50% der sportartenorientierten Lehrpläne das Ziel der Persönlichkeitsbildung, aber 81 % der bewegungsfeldorientierten. An nächster Stelle folgt das Ziel der Vermittlung von Erfolgserlebnissen und das Ziel der Förderung des Selbstvertrauens. Auch hier gibt es, genauso wie bei dem nächsthäufig genannten Ziel der Methodenkompetenz, deutliche Unterschiede zwischen den beiden oben erwähnten Lehrplantypen (Prohl/Krick 2005: 22). Die Zielgruppe der so genannten Schlüsselkompetenzen gewinnt in der Debatte über Bildungsqualität immer mehr an Bedeutung und spielt auch bei der Betrachtung des Sportunterrichts eine zunehmende Rolle (Prohl/Krick 2005: 22). In den Lehrplänen, die die Schlüsselkompetenzen erwähnen, werden sie weiter spezifiziert und einzeln

| Ziele | Gesamt | Ps | Sek1 | Sek2 | Bs | Sp | Bf |
|----------------------------------|--------|----|------|------|-----|-----------|----|
| ökol.Verh* | 89 | 69 | 94 | 94 | 100 | 84 | 94 |
| Freizeit | 68 | 63 | 75 | 69 | 67 | 72 | 65 |
| Persönl | 65 | 63 | 88 | 63 | 47 | 50 - ** - | 81 |
| Erfolgserl | 62 | 75 | 69 | 50 | 53 | 66 | 58 |
| Selbstvertr | 52 | 63 | 69 | 38 | 40 | 41 | 65 |
| Methoden* | 52 | 31 | 69 | 75 | 33 | 41 | 65 |
| pos.SK** | 44 | 19 | 81 | 50 | 27 | 47 | 42 |
| Wiss.Prop.** | 33 | 0 | 44 | 88 | 0 | 41 | 26 |
| Ø Anz. o. g. Ziele pro LP in %** | 58 | 48 | 73 | 66 | 46 | 55 | 62 |

Abbildung 13: Allgemeinbildende Ziele in Lehrplänen, Quelle: Prohl et al. 2005: 21

erwähnt. Die Qualifikationen, die unter den Begriff Schlüsselqualifikation subsumiert werden, sind Teamfähigkeit, Methodenkompetenz, Selbstständigkeit, Sozialkompetenz, Verantwortungsbewusstsein, Fähigkeit zur Konfliktlösung und Kritikbereitschaft (Prohl/Krick 2005: 23).

Die Qualifikationen Selbstbestimmungsfähigkeit, Mitbestimmungsfähigkeit, Solidaritätsfähigkeit und Teamfähigkeit werden in der überwiegenden Mehrzahl der Lehrpläne als Zielsetzung ausdrücklich erwähnt, wobei nicht immer alle Qualifikationen als Zielsetzungen genannt werden. Dabei finden sich keine Unterschiede zwischen den einzelnen Schulstufen, aber große Unterschiede sich zwischen sportartenorientierten und bewegungsfelderorientierten Lehrplänen. Am häufigsten genannt wird die Selbstbestimmungsfähigkeit, gefolgt von der Mitbestimmungsfähigkeit, der Solidaritätsfähigkeit und dann erst der Teamfähigkeit.

Neben den Aspekten Leistung und Leistungsmessung ist auch das soziale Lernen ein integraler Bestandteil des Sports überhaupt und damit auch ein Bestandteil des Schulsports. Entsprechend wird das soziale Lernen als Erziehungsziel in allen Lehrplänen ausdrücklich erwähnt (Prohl/Krick 2005: 24).

3.5.2 Sport und Integration

Eine wesentliche Aufgabe des Sports ist die Integration, somit die Eingliederung von Menschen mit Benachteiligungen. Er bietet einen Begegnungsraum für Menschen aus unterschiedlichen Schichten, die ansonsten eher selten in Kontakt miteinander kommen (DOSB 2006A: 3). Sportvereine bilden die größte Gruppe der Jugendorganisationen, wobei sich tendenziell sogar eine Steigerung des Organisationsgrades feststellen lässt. Rund 60% der 12jährigen und rund 40% der

| Ziele | Gesamt | Ps | Sek1 | Sek2 | Bs | Sp | Bf |
|--------------------------------|--------|----|------|------|----|-----------|----|
| GE | 90 | 88 | 94 | 88 | 93 | 88 | 94 |
| LE | 32 | 31 | 50 | 31 | 13 | 16 - ** - | 48 |
| SL | 78 | 94 | 81 | 81 | 53 | 63 - ** - | 94 |
| Ø Anz. o. g. Ziele pro LP in % | 67 | 71 | 75 | 67 | 53 | 55 | 78 |

Abbildung 14: Ziele Gesundheit, Leisten, Soziales Lernen; Quelle: Prohl et al. 2005: 24

18jährigen aktive Mitglieder in Sportvereinen. 18jährige aktive Vereinsmitglieder sind daher im Durchschnitt seit neun Jahren Mitglied, häufig länger (Brettschneider et al. 2002: 1).

Insgesamt kommen die Forscher zu dem Fazit, dass das Sporttreiben im Verein durchaus messbare positive Wirkungen verschiedener Art hat. Motorische Tests bei Aktiven ergeben bessere Werte bei Schnelligkeit, Kraft, Ausdauer und Koordinationsfähigkeit. Langzeitstudien sagen dies auch für die Zeit vor einem Vereinsbeitritt aus. Offensichtlich gelingt es Sportvereinen, die motorisch begabte Kinder und Jugendlichen zu gewinnen. Damit nehmen Sportvereine eher die Rolle als Bewahrer von Fähigkeiten ein und weniger die des Förderers (Brettschneider et al. 2002: 1). Unabhängig davon besitzen Sportvereine eine hohe Integrationskraft bieten Jugendlichen einen sozialen Erfahrungsraum (Brettschneider et al. 2002: 1).

Das Strategiepapier des DOSB (2006) fasst dies so zusammen:

„Für drei Viertel aller Kinder und Jugendlichen bieten Sportvereine Möglichkeiten der sozialen Integration und sind damit neben dem Elternhaus und der Schule eine wichtige Sozialisationsinstanz. Der Sport bietet vor allem jungen Menschen die Gelegenheit, ihre Grenzen auszuloten. Damit verbunden ist auch das Lernen, mit Misserfolgen umzugehen, seine Gegner zu respektieren, sich an Spielregeln zu halten, als Teamplayer zu agieren. Sportvereine sind „Schulen der Demokratie“, da sie viele Beteiligungsmöglichkeiten – gerade für Jugendliche – bieten. Sie vermitteln in großem Umfang die Werte unserer Gesellschaft.“ (DOSB 2006A: 3)

3.5.3 Sport und Gender

Der Organisationsgrad in Sportvereinen ist in Deutschland hoch, allerdings besteht ein deutlicher Geschlechtsunterschied: Während 52,2 % der Jungen zwischen dem dritten und fünften Schuljahr in Sportvereinen aktiv sind, trifft dies nur für 35,5 % aller Mädchen zu. Allerdings ist der Integrationsaspekt wichtig: Bei beiden Geschlechtern ist der Anteil von Ausländer/innen und Heranwachsenden mit Migrationshintergrund erheblich höher als ihr Anteil an der Gesamtbevölkerung, auch in den jeweiligen Jahrgängen. Bei den Mädchen bilden Ausländerinnen mit 55 % die Mehrheit,

eingerechnet die o.g. Gruppen und Töchter in Aussiedlerfamilien (15,9 %). Sehr gering ist der Anteil von Türkinnen mit 3,1 % (Brinckmann / Sack 1999). Die Integrationsleistung der Sportvereine bleibt damit partiell.

Ein Widerspruch besteht allerdings zwischen der geringen Vereinsmitgliedschaft unter türkischen Mädchen und ihrer Präsenz unter Spitzenathletinnen. Dieser Anteil ist besonders hoch. Dies führt zur Schlussfolgerung, dass diese, die sich erfolgreich von den familiär-religiösen Beschränkungen ablösen, besonders erfolgreich sind (DJI 2000: 27f). Auch Kleindienst-Cachay (2005: 4) stellt fest, dass nach der Überwindung von Barrieren die Integration in die Aufnahmegesellschaft besonders gut gelingt. (Kleindienst-Cachay 2005: 4)

Der wesentliche Gewinn von Sport, gleichermaßen in Ländern mit Entwicklungsrückstand, wie auch in benachteiligten Gesellschaftsschichten in Industrieländern, ist das teilweise und schrittweise Herauslösen von Heranwachsenden mit schlechten Startvoraussetzungen und die Eröffnung neuer Perspektiven. Erfolge im Sport bekräftigen die Heranwachsenden, ihr Selbstwertgefühl zu verbessern und ihre Identität auf eine breitere Grundlage zu stellen.

Zu berücksichtigen ist ein Geschlechtsunterschied bei der Einstellung zum Sport (Gerlach et al. 2005: 133). Jungen finden leichter Zugang zum Sport als Mädchen. Dies gilt in Schulen unabhängig davon, ob sie gemeinsam oder getrennt unterrichtet werden (Gerlach et al. 2005: 133). Dieses Phänomen ist der Diskussion über Integration in westlichen Industrieländern stark präsent (Kleindienst-Cachay 2005 und Boos-Nünning/ Karakasoglu 2005). Im Zusammenhang eines Schwellenlandes wird dieser Problematik wenig Aufmerksamkeit gegeben. Offenbar gelingt es zu wenig, die Mädchen zu erreichen. In Südafrika erreicht die Sportart Netball, ähnlich dem Basketball, besonders Mädchen und Frauen, die darin erheblich mehr Passung mit ihren sportlichen Präferenzen sehen als beim Fußball.

3.6 Sport und Wirtschaft

3.6.1 Unternehmerisches Ziel von Sport-Sponsoring

Sport spricht alle Teile der Bevölkerung an. Ob als Aktive oder als Zuschauer ist die Mehrheit der Bürger/innen an Sport interessiert oder direkt beteiligt. Sportsponsoring ist daher eine Unternehmensaktivität, mit welcher große Bevölkerungskreise erreicht werden können.

Elter umreißt Sponsoring wie folgt:

„(...) 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 verbunden sind, um damit gleichzeitig Ziele der Unternehmenskommunikation zu erreichen.“ (Elter 2003: 22).

Der wesentliche Begriff steht am Schluss des Zitats: Sponsoring stellt Unternehmenskommunikation dar. Das Unternehmen kommuniziert mit der Gesellschaft mittels des oder der Gesponserten. Diese Kommunikation steht auf einer vertraglichen Grundlage, mit den Zielgruppen als passive, aber überaus wichtige Partner: Diese haben eine Rolle, als wären sie bei einer Vertragsverhandlung fiktiv zugeschaltet und beurteilen die Qualität der jeweiligen Vertragselemente.

Sponsoring stellt ein Geschäft auf Gegenseitigkeit dar, das somit auf Leistung und Gegenleistung basiert. Auf Seiten des Sponsors besteht die Leistung aus Geld- und Sachmitteln- oder aus der Bereitstellung von Dienstleistungen und Know-how über eigene Personalressourcen. Auf Seiten des Gesponserten bestehen die Leistungen in erster Linie in der werbewirksamen Verwendung des Marken- oder Firmennamens des Sponsors (Elter 2003: 22).

Den Gesponserten stehen dafür eine Reihe von Möglichkeiten zur Verfügung. So können sie Ausrüstungsgegenstände wie Sportkleidung oder -geräte mit dem Namen des Sponsors markieren oder ein Team, einen Event oder eine Sportstätte nach dem Sponsor benennen. Er kann auch Werbung innerhalb des direkten Umfelds der Sportveranstaltung anbieten (Elter 2003: 315). Diese Optionen finden sich regelmäßig in den vertraglichen Pflichten des Gesponserten.

Neben diesem Geschäft auf Gegenseitigkeit enthält Sponsoring einen Fördergedanken gegenüber dem Gesponserten, der nach Bruhn auf der inhaltlichen Identifikation des Sponsors mit dem Gesponserten basiert. Dabei lassen sich unterschiedliche Ausprägungen feststellen. Der stärkste Fördergedanke ist bei dem sog. uneigennützigem Sponsoring vorhanden. Diese Art des Sponsoring ist durch eine sehr zurückhaltende Kommunikation des Sponsors und geringe kommunikative Gegenleistungen gekennzeichnet, denn es stehen altruistische Motive im Vordergrund, nicht der Nutzen für das Unternehmen. Das förderungsorientierte Sponsoring ist ebenfalls noch stark vom Fördergedanken bestimmt. Die kommunikative Wirkung steht noch nicht im Vordergrund, aber das Unternehmen

betrachtet sie bereits als positiv und wünscht sich eine Nennung seines Namens als Sponsor. Das klassische Sponsoring, das im Sport am häufigsten zu finden ist, sieht die Nennung des Sponsors als Bedingung und betreibt Sponsoring in erster Linie aus kommunikativen Gründen (Bruhn 2003: 8-10). Die Massenmedien, vor allem Fernsehsender, folgen dieser Vorgabe in der Regel: Der Fußballclub Borussia Dortmund bzw. 'der BVB' trägt seine Heimspiele nicht im Westfalenstadion oder gar Dortmunder Stadion aus, sondern im Signal Iduna Park.

3.6.2 Sport-Sponsoring als Aufbau und Kommunikation einer Marke

Das klassische Sportsponsoring ist aus unternehmerischer Sicht in erster Linie ein Instrument der Markenkommunikation. Es bewirkt für das Unternehmen eine Ausweitung seines Bekanntheitsgrades, eine Identifizierung der Unternehmensmarke mit einer bestimmten Sportart oder einem Sportevent und soll damit zu einer Stärkung der Marke führen (Scheuerle 2008: 39).

Die Marke eines Unternehmens dient dem Zweck, bestimmte Eigenschaften in einem Produkt oder Unternehmen zu vereinen. Dies soll dem Kunden eine Projektionsfläche für seine Vorstellungen bieten und diese in der Marke bündeln. Der Begriff ist trotz ständiger Verwendung inkohärent und daher unterschiedlich definierbar (Käfer 2005: 633). Etymologisch bedeutet Marke eine Grenze zwischen zwei Sachen, in der europäischen Geschichte sind bzw. waren Regionen mit der Bezeichnung „Mark“ ein Grenzland zu einem anderem Staat (z.B. Mark Brandenburg). Im ökonomischen Kontext bildet die Marke eine Differenzierung zwischen Produkten oder zwischen Dienstleistungen vergleichbarer Art. Juristisch stellt Marke entweder ein gewerbliches Schutzrecht dar, oder ein markiertes Produkt (Meffert 2005: 6).

In psychologischer Hinsicht bildet die „eigentliche“ Marke nach Meffert „ein in der Psyche des Konsumenten und sonstiger Bezugsgruppen der Marke fest verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild von einem Produkt oder einer Dienstleistung“ (Meffert 2005: 6). Da ein solches Vorstellungsbild in der Psyche des Kunden aber nicht einfach so entsteht, sondern erst in seinem Bewusstsein erzeugt werden muss, benötigt das Unternehmen Strategie und Instrumente, um dieses Konstrukt aufzubauen und zu erhalten. Wichtig ist dabei vor allem, dass die Botschaft und der Kern der Marke so häufig wiederholt wird, dass er sich im Bewusstsein des Konsumenten festsetzen kann. Dies folgt den Erkenntnissen der Lerntheorien, die davon ausgehen, dass ein Inhalt oder ein Sachverhalt nur durch permanente

Wiederholung verinnerlicht werden kann. In Hinblick auf eine Marke bedeutet dies, dass das Produkt oder die Dienstleistung „in einem möglichst großen Absatzraum über einen längeren Zeitraum in gleichartigem Auftritt und in gleich bleibender oder verbesserter Qualität angeboten werden“ muss (Meffert 2005: 6). Damit die Wiederholung im Sinne der Markenbildung funktioniert, muss sie möglichst häufig und in nachvollziehbarer, erkennbarer Form geschehen: „Wenn das Publikum über lange Zeit und immer wieder erlebt, dass ein Produkt oder ein Anbieter dasselbe leistet wie beim ersten Mal, dann bauen sich Erfahrungen auf, die im Gehirn unter dem Markennamen gespeichert und unter diesem Namen auch wieder aufgerufen werden können. Zunächst sind dies Erfahrungen einzelner Käufer. Später sind es viele und schließlich hat sich um die Marke herum eine „Masse“ gebildet, das heißt, Menschen, die in Bezug auf die Marke das Gleiche denken, selbst wenn sie mit deren Leistungen persönlich noch keine Erfahrungen gemacht haben.“ (Brandmeyer/Pirck 2004: 3). Als konstitutive Merkmale einer Marke gelten ein hoher Bekanntheitsgrad, auch als „recall“ oder „recognition“ bezeichnet, ein differenzierendes Image und die Präferenz (Baumgarth 2004: 4). Wichtig ist der Aufbau und Erhalt einer Marke insbesondere dann, wenn das Produkt oder die Dienstleistung auf einem polypolen Markt angeboten wird, also auf einem Markt, auf dem viele Anbieter um die Aufmerksamkeit des Kunden konkurrieren, denn hier muss das Produkt oder die Dienstleistung über besondere Eigenschaften verfügen, damit der Verbraucher sie auswählt. Die Marke dient dem Unternehmen dazu, sich von der Konkurrenz deutlich zu unterscheiden, und so die Aufmerksamkeit des Konsumenten zu gewinnen und zu behalten. Dies ist vor allem deshalb wichtig, weil die Konsumenten, also die Kommunikationsnachfrage, von einer Vielzahl von Kommunikationsangeboten überschüttet werden. Bruhn (2006) stellt zu dieser Entwicklung fest:

„Bedingt durch die Atomisierung der Medien und die steigenden Werbeaufwendungen werden die Rezipienten mit immer mehr Kommunikationsimpulsen konfrontiert. Bezogen auf die medial transportierten Kommunikationsimpulse ist festzuhalten, dass die deutschen Konsumenten im Jahre 2004 pro Tag etwa folgender Anzahl kommunikativer Stimuli ausgesetzt waren (...): 8.375 Fernsehspots (1984: 384 Fernsehspots), 5.611 Radiospots (1984: 1.034 Radiospots), 1.693 Anzeigen (1984: 3.598 Anzeigen).“ (Bruhn 2006: 3)

Um eine Marke aufzubauen ist es also wichtig, dass bestimmte Inhalte mit ihr verbunden und immer wieder wiederholt werden. Die Wiederholung sorgt dafür, dass sie sich in das Gedächtnis, das Bewusstsein und das Unterbewusstsein des Konsumenten einprägen. Um einen solchen Erfolg zu erreichen, muss das Unternehmen in Erfahrung bringen, wie Markenwissen im Gehirn gespeichert wird

und welche Reize und welche Reaktionen hervorgerufen werden (Esch 2005: 83). Ein Unternehmen kann dabei verschiedene Ansätze verfolgen. Aber egal welche Ansätze es verfolgt, das Unternehmen muss bedenken, dass es sich bei Entscheidungen zur Markenführung immer um strategische Entscheidungen des Unternehmens handelt, die eine langfristige Wirkung haben.

Eine starke Marke und erfolgreiche Markenführung liegen dann vor, wenn die Marke eine hohe oder zumindest ausreichende Eroberungsrate, also Neukundengewinnung, verzeichnen kann und wenn bei den vorhandenen Kunden eine hohe Markentreue gegeben ist. Eine Markentreue oder -loyalität ist dann gegeben, wenn der Konsument durch seine entwickelte positive Einstellung gegenüber der Marke diese wiederholt kauft. Daraus ergibt sich Zuversicht beim Konsumenten, dass die Marke immer gleiche Qualität liefert und dass sie die Erwartungen insgesamt erfüllt.

Eine solche Markenloyalität kann das Unternehmen durch eine wiederkehrende Erinnerung des Kunden an die Marke erreichen, wobei von wesentlicher Bedeutung ist, dass die Erinnerung mit eindeutigen und positiven Inhalten gefüllt sein muss, denn eine reine Erinnerung, womöglich unbestimmt oder gar negativ, hätten den umgekehrten Verstärkereffekt. Es geht also nicht nur um die reine Bekanntheit, sondern auch darum, dass die richtigen Inhalte und Assoziationen mit der Marke verbunden sein müssen (Meffert et al. 2005: 8).

Etablierte Marken können für Unternehmen äußerst wertvoll sein (Esch 2005: 83), weil die Qualitätsvermutung sich daran knüpft. Dies strahlt auch auf weitere Produkte der Marke ab, welche Konsumenten aktuell noch nicht kennen. Marken bestehen aus

„Logos, Schriften und Farben, vielleicht auch ein paar Patenten. Weil Marken aber auch Vorstellungen in den Köpfen und Herzen der Verbraucher besetzen und dort stellenweise sonderbare, in den meisten Fällen aber recht wertschöpfende Reflexe auslösen (Durst, Gier, Neid, mittlerweile auch Geiz), bringen diese Götter der Konsumgesellschaft Milliarden Euro, Dollar, Yen oder Pfund auf die Waage.“ (Kiock 2006: 1)

Die Bedeutung der Marke in einer Unternehmenspolitik und damit auch die Bedeutung der strategischen Führung von Marken ist in den letzten Jahren kontinuierlich gewachsen, so dass Marken und Markenführung zum Schlüsselthema im Kampf um die Gunst der Konsumenten geworden sind (Kiock 2006:1). Dies hat dafür gesorgt, dass der Aufbau einer eigenen Produktmarke, ihr Ausbau und ihre konsequente Führung zum Kernpunkt eines erfolgversprechenden Marketing geworden sind. Die Marke hat sich so von ihrer traditionellen Funktion in der

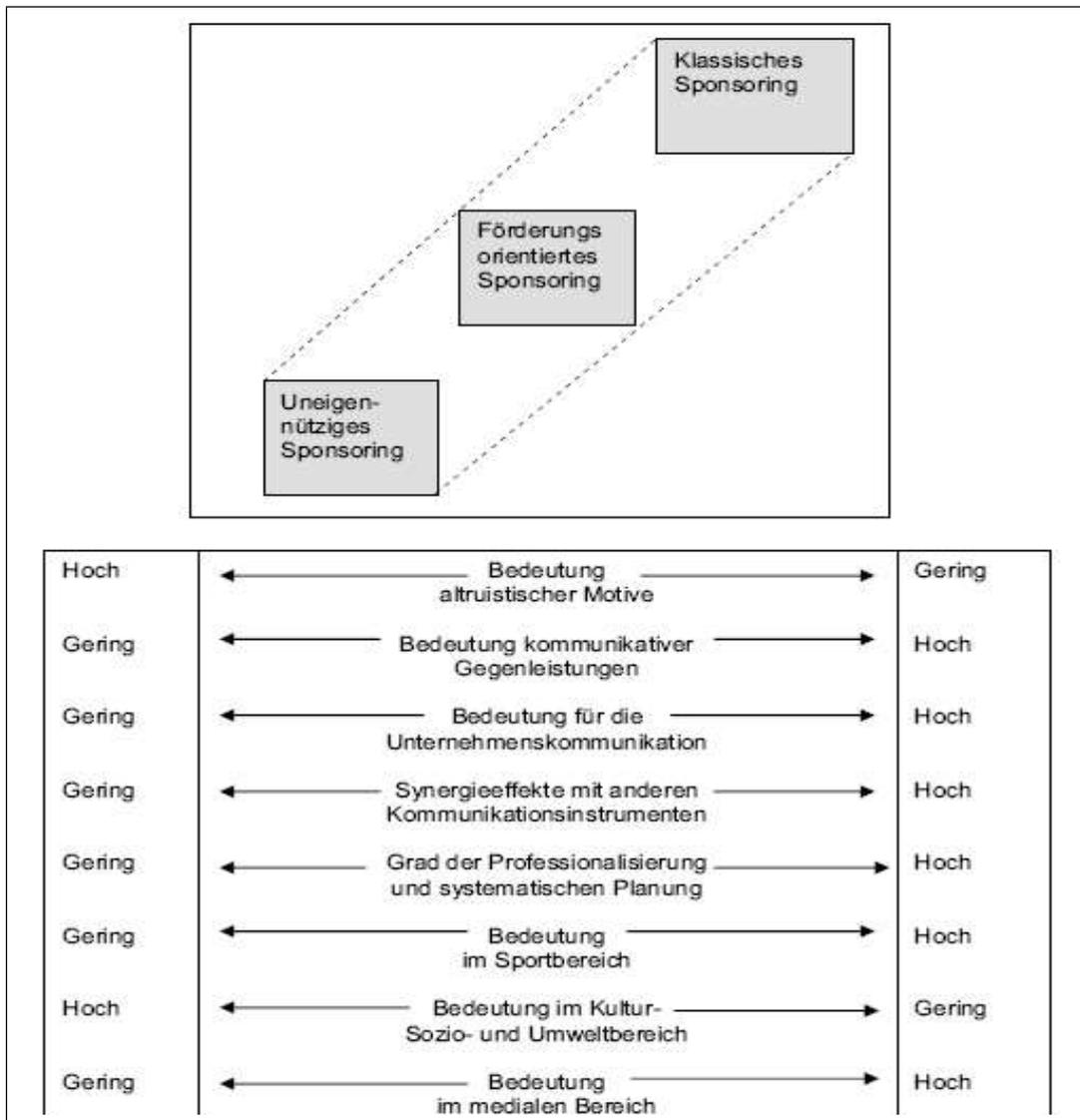


Abbildung 15: Arten des Förderungsgedankens, Quelle: Bruhn 2003: 9

Konsumentenansprache weg zu einer betriebswirtschaftlichen Funktion entwickelt (Kiock 2006:1). Da eine Marke lange aufgebaut werden muss und sich durch die Wiederholung immer gleicher Botschaften verfestigt, ist es wichtig, dass die Markenstrategie, die ein Unternehmen verfolgt, immer langfristig ausgerichtet und darüber hinaus in die Unternehmensstrategie eingebettet ist. Die Ziele, die mit dem Aufbau einer Marke und mit einer Markenstrategie verbunden sind, bestehen in erster Linie in Positionsvorteilen gegenüber Konkurrenten (Sattler 2001: 5).

Alle strategischen Entscheidungen im Hinblick auf Marken müssen neben den ökonomischen Erwägungen den gesellschaftlichen Kontext berücksichtigen, in dem sich ein Unternehmen bewegt. Dieser gesellschaftliche Kontext umfasst Rahmenbedingungen der makroökonomischen Ebene, beispielsweise die demographische Entwicklung eines Landes, die volkswirtschaftlichen Daten und die

Konsumneigung der Bevölkerung, die Einstellungen der Bevölkerung zur Natur, ferner die technologische und politische Entwicklung. Auch kulturelle Einstellungen (Kotler et. al. 2003: 223f.) bilden Faktoren. Auf der mikroökonomischen Ebene handelt es sich um das Unternehmen selbst, die Lieferanten und Partner, die Märkte, die Konkurrenten – mit den von diesen aufgebauten Marken – Stakeholder-Gruppen und die Medien (Kotler 2003: 222f).

Diese Vielfalt von Einflüssen muss das Unternehmen bei der strategischen Markenführung berücksichtigen (Rall/ König 2006: 7f). Der Prozess, bezeichnet als Branding, dient der Implementierung der Marke und ist für diese essenziell. Branding kann als „die immaterielle Summe der Attribute eines Produkts: sein Name, Verpackung und Preis, seine Geschichte, seine Reputation und die Art, wie es beworben wird“ (Ogilvy) definiert werden. Branding im engeren Sinne steht für die Kennzeichnung eines Produktes oder einer Dienstleistung als Marke und kann durch Bild-, Wort-, Namens-, Marken-, Waren- und Gütezeichen geschehen. Darüber hinaus umfasst der Begriff alle Maßnahmen, die dem Zweck dienen, ein Produkt oder ein Unternehmen aus der Masse gleichartiger Produkte oder vergleichbarer Unternehmen herauszuheben, so das Betonen von differenzierenden Eigenschaften.

Im weiteren Sinne bezeichnet Branding den Ansatz, durch Markenkommunikation ein Bild der Marke beim Verbraucher zu etablieren. Wenn ein Produkt markiert wird, wird es mit einem bestimmten Attribut, einer Eigenschaft, einer Assoziation, oder einem Bild verbunden. Dies beruht auf der Annahme, dass jede Person, jedes Produkt und jedes Unternehmen mit einer Vielzahl von Attributen belegt werden kann, aber aus dieser Vielzahl nur eines die Person, das Produkt oder das Unternehmen wirklich einzigartig macht. Die Betonung dieser einen spezifischen Eigenschaft ergibt eine feste Verbindung zwischen Objekt und Attribut (Brandter 2005: 17).

Um die gewünschte Verbindung zu erreichen und das Produkt oder Unternehmen entsprechend zu markieren, muss der Vorgang detailliert geplant werden (Langner/Esch 2003: 48).

Die Vorgehensweise umfasst sechs Schritte:

1. „Festlegen der angestrebten Markenidentität,
2. Ableiten der beabsichtigten Markenpositionierung,
3. Analyse des Brandings konkurrierender Marken,

4. Entwicklung einprägsamer Markennamen,
5. Markenbilder, Verpackungs- und Produktdesign wirkungsvoll gestalten,
6. Controlling des Brandings (Langner/ Esch 2003: 48).⁸

Für den Sport ist der Aufbau einer Marke genauso wichtig wie für ein Unternehmen, unabhängig ob es sich um einen Verein oder um einen Event handelt. Vereine denken hier zunehmend wie Unternehmen. Daher gilt für sie alles, was bisher über den Markenaufbau eines Unternehmens genannt wurde, in gleicher Weise. Auch ein Sportevent kann zu einer Marke werden, wenn man die entsprechenden konstituierenden Merkmale herstellt und auf das Sportevent überträgt (Hebbel-Seeger/ Förster 2008: 178).

Wenn eine Unternehmensmarke und eine Sportmarke ihre Identitäten sinnvoll anpassen können, kann dies aus Sicht der Unternehmenskommunikation und aus Sicht des Sports Synergien ergeben. Somit kann Sportsponsoring ein erfolgreiches Instrument des Marketings und eine Kommunikationsplattform sein. Wenn aber die Markenidentitäten aus Sicht der Kommunikationsrezipienten nicht zusammenpassen, oder wenn sich einer der beiden Partner des Sportsponsorings in eine Richtung entwickelt, die die andere als unpassend oder sogar schädigend empfindet, dann kann Sportsponsoring auch kontraproduktiv wirken. Kein Unternehmen kann es sich beispielsweise leisten, eine Sportart zu unterstützen, die mit systematischem Doping in Verbindung gebracht wird, oder ein Sportevent sponsern, das von den Sportfans oder den Unternehmenskunden nicht als interessant und attraktiv wahrgenommen wird.

Ein wesentlicher Aspekt der Marke ist, wie erwähnt, das Image. Sport hat grundsätzlich den Vorteil, dass er über ein Image verfügt, das von einem starken Leistungsaspekt und von einem gemeinsamen Erleben geprägt wird. Dies sind Aspekte, die auch positiv mit den meisten Unternehmensimages korrelieren. Will (2005) argumentiert, dass

„(...) Sport mit der Vergleichbarkeit von Leistungen assoziiert wird. Siege im Sport wirken sich daher bei langfristiger und glaubwürdiger Kooperation auch auf die verbundene Marke aus. Ein Risiko besteht für das Unternehmen natürlich immer: Siege sind nicht planbar und nicht jeder Sieger ist automatisch sympathisch. Dabei steigen die Risiken, je individueller und je exotischer die gesponserte Sportart ist. Wo allerdings das Erlebnis an sich zunehmend im Vordergrund steht, wird das sportliche Ergebnis zunehmend unwichtiger.“ (Wilts 2005: 6)

⁸ Langner, Tobias; Esch, Franz-Rudolf: In sechs Schritten zum erfolgreichen Branding, in: Absatzwirtschaft 7/2003: 48.

Tomczak et al. (2008) argumentieren, dass ein vorteilhaft besetztes Markenimage die Kaufneigung und die Kundenbindung stärkt. Diese Loyalität wird beim Kontakt mit der Sponsoring-Botschaft immer wieder belebt (Tomczak 2008: 46). Wichtig ist dabei nach Tomczak ein „stark positiv besetztes Sponsoren-Engagement“. Daraus ergibt sich die Motivationskette Markenimage – Kaufabsicht – Loyalität: Ein Rezipient wird zum Kunden und entwickelt seine Bindung zur Marke oder ihrem Produkt (Tomczak 2008: 46). Günstigenfalls wird der loyale Kunde auch Botschafter der Marke in seinem Umfeld, d.h. er oder sie spricht wohlwollend darüber und empfiehlt den Kauf – so wie ein enttäuschter Kunde zum ‚Negativbotschafter‘ werden kann. Stille Markenbotschafter können mehr bewirken als Werbeanstrengungen, denn ein Rat durch Bekannte hat generell mehr Autorität. Der Verlauf der Wirkungskette, d.h. vom Empfang der Sponsoring-Botschaft bis zum Markenbotschafter, ist jedoch eher gering erforscht (Tomczak et al. 2008: 48). Zur Markenbekanntheit existieren mehrere Studien, nicht aber zum konkreten Nutzen bei Kundengewinnung und Umsatz.

Sponsoring ist Kommunikation, d.h. es gehört strategisch zur Unternehmenskommunikation mit dem Ziel der Erzielung höherer Gewinne (Tomczak et al. 2008: 47). Hier liegen die Hauptunterschiede zum Mäzenatentum: Die vertraglich definierten Rechte, die auch ein Mäzen sich theoretisch einräumen lassen kann, enthalten keine Gewinnerzielungsabsicht. Mäzene können etwa verlangen, dass Werke von geförderten Künstlern auch in den Galerien dieser Mäzene gezeigt werden, einfach weil sie daraus gesellschaftliche Anerkennung beziehen. Mäzene würden sich in einen Zwischenbereich zum Sponsoring begeben, wenn sie auch solchen Verpflichtungen einen indirekten Gewinn ziehen wollen, dadurch ihre Reputation gefährden. In größeren Unternehmen sind etwa 15 % Sponsoring-Anteil im Kommunikationsbudget üblich (Tomczak et al. 2008: 47). Eine starke Wahrnehmung der Sponsoring-Botschaft ist besonders wichtig (S. 48). Diese Botschaft bedingt ein Markenimage, das sich aus Markenassoziationen beim Kunden zusammensetzt.

Die Wirkung der Wahrnehmung von Sponsoring ist bei bestehenden Kunden größer als bei potenziellen Kunden (d.h. bei „jedermann“). Zwei von drei bestehenden Kunden werden durch Wahrnehmung des Sponsorings positiv beeinflusst, während dies bei Nicht-Kunden nur bei einem Drittel der Fall ist. Einfluss wird dabei über die Marke im Hinblick auf Affinität und Kaufabsicht ausgeübt (Tomczak et al. 2008: 49). Grund ist das bereits positiv besetzte Markenimage, das durch Kontakt mit der

Sponsoring-Botschaft weiter verstärkt wird und die Kaufbereitschaft, d.h. den Erwerb von Produkten der sponsernden Marke, steigert. Es erscheint demnach sinnvoll, die bestehenden Kunden als bevorzugte Zielgruppe bei Planung und Durchführung von Sponsoring-Engagements in den Fokus zu setzen (Tomczak et al. 2008: 49). Sponsoring sollte somit in seiner Wirkung bevorzugt auf Bestandskunden konzentriert bzw. zugeschnitten werden. Dies hat Implikationen in Hinsicht auf die Präferenzen, Einstellungen und die soziale Verortung dieser Gruppen. Ein guter Sponsoring Fit ist also gegeben, wenn diese besonders affinen Gruppen in ihren Wahrnehmungswelten erreicht werden.

3.6.3 Sportsponsoring und CSR

Die Bedeutung des Sportsponsorings als Kommunikationsinstrument wurde im vergangenen Kapitel beschrieben und ist in Theorie und Praxis unumstritten. Weniger eindeutig ist die Rolle, die Sportsponsoring im Rahmen der CSR spielen kann. Sportsponsoring ist dem etablierten Ansatz nach ein Geschäft auf Gegenseitigkeit mit Leistung und Gegenleistung. Obwohl Sponsoring auch von einem Fördergedanken getragen wird, ist dieser gerade beim Sportsponsoring nicht sehr ausgeprägt. Vor allem, wenn man das Sponsoring von sportlichen Großereignissen und von Profisportclubs betrachtet, wird deutlich, dass Sponsoring in erster Linie als Instrument der Kommunikation mit seinen Kunden und anderen Stakeholdern betrachtet wird. Stakeholder sind grundsätzlich alle Gruppen, die Ansprüche an das Unternehmen haben, was neben den Kunden auch Lieferanten, Kapitalgeber, Medien, staatliche Organe, Umweltschutzorganisationen und Bürgerinitiativen umfasst (Axmann 2007: 56f).

Die wichtigsten externen Anspruchsgruppen eines Unternehmens sind die Finanzkapitalgeber, die dem Unternehmen nicht nur ihre Wünsche in Bezug auf das unternehmerische Verhalten deutlich machen können, sondern, wenn sie es wollen, die Umsetzung dieser Wünsche auch unterstützen oder einfordern können (Axmann 2007: 58). Das Sportsponsoring im klassischen Sinne hat gleichermaßen seine Kunden und seine Geldgeber im Auge, wenn es sich an sportlichen Großereignissen beteiligt. Es muss sich nicht allein auf diese Stakeholder konzentrieren, sondern kann Sportsponsoring auf andere ausdehnen. Wenn sich ein Unternehmen beispielsweise nicht nur an sportlichen Großereignissen als Sponsor beteiligt ist, sondern die lokalen Sportvereine fördert oder den Sportunterricht in der

benachbarten Schule mit finanziellen Mitteln zum Ankauf von Sportgeräten unterstützt, so zielt es auf die öffentlichen institutionellen Stakeholder.

Damit ist das Sportsponsoring schon ganz nah an den Grundlagen der CSR, deren Hauptbestandteile folgendermaßen zusammengefasst werden können:

- „1. Das Konzept der CSR geht davon aus, dass ein interdependentes Verhältnis zwischen (langfristigem) Unternehmenswert und dem Nutzen für die Gesellschaft herrscht (Anreizkompatibilität).
2. Es muss eine CSR-Strategie entwickelt werden, die in die Unternehmensprozesse integriert wird und überwiegend auf den Kernkompetenzen des Unternehmens aufbaut. CSR geht damit deutlich über rein philanthropische Maßnahmen hinaus.
3. CSR bezieht sich sowohl auf die internen Abläufe bzw. die gesamte Wertschöpfungskette des Unternehmens als auch auf die externen Beziehungen zwischen Unternehmen und gesellschaftlichem, wirtschaftlichem und/oder politischem Umfeld.
4. Liegen Defizite in der gesetzlichen und wirtschaftlichen Rahmenordnung am Standort vor, müssen Unternehmen Ordnungsverantwortung (erweiterte Corporate Governance) übernehmen bzw. durch Investitionen das Umfeld entwickeln und nach neuen Marktchancen suchen.
5. CSR geht deutlich über die Vermeidung negativer externer Effekte bzw. Risikominimierung hinaus. Es geht vielmehr um die Schaffung und Nutzung von Chancen zum Vorteil für Gesellschaft und Unternehmen.“ (Schillinger 2010: 14)

Wenn Sportsponsoring als Plattform für CSR dienen soll, müssen diese Merkmale im unternehmerischen Handeln erfüllt sein. Dazu gehört in erster Linie, die Ansprüche der Stakeholder neu zu definieren und nicht nur deren ökonomische Interessen zu berücksichtigen. Vielmehr ist zu untersuchen, welche Ansprüche diese in Hinblick auf soziale Verantwortung, Nachhaltigkeit und Ökologie haben könnten. Da Unternehmen sich immer in einer sich verändernden Umgebung befinden, müssen sie diesen Änderungen Rechnung tragen. Dies zeigt, dass verantwortliches Verhalten der Wirtschaft zunehmend eingefordert wird, sich quer durch alle Bevölkerungsschichten erstreckt und nach verschiedenen Formen von Verantwortung differenziert wird.

Die direkten Anspruchsgruppen sind die eigenen Mitarbeiter und die Kunden, die einen verantwortungsbewussten und aktiven Einsatz der Unternehmen für die Gesellschaft fordern und eine Förderung des Sportes, vor allem im Amateurbereich, gutheißen (Vocatus Studie 2008: 2). Wie sehr ein Unternehmen die Haltung seiner Stakeholder falsch einschätzen kann, zeigen verschiedene Beispiele aus den letzten Jahren. Ein bekanntes Beispiel, das nicht nur eine völlige Fehleinschätzung der öffentlichen Meinung, sondern auch noch eine völlige Unterschätzung der reaktiven Möglichkeiten der Öffentlichkeit zeigte, war, als die Firma Nestlé in den Fokus der

Aufmerksamkeit von Umweltschützern geriet und sich in den Social Media einer Kampagne ausgesetzt sah, die das Image des Unternehmens nachhaltig schädigte.

Im März 2010 stellte Greenpeace auf YouTube eine Persiflage zu einem Schokoriegel-Werbespot von Nestle ein. In diesem Werbespot war zu sehen, wie ein Büroangestellter einen „KitKat“-Riegel aß. Allerdings erwies sich der „Snack“ als Affenfinger, von dem Blut auf den Tisch tropfte. Der Anti-Spot sollte darauf hinweisen, dass Nestlé nach Ansicht von Greenpeace mit Palmöl der Firma Sinar Mas an der Abholzung des indonesischen Regenwaldes und damit an der Ausrottung des Orang-Utans beteiligte. Die Kampagne mit dem Titel „Nestlé, give the Orang Utan a break“ sollte das Unternehmen bewegen, diesen Rohstoff nicht weiter zu erwerben (Kreutzer/Hinz 2010: 33). Nestlé reagierte mit rechtlichen Schritten, was zu weiterer Eskalation führte, so dass sich schließlich weltweit mehr als 250.000 Menschen an Protesten beteiligten (Kreutzer/Hinz 2010: 34). Das englische Originalvideo erzielte auf YouTube ca. 650.000 Aufrufe, ein inhaltlich ähnliches Video von Greenpeace Deutschland ca. 280.000.

Für ein Unternehmen ist es daher von wesentlicher Bedeutung, wenn es weiß, was seine Stakeholder wünschen und ein strategisch ausgerichtetes Anspruchsgruppenmanagement betreiben. Von Interesse sind dabei vor allem die strategischen Anspruchsgruppen des Unternehmens. Darunter versteht man die Gruppen, die für das Unternehmen von so hoher Bedeutung sind, dass es die unternehmerische Existenz nachhaltig beeinflussen würde, wenn ihre Ansprüche nicht erfüllt werden (Axmann 2007: 56). Stakeholder, die einen solch großen Einfluss auf die Unternehmen haben, sind in der Lage, das Verhalten der Unternehmen ihren Wünschen entsprechend zu ändern. So kann man erkennen, dass der Druck der öffentlichen Meinung dazu führt, dass im Umfeld von globalen, aber auch von kleineren Sportevents das Thema Umwelt- und Ressourcenschutz immer wichtiger wird und verstärkt auf die ökologische Ausrichtung von Verkehr, Abfallentsorgung, Wasser- und Energieversorgung und auf einen möglichst geringen CO₂-Ausstoß geachtet wird (Fitschen 2006: 17-20). Innerhalb von Lieferketten wird Druck an andere Beteiligte weitergegeben, so an Lieferanten, Bauunternehmen und auch Sponsoren. Diese werden aufgefordert, sich an einer entsprechenden Planung zu beteiligen und sich ihr anzupassen (Fitschen 2006: 30). Das Beispiel von Nestlé zeigt, dass CSR-Engagement und Sponsoring sich durch mangelhaften Umgang mit durchaus berechtigter Kritik entwerten kann. Eine offensive Strategie, d.h. auf die Kritiker zuzugehen, erweist sich als effektiver. Im genannten Fall würde die

Bereitschaft dazugehören, den Einkauf von Palmöl zu überprüfen und die zu kommunizieren.

Für die Fußballweltmeisterschaft 2006 wurde ein umfassendes Umweltmanagementkonzept entwickelt, das Green Goal genannt wurde. Darin wurden sowohl qualitative als auch quantitative Ziele formuliert (Fitschen 2006: 48). Die Motivation hinter dem Konzept war zum einen ein eigennütziges, nämlich das Bestreben, Deutschland als ein gastfreundliches, fußballbegeistertes und umweltbewusstes Land zu präsentieren. Das zweite Ziel war ökologischer Natur und bestand darin, Umwelteinwirkungen durch die Großveranstaltung zu reduzieren. Das dritte Ziel war pädagogischer Art und sollte das Interesse an der Natur wecken. Das vierte Bestreben war ökonomischer Natur, denn es sollte Deutschland als Vorreiter in Hinblick auf Ökologie darstellen und gleichzeitig moderne Umwelttechniken, vorzugsweise „made in Germany“, präsentieren (Fitschen 2006: 48).

Die WM in Südafrika machte das Land zu einem Schaukasten und steigerte das Bewusstsein für das Südafrika der Gegenwart. Bis dahin war dieses Land für die breite Öffentlichkeit seit der euphorischen Berichterstattung über das Ende der Apartheid aus dem Fokus gerückt. Neue Aufmerksamkeit erfuhr Südafrika durch die besonders hohe Kriminalität und die hohe HIV- und Aids-Prävalenz, die prozentual und in absoluten Zahlen weltweit überaus hoch ist. Hier war von Interesse, was die Fußball-WM für die Förderung des Breitensports, v.a. für den Fußball als Hauptsportart der schwarzen Mehrheit brachte. Um die die Sportförderung voranzutreiben war und ist angesichts eines permanent finanzschwachen Staates das Engagement von Unternehmen besonders wichtig.

Auch gesellschaftliche Probleme Südafrikas wurden stärker beachtet, besonders die große Armut und die ungleiche Verteilung von Ressourcen. Für Unternehmen bildete die Fußball-WM die größte Gelegenheit, öffentlichkeitswirksam in Sponsoring und Sportförderung in Südafrika einzusteigen. Wichtig ist dabei, dass Unternehmen eine entsprechende Strategie entwickeln, wie mit Armut und anderen sozialen Problemen umzugehen ist. So kann das Sportsponsoring den Sponsoren nicht nur für ihre Kommunikationspolitik als Plattform dienen, sondern auch für ihre Aktivitäten im Hinblick auf CSR. Dies gilt besonders dann, wenn Unternehmen sich nicht nur auf das Sponsoring der Großveranstaltung beschränken, sondern in deren Kontext kleinere und spezifischere Projekte unterstützen, die weniger Aufmerksamkeit auf sich ziehen, aber in die CSR-Ausrichtung des Unternehmens passen (Braun 2010).

Sponsoring wird in zunehmendem Maße seitens der Unternehmen mit CSR verbunden und gilt inzwischen als eines der beliebtesten Instrumente des CSR. Es handelt sich dabei um einen Trend, der bereits mehrere Jahre anhält. Bei 47 % der befragten Sponsoren werden einzelne Sponsoring-Aktivitäten oder das gesamte

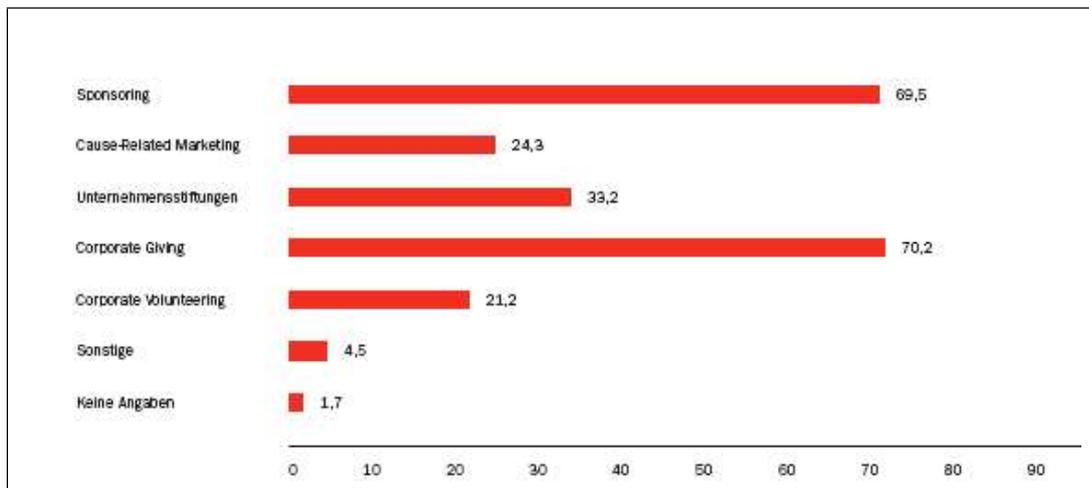


Abbildung 16: Instrumente der CSR, Quelle: BBDO 2010: 31

Sponsoring in CSR-Projekte integriert, was sich unter anderem darin äußert, dass eine Verschiebung der Mittel zwischen Sponsoring- und CSR-Etat erfolgt. So wurden von über 30 Prozent der befragten Unternehmen in den letzten zwei Jahren Teile des Sponsoring-Budgets zugunsten des CSR-Budgets umgeschichtet (BBDO 2010: 32). In Bezug auf die jeweiligen Projekte nimmt das Sportsponsoring mit 26,5 % eine mittlere Stelle ein. Häufiger sind Projekte im Kunst- und Kultursponsoring, im Bildungs-, Sozio- und am häufigsten im Ökosponsoring (BBDO 2010: 38). Das Sportsponsoring steht jedoch an erster Stelle, was das Budgetvolumen anbetrifft.

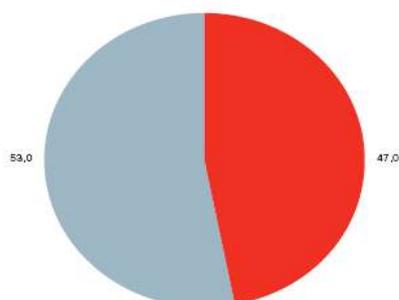


Abbildung 17: Anteil von Sponsoring an CSR, Quelle: BBDO 2010: 37

Dahinter stehen Ökosponsoring, Bildungs- und Wissenschafts-Sponsorings sowie das Soziosponsoring (BBDO 2010: 40). Sportsponsoring ist wegen der großen

Werbewirkung attraktiv. Diese hängt nicht allein von Zahl an Zuschauern ab, sondern von der bereits thematisierten Verknüpfung von Sport und Emotionen. Dies kann bei

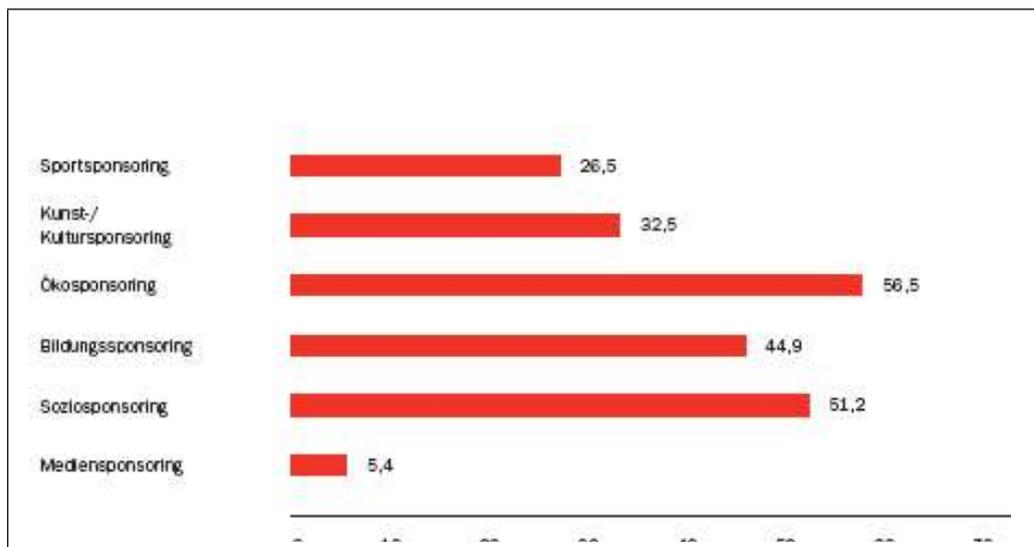


Abbildung 18: Wahl des Sponsorings, Quelle: BDDO 2010: 38

anderen Zielaktivitäten des Sponsorings nicht erreicht werden, zudem sind die Sponsoring Ablehnenden unter den Empfängern der der Werbebotschaft stärker vertreten.

3.7 Sportsponsoring bei VW

3.7.1 Traditionelle Strategie der Diversifizierung

Sponsoring ist zentraler Bestandteil der Markenkommunikation von Volkswagen (VME 2009: 5). Diese Feststellung ist richtungweisend: Für die Marke Volkswagen bildet Sponsoring demnach ein Mittel, um sich nach außen zu präsentieren und mit allen relevanten Gruppen – Kunden, Markenaffine, Multiplikatoren, Kritiker und weitere bzw. enger definierte Stakeholder-Gruppen – Kontakt aufzunehmen. Zudem wendet sich ein Sponsoring an aktiv und passiv Beteiligte der gesponserten Aktivität, wobei diese Gruppen wiederum Schnittmengen mit den vorgenannten Gruppen aufweisen. Sponsoring soll unter Kostenrestriktion die Schnittmenge aus Beteiligten und Kunden vergrößern und damit den Absatz sowie letztlich den Gewinn steigern. Aktiv Beteiligte bzw. Ausführende einer gesponserten Aktivität fungieren in erster Linie als Multiplikator, während die passiv Beteiligten zum Produkterwerb angeregt werden sollen. Aktive und Multiplikatoren erhöhen häufig die Kosten des Sponsorings, weil sie Produkte vergünstigt oder kostenfrei erhalten, während es

umsatzseitig auf die um ein Vielfaches größere Zahl der passiv Beteiligten ankommt (VME 2009: 5).⁹

Die Pkw-Marke Volkswagen wendete im Jahr 2009 insgesamt 38,7 Mio. Euro für das globale Sponsoring auf. Der größte Anteil floss mit 30,3 Mio. Euro in den Sport, während die verbliebenen 8,4 Mio. sich auf Förderungen von Musik, Kunst, Film, Fotografie und Sonstiges aufteilten (Volkswagen Marketing 2010, interne Präsentation „Sponsoring 2010+“: 2).¹⁰ Rund zwei Drittel des Sportbudgets (19,5 Mio.) wurde für Fußball aufgewandt, die übrigen Gelder für verteilen sich auf Fußball, Tischtennis, Surfen und Golf. Fußballpartnerschaften sind zudem in eine Abfolge bzw. Prozessstufen von der Planung bis zur Erfolgskontrolle gegliedert. Ein 4,6 Mio. umfassender Block wurde für „Sonstige (Sportarten)“ verausgabt, was darauf schließen lässt, dass eine größere Zahl sog. Randsportarten ebenfalls Sponsoring-Gelder erhält. Ausdrücklich nicht enthalten sind der Motorsport, Ausgaben in Vorbereitung der Olympischen Winterspiele von Sotschi (2014), die Volkswagen Sound Foundation sowie sog. Lizenz- und Aktivierungskosten. Ein Posten von 1,8 Mio. Euro dient dem Sponsoring von Einzelsportlern und von Stadien.

Insgesamt erscheint diese Aufteilung auf eine Vielzahl von Einzelposten nicht mit dem Anspruch auf eine einheitliche Strategie vereinbar. Es entsteht somit ein global diffuses Markenbild. Diese Sachlage wird als eindeutig unzureichend beurteilt. Es fehle Klarheit in der Strategie, bei der Steuerung und bei den hierfür erforderlichen Kapazitäten (Volkswagen Marketing 2010: 3). Somit ergäbe sich keine zusammenhängende Plattform, die dem Sponsoring ein einheitliches Gesicht geben könnte. In der Präsentation wird kritisiert, dass Volkswagen 2010 in den Bereichen Fußball und Musik die umfangreichsten Mittel aufgewendet habe. Hieraus sei aber keine kohärente Strategie abzuleiten gewesen (Volkswagen Marketing 2010: 3), denn dadurch vermittele die Marke kein klares Bild gegenüber den Kunden.

Darüber hinaus erscheint unklar, inwieweit die als Sponsoring bezeichneten Aktivitäten tatsächlich eine klar definierte Leistungs-Gegenleistungs-Beziehung darstellen. Mitfinanzierung von künstlerischen Aktivitäten kann theoretisch ebenso Möglichkeiten zur Markenpräsentation bieten, allerdings mit unterschiedlichen Methoden: Kunst und Musik bieten nicht dem *spectator sport* vergleichbare Sichtbarmachung von Logos und Werbeflächen. Hier erscheint die Darstellung dieser

⁹ Volkswagen Marketing (VME) ist eine zentrale Informations- und Koordinierungsabteilung für Sponsoring-Fragen.

¹⁰ Volkswagen Marketing 2010, interne Präsentation „Sponsoring 2010+“: 2.

Förderungen in geeigneten Medien als besonders wichtig, um über eine kleine kunst- und musikkaffine Gemeinschaft hinaus Wirkung zu erzielen.

Sponsoring-Strategien im Sport zielen auf die „emotionale Aufladung“ einer Marke, hier Volkswagen, wie auch ihre Kommunizierung in drei Hinsichten: Gegenüber der Öffentlichkeit generell, gegenüber ausgewählten Zielgruppen und gegenüber besonderen Adressaten, die wegen ihrer Multiplikator-Funktion oder ihrer geschäftlichen Relevanz als VIP bezeichnet werden (Volkswagen Marketing 2010: 5). Hierbei sollen Markenerlebnisse vermittelt werden, durch neue Produkte, Imagetransfer und zusätzlich bei VIP durch sog. Hospitality-Services.¹¹ Die Markenerlebnisse werden somit je nach Größe und Bedeutung der Zielgruppen gestaltet, wobei diese generell negativ korreliert sind: Je kleiner und exklusiver die Zielgruppe, desto aufwändiger die Programmkonzepte zur Vermittlung des Sponsorings.

Sponsoring-Strategien legen auch Markeneigenschaften fest. Volkswagen überlegte vorübergehend, ob die grundlegende Orientierung seiner Marke soll ergänzt werden solle, weil die Funktion von Fahrzeugen als Statussymbol abnehme (Volkswagen Marketing 2010: 6). Der Dreischritt „Peoples' Sports, Peoples' Music, Peoples' World“ sollte in dieser Hinsicht Markenerlebnisse schaffen (Volkswagen Marketing 2010: 8). „Peoples' Music“ wurde auf 'Rock & Pop' festgelegt, weil darin die höchste Freizeitrelevanz für junge Erwachsene gesehen wurde (VME 2009: 16). In den 15 Top-Märkten von Volkswagen hätten durchschnittlich 44 % der jungen Erwachsenen Musik als wichtigsten Aspekt ihres Konsums in der Freizeit, d.h. außerhalb von Wohnen, Ernährung und Mobilität.

Volkswagen, was direkt übersetzt „Peoples' Car“ bedeutet, sollte dabei auch Lovebrand sein, d.h. ein Produkt mit emotionaler Ausrichtung. Fußball wendet sich dabei an die breiteste Zielgruppe, Musik an bestimmte Zielgruppen mit Fokus auf der jungen Generation, während 'Peoples' Sports' in erster Linie Umwelt- und Nachhaltigkeitsthemen anspricht.

¹¹ Hospitality (dt. Gastfreundschaft) bzw. Hospitality-Services bezeichnet Aktivitäten der Betreuung, Unterhaltung und Bewirtung von VIP im Rahmen von Veranstaltungen. Ein Beispiel: VIP-Gäste werden bei Bundesliga-Heimspielen des VfL Wolfsburg in einer Ehrenloge betreut und bewirtet sowie in einem Rahmenprogramm mit Spielern oder Offiziellen des Fußball-Clubs in Kontakt gebracht. Neben dem Kontakt zur Volkswagen AG ziehen diese VIP auch Nutzen aus dem Kontakt untereinander. Regelmäßig werden auch erfolgreiche Vertragshändler von Volkswagen zu Hospitality-Services eingeladen. Dies dient sowohl ihrem Eigeninteresse als auch dem Konzern. Besonders Verkaufskontakte zu unternehmerischen Multiplikatoren werden hierbei angestrebt.

Die Belegung von Sponsoring-Plattformen wie z.B. die Nachwuchsmannschaften des Deutschen Fußball-Bundes (DFB) oder bestimmte Musikfestivals sollte den drei Anforderungen Strategic Fit, Marketing Fit, Efficiency Fit entsprechen (Volkswagen Marketing 2010: 11). Der Strategic Fit bedeutet die Übereinstimmung mit der globalen Sponsoring-Strategie, der Efficiency Fit bezieht sich auf mögliche Alternativen zur bestehenden Sponsoringmaßnahme, während der Brand Fit die Passung von Angebot und passender Marke bedeutet. Für den Erfolg sind originelle Ideen wichtig, die mögliche Sponsoring-Aktivitäten inszenieren und damit in einen besonders innovativen Rahmen setzen. Das Brand Fit und die Markenattribute, somit das Image von VW, bilden das Leitbild von VW-Pkw.

Das Sponsoring-Budget von Volkswagen ist auf eine Vielzahl von Ländern verteilt. Deutschland nahm im Jahr 2010 mit 5,3 Mio. Euro den zweiten Platz ein, hinter den USA mit 6,2 Mio. (jeweils gerundete Werte). Die Übersicht zu den fünfzehn Ländern mit den umfangreichsten Sponsoring-Aktivitäten zeigt eine globale Verteilung, die sich sichtbar an den Top-20-Märkten orientiert, d.h. den Ländern mit dem stärksten Absatz von Fahrzeugen nach Umsatzvolumen. Strategische Schwerpunktsetzungen sind dabei erkennbar: Im Verhältnis zur Bevölkerung liegen die Ausgaben in einer Reihe von Staaten höher als in Deutschland und den USA (Volkswagen Marketing 2010: 17). Auf Schweden, Belgien und Argentinien trifft dies zu. In Argentinien mit 94 % und in Südafrika mit 80 % erhält Fußball den klaren Hauptanteil, während in Belgien, wie auch in Frankreich mit numerisch fast gleichem Budget die Kulturförderung an erster Stelle steht (Volkswagen Marketing 2010: 17).

Besonders sticht das Engagement in den USA hervor, wo fast die Gesamtsumme (99 %) für Fußball-Sponsoring verausgabt wurde. Diesen Ausgaben steht gegenüber, dass lediglich sechs Prozent der Bevölkerung Fußball als ihre Lieblingssportart bezeichnen. In dieser Hinsicht belegt die USA unter den 20 Ländern mit dem größten Absatz den 17. Platz (Volkswagen Marketing 2010: 20). Als größter Auslandsmarkt haben die USA allerdings eine herausragende Stellung. Zudem weist Fußball Ausbaupotenzial auf und könnte eine stärkere Stellung hinter den dominierenden Sportarten Football (*American Football*), Baseball und Basketball erlangen. Hierfür wäre eine attraktive nationale Fußball-Liga erforderlich, was bisher durch Abwanderung der Besten in zumeist die zweite Division der erstrangigen europäischen Ligen gebremst wird. Eine attraktive Liga würde wiederum die Vereinsebene als ‚Talentschmiede‘ beflügeln – und umgekehrt.

Volkswagen leistet mit rund 6,2 Mio. Euro jährlich einen kleinen Beitrag zu dieser weit gesteckten Vision. Gesponsert werden die Major Soccer League (1. Division), der Washingtoner Erstligaverein D.C. United und das Stadion „Verizon Center“. Bei allen drei Sponsorings ist Volkswagen der Hauptsponsor, wobei allein der Ligaclub Trikotwerbung ermöglicht (Naming Sponsor), während bei der Nationalmannschaft und der bereits vom Unternehmen Verizon als Namenssponsor mitfinanzierten Arena die verpflichtende Nutzung und die Präsentation von Fahrzeugen im Vordergrund stehen.

Das Sportsponsoring bei VW ist sehr vielfältig und diversifiziert. Es reicht von der Unterhaltung eines ganzen Fußballvereins, dem VfL Wolfsburg, der am Hauptsitz des Unternehmens angesiedelt ist, über Sponsoring von Sportevents unterschiedlicher Größe bis hin zur Förderung kleiner, lokaler Projekte. Diese erhalten nur wenig Öffentlichkeit, sind aber für die Beteiligten von großer Bedeutung. Volkswagen sponsert weltweit 16 Fußballvereine, 3 Nationalmannschaften und eine Fußball-Erstliga (USA) (Hinrichs, Präsentation, 2010: 17). Dabei wird zwischen Naming Sponsor, Premium Sponsor, Main Sponsor und Partner abgestuft. Partner ist unspezifisch, „Main“ bedeutet, einer im Kreis der Hauptsponsoren zu sein, „Premium“ ist der zweitgrößte hinter dem Namenssponsor mit Trikotwerbung. Diese Engagements werden sämtlich als Geschäftsbeziehung verstanden, wie Hinrichs in seiner Präsentation feststellt: Sponsoring ist „eine auf dem Prinzip von Leistung und Gegenleistung vertraglich fixierte Partnerschaft zwischen einer Organisation, Gruppe, Einzelperson oder Veranstaltung, aus dem Sport und einem Sponsor.“ (Hinrichs, Präsentation, 2010: 17) Dieses Prinzip hat Gültigkeit für die gesamten Sponsoring-Aktivitäten, so dass dieser Bereich als nicht Donation oder Mäzenatentum einzustufen ist. Auch soziale Ziele werden gefördert, aber stets ein Nutzen für die Marke angestrebt, der letztlich die Absatzmenge erhöht.

In Hinblick auf die auch von Hinrichs vorgebrachte Kritik („Trotz erfolgreicher Einzelmaßnahmen keine internationale Sport-Sponsoring-Strategie“) fällt auf, dass die Abgrenzung zwischen Sponsoring und Donation aber nicht so eindeutig erscheint, wie das Unternehmen es selbst beansprucht. Die für Kulturveranstaltungen verausgabten Mittel lassen sich nicht klar einstufen, denn die Präsentation der Marke kann dabei nicht in gleicher Weise erreicht werden wie bei Sportveranstaltungen. Zudem ist fraglich, ob ein vergleichbarer Fit zwischen Kultur- und Musikveranstaltungen und der Marke Volkswagen unter Sponsoring-Gesichtspunkten herstellbar ist. Diesem Vereinbarkeits- oder Alignment-Problem setzt Volkswagen

ein dreiteiliges Konzept entgegen: Unter dem Begriff „Lovebrand“ sollen die Themen Sport, Musik und Nachhaltigkeit in einheitlicher Weise thematisiert und präsentiert werden (Hinrichs / Volkswagen 2010: 25). Alle drei Bereiche sollen „emotional aufgeladen“ werden, wobei sie bereits einen hohen emotionalen Gehalt besitzen.

Die Verbindung zwischen den drei Bereichen stützt sich auf die Zielgruppe: In erster Linie sollen junge Erwachsene erreicht werden, die erstens an allen drei Bereichen interessiert sind, d.h. Sport treiben und erleben, Fahrzeuge erwerben und Nachhaltigkeit als individuellen Verhaltensauftrag und Politikziel internalisieren (Hinrichs / Volkswagen 2010: 30). Diese strategische Gruppe ist mobil, um Sportveranstaltungen und Musikfestivals zu besuchen und besitzt zumindest perspektivisch die Ressourcen, um Neufahrzeuge zu kaufen.

In Brasilien ist Volkswagen beim São Paulo F.C. als Premium Sponsor tätig. Hierbei wurden im Zeitraum Mai 2009-Mai 2011 jährlich 1.817 Mio. Euro aufgewendet. An ausgewählten Orten wird zudem der Surfsport gefördert, wobei die Summen, zwischen 700.000 und 800.000 Euro jährlich, eher gering bleiben (Volkswagen / VME, Interne Präsentation, 25.01.2011: Global steering process proposal).

An der Sponsoring-Strategie von Volkswagen wurden mehrere Mängel kritisiert: Dies betraf die Steuerung der Projekte, ihre Wirkung, die Wirkungsmessung, Überprüfung und Koordination. Als Lösung wurde vorgeschlagen, eine externe Agentur zu beauftragen (VME 2009: 2; 3). Dadurch sollte eine Markenstrategie (Brand Strategy) erreicht werden, die Sponsorships zur Unterstützung einsetzt und sich auf mehr global relevante Themen konzentriert, die wechselseitig Synergieeffekte aufweisen (VME 2009: 3). Synergie besteht beispielsweise zwischen Sport und der Förderung von besonders umweltfreundlichen Antrieben, etwa dem Hybridfahrzeug (komplementärer Kraftstoff-Strom-Antrieb). Beides ist identitätsbildend, denn es bedeutet Bewusstsein für die Luftqualität und den Klimaschutz einerseits und für die eigene Gesundheit andererseits. Dies entlastet wiederum die Gemeinschaft durch geringere Behandlungskosten.

Als Globalziel wurde festgehalten, die Effektivität der Sponsorings alle fünf Jahre um mindestens 10 % zu steigern. Dies sollte durch eine weltweite Partnerschaft, konkret einer verbesserten Koordination der einzelnen Sponsoring-Engagements erreicht werden. Zur Durchführung wurde ein Volkswagen Key Account Team gebildet, das als Brücke zum WWP Expert Pool (World Wide Partnership).

3.7.2 Neuausrichtung: Die Globale Sponsoring Strategie von 2011

Im Jahr 2010 wurden von Volkswagen global ca. 50 Mio. Euro für Sponsorships verausgabt (ohne Motorsport). Wie dargestellt, ist die Wirkung allerdings intern umstritten. Deshalb wurde am 1. Februar 2011 die Globale Sponsoring-Strategie gestartet.

Die Sponsoring-Strategie wird als Teil der Volkswagen soll „Number One“-Strategie von Volkswagen verstanden, die bis 2018 angesetzt ist (WWP 2010: 2): Strategieelemente sind eine möglichst hohe Kundenzufriedenheit, die kommunizierte Stellung als attraktivster Arbeitgeber in der Automobilproduktion, sowie eine jährliche Umsatzrendite von 8%. Daraus sollte sich zwangsläufig der Aufstieg zum weltgrößten Fahrzeughersteller ergeben (WWP 2010: 3).

Nicht realisiert wurde das Vorhaben, im Zeitraum 2012-2015 den Platz des Hauptsponsors der europäischen Fußball Champions League zu werden. Das Finanzunternehmen MasterCard behielt seine Rolle, nachdem Volkswagen aus dem Bieterwettbewerb ausgestiegen war (Sponsor's, 13.02.2012). Das Engagement wurde als nicht ertragreich betrachtet, weil keine ausreichende Identifizierung eines deutschen Herstellers mit einem gesamteuropäischem Publikum erwartet wurde.

Ebenso verworfen wurde die Idee der *love brand*. Das WWP stellte 2010 fest: „Volkswagen is a rational brand and not a love brand.“ Die interne Marktforschung bei Volkswagen habe gezeigt, dass die Marke „rational“ sein müsse. Die Marketing-Aktivitäten von Volkswagen müssten demnach in den Kernmärkten breite Zielgruppen erreichen. Sie können emotionalen Eigenwert besitzen – aber nicht als Love Brand (WWP 2010: 16), also eine Marke, die ungeachtet technischer oder funktioneller Defizite aus Zuneigung erworben wird. Eine ‚rationale Marke‘ muss demnach auf anerkannte Werte in einer kapitalistischen Demokratie setzen, wo der Leistungsgedanke Priorität vor politischer Korrektur der sozialen Ergebnisse des Wettbewerbs hat (ohne Korrektur auszuschließen). Sport, Musik bzw. Kultur und Gemeinschaftsbewusstsein speisen sich somit aus Leistungs- und Erfolgswillen, Stärke, Konkurrenz und Eigenverantwortung. Mit dieser Haltung vereinbar ist es, Gutes zu tun, wie ein dank modernster Technik umweltfreundliches Auto zu fahren und dabei gleichzeitig die Anerkennung dafür zu genießen, durch eigenen Erfolg die Ressourcen zu besitzen, um diese teure Technik erwerben zu können. Volkswagen wollte zunächst den dreiteiligen Markenclaim (innovativ, werthaltig, verantwortungsvoll) sowie die Markenkennzeichnung ‚Das Auto‘ mit dem Konzept

'Love Brand' zu einer Botschaft v.a. an junge Erwachsene verbinden (WWP 2010: 16). Die internen Überlegungen führten aber dahin, dass auch junge Erwachsene besser, zahlreicher und vor allem im Hinblick auf eine langfristige Kundenbeziehung stärker an die Marke Volkswagen gebunden werden können. Aus Bindungen auf Basis der Love Brand entstehen hingegen nicht Käufe von Neuwagen, die das zentrale Ziel des Dialogs mit den Kunden und potenziellen Kunden auf Basis der genannten Werte sein sollen.

Volkswagen zog zu Beginn des Jahrzehnts mehrere Optionen für seine zukünftigen Sponsoring-Aktivitäten im Rahmen der „Number One“-Strategie in Betracht. Die multinationalen europäischen Wettbewerbe, insbesondere die Champions League, erschienen hierbei attraktiv: Sie finden erhebliche oder gar erstrangige Beachtung in Europa, Mexiko, China und Südafrika (WWP 2010: 21).

Der FIFA World Cup war mehrjährig durch Hyundai und Kia besetzt, mit Optionen über 2015 hinaus. Zweitens werden die Fußball-Weltmeisterschaften regelmäßig mit dem Vorwurf der Korruption konfrontiert, die den ohnehin intransparenten Auswahlprozess zusätzlich diskreditiert. Somit erschien es als risikoreiches Marketing-Engagement, sich als Sponsor einer FIFA-WM zu betätigen (WWP 2010: 29-31).

Die UEFA Champions League bietet deutliche Vorteile gegenüber der WM. Denn die Anzahl an Sponsoren ist auf sechs begrenzt, zudem erwerben alle Medienrechte. Die Kosten liegen bei rund 35 Mio. Euro für die Position des *Official Sponsor*. Insgesamt 146 Partien sichern eine hohe Präsenz während des jährlich achtmonatigen Wettbewerbs (September bis Mai, davor eine Qualifikationsphase), zudem kann der *Official Sponsor* auch bei den CL-Partien die von ihm als Hauptsponsor (Jersey Sponsor) mitfinanzierten Fußballclubs mit seinem Logo antreten lassen. Welt- und Europameisterschaften, wie auch andere regionale Wettbewerbe von Nationalmannschaften, bieten nicht die Möglichkeit der Werbung auf Trikots (WWP 2010: 34 f.). Zudem droht durch die kurze Zeit des Wettbewerbs – i.d.R. vier bis fünf Wochen – eine Überladung an Information.

Die Europa League, gewissermaßen die Champions League 2. Klasse, bietet den besonderen Anreiz, dass der Hauptsponsor das alleinige Recht zur Vermarktung besitzt. Mit 11 Mio. Euro ist der Zutritt als Hauptsponsor deutlich kostengünstiger als zur Champions League. Allerdings ist die Aufmerksamkeit ist deutlich geringer (WWP

2010: 40-42). SEAT, die 100prozentige Tochter der Volkswagen AG, entschied sich mit Billigung des Konzernvorstandes für ein Hauptsponsoring der Europa League.

2010 lieferte der Volkswagen-Konzern (sämtliche Marken) 7,14 Mio. Fahrzeuge aus, was eine Steigerung von 13,5 % gegenüber 2009 bedeutete, nachdem zwischen 1999 und 2006 der jährliche Ausstoß zwischen 4,9 und 5,2 Mio. Kfz gelegen hatte. Der Marktanteil in Deutschland wuchs auf 35,3 %.¹² Trotz der guten Ertragslage wollte die Volkswagen AG nicht einen Top-Wettbewerb sponsern. Ausgaben von über 30 Mio. Euro jährlich für das CL-Lizenzpaket wären erforderlich gewesen.

2011 umfasste das Sponsoring-Budget von Volkswagen weltweit 68 Mio. Euro, davon wurden 50,4 Mio. im Bereich Sport verausgabt. 24 Mio. flossen in den Fußball, davon 6,7 Mio. in sog. länderspezifische Engagements (VME Experience Marketing 2010: 5). Dies betrifft das Sponsoring von Fußball-Ligen und der Nachwuchsklassen von Nationalmannschaften („U 21“, „U19“ etc.). Nicht eingerechnet ist hier die an anderer Stelle behandelte Förderung von Clubs verschiedener Spielklassen in Deutschland, die finanziell umfangreicher ist.

Im Hinblick auf diese Zahlen muss der Anspruch der Kernbotschaft „Volkswagen und Fußball“ zumindest relativiert werden: Nur knapp die Hälfte fließt in den Fußball, obwohl der erwartete ROI und die potenzielle Breitenwirkung dort sehr hoch liegen.

Die Fußball-Sponsorings konzentrieren sich im Wesentlichen auf sieben Länder: Deutschland, USA, Russland, Brasilien, Italien, Argentinien und Südafrika. In dieser Reihenfolge (absteigend) sind die Engagements gestaffelt, mit knapp 5 Mio. an erster Stelle (Volkswagen 2010: Global Sponsoring Monitor 2009: 16). Es erscheint demnach nicht gesichert, dass die Schwelle einer breiteren, durch Kontakt mit der Sponsoringbotschaft erzeugten Brand Awareness sicher nicht erreicht wird.

In Italien und Argentinien ist Volkswagen ebenfalls mit größeren Budgets von über vier bzw. über drei Mio. Euro aktiv (Volkswagen 2010: 57; 76). In Schweden und den Niederlanden werden mit knapp 2 Mio. Euro in der Summe weniger, pro Kopf betrachtet aber mehr für Sponsoring aufgewendet (Volkswagen 2010: 70; 63). Dies erscheint nachvollziehbar, weil beide Länder zu den wichtigsten fünf Märkten von VW (einschließlich Töchter) in Deutschlands Nachbarländern gehören. Während in Schweden und Argentinien der Fußball über 90 % der Sponsoring-Ausgaben abdeckt, ist das Sponsoring-Portfolio in den Niederlanden zwischen Fußball, anderen

¹² Frankfurter Rundschau, 08.02.2011: Volkswagen schwimmt im Geld.

Sportarten sowie Kultur und sozialen Zwecken nahezu ausgeglichen (Volkswagen GSM 2010: 63). Auch bei diesem Mix von Aktivitäten ist eine Trennung in Sponsoring als dezidiertes Leistungs-Gegenleistungs-Prinzip und Sponsoring mit starken Donation-Elementen nicht eindeutig zu erkennen. Während Fußball-Sponsoring und vergleichbare Mitfinanzierungen von *spectator sports* (Motorsport, Surfen als Leistungs- und Profisport) eine deutlichere Zuordnung von Leistung und Gegenleistung ermöglichen, bestehen bei kulturellen und sozialen Sponsoring-Feldern geringere Möglichkeiten der Markenpräsentation.

3.7.3 Sonderfeld Motorsport

Das Sponsoring des Motorsports steht bei Volkswagen an zweiter Stelle nach dem Fußball. Gerechtfertigt erscheint dies vom wirtschaftlichen Standpunkt durch das große Interesse an Motorsport, wie die Auftragsstudie „Sensor EU 2008“ feststellte. In einer Befragung von 1202 Personen zwischen 15 und 69 Jahren, bei der Mehrfachantworten möglich waren, gaben fast 40 % (39,8 %) an, sich für Fußball zu interessieren, gefolgt von 32,7 % für Motorsport. Wintersport, Tennis, Schwimmen und Tauchen, Radsport und Basketball erreichten dahinter Werte zwischen 25,5 und 18,5 %. Zudem zeigte die Frage nach Kenntnis und Interesse für bestimmte Wettbewerbe des Motorsports, dass unter der, naheliegender Weise, weithin bekannten Formel 1 und dem großen Interesse daran (95 % Kenntnis, 61 % Interesse), hohe Werte für andere Wettbewerbe bestehen: So erreichte die Rallye Paris-Dakar 84:37, das 24-Stunden-Rennen von Le Mans 73:29 und die Deutsche Tourenwagen Masters 76:27.¹³ Bei den schwächer platzierten Motorsport-Wettbewerben kann angenommen werden, dass die Interessierten hier ein individuell intensiveres Interesse aufbringen als im Fall der Formel 1, die durch umfangreiche Berichterstattung im frei empfangbaren Fernsehen einfacher medial verfolgt werden kann.

Das Feld Motorsport wird bei Volkswagen stets getrennt von den übrigen Sponsoring-Bereichen betrachtet. Interne Aufwandsdarstellungen enthalten regelmäßig den Hinweis „ausgenommen Motorsport“. Es scheint Interesse daran zu bestehen, den Motorsport nicht mit den übrigen Bereichen des Sponsorings in Verbindung zu bringen, weil Motorsport offenkundig Schief lagen zum kommunizierten Marken-Dreieck „innovativ, werthaltig, verantwortungsvoll“ aufweist: Der Ökologie- und Nachhaltigkeitsaspekt fehlt hier.

¹³ Werte aus der Studie „Sensor EU 2008“, die dem internen Gebrauch bei Volkswagen diente.

3.8 Rezeption und Kommunikation beim Sponsoring

3.8.1 Herstellung einer kommunikativen Brücke

Die Bewertung von Sponsoring-Engagements erfolgt nach einer Scorecard, die sich an den Kriterien Reichweite, Markenrelevanz, Qualität des Engagements und Mitteleinsatz bemisst (Sport & Markt 2010: 20). Eine Aufnahme von Sponsoring-Botschaften erfolgt nach dem Stimulus-Response-Modell (Schaumann 2010, Göth 2009, Dudzik 2006). Sie funktioniert besonders dann, wenn Rezipienten bereits Wissen gespeichert haben (siehe „Dreisppeicher“ unten). Ein Stimulus wird durch den Inhalt ausgelöst, meist aus Markenname, Symbol (Logo) und minimaler Botschaft bestehend. Daraufhin wird das bestehende Wissen abgerufen, mit neuen emotionalen Eindrücken angereichert und gefestigt. Die durch Mitverfolgung des Sportereignisses ausgelösten Emotionen haben die Wirkung eines Klebestreifens, wie wenn ein Blatt Papier mit der Sponsoring-Botschaft an die heimische Wand gehängt würde. Wie das Papier nach einiger Zeit wieder herunterfällt, so verschwindet die Gedächtnisstütze wieder. Deshalb ist die regelmäßige Erneuerung der Botschaft sinnvoll, d.h. sie sollte immer wieder an die Rezipienten herangetragen werden.

Die Wahrnehmung von Sponsoring-Botschaften wird von ihrer Platzierung beeinflusst. Auf dem Trikot besteht die stärkste Wahrnehmung, da sie sowohl im Zentralbereich der Sportstätte, als auch direkt am wichtigsten 'Part' des Ereignisses, den Sportlern, angebracht ist. Zuschauer identifizieren den Jersey Sponsor durchgängig als *den* Sponsor des Vereins. Weitere Hauptsponsoren sind dem engeren Anhängerkreis bekannt, die regelmäßig die Stadien, das Trainingsgelände oder Vereins-Events aufsuchen.

Ob mit oder ohne Kenntnisse über den Sponsoring-Mix ihres Vereins hat die Finanzstärke des Trikotsponsors Wirkung auf die Zuschauer von Profisport – zumindest auf diejenigen Zuschauergruppen, welche diese Zusammenhänge reflektieren: Finanzkraft und Erfolg des Sponsors strahlen auf den Gesponserten ab, denn der Sponsor hat diesen für seine Selbstdarstellung ausgewählt. Hieraus kann eine mehrstufige wechselseitige Aufladung zwischen der sponsernden Marke und dem Gesponserten entstehen, der sich als mehrstufiger Imagetransfer manifestiert: Ein Erfolgreiches Unternehmen sponsert einen erfolgreichen Verein, der dies im Effekt durch Imagetransfer vergütet – formal durch Erfüllung von Bekleidungs- und Verhaltensvorgaben. Der Erfolg des Vereins strahlt auf das Unternehmen zurück. Die

gleiche Wechselwirkung kann, alternativ oder zusätzlich zur Erfolgsebene, auch durch Reputation entstehen: Das Unternehmen kommuniziert durch sein Verhalten nach innen und außen bestimmte ethische Werte – oder es gelingt ihm, diese Werte in der Wahrnehmung der Rezipienten aufleben zu lassen. Die Zuschauer nehmen die Trikotwerbung deshalb zustimmend auf und festigen ihre Bindung sowohl zum ihrem präferierten Verein als auch zu den Produkten des Unternehmens. Sind sie nicht Kunden, so kann die Kaufneigung verstärkt werden. Der präferierte Verein oder auch konkurrierende Vereine, denen der engere Anhängerkreis an Sympathie entgegenbringt („Fan-Freundschaften“), besitzt die Reputation bereits durch sein sportliches Engagement, was nicht unbedingt durch den Tabellenplatz ausgedrückt wird: Die sportliche Kultur, das Vereinsleben, die Tradition und das Verhältnis von Engagement der Spieler und des Trainerteams zum verfügbaren Budget bestimmen die Reputation mit. Wenn auch der Sponsor Reputation erworben hat, die unabhängig von unternehmerischer Performanz auf seinem Verhalten als Arbeitgeber und *good corporate citizen* beruht, dann kann auch auf dieser Ebene ein wechselseitig nützlicher Imagetransfer erfolgen: Die Reputation wird dadurch verstärkt, dass das Unternehmen den präferierten Verein sponsert, was mehr als wichtige Förderung denn als Investition mit Absicht der Umsatz- und Gewinnsteigerung betrachtet wird. Seinerseits wird die Reputation des Vereins im ungünstigsten Fall nicht verändert, im Regelfall aber verbessert, weil es einen hoch angesehenen Sponsoring-Partner gewonnen hat.

Der Hauptsponsor beansprucht somit, allein die Spielertrikots und häufig die Bekleidung eines größeren Kreises beteiligter Personen (Spieler, Trainer, weitere Vereinsoffizielle) mit seinen Werbesymbolen auszustatten, wobei häufig auch bei Medienterminen bestimmte symboltragende Kleidung verpflichtend ist. Weitere Sponsoren sind teils allein, teils zu mehreren in anderen Präsentationskanälen präsent. Dies betrifft die Stellung von werblich lackierten Fahrzeugen, Logos auf Eintrittskarten, Präsenz in Fan- und Stadionzeitschriften, auf den Webseiten des Vereins sowie die Bandenwerbung und Werbemittel hinter den Toren, sofern dafür Platz ist (Mehrzweckstadion). Am umsatzstärksten ist hier die Bandenwerbung, wobei Stadien mit rollierenden Banden noch zusätzlichen Umsatz generieren. Diese zeigen Werbebotschaften für eine jeweils festgelegte Sekundenzahl an. Bei der Bandenwerbung stehen Mittelzone und Torzone im Fokus, während die vier Eckbereiche eines Fußballfeldes als weniger attraktiv gelten. Auf den Torbereich und damit implizit auf die Banden dahinter konzentriert sich die höchste emotionale

Aufmerksamkeit der Zuschauer – was selbsterklärend ist, denn es geht darum, ob ein Tor fällt oder nicht. Wenn eine Spielszene im Mittelfeld abläuft, profitieren die beiden mittleren Bandenabschnitte zwar nicht von vergleichbarer Spannung, aber sie werden länger und intensiver wahrgenommen: Das Spielgeschehen ist am weitesten vom finalen Akt „Tor oder kein Tor“ entfernt.

Die Werbeinhalte werden nach heutiger Erkenntnis nach einem Drei-Speicher-Modell aufgenommen, das aus Moment-, Kurzzeit- und Langzeitgedächtnis zusammengesetzt ist. Nicht erforscht ist, welche Art von Spielszene in welchen Gedächtnistyp Eingang findet. Intuitiv erscheinen zwei Wirkungstypen plausibel: Die Seitenbandenwerbung geht ins Langzeitgedächtnis ein, weil die Botschaft intensiver, oder überhaupt vollständig aufgenommen wird (Göth 2009: 34). An die Hintertor-Werbung währt die Erinnerung zwar nur kurz, aber sie kann sich wegen der hohen Emotionalität im Unterbewusstsein festsetzen. Situationen mit vergleichbarem Emotionsgehalt, wie die Entscheidung zum Kauf eines neuen Fahrzeugs nach Sicherstellung der erforderlichen Finanzmittel, können die gespeicherten Assoziationen wieder abrufen und die Entscheidung lenken (Göth 2009: 35).

Die Herausforderung besteht darin, trotz einer unspezifischen Abwehrhaltung gegen werbliche Reize dennoch eine positiv besetzte Botschaft zu platzieren (VME 2009: 10). Sponsoring von Sport wird auch dadurch attraktiver, dass den Ablehnungshaltungen und Möglichkeiten der Werbungsvermeidung offensiv begegnet wird.¹⁴ Denn die Sponsoringbotschaft ist beim direkten oder medialen Ansehen des Ereignisses immer präsent und nicht abschaltbar. Werbeintervalle bei Sportsendungen werden dagegen von 80 bis 90 Prozent der Zuschauer im Wortsinn ausgeblendet, so dass allein die Spots zu Anfang und gegen Ende des Intervalls breitere Beachtung finden.

3.8.2 Konzentration auf eine Sportart erforderlich?

Eine Vielzahl von gesponserten Sportarten erzeugt bei den Rezipienten ein unklares Bild, gerade wenn Sportereignisse in verschiedene Länder mit verschiedenen Sportpräferenzen übertragen werden (VME 2009: 15). Dass die jeweilige Sportart im Austragungsland eventuell besonders populär ist, hilft dem Problem nicht ab.

¹⁴ Üblich sind die Abschaltung des Tons bei Werbepausen im Fernsehen, Aufrufen von statischen Bildern wie Videotexte oder „Zappen“. Somit sind der ohne Ankündigung gesendete erste Spot und jene letzten Spots besonders wirksam, die nach mitgeteiltem „Ende der Werbepause“ gesendet werden.

Deshalb müsse eine bestimmte Sportart mit höchstem „Zielgruppenpotenzial“ präferiert werden (ebenda).

In der Sichtweise von Volkswagen führt somit die Diffusion von Sponsoring-Engagements bei internationalem Publikum eher zur Unklarheit. Die Folge ist demnach, so kann das Argument logisch weitergeführt werden, Skepsis und Ablehnung bei den Rezipienten aus (sport-)kulturell weitgehend unverbundenen Bezugskreisen.

Nach Untersuchungen von Sport + Markt hat allein Fußball das Potenzial, um weltweit Identität zu stiften (VME 2009: 17-19). Allerdings erscheinen einige der ermittelten Neigungen (in Prozentzahlen) als fragwürdig. So sind Cricket und Rugby in Großbritannien populär, unter den Top-Drei aber nicht aufgeführt; neben Fußball sind Tennis mit 19 und Athletics mit 12 Prozent genannt. Zudem führt die Möglichkeiten von Mehrfachnennungen in der Erhebung von Sport + Markt zu unterschiedlichen Prozentsummen in den jeweiligen Top-Rankings.

Ferner ist zu hinterfragen, warum Volkswagen weiterhin eine Reihe von Sportarten sponsert, obwohl diese Verteilung als verwirrend und damit kontraproduktiv in Bezug auf das Sponsoring-Ziel gesehen wurde. Volkswagen würde demnach auf einem falschen Pfad weitergehen, anstatt die für notwendig erachtete Fokussierung auf den Fußball zu forcieren. Es erscheint nachvollziehbar, wenn diese Fokussierung bei Volkswagen umstritten ist. Denn wichtige Märkte sind in Ländern, wie Nordamerika, Ostasien und perspektivisch Indien, wo Fußball derzeit und auf absehbare Zeit in den *spectator sports* keine zentrale Rolle einnehmen wird.

Unter steigendem Absatzdruck und erhöhten Anforderungen an die Kommunikation mit Stakeholdern muss Volkswagen neue Absatzmärkte erschließen (VME 2009: 20). Personen, die vom Sportsponsoring der Volkswagen AG wissen, sind generell der Marke als bestehende oder potenzielle Kunden stärker zugeneigt als solche, die diese Engagements in keiner Weise kennen. Bekanntheitsgrad allein ist aber als Zielstellung ungeeignet, weil Sponsoring ebenso als störend wahrgenommen werden kann (VME 2009: 25). Dies liegt nahe, wenn Kleidung und Sportstätten derart mit Werbebotschaften versehen sind, dass die Konzentration auf das Sportereignis und das Wettkampferlebnis gestört werden.

Sponsoring bildet operational eine Ergänzung zur Information über das Produkt. Dabei muss zumindest zum Teil auf Steuerbarkeit verzichtet werden. So liegen

Fernsehübertragungen in der Regel nicht in der Hand des Sponsernden, weil die Fernsehrechte von den Sportclubs oder -veranstaltern separat vermarktet werden (VME 2009: 26).

Das Fußball-Sponsoring verfolgt eine dreiseitige Strategie: Diese umfasst den Jugendfußball, hierbei Amateur-Vereinssport und Turniere, den professionellen Fußball, hierbei Clubs, Ligen und multinationale Wettbewerbe wie die UEFA Champions League, sowie drittens Medienplattformen, somit die Präsenz bei der medialen Fußballvermarktung. Wichtig ist für größere Sponsoren, dass sie eine Mischung aus diesen Optionen wählen, um ihre Marke als umfassend engagierten Stakeholder zu präsentieren. Engagement für den Amateurbereich spielt dabei eine wichtige Rolle, weil dies den Willen zur Beteiligung an gesellschaftlichen Anliegen demonstriert. Auch Verkauf kann zum Bestandteil des Sponsorings werden und soll einen Doppelnutzen erzeugen: Durch vereinbarte Abnahme bestimmter Fahrzeugkontingente wird Verdienst erzielt, der sich mit den Sponsoring-Aufwendungen verrechnen lässt. Zudem wird Multiplikator-Wirkung erzeugt, wenn bekannte Personen die Fahrzeuge im öffentlichen Raum nutzen (VME 2009: 28).

Die Förderung von Junioren auf Vereinsbasis soll auf das Inland konzentriert sein. Hingegen erschließen die Junior Masters einen größeren Kreis von Rezipienten (VME 2009: 38). Zusammenfassend geht der Business Case „Youngsters“ davon aus, dass im Inland eine nach Kosten-Nutzen-Aspekten zufriedenstellende Wirkung durch Förderung des Fußballs-Jugendamateursports erzielbar ist, nicht aber im Ausland. Hier soll über die Masters-Turniere möglicher Spielraum für direkte Förderengagements ausgelotet werden.

3.8.3 Pflichten des Gesponserten zur Sicherung des Sponsoring-Ertrags

Bevor ein Business Case beschlossen ist, werden die jeweiligen Potenziale des Sponsoring-Objekts analysiert und in einem Planspiel getestet. Hierbei werden, neben direkten „Refundierungspotenzialen“ (VME 2009: 46), vier Standardkategorien herangezogen: Medialisierung, Logo-Sichtbarkeit, Bekanntheit bzw. Durchdringungspotenzial und Kontinuität bzw. Wiederholungspotenzial. Darüber hinaus besitzt jedes Objekt seine besonderen Eigenschaften. So hat ein Fußballverein bestimmte Fangruppen und ein bestimmtes, nicht direkt an Veranstaltungen teilnehmendes Umfeld von Sympathisanten (VME 2009: 46). Dieses gilt es zu berücksichtigen, weil es den erwarteten Rücklauf an Aufmerksamkeit und letztlich Umsatz stärken oder schwächen kann.

Sponsoring-Verträge haben im jeweiligen Land ihren eigenen Charakter, weil der Rechtsrahmen sich unterscheidet und verschiedene nichtstaatliche Verbandsregeln hinzukommen können. Bei den Sponsoring-Verträgen hat generell die Branchenexklusivität besondere Bedeutung. Demnach soll der Sponsoring-Nehmer sich verpflichten, ausschließlich die Produkte des Sponsoring-Gebers im jeweiligen Aktivitätsbereich zu verwenden, z.B. ausschließlich mit Fahrzeugen eines sponsernden Fahrzeugherstellers zu fahren. Integrierte Hersteller wie Volkswagen (Pkw, Lkw, Bus u.a.) sollen dabei den Nehmer möglichst in allen Nutzungsarten verpflichten. Dies erfasst auch Mannschaftsbusse und Fahrzeuge für Materialtransport. Auch Zubehör des Herstellers sollte verpflichtend verwendet werden (VME 2009: 51). Volkswagen hat zudem die Möglichkeit, die konzerneigene Volkswagen Bank als Finanzdienstleister mit einzubeziehen.

Die Messung eines unmittelbaren Sponsoring-Ertrags erfolgt in OST (On Screen Time). Dies ist die Zeitspanne, in der eine werbliche Darstellung auf rollierenden oder digitalen Banden, oder anderen Werbeflächen erscheint, die steuerbar sein können oder nicht. Auch die Sichtbarkeit der Logos auf den Jerseys gehört dazu, allerdings ist Sichtbarkeit hier interpretationsfähig: Es kommt auf die Vielzahl möglicher Kameraeinstellungen an. Der Sponsor errechnet für sich einen *contact price per thousand* / Tausender-Kontakt-Preis (CPT). Dies sind die Kosten, um 1.000 Personen medial oder anderweitig werblich zu erreichen. Dies ist ein fiktiver Preis, welcher der Orientierung dient.

Die Reichweite von Sponsoring greift über die direkte Beziehung von Sponsor und Gesponsertem hinaus. Letztere treten, wenn ihre Veranstaltungen medial nachgefragt werden, als Inhaber von Übertragungsrechten auf. Sie können u.a. zum Verhandlungsgegenstand machen, dass die Medien zur beständigen Verwendung eines durch Sponsoring veränderten Stadionnamens verpflichtet sind. Bei Sportübertragungen berichten Kommentatoren nicht etwa aus dem Stadion in der Stadt A, sondern aus der X-Arena, dem Y-Park etc. Hierzu werden Erwartungswerte festgelegt, wie viel Mal bei einer Vollübertragung, bei Konferenzschaltungen und bei Zusammenfassungen in Sportsendungen der Namenssponsor einer Sportstätte genannt werden muss.

Grundsätzlich wünscht ein Sponsor umfassende Rechte: Diese umfassen Vertragsverlängerung, Kündigung und außerordentliche Kündigung, Nachverhandlung bei besonderen Umständen sowie das Verhältnis des

Gesponserten zu weiteren potenziellen Sponsoren (Matching Bid Rights). Aus einer Position der Stärke heraus sollte eine Vereinbarung angestrebt werden, die „so konkret wie möglich, so flexibel wie nötig“ ist. So formuliert es die zuständige Einheit der Volkswagen AG (VME 2009: 52).

Ein Hauptsponsor beansprucht zumeist, dass der Gesponserte ihm generellen Zugriff auf seine Markenrechte einräumt. Dies umfasst die Rechte, welche der Sponsor selbst nutzt sowie solche, die gegenüber Dritten bzw. weiteren Sponsoren eingeräumt werden. Jede Einräumung von Rechten soll der Gesponserte vorab zur Genehmigung vorlegen. Ein Teil davon sind Nutzungsrechte von Vereinsdaten und Datenbanken. Diese enthalten Adressen, die für Werbemaßnahmen des Sponsors verfügbar gemacht werden können (VME 2009: 56).

Ein Gesponserter muss Einschränkungen seiner Persönlichkeitsrechte akzeptieren: Das bedeutet, bei allen Ereignissen mit Vereinsbezug, einschließlich des Trainingsbetriebs, sind ausschließlich die vorgeschriebenen Materialien (Kleidung, Fahrzeuge, Sportgeräte) zu verwenden und auch zu zeigen. Beispielsweise darf ein Trainer bei Pressekonferenzen nicht den mit Werbeschriftzug versehenen Shirt-Kragen durch ein weiteres Kleidungsstück verdecken.

Optische Elemente, wie Typographie, Farben, Kontraste, Länge der Botschaft, Logos und Symbole, werden durch Umfragen und Studien regelmäßig auf ihre Wirksamkeit getestet (VME 2009: 66). Rezipienten werden gefragt, wie ihnen die Werbebotschaft auffällt und welche Assoziationen sie erzeugt (VME 2009: 73). Generell als wichtig gelten Einfachheit, Kontraste, klare Sichtbarkeit und Einprägsamkeit. Die Jerseys als zentrale Werbeträger müssen nach diesen Kriterien gestaltet werden.

3.8.4 Sponsoring und Mensch: Schwierige Einschätzung des Emotionsgehalts

Der Nutzen des Sponsorings wird neben der On-Screen-Time mit dem Werbeäquivalenzwert (media value) ermittelt: Gefragt wird, wie viel die Werbung durch Sponsoring im Verhältnis zur klassischen Medienwerbung einbringt (VME 2009: 81). Hierbei wird angenommen, dass ein durch Sponsoring ausgelöster Werbeimpuls 10 % der Wirkung eines Werbespots habe (VME 2009: 81). Dies wird mit der Kürze und Knappheit der Werbebotschaft begründet.

Diese Messgröße erscheint problematisch: Wie gezeigt, sind Werbebotschaften im Zusammenhang von Sportveranstaltungen emotional aufgeladen. Sie werden

parallel zum Ereignis aufgenommen. Dies ist eine stärkere Unmittelbarkeit, als der Werbespot in den Pausen einer Sportsendung oder Live-Übertragung.

Zentrales Ziel des Sponsorings ist es, die Bekanntheit der eigenen Marke zu steigern (VME 2009a, „Sponsoringoptionen“: 6). Dies soll durch ein Rechtepakett sichergestellt werden, das im Fall von Haupt- und Topspensoren mehrere Einzelrechte zu Präsenz (von festinstallierten Logos, Werbebannern etc. an Trainingsstätten und im Stadion; evtl. auch Fahrzeuge im Stadion wenn ausreichend Platz), Mediennutzung (Logos, Annoncen und Testimonials in Vereinszeitschriften und Webseite), veranstaltungsbezogenen Auftritte und Werbung (Rahmenprogramm / Events / Präsentationen, Bandenwerbung) sowie Hospitality mit Logen und Dauer-Tribünenplätzen (VME 2009a: 7). Einem Hauptsponsor sollten mindestens fünf übertragbare Tribünen-Dauerkarten eingeräumt werden.

Nach der SPORTFIVE-Studie (2008) können die Zielgruppen des Sponsorings in konzentrischen Kreisen eingeteilt werden: Die besonders Vereinsaffinen, die auch Auswärtsspiele und Trainingseinheiten besuchen, bilden eine kleine, aber wichtige Multiplikator-Gruppe. Danach folgen die häufigen Besucher von Heimspielen, an erster Stelle die Dauerkarten-Inhaber. Ein großer Teil der ersten und ein kleinerer der zweiten Gruppe sind zudem in Fan-Gemeinschaften organisiert, die ein weiteres Forum der Präsenz des Sponsors bieten. Die dritte Gruppe setzt sich aus gelegentlichen Heimspiel-Besuchern und medial Interessierten zusammen. Nach diesem Schema hat der Bundesliga-Verein Werder Bremen ein Umfeld von Anhängern mit 1,3 Mio. Menschen. Um diese Anzahl herum gruppiert sich eine weit größere Zahl, die auf Nachfrage erklärt, den Verein zu kennen und ihm emotional aufgeschlossen gegenüber zu stehen. In der Gruppe der 14- bis 69jährigen, somit knapp 55 Mio. Menschen in Deutschland, stehen 36,5 Mio. dem Fußball generell aufgeschlossen gegenüber, bei der Fußball-Bundesliga sind es 30 Mio. Diese Werte erscheinen nachvollziehbar, aber der Einzelwert für SV Werder Bremen mit 22 Mio. „Aufgeschlossene“ ist beeindruckend. Er übersteigt die Zahl erklärter Anhänger um das 17-Fache. Hier könnte aber eine nicht zielführende Definition von „Interesse“ zugrunde zu liegen, die nicht zwischen gelegentlichem, passivem Rezipieren und aktivem, auch emotional aufgeladenem Miterleben und der gezielten Beschaffung von Information unterscheidet. Auch dass für 1,3 Mio. Menschen Werder Bremen einen „wichtigen Lebensbestandteil“ darstellt, erscheint fragwürdig. Eher kann dieser so bezifferten Gruppe ein aktives Interesse zugeschrieben werden, so dass sie sich regelmäßig informiert, Informationen bereitwillig aufnimmt und emotional Anteil am

Clubgeschehen nimmt: Erfolg und Misserfolg werden emotional, nicht neutral aufgenommen und die Spiele bzw. Spielberichte werden zumindest im frei empfangbaren Fernsehen und dort regelmäßig verfolgt. Die Minderheit der aktiv durch Stadionbesuch, Fanclub-Zugehörigkeit, intensiven Medienkonsum einschließlich kostenpflichtiger Angebote („Pay TV“) den Verein tatsächlich zu einem oder dem wichtigsten Bestandteil ihres außerberuflichen Lebens machen, steht dem Verein erheblich näher.

Trotz der hoch erscheinenden Zahlen ist aber eine zutreffende Grundaussage erkennbar: Beträchtliche Personengruppen sind Vereins- und Sportart-affin, wobei die Gruppen jeweils einer bestimmten Sportart emotional zugewandt sind, nicht mehreren. Ungeachtet der Größenunterschiede, mit Fußball auf Platz 1, sind diese Gruppen um den Verein wie konzentrische Kreise angeordnet. Sie üben mit unterschiedlicher Stärke Multiplikator-Funktionen aus.

Nach Feststellung von Sport & Fußball-Sensor/Mediaedge (2008, zit. n. VME 2009a: 9) weist Werder Bremen ein stärkeres und durchweg vorteilhafteres Profil als der Durchschnitt der Bundesligisten auf. Dies wird in einem Spinnennetz-Diagramm visualisiert, das eine Vielzahl von Eigenschaften anführt, wobei sich die jeweiligen Gegensatzpaare von Wahrnehmungselementen gegenüberstehen: Spannend – langweilig, fair – unfair, verspielt – ernsthaft, leidenschaftlich – leidenschaftslos. Der SV Werder ist nach diesen Kategorien demnach weit überdurchschnittlich ein Magnet für Emotionen, wobei Sympathie eindeutig überwiegt. Zudem weist Werder Bremen den Bestwert der Bundesligisten von 2007 in der dreiteiligen Kategorisierung „(sehr) sympathisch – neutral – (sehr) unsympathisch“ auf: 47-41-11. Schalke 04 kommt mit 46-40-15 nahe an diese Werte heran (VME 2009a: 10). Die übrigen Vereine – nur kurzzeitig der Bundesliga angehörende sind nicht berücksichtigt – ein zunehmend geringeres Sympathie-Ranking auf, ziehen aber in geringerem Maß zunehmende „Antipathie“ auf sich. Am Ende der Sympathie-Skala steht der der VFL Wolfsburg 2007 mit 24-56-21, wobei der Negativwert 21 einen nahe liegenden Ausreißer darstellt: Top-Clubs, bei denen die Steuerung durch ein wirtschaftliches Schwergewicht weithin bekannt ist, stoßen auf größere Antipathie.

3.8.5 Beliebtheit und Bekanntheit als Entscheidungsfaktoren

Beliebtheit gleicht allerdings nicht Bekanntheit und quantitativem Interesse. Hier zeigt sich eine starke Spitzenstellung der erfolgreichsten Clubs FC Bayern München und Borussia Dortmund, während die übrigen Bundesliga-Clubs weit abgeschlagen

Tabelle 4: Lieblingsvereine in der Bundesliga (1)

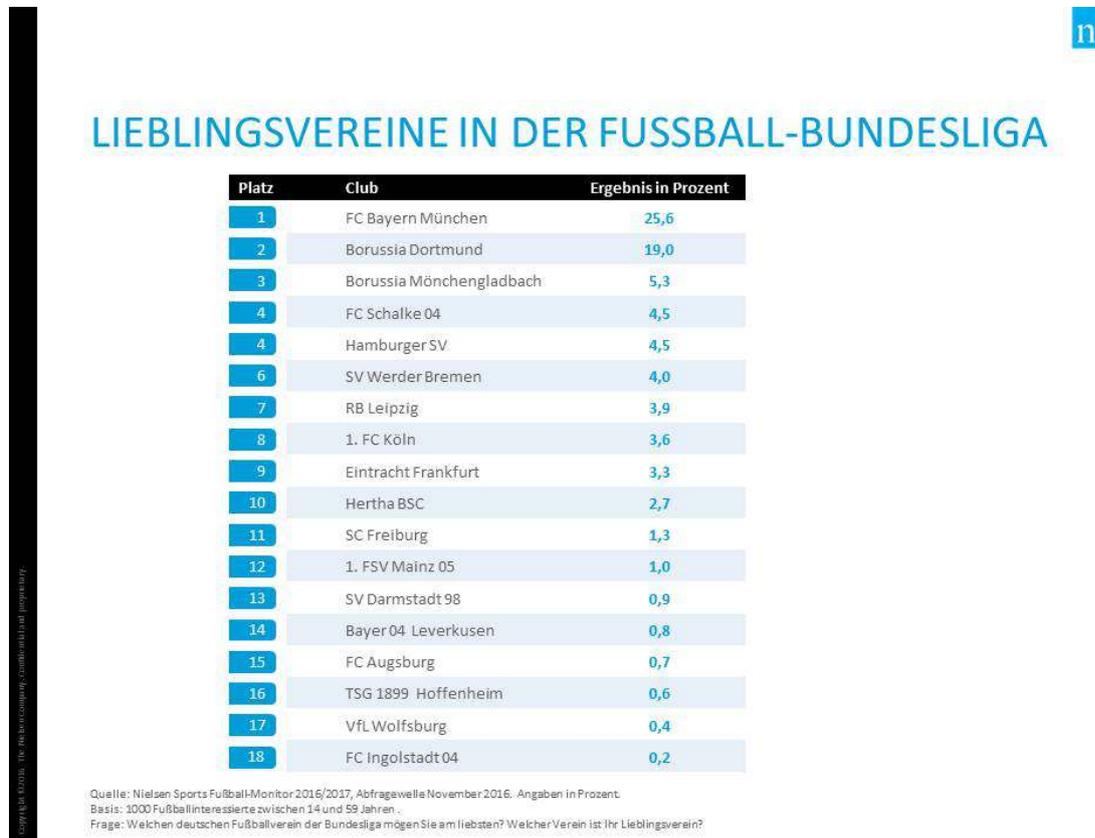


Tabelle 3: Eine aktuelle Erhebung von Nielsen (2016) zeigt,¹⁵ dass das Spitzenduo die Gesamtsumme der Nennungen für alle übrigen 16 Bundesliga-Clubs übertrifft.

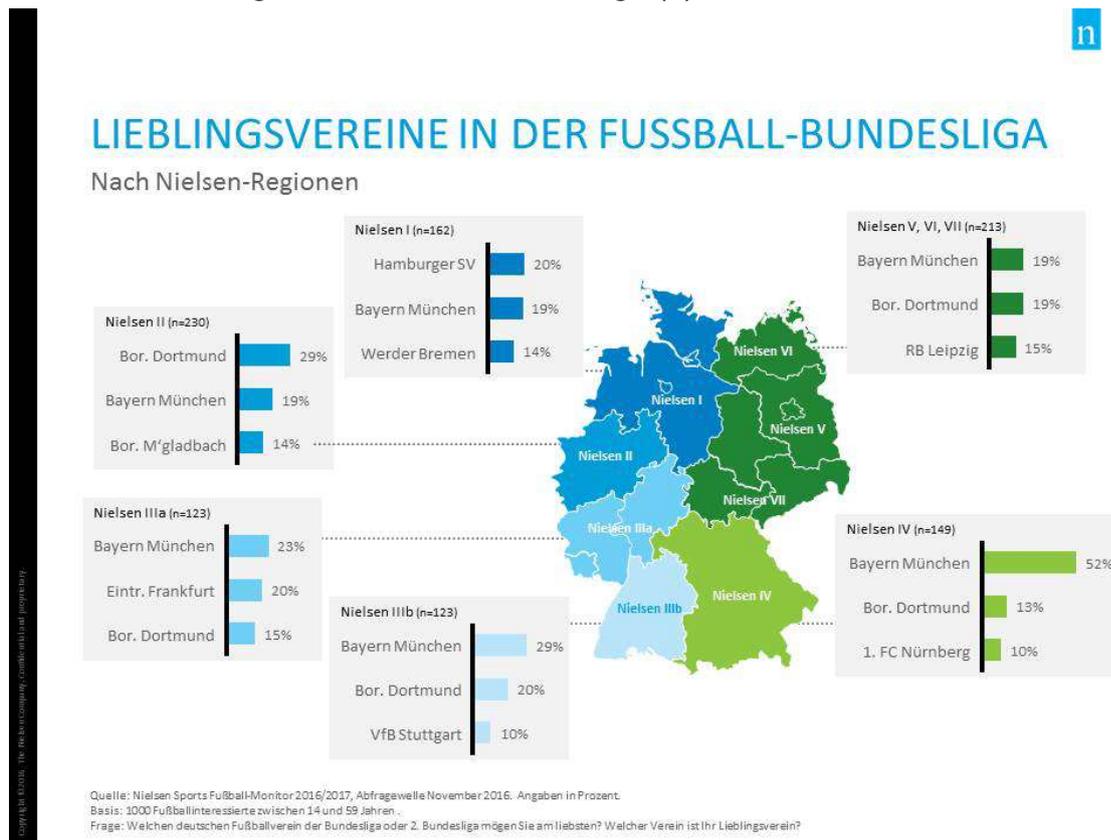
nachfolgen. Die Tendenz dieser Rangfolge erscheint stabil, d.h. es dominieren die erfolgreichsten Clubs, unter denen sich über mehrere Jahre die Meisterschaft entschied. Akteure wechseln überwiegend im längeren Zeitverlauf. Im Fall der Bundesliga-Spitzengruppe trifft dies besonders für Bremen und Schalke zu, die im Zeitraum 2003-2010 deutlich höhere Platzierungen erzielten als seitdem. Dortmund erlangte eine vormalige Spitzenstellung zurück, während Überraschungsmannschaften mit finanziellem Potenzial an die Spitze drängten: Die vom Mäzen Hopp gelenkte TSG Hoffenheim und das pointierteste Beispiel für Sportsponsoring im deutschen Profibereich, der von Red Bull finanzierte Club „Rasen-Ballspiele Leipzig“. In ihren Heimatregionen können sie aber die dominierenden Meisterschaftsanwärter

¹⁵ Nielsen Sports (2016); online: <http://niensensports.com/de/umfrage-fussball-bundesliga-liebblingsvereine-fans-deutschland>. (Quelle auch für die nachfolgende Tabelle 4).

des gegenwärtigen Jahrzehnts übertreffen, was stärker mit den Beliebtheitswerten korreliert. Die genannte Umfrage von Nielsen Sports (2016) ergab hierzu das Bild der umseitigen Grafik.

Spitzenplätze bei Bekanntheit zu erlangen, ist stabiler Erfolg mit Spitzenplatzierungen und Teilnahme an den europäischen Wettbewerben erforderlich. Den Clubs Hoffenheim und Wolfsburg gelang dies bislang nicht über mehrjährige Zeiträume. Deren Hauptsponsoren haben die finanzielle Basis der

Tabelle 4: Lieblingsvereine in der Bundesliga (2)



aktuellen Spitzenclubs nicht bereitgestellt. Die Volkswagen AG war trotz der erheblichen Möglichkeiten von Europas größtem Fahrzeugherstellers nicht bereit, seine faktische Werksmannschaft nach einer Erfolgsphase über eine durch Management-Entscheidungen mit verursachte Krise mit umfangreichen Investitionen in eine neue Erfolgskurve zu helfen. Das Schaubild zur "Beliebtheit" zeigt die Missdeutung dieses Begriffs, in dem Bekanntheit mit emotionaler Nähe gleichgesetzt wird. "Emotional" muss dabei nicht „lieben“ bedeuten, auch Respekt und Anerkennung für eine besondere Leistung im Rahmen der gegebenen Möglichkeiten. Dies muss nicht durch Managementfehler beeinträchtigt werden, wie ebenfalls unter den begrenzten Möglichkeiten eines Clubs erklärbar sein können. Davon profitiert

u.a. der SC Freiburg, ausgestattet mit dem kleinsten aller Etats der Bundesliga-Clubs, der die Saison 2015/16 in der 2. Bundesliga spielte und 2016 wieder aufstieg.

Die Volkswagen AG ist seit 1952 Hauptsponsor des VfL Wolfsburg,¹⁶ konkret dessen Lizenzspielerabteilung bis 2001 und seitdem der „VfL Wolfsburg-Fußball GmbH“. Volkswagen legt keine aussagekräftigen Zahlen vor, aber ein deutlich verstärktes Engagement ab der Saison 2007/08 gilt als sicher.¹⁷ Zuvor war der 1997 in die 1. Bundesliga aufgestiegene Verein nach mehreren Jahren im oberen Mittelfeld 2006 und 2007 als jeweils Fünfte der Abschlusstabelle knapp dem Abstieg entgangen, ebenso 2011.¹⁸ Offensichtlich setzte Volkswagen dazu an, das Leistungstief von 2006 und 2007 mit erheblichen Investitionen in Richtung eines Spitzenteams zu überwinden. Der Beginn dieser Strategie wurde durch die Verpflichtung von Klaus Allofs (Manager, zuvor langjährig Werder Bremen) und Dieter Hecking (Trainer, zuvor 1. FC Nürnberg) markiert. Sie übernahmen die Leitung nach dem achten Spieltag der Saison 2012/13, als der Club mit zwei Punkten den letzten Tabellenplatz belegte. Bereits die verbleibende Saison verlief erfolgreich und sah den Club in der Abschlusstabelle auf Platz 11.

Generell beschränken Unternehmen im Profisport das Haupt- und damit Jersey-Sponsoring auf nur einen Club. Kritiker dieser ungeschriebenen Regel verweisen auf ungenutzte Potenziale der Reproduktion von Sponsoring-Wirkung. Die Befürworter sehen negative Wechselwirkungen, wenn eine Marke sich mit mehreren, direkt konkurrierenden Clubs zu identifizieren versucht. Auch Volkswagen folgt dem häufigen Mittelweg von Haupt- und Nebensponsoring. Konkret wird das umrissene Engagement bei Wolfsburg durch Verträge über Ausstattung und Ausrüstung mit den Bundesligisten Werder Bremen und Schalke 04 ergänzt, wobei Fahrzeuge im Vordergrund stehen. Von Vereinen unabhängig fördert Volkswagen die deutsche U-18-Nationalmannschaft. Damit präsentiert sich das Unternehmen einem erheblich kleineren, aber dezidierten Fußball-Interessentenkreis als Unterstützer der „Zukunft“,

¹⁶ Hauptsponsor bedeutet hier im Wesentlichen, neben der Jersey-Gestaltung und der Namensgebung für das Stadion ein umfassendes Vermarktungsrecht zu besitzen. Volkswagen ist alleiniger Gesellschafter der VfL Wolfsburg GmbH, weil ein bereits erfolgtes langjähriges Sponsoring Ausnahmen von der 49-Prozent-Schranke zulässt. (Ein Unternehmen darf nach deutschem Recht nur 49 % der Anteile einer Profisport-Gesellschaft besitzen, so dass Verein formal die Entscheidungshoheit behält).

¹⁷ Siehe hierzu: ARD-Sportschau mit Frank Hellmann, 30.04.2015; DIE WELT, 19.05.2015: Die problematische VW-Macht im deutschen Fußball; ntv, 30.07. 2011: 100 Millionen pro Saison. VW klotzt bei VfL Wolfsburg; FAZ / faz.net, 19.02.2015, Michael Ashelm: Die Angst vor dem VW-Kartell.

¹⁸ 2008 wurde die Relegation zwischen Erstliga-Drittletztem und Zweitliga-Drittem wieder eingeführt.

konkret des Nachwuchses an Spielern an der Schwelle zur Etablierung im Profibetrieb.

Der FC Bayern München erreicht mit 39-30-31 ebenfalls einen hohen Sympathiewert, sticht aber durch den höchsten Antipathie-Wert hervor. An diesen reicht allein der derzeitige Drittligist Energie Cottbus mit 27 Minuspunkten heran, der zwischen 2000 und 2009 für insgesamt sechs Spielzeiten der Bundesliga angehörte. Wolfsburg lag 2007 mit 21 Negativpunkten unter den etablierten Bundesligisten weit oben und kann nicht wie Hertha BSC Berlin (20) auf verbreitete Abneigung gegenüber der Hauptstadt verweisen. Auch bei Gewalt und Spielstörungen durch militante Anhänger sind andere Clubs betroffen als die genannten. Als entscheidend für die hohen Negativwerte erscheint das Zusammentreffen von Erfolg und einem nach außen vermittelten Selbstbewusstsein, das außerhalb der eigenen Anhängerschaft arrogant wirkt. Der natürliche Neid der weniger Erfolgreichen hat dadurch weniger den Charakter von Ansporn, sondern mehr von Abneigung.

3.8.6 Co-Branding (Namenskombination) als Sponsoring-Ertrag

Ein Werbemittel bilden die Co-Branded Editions: Dabei erhalten die Fahrzeuge eine kombinierte Außengestaltung, welche die Marke wie auch den gesponserten Verein abbildet (VME 2009a: 19). Soweit der Sponsor auch Hersteller des Fahrzeugs ist, gestaltet sich dies entsprechend einfach. Allerdings wird auch hier die Fahrzeugmarke auffälliger kommuniziert als bei einem Standardfahrzeug mit den üblichen Logos und Schriftzügen.

Bei den Werbemöglichkeiten auf Trikots (Jerseys) existieren erhebliche Unterschiede: In Deutschland gestattet der DFB für Fußballmannschaften nur eine Werbung auf der gesamten Kleidung, in Frankreich sind hingegen bis zu fünf zulässig (VME 2009a: 21). Co-Naming wird im deutschen, wie im südafrikanischen Fußball nicht gestattet. Den Vereinsnamen „Jägermeister Braunschweig“, so gewünscht vom sponsernden Likörfabrikanten Günter Mast, ließ der DFB 1973 nicht zu (NDR, 18.03.2013).¹⁹ Auch ein „Red Bull Leipzig“ bleibt untersagt, hingegen wurde der grotesk wirkende Ausweichname „Rasen-Ballspiele Leipzig“ gestattet – ebenfalls in der Abkürzungsform „RB Leipzig“. „Moroka Swallows“ ('Moroka Schwalben') ist ein Vereinsname, eine Umbenennung in „Volkswagen Swallows“ o.ä. wäre nicht möglich

¹⁹ Mast war 1973 der erste Sponsor im deutschen Profi-Fußball, der ein Team mit einem Werbelogo auf den Jerseys antreten ließ – dem Jägermeister-Hirsch anstelle des Wappentiers des Clubs, dem Löwen. Dieser Neuerung gingen Jahre der Auseinandersetzung mit dem DFB unter Androhung des Liga-Ausschlusses voraus (NDR, 18.03.2013: Fußball-Revolution mit Hirsch).

gewesen. Nur weniger bedeutendere Fußballligen lassen das Co-Naming zu, wie Österreich mit dem derzeitigen Titelverteidiger Red Bull Salzburg. Jerseywerbung bildet das zentrale Feld eines Hauptsponsors: Die Akteure tragen seinen Namen oder sein Logo während des Matches oder Wettkampfs, der zentralen Aktivität des Sports.

3.8.7 Begleitendes Geschäftsmodell von Sport-Sponsoring

Ein Sponsoring wird in der Außenwirkung gesteigert, wenn es mit einem Geschäftsmodell unterlegt ist (VME 2009a: 57). Für Kfz-Hersteller bedeutet dies beispielsweise: Ein Club erhält hochwertige Fahrzeuge als geldwerten Vorteil (*value in kind*), die z.B. mit 20.000 Euro pro Jahr eingestellt, d.h. vom Verein gekauft werden. Die Fahrzeuge werden unter dem Listenpreis abgegeben, sind aber mit den Nutzungsrechten des Sponsors, wie Aufschriften auf dem Fahrzeug, wie auch Nutzungspflichten des Erwerbers versehen: Überall, wo Medien präsent sind, haben Spieler und Offizielle diese Fahrzeuge zu benutzen, z.B. bei Beginn eines Mannschaftstraining, das bei Spitzenclubs immer Medieninteresse erzeugt.

Umfangreicher im Umsatz, aber schwerer zu prognostizieren, ist Fahrzeugverkauf an Drittkunden, wie andere Sponsoren, Vereinsoffizielle und deren Umfeld oder sonstige Privatkunden (VME 2009a: 57). Dadurch kann häufig die gesamte oder nahezu die gesamte Sponsoring-Summe in zusätzlichem Umsatz erreicht werden. Der Sponsoring-Erfolg im Hinblick auf Fahrzeug-Absatz kann am besten in der jeweiligen Region um den Vereinssitz ermittelt werden. Dort ist generell der Großteil der Anhänger beheimatet (VME 2009a: 58). Damit ist das Sponsoring-Engagement nicht selbstfinanzierend, aber die Kosten werden reduziert.

Volkswagen weist die höchste Bekanntheit als Sport-Sponsor auf: 49 % aller Befragten wussten bei einer Umfrage im Jahr 2008, dass das Unternehmen sich in dieser Hinsicht betätigt (Football Monitor International 2008-2009 / Sport+Markt; zit. n. VME 2009a: 58). Diese knappe Hälfte der Antwortenden hat damit den gedanklichen Sprung vom Tragen eines Logos oder Namens oder von ereignisnah (räumlich und zeitlich) platzierten Werbebotschaft zum Auftreten des Sponsors als Geldgebers bzw. Mitfinanziers einer Leistungs- oder Spitzensport treibenden Einheit (Einzelpersonen, Teams, Sportclubs) vollzogen.

Die Präsentation einer Marke beim Sponsor (Branding) wird durch ein Composite Logo erzeugt, das beide Identitäten zusammenführt. Volkswagen wählte in Bezug

auf den VfL Wolfsburg „Mein Verein. | Das Auto.“ (sic). Diese Identitätsbotschaft wird durch Produktpräsenz unterstützt. Vor dem Stadion sind zahlreiche Fahnen an Masten angebracht, im Stadion sind die Vorderseiten der Zwischendecks mit Großschildern versehen. Auch auf der Bandenwerbung erscheinen Name und Logo, bei rollierenden und digitalen Banden auch im Wechsel mit anderen Sponsoren. Stadien mit größerem Hintertorbereich verwenden zusätzlich sog. Cam Carpets, d.h. großflächige Kunststoffteppichböden, die gegen Regen und Wind unempfindlich sind.

Der Hauptsponsor besitzt bzw. mietet und gestaltet eigene VIP-Logen und Hospitality-Bereiche, soweit baulich möglich, die Komfort und gleichzeitig den Blick auf das Spielgeschehen ermöglichen. So kann ein Innenraum mit einer evtl. regengeschützten Terrasse kombiniert werden. In einem Hospitality-Bereich wird die Marke stark präsentiert und zwar in einer Weise, die von der Sponsoring-Botschaft zwischen Unternehmen und Zuschauern bzw. der Allgemeinheit abweicht. Zum Branding gehören hier Produktmodelle und Schaukästen mit Trophäen und generell Gegenständen, die eine Atmosphäre von Elite und geschäftlichem Erfolg vermitteln. Die persönliche Ansprache, Betreuung und Bewirtung von „VIP“-Gästen sind Standards dieser 'Gastfreundschaft' (VME 2009a: 60 f.). Während der Sponsor bestimmte Begegnungen dieser VIP-Gäste ausrichtet und finanziert, sind die VIP-Bereiche auch Teil des Kartenprogramms, d.h. der einmalige oder mehrmalige Besuch bestimmter Logen kann gekauft werden. Erfolg aus Sicht der Gäste besteht bei diesen Begegnungen wesentlich in der Anbahnung von Geschäftskontakten. Dies gilt auch für den Sponsor selbst, der seine Multiplikator-Funktion hier für sich selbst und die Gäste als Vertreter von geschäftlich relevanten Unternehmen nutzen kann (VME 2009a: 65 f.). Hospitality-Maßnahmen bieten Anreize für Geschäftsleute, weil häufig dabei verwertbare Kontakte entstehen. Laut Sportfive (2009, „Hospitality Study“) gaben 72 % der in VIP-Bereiche eingeladenen Personen an, daraus geschäftliche Kontakte gewonnen zu haben (VME 2009: 28).

Das Sponsoring eines Sportclubs birgt auch Risiken, die gerade für größere Unternehmen mit überregionalem Markt zu berücksichtigen sind: Wird ein Unternehmens stark mit einem bestimmten Club in Verbindung gebracht, so kann die Entfremdung der Fangruppen und Sympathisanten konkurrierender Clubs die Folge sein. Konkurrierend bedeutet in der gleichen Liga spielend, eventuell auch sog. Lokalrivalen in einer anderen Spielklasse. Während der Anhängerkreis anderer Vereine im Verhältnis zum Kreis der potenziellen Kunden gering ist – Fans anderer, meistens nur weniger oder eines einzigen Bundesligaclubs (etwa: Borussia

Dortmund im Verhältnis zu jeweils dem FC Bayern München und dem FC Schalke 04) im Verhältnis zu allen Fahrzeugkunden in Deutschland – hängt die Auswirkung von der Reputation des Sponsors und des Gesponserten gleichermaßen ab.

3.8.8 Diversifizierung und Kostenkalkulation beim Sport-Sponsoring

Volkswagen hat sein Sponsoring-Engagement im deutschen Profi-Fußball diversifiziert, mit dem größten Einzelengagement, wie erörtert, beim VfL Wolfsburg als Hauptsponsor. Volkswagen agiert bei Wolfsburg auch als Eigentümer des Fußball-Profibetriebes und nimmt somit eine besondere Stellung ein. Bei Werder Bremen ist Volkswagen ein Top-Sponsor, was bedeutet, einer unter den am stärksten engagierten Sponsoren, nicht aber der in aller Regel den größten Betrag aufwendende Jersey-Sponsor zu sein. Weiterer Top-Sponsor ist Nike (Sportbekleidung), der Jersey-Sponsor ist Wiesenhof (Fleischwarenfabrikant). Die Logos aller Drei stehen oben rechts auf der Webseite des Vereins²⁰ (online: Abruf 30.04.2017). Auf Webseiten, welche die Gesamtheit der Sponsoren abbilden, bilden die Drei die oberste Reihe. Die Aktivitäten konzentrieren sich auf den Fahrzeugbestand des Vereins, der komplett von Volkswagen gegen Preisnachlässe und Nutzungspflichten zur Verfügung gestellt wird. Auch hier werden die verfügbaren Werbeflächen und die Vereinsmedien genutzt, um Volkswagen als erstplatzierten Autohersteller im Nordwesten Deutschlands zu präsentieren. Ein Polo-Sondermodell „Werder Edition“ (VME 2009a: 67) wurde zur Ansprache genau der Fangruppen und Sympathisanten des Vereins auf den Markt gebracht. Der Gewinn bzw. Ergebnisbeitrag pro Fahrzeug war mit 3.500 Euro geringer, eine Gewinnspanne blieb dennoch. Die Funktion der Fahrzeuge war offensichtlich, rollende Markenbotschafter zu sein. Als Fahrzeug mit überwiegender Verwendung für kürzere Strecken konnte es in der Region Bremen die Verbindung von Fußball und Volkswagen demonstrieren. Das Ziel solcher Aktivitäten ist es, markenbejahende Assoziationen zu wecken.

Das Engagement bei Schalke 04 wird weniger in die allgemeine Öffentlichkeit gerückt und mehr auf Wahrnehmung durch besonders vereinsnahe Gruppen fokussiert. Volkswagen tritt nicht in der hier kürzeren Sponsorenliste auf, die von Hauptsponsor Gazprom (Energie; Russland) dominiert wird.

²⁰ Online: <https://www.werder.de/de/business/hospitality/aktuelle-angebote/>.

Ein weiteres Engagement findet über die Konzerntochter Audi statt, die rund 10 % der FC Bayern AG bzw. der hält und als Sponsor auftritt.²¹ Audi förderte als Haupt- und Trikotsponsor den FC Ingolstadt bis 2015, seitdem hat Media Markt diese Position. Allerdings bleibt Audi Top-Sponsor und eine Art pausierender Hauptsponsor: Das Audi-Logo steht nun klein rechts oben über dem großen „MediaMarkt“-Schriftzug auf den Jerseys; solche mit dem großen Audi-Logo werden weiter vom Trainerteam beim Mannschaftstraining verwendet, neben Mannschaften des Vereins (e.V.) außerhalb des Profibereichs. Als Audi das Jersey-Sponsoring 2014 an MediaMarkt bzw. Unilever abgab, stand der Aufstieg in Bundesliga noch nicht fest, der am Saisonende 2015 erreicht wurde. Unabhängig vom Wechsel des Jersey Sponsors ist anerkannt, dass Audi den Weg des Fußballclubs von der dritten in die erste Spielklasse wesentlich ermöglicht hat.

Präsentation, Branding und Werbung können sog. Reaktanz auslösen, die in ablehnenden Einstellungen, Widerwillen, Unmut oder Verbitterung besteht. Kritik an – so verstandener – Kommerzialisierung ist unter Fangruppen generell stark verbreitet. Sie wird als Verflachung des emotionalen Gehalts empfunden: Der Club verliert Identifikationsfunktion zugunsten betriebswirtschaftlicher Rationalität, wenn er wie ein Werksclub wirkt, ohne es wirklich zu sein – wie der FC Bayer 04 Leverkusen. Um hier vorzubeugen, sind Gestaltungslösungen erforderlich, die den emotionalen Gehalt mit der Markenpräsentation verknüpfen.

Sponsoring hat zumindest potenziell eine doppelte Kommunikationswirkung, der Image-Transfer verläuft somit nicht als Einbahnstraße: Die Präsenz der Werbung von großen, renommierten Unternehmen schafft nicht nur positive Assoziationen zwischen den Rezipienten und der Marke, sondern auch zwischen den Rezipienten und dem Verein (VME 2009a: 70-75). Dies stärkt die Position des Sponsors.

Verkürzt formuliert: Ein erfolgreiches Unternehmen will einen „Loser-Verein“ nicht fördern, ein erfolgreicher Verein würde ein „Loser-Unternehmen“ nicht als Sponsor nehmen. „Loser“ und „Winner“ sind aber breiter definiert als in Zahlen ausgedrückter (Miss)Erfolg. Stark, leidenschaftlich, sympathisch und sozial engagiert sind Gewinner-Eigenschaften. Vereine, denen überregional Sympathie entgegengebracht wird sowie Unternehmen, die Produkte mit sozialem und ökologischem Mehrwert herstellen, weisen Gewinner-Eigenschaften auf, welche sportliche und geschäftliche Rückschläge in der Bewertung der Rezipienten von Sponsoring-Botschaften

²¹ Exakt 8,33 % Direkt- und kleinere Überkreuzbeteiligungen; online: <https://fcbayern.com/de/club/fcb-ag>.

überwiegen. Ein Unternehmen kann ferner als clever und ideenreich gelten, dabei auch umsichtig und rational. Sportunternehmen und Sponsor treffen sich auch hier. Eine besondere Image-Form ist „kultig“. Hier ist eine Passung von Sportclub und Unternehmen schwieriger herzustellen. Ein „kultiges“ Unternehmen stellt Produkte her, die sich an bestimmte Gruppen mit bestimmten Einstellungen wenden. Dies gelingt z.B. dem FC St. Pauli (Fußball, Bundesliga): Sein derzeitiger Hauptsponsor Congstar ist seit 2007 auf dem Markt und konnte sich vor allem mit neuen Komplettlösungen für digitale Kommunikation etablieren. Wenn auch die Größten der TL/IT-Branche ihre Positionen halten konnten, kann Congstar einen Markenclaim vertreten, Rebell gegen diese 'Platzhirsche' zu sein, dies auch erfolgreich. Hier sind die Voraussetzungen für einen nützlichen Imagetransfer gegeben. Das Image des „Anders-Seins“ bildet eine immaterielle Säule des FC St. Pauli, die erfolgreich in das umfangreiche Sponsoren-Tableau des Clubs integriert ist.²² Dieses Tableau beginnt beim auch so bezeichneten Hauptsponsor, lässt dann den „Ausrüster“ Under Armour folgen, der Topsponsor ist wie die in dritter Reihe („Kiezkönig“) erscheinenden Sponsoren. In den Kategorien „Kapitän“ und „Stammspieler“ folgen weitere Sponsoren, was Abstufungen des finanziellen Aufwands nahelegt. VIP-Logen (hier genannt „Separées“) und ein Hospitality-Programm bestehen bei St. Pauli nicht weniger; den Unterschied im erwarteten und strategisch sinnvollen Verhalten zeigt die Bezeichnung: Das Kürzel VIP wird nicht verwendet, sondern „ehrenwerte Gesellschaft“. Diese über 400 „Ehrenwerten“, seit zehn Jahren so bezeichnet und überwiegend Klein- und Mittelunternehmen, werden namentlich aufgelistet.²³ Volkswagen könnte nicht an dieser Vermarktungsstrategie teilhaben, weil der Anspruch von Dominanz auf einen großen Teilmarkt der Volkswirtschaft nach direkt kommunizierter Stärke verlangt. Eine „kultige“ Sponsoring-Botschaft würde sich als ebenso verfehlt erweisen wie die zeitweilig verfolgte Idee, Volkswagen auch als Lovebrand zu etablieren.

Sponsoren-Werbung, auf den Jerseys, im Stadioninnenraum- und Stadionaußenbereichswerbung – und weitere bereits genannte Formen – haben den Nutzen der emotional aufgeladenen Kommunikation zwischen Sportveranstaltungs-besuchern und dem Unternehmen, konkret der Marke. Die Präsenz des Sponsors in elektronischen und gedruckten Medien des Vereins ergänzt dieses persönliche Verhältnis, das verkaufsfördernde Emotionen wecken soll.

²² Siehe Congstar (2017): Über Congstar (online: <https://www.congstar.de/das-ist-congstar/unternehmen/>) sowie FC St. Pauli (2017): Sponsoren (online: <https://www.fcstpauli.com/business/sponsoren/>).

²³ Online <https://www.fcstpauli.com/business/ehrenwerte-gesellschaft/>.

Sponsoring bedeutet nicht unbedingt umfangreiche Zusatzkosten. Das Engagement von Volkswagen beim SV Werder Bremen umfasste im Jahr 2009 rund 2 Mio. Euro und erzielte Einnahmen aus Fahrzeugverkauf, die einen Erlös von 1,9 Mio. brachten (Business Case Beispiel, intern 2009). 2,17 Mio. Euro an Ausgaben standen Einnahmen von 1,992 Mio. Euro gegenüber, somit ein relativ kleiner Nettobetrag von 178.000 Euro. Die Kosten des Sponsorings waren dadurch mit dem Verkauf von Neufahrzeugen nahezu abgedeckt. 360 Neufahrzeuge wurden verkauft, davon 40 im Rahmen der Abnahmepflicht des Klubs.

Kosten und Einnahmen sind jeweils aufgeteilt in „Vertrag“ und „Aktivierung“, d.h. verpflichtende und eigenverantwortliche Elemente. Auf der Kostenseite bilden die Verpflichtungen („Vertrag“) die Zahlungen an den Klub ab, die 2009 für Volkswagen gegenüber Werder Bremen insgesamt 1,5 Mio. Euro betragen und sich in Lizenzsumme (820 TE) und dem Sachaufwand (*value in kind*), der Übereignung von 30 Fahrzeugen mit Servicekosten (620 TE) und dem Fahrservice an Spieltagen (60 TE) gliederten. Für die Fahrzeuge galten die bereits dargestellten Nutzungsverpflichtungen.

Die Kosten im Bereich „Aktivierung“ gliedern sich in Sachaufwendungen für Werbung im, am und abseits des Stadions sowie die Personalkosten für zwei eigens mit dem Sponsoring befasste Führungskräfte, zuzüglich der Reisekosten. Wesentliche Einnahmequelle war bei diesem Engagement, dass eine größere Zahl von Neufahrzeugen in Folge der Werbemaßnahmen oder direkt beim Klub und im Klubumfeld abgesetzt werden konnte. Die Verpflichtungskäufe stellten mit von 40 von 360 Fahrzeugen eine klare Minderheit dar, konkret ein Neuntel der Menge (Modellunterschiede unberücksichtigt). Durch die addierten Erlösbeiträge (Gewinn pro verkauftes Fahrzeug) gingen die Nettoaufwendungen für das Sponsoring auf 178 TE zurück (Business Case Football). Nicht enthalten sind die Kosten für Hospitality-Maßnahmen und den Einsatz von weiterem Personal. Dennoch wird deutlich, dass die Sponsoring-Kosten bei diesem Engagement eher gering ausfallen. Die Aufwendungen können stärker als entgangener Gewinn denn als Zusatzkosten verbucht werden. 320 Neufahrzeuge wurden freiwillig gekauft. Hierbei ist davon auszugehen, dass diese Käufe wesentlich durch die Kontakte gefördert wurden, die sich durch Hospitality, Bereitstellung von Logenplätzen und die Werbung im Stadionbereich an Heimspieltagen gemacht wurden.

3.8.9 Strategische Bedeutung der Kontaktpflege im Sponsoring

Der Business Case zeigt, dass Sponsoring eines Spitzensports oder *spectator sport* gewinnorientiert ist. Eine Einstufung als Tätigkeit der Social Responsibility muss als verfehlt erscheinen, da kein sozialer Zweck erkennbar ist. Der Verein ist frei in der Verwendung der gewährten Mittel, aber es ist nicht erkennbar, dass der Betrag von 820 TE für den Jugendsport im Verein außerhalb des Profi- bzw. Lizenzspielerbetriebs verwendet wurde. Dies ist nicht auszuschließen, aber angesichts der umgesetzten Summen eines Fußballklubs in der höchsten deutschen Spielklasse – Käufe und Verkäufe von Spielern, Gehälter der Spieler und des Führungspersonals – erscheint dieser Betrag eher klein. Das auch kurzfristige Gewinninteresse tritt vielmehr eindeutig hervor. Im Einklang damit stellt der interne Sponsoring-Guide von Volkswagen eindeutige Absatzorientierung in den Vordergrund, keine primär sozialen oder altruistischen Zwecke (Volkswagen 2009b, S: 8; 9). Als Wirkungsziele sind die Steigerung der Absatzzahlen und der Kundenzufriedenheit eindeutig benannt. Zur dieser Strategie gehört ebenso, Zielgruppen zu erreichen, die mit anderen bzw. den klassischen Werbemitteln schwerer anzusprechen sind. Dies umfasst Kontakte zu Vereinsaktiven, wie auch zu anderen Unternehmen. Als wichtig wird der Kontakt zu den Mit-Sponsoren betrachtet (Volkswagen 2009b: 13). Hier liege eine Quelle zu zahlreichen neuen Geschäftsbeziehungen, die in diesem Fall zum erhöhten Fahrzeugabsatz führen, konkret bzw. „selbstverständlich“ von Neufahrzeugen. Sponsoren gehören jeweils einer bestimmten Branche an, so dass die jeweils anderen für die Produkte des anderen ein wichtiger Absatzmarkt sind. Diese sog. Branchenexklusivität (Volkswagen 2009d: 1) wird von Sponsoren verlangt, um den Ausschluss von Wettbewerb mit anderen potenziellen Sponsoren im Geschäftsfeld des Sponsernden sicherzustellen (Volkswagen 2009d: 2). Der Gesponserte darf somit mit weiteren Branchenvertretern keine geschäftliche Beziehungen eingehen. Zuwiderhandlungen führen nach den gängigen Sponsoring-Verträgen zur außerordentlichen Kündigung des Vertrages unter Forderung nach Schadensersatz.

Die geknüpften Kontakte sollen dies nach Sicht von Volkswagen ermöglichen, da es sich um Geschäftspartner handelt, die über entsprechende Ressourcen zum privaten oder geschäftlichen Erwerb von Neufahrzeugen verfügen. Laut Statistik von Volkswagen würden sich für Sponsoren mit 72 von 100 Geschäftsleuten, die auf diesem Weg angebahnt werden, Geschäftsbeziehungen ergeben. Zum Beleg wird

eine Untersuchung der Agentur Sportlife angeführt, die 360 Personen befragte (Volkswagen 2009b: 13).

Den sich für Sponsoring interessierenden Händlern wird empfohlen, den genannten Kreis von Geschäftspartnern, weitere Geschäftskontakte und weitere „VIP-Gäste“ zum Besuch von Sportveranstaltungen des gesponserten Sportvereins einzuladen. Mit diesen Personen entstehen geschäftliche Vernetzung oder Beziehungen zu kaufkräftigen Privatleuten. Beides soll den Fahrzeugabsatz steigern, wobei die Langfristigkeit wichtig ist: Nicht nur einmaliger Verkauf soll das Ziel sein, sondern Grundlagen sind zu schaffen, um kontinuierlich zusätzliche Neufahrzeuge zu verkaufen. Die erworbenen Kontakte sollen in dauerhafter Beziehung den Händler als Lieferanten nachfragen bzw. im eigenen Umfeld werben. Dies trifft auch für weitere geschäftliche oder private Kontakte, wobei die Grenzen zwischen Privatperson und Geschäftskontakt, wie z.B. Anwalt oder Steuerberater eines Mitsponsors, fließend sind.

3.8.10 Langfristigkeit und Brand Fit als Erfolgsfaktoren

Hier sieht Volkswagen eine strukturelle bzw. prozessuale Übereinstimmung: Auch der Imagetransfer soll ein kontinuierlicher Strom sein, ein „Grundrauschen“ (engl. *white noise*). Dies ist eines von drei „psychografischen“ (Volkswagen 2009b, S: 14) Hauptzielen eines Sponsorings. Die zwei weiteren sind beständige Wahrnehmung, was als Folge das Produkt und in diesen Fall auch den Verkäufer bekannter macht sowie eine Kommunikationsmethode, welche die Wahrnehmung ein Stück weit verzerrt: Soziales Engagement soll dem Kundenkreis gegenüber als Anlass des Sponsorings kommuniziert werden, was durch Sponsorings von Nicht-Profis wie Jugendmannschaften, Frauenfußball oder die Integration von benachteiligten Personen gezeigt wird. Dieses Sponsoring ist im Umfang aber deutlich geringer. Es hat geschäftlich, d.h. als Business Case, aber keine zentrale Bedeutung. Volkswagen spricht von einer „untergeordneten Rolle“, was aber so zu verstehen ist, dass soziale Zwecke ein Nebenprodukt sein dürfen, aber kein Kernelement oder Essential der Planung sind. Im Best Case Werder Bremen gibt es eine soziale Aktivität, die diesen Eindruck illustriert: Im „Volkswagen Familienblock“ werden die per Lizenzzahlung erworbenen Dauerkarten verwendet, um benachteiligten Kindern und Jugendlichen einen kostenfreien Stadionbesuch zu ermöglichen (Volkswagen 2009c: 11).

Allerdings ist auch diese Darstellung nicht als abwertend zu verstehen. Zutreffend ist vielmehr, dass nach der Handreichung von Volkswagen (2009b: 14) ein sozialer Zweck nicht konstitutives Element des Sponsorings sein soll, sondern ein betriebswirtschaftlicher. Nur wenn Sponsoring zu einer Nettoendite führt, sollte es unternommen werden. Die Erfolgskontrolle hierzu sollte durch die Zahl der zusätzlich, konkret an den durch die Sponsoring-Maßnahmen erweiterten Kundenkreis verkauften Fahrzeuge durchgeführt werden. Die Erfolgskontrolle soll kontinuierlich stattfinden, als sog. Tracking mit exakter Zählung der Fahrzeuge.

Sponsoring ist demnach klar als Leistung klassifiziert, für die eine Gegenleistung eingefordert wird (Volkswagen 2009b: 7). Das Zieltabelleau umfasst Kundenzufriedenheit, Image, Bekanntheit, soziales Engagement. Kundenzufriedenheit steht nicht im direkten Zusammenhang mit Sportsponsoring. Sie kann durch besondere Serviceleistungen für die neu gewonnenen Kundengruppen hergestellt werden. Diese Gruppen erhalten zwangsläufig eine besondere Zuwendung, die sich in verbilligten oder kostenfreien Wartungsdiensten äußern kann, oder in verkürzten Wartezeiten. Generell sind mehrere Vergünstigungen denkbar. Gemeinsam ist ihnen, dass dem Kunden ein Gefühl von Besonderheit vermittelt wird. Kurz: Die über Kontakte im Zusammenhang mit dem Sponsoring gewonnenen Kunden sollten den Eindruck haben, „VIP's“ zu sein, somit wichtige Personen mit mehr Zuwendung durch den Unternehmer als für den Normalkunden.

Langfristigkeit hat beim Sponsoring einen besonderen Wert: Dies beruht auf der Notwendigkeit, Reizbotschaften zu wiederholen und unterbewusste Verhaltenssteuerung zu erzeugen, aber auch auf der Sicherung traditioneller Werthaltungen wie Beständigkeit, Zuverlässigkeit und Solidität etc. Es wird vermittelt, dass Entscheidungen Bestand haben. Deshalb werden Logenplätze im Stadion bevorzugt an Volkswagen-Händler vergeben. Diese sind am besten zum Knüpfen von Kontakten geeignet (Volkswagen 2009b: 21).

Der „Brand Fit“ (Passung von Markenclaim und Kundenkreis) ist nachvollziehbar, aber auch nicht zwingend. Volkswagen beansprucht für sich, „das Auto“ herzustellen, somit das Auto für alle und damit ein klassenloses Produkt, wie auch der Fußball klassenlos zu sein beansprucht. Diese Eigenschaft würde aber auch Toyota erfüllen, der Hauptkonkurrent von Volkswagen in Südafrika, ebenso auch Ford. Dies liegt an der umfangreichen Modellpalette. Aber wie im Fahrzeugverkauf kann die Eigenschaft „klassenlos“ im Brand Fit trifft zwar auf das Gesamtgeschehen Fußball zutreffen,

denn alle haben Zugang zu diesem Sport: Wenn auch nicht als Aktive, so doch als Zuschauer und Miterlebender. Aber die Sponsoring-Strategie entspricht der Struktur nach der schichten- oder gruppenorientierten Aufnahme des Sports. Diese verhalten sich zueinander wie die Kunden-Klassen: Neben der Skala vom Stehplatz zum VIP-Bereich stehen im übertragenen und auch realen Sinn die verschiedenen Kundengruppen mit ihrer stark unterschiedlichen Kaufkraft und entsprechend unterschiedlichen Fahrzeugen.

Werder Bremen ist als Sponsoringpartner besonders interessant wegen seiner starken regionalen Verwurzelung und den hohen Sympathiewerten des Vereins („sympathischer Verein der Bundesliga“). Mit rund 36.000 Mitgliedern besteht ein hohes Potenzial zur Gewinnung von Adressen. Die sportlichen Erfolge waren in den letzten Spielzeiten durchwachsen, als der Verein mehrmals gegen den Abstieg aus der 1. Bundesliga kämpfte. Aber die mehrmalige Abwendung des Abstiegs führte ebenso zum Reputationsgewinn wie die besonders starken Spielzeiten zwischen 1999 und 2007.

Für Sponsoren sind Einblicke in die Entscheidungswege beim Gesponserten und dessen Handhabung von Sponsoring-Rechten besonders wichtig. Kleinere und weniger professionell geführte Vereine haben häufig eine Agentur beauftragt, führen aber gleichzeitig selbst Gespräche mit potenziellen Sponsoren. Generell muss Klarheit über Leistungen und Gegenleistungen sichergestellt sein. Festzulegen ist, welche Werbeflächen zur Verfügung gestellt werden, welche Promotion-Events und welche Medientermine. Auch die Liquidität und die sportlichen Ziele des Gesponserten sind zu analysieren.

Sport-Sponsorings bei Volkswagen umfassen ca. 45 % der Initiativen und nahezu drei Viertel der Ausgaben. 2009 waren dies von 38,7 Mio. Euro 30,3 Mio. Euro (Volkswagen 2010+: 2). Die Juniper Group stellte bei einer Leistungspräsentation im November 2010 ihr Angebot für eine Sponsoring-Strategie der Volkswagen Group vor. Sie enthält im Kern die Marktbeobachtung, Chancenermittlung und Potenzialanalyse, das multidimensionale Networking, Monitoring und die Erfolgskontrolle. Die Juniper Group zählt zu den großen Akteuren in der Sponsoring-Beratung mit 243 Büros in 96 Ländern.

Die Juniper Group empfahl die Konzentration auf den prestigeträchtigsten Fußball-Wettbewerb in Europa, die Champions League, als Großinvestment im Sponsoring. Volkswagen sollte demnach im Turniersponsoring neben bestehenden Vereins-

Nationalteams- und Ligen-Sponsorings sich etablieren. Als Hauptargument wurde angeführt, dass der Anspruch als erstrangige Marke in Europa und perspektivisch weltweit nicht mit einem niedriger einzustufenden Wettbewerb zusammenpasse (Juniper 2010). Volkswagen, konkret die Konzernmutter, würde mit einem Einstieg bei der Europa League (früher: UEFA-Cup) seinen beanspruchten Nimbus verletzen. Der „innovativste Volumenhersteller der Welt“, so der Markenclaim, müsse sinngemäß nach Junipers Argumentation bei Superlativen bleiben, wenn er selbst Superlativ zu sein beansprucht.

Der Konzern ist bereits durch die Tochter SEAT Turniersponsor der Europa League. Dies wird als unproblematisch betrachtet, weil SEAT auch im Konzern eine nachgeordnete Rolle hat. Volkswagen konnte ab 2013 bei der Champions League einsteigen, was die Frage einer Verlängerung des Sponsorings von SEAT bei der Europa League über den 31.12.2012 hinaus offengelassen hätte. Die Agentur WMP befürwortete ebenfalls eine „Think Big“-Strategie, somit eine Ausrichtung auf besonders prestigeträchtige Sponsoring-Objekte (siehe oben).

Die Ausrichtung an Stärke, Erfolg und Leistung kann mit dem englischen Markenclaim „People’s Car“ nur bedingt übereinstimmen. Dies beschränkt sich auf das günstigste Modell Polo, das in der Basisversion „Trendline“ ab rund 14.000 Euro erworben werden kann. Ein VW Golf kostet neu ab 19.000 Euro – jeweils gerundet, der Passat wird nicht unter 30.000 Euro verkauft. Die Bezeichnung „People’s Car“ erscheint als sichtbar bemühte Übersetzung von „Volkswagen“, das im deutschsprachigen Kundenkreis nicht als Markenclaim wahrgenommen wird. Volkswagen setzt sich in Europa und Nordamerika von Billiganbietern ab, die auch unteren Einkommensschichten den Kauf eines Neuwagens ermöglichen. Anders formuliert, die tieferen sozialen Schichten stehen im Abseits der VW-Markenstrategie und können lediglich als Gebrauchtwagenutzer am „People’s Car“ teilhaben. Dementsprechend transportiert der Besitz eines VW-Neuwagens mindestens ab dem Modell Golf die Emotion, solider Teil der Mittelschicht zu sein.

4) Sport-Sponsoring und VW in Südafrika

4.1 Ausgangsbemerkung

Für den Sponsoring-Markt Südafrika müssen die skizzierten Sponsoring-Strategien angepasst werden. Ein Fahrzeugabsatz in Größenordnungen, die durch kumulierte Erlösbeiträge das Sponsoring nahezu selbst finanzieren, ist nicht generell unmöglich, weil dieser Wert von der gezahlten Lizenzsumme abhängt. Fraglich ist vielmehr, ob auf entsprechend niedrigerem Niveau eine vergleichbare Werbewirkung darstellbar ist. Auch bei Auftreten als Trikotsponsor und großflächiger Werbepräsenz im Stadion von jeweils Moroka Swallows (Johannesburg) und Bay United (Uitenhage) musste eine hinreichende Zahl von Zuschauern erreicht werden, was über Stadionbesucher oder Zuschauern von Berichten in audiovisuellen Medien theoretisch möglich war. Aus Basis der vorherigen Analyse soll verdeutlicht werden, dass Langfristigkeit und nachhaltige Strategieformulierung besonders wichtig sind, um einen außereuropäischen Sponsoring-Markt erschließen zu können. Ferner wird aufgezeigt, dass eine soziale Ergänzung des Sponsorings von Gesellschaften in Schwellenländern häufig erwartet wird, weil die Einstellungen gegenüber den Unternehmen anders sind als im, sich so verstehenden, demokratischen und rationalen Kapitalismus des globalen Nordens.

4.2 Prosperierende Erste Fußballliga Südafrikas

Die Premier Soccer League (PSL) ist finanziell in guter Position und hat nach Abschluss von Verträgen zu Übertragungsrechten rund 1,6 Mrd. Rand eingenommen (Thou 2008). Dadurch hat die PSL die Zeit, als sie mit 60 Mio. Rand verschuldet und faktisch zahlungsunfähig war, hinter sich gelassen. ABSA (Amalgamated Banks of South Africa) hat das Sponsoring der PSL im Wesentlichen übernommen. Inzwischen finanziert ABSA ebenso die Fußball-Nationalmannschaft. Auch Vodacom, die wie erwähnt die Top-Clubs Orlando Pirates und Kaizer Chiefs sponsert, finanzieren die männliche und weibliche Nationalmannschaft ebenfalls mit. Vodacom ist seit rund 15 Jahren als Sponsor aktiv und führt seine Engagements außergewöhnlich langfristig durch. Als rein südafrikanisches Unternehmen verbindet Vodacom damit den Anspruch auf besondere Reputation.

Die südafrikanische erste Fußball-Liga hat mit dem Sponsoring durch ABSA wesentliche Erfolgsfaktoren hinzugewonnen (Ventures Africa 2017). Die Liga hat einen großen Zuschauerzuspruch bzw. volle Stadien, was sich auf die Attraktivität

der Übertragungen auswirkt. Zudem konnte die Fan-Gewalt auf ein Minimum eingegrenzt werden. Gut gefüllte Stadien setzen in Südafrika auch erschwingliche Ticketpreise voraus, was wiederum durch Werbeeinnahmen, Sponsorengelder und den Verkauf von Übertragungsrechten kompensiert werden muss. Südafrikanische Erstliga-Clubs konnten das Zehnfache der Top-Clubs der nigerianischen ersten Fußball-Liga einnehmen. Nigeria belegt in Afrika den Platz 2 hinter Südafrika. Diese herausragende finanzielle Position wurde von dem außerordentlichen Engagement südafrikanischer und ausländischer Unternehmen erst ermöglicht. Die spielerische Qualität der Liga, der offensichtliche Mehrwert im Verhältnis von Preisen und Qualität der Teams sowie die überlegene Organisation der PSL haben zu deren außergewöhnlichem Erfolg beigetragen.

4.3 Rahmenbedingungen des Fußball-Sponsorings in Südafrika

Die Entscheidung zum Sponsoring eines Profi-Clubs bzw. anderer Formen der *Spectator Sports* hängt wesentlich auch von eben letzteren, den Spectators bzw. Zuschauern ab. Ihr bei den Matches und Turnieren sichtbares Interesse bestimmt die Wirkung des Sportereignisses auf die Rezipienten, sei es direkt oder über Medien, wesentlich mit. Es beeinflusst den emotionalen Gehalt erheblich und wirkt sich damit auf den gesamten Ertrag des Sponsoring-Engagements aus. Dies ist selbsterklärend, denn gut gefüllte Arenen kommunizieren Begeisterung und das Bedürfnis nach Teilhabe, während spärlich besetzte Ränge mit Niederlage und Desinteresse assoziiert werden.

Isabiriye und Surujlal (2012) haben in einer mehrjährigen Studie das Zuschauerinteresse in der PSL auf bestimmende Faktoren hin untersucht. Die Autoren kamen zum Ergebnis, dass nicht ein einzelner, sondern mehrere Faktoren die Zuschauerzahlen bestimmen (Isabiriye und Surujlal 2012: 57). Diese sind die Leistung und Popularität des jeweiligen Clubs, die persönliche Neigung zum Club, der Wunsch nach Geselligkeit und Unterhaltung, die Ausstattung des Stadions, finanzielle Spielräume, individuelles Zeitbudget sowie die eigene Verbundenheit zum Fußballsport (Isabiriye und Surujlal 2012: 57). Diese Faktoren konnten von den Befragten genannt werden, wobei sie teilweise Doppelfunktionen enthalten, wie z.B. Geselligkeit und Unterhaltung. Als gewichtigste Faktoren wurden die Verbundenheit, die Leistung und das persönliche Budget ermittelt. Hier liege das Problem eines stetigen Zuschauerschwunds: Die schwarze Bevölkerung hat seit dem Ende der Apartheid insgesamt Einkommensverluste erlitten. Von Eliten abgesehen, ist es den

schwarzen Fußball-Anhängern zunehmend schwieriger geworden, die Ticketpreise zu bezahlen (Isabiriye und Surujal 2012: 57). Wie erwähnt, haben die Spitzenclubs in diesem Jahrzehnt das Problem aufgegriffen und durch Einwerbung von erheblichen Sponsorengeldern und besserer Medienvermarktung die Eintrittspreise senken können. Diese Entwicklung konnte von den Autoren noch nicht berücksichtigt werden.

Die Erforschung von Zuschauerinteresse in den Spectator Sports habe in Südafrika praktisch nicht stattgefunden, im Gegensatz zu zahlreichen anderen Ländern mit bedeutenden Profi-Ligen (Isabiriye und Surujal 2012: 60). Als Methode wählten die Autoren halboffenen Interviews, die den Befragten ein freies Beantworten der vorgegebenen Fragen ermöglichten. Dadurch sollten diese ihre Gesamtmotivation schildern können. Durchgängig wurde erklärt, dass die hohe Arbeitslosigkeit, offiziell zwischen 25 und 30 Prozent in Südafrika, zahlreiche Fußballfans vom Stadionbesuch wirtschaftlich ausschließe. Ticketpreise lagen in der PSL bei 100 bis 150 Rand für die günstigsten Plätze. Umgerechnet unter zehn Euro (durchschnittlich), bleibt dies für Arbeitslose und weitere Teile der ärmeren Schichten unbezahlbar.

Kritisiert wurde häufig, so die Autoren, auch das Gefälle zwischen wenigen Top-Clubs und eine Masse schwächerer Vereine in der PSL und der zweiten Spielklasse (National Division). Dies mache den Fußball insgesamt weniger attraktiv (Isabiriye und Surujal 2012: 68). Es liegt nahe, dass diese Kritik in erster Linie von Anhängern der weniger erfolgreichen Clubs geäußert wird. Für Sponsoren kann sich daraus die Schlussfolgerung ergeben, Engagements zu diversifizieren, anstatt zu versuchen, mit den Spitzenclubs einen attraktiven Sponsoring-Vertrag auszuhandeln. Denn wenn die Konkurrenz in den Profi-Ligen gestärkt wird und PSL-Titel nicht ständig zwischen zwei oder drei Teams hin- und herwechseln, ist mit insgesamt größerem Zuschauerinteresse zu rechnen. Sind weitere Profi-Clubs durch Sponsoring gestärkt und können etwa mit den Orlando Pirates und den Kaizer Chiefs mithalten, dann ziehen niedrigere Ticketpreise mit Sicherheit ein brachliegendes Potenzial an Zuschauern an. Dies stärkt, wie ausgeführt, die Wirkung des Sponsorings auch in den Medien und letztlich beim Absatz der eigenen Produkte.

Schwarze Spitzensportler in Südafrika benutzen traditionelle Methoden der Medizin und der so verstandenen Zauberei bzw. schwarzer Magie, um sich für den Kampf mit dem Gegner zu stärken (Kariuki 2015). Diese Tradition wurde auch bei der Fußball-

WM im eigenen Land sichtbar, als die Nationalmannschaft einen Wunderheiler beauftragte, das Team spirituell zu beflügeln. Südafrikas Ausscheiden nach der Vorrunde und anschließende zwei Jahre ohne Pflichtspielsieg wurden von großen Bevölkerungsteilen darauf zurückgeführt, dass dem Heiler Madelo sein Lohn von 100.000 Rand weitgehend vorenthalten worden sei. Madelo erklärte, er habe die Bafana Bafana mit einem Fluch belegt, der jeden Pflichtspielsieg bis zur vollständigen Zahlung unmöglich mache (Kariuki 2015). Tatsächlich endete die Misere im dritten Pflichtspiel nach Juli 2012, als Madelo die Sache für erledigt erklärte.

Die Zauberei steht in der Tradition männlicher Magier in Südafrika, die weit in die vormoderne Geschichte zurückreicht. Sogar Vereins- und Verbandsfunktionäre sprechen davon als probates Mittel der Leistungssteigerung, wenn auch die Praxis von Zauberritualen weniger sichtbar geworden ist (Kariuki 2015). Sie wird aber im Stillen weiter gepflegt, was die Anhänger eines Clubs auch zu großen Teilen erwarten. Die Mutu-Praxis soll sowohl eigene Spieler stärken, als auch die Gegner einschüchtern. Hierfür werden u.a. beißend riechende Pasten aufgetragen, die mit vorgeblich magischen Zutaten versetzt sind. Traditionell kommen die Gastmannschaften in Jerseys zum Stadion, um die eventuell verhexten Umkleiden meiden zu können. Auch der in Europa häufige Jersey-Tausch zwischen Spielern der gegnerischen Mannschaften, eine Freundschaftsgeste, ist in Südafrika selten, weil die Rache der Zauberer oder der magischen Kräfte befürchtet wird (Kariuki 2015).

Sponsoren von Fußballclubs müssen sich darauf einstellen, dass ihre Vertragspartner in Europa eher als irrational betrachtete Rituale pflegen. Diese sollten somit öffentlich nicht kritisiert oder verspottet werden, vielmehr sind Verständnis und Empathie wichtig für eine traditionelle südafrikanische Kulturtradition.

4.4 Sport und Diskriminierung in Südafrika

Die Möglichkeiten, Sport zu treiben und an Turnier- und Leistungssport teilzunehmen sind in Südafrika eng mit der politischen Geschichte des Landes verbunden (Chappell 2005: 1). Auch nach dem Ende der Apartheid ist Sport in Südafrika insgesamt männlich und weiß dominiert (Chappell 2005: 1). Dies wird nicht durch Leistungssport von Schwarzen und Frauen in Frage gestellt, weil dieser Feststellung die Situation der Masse der tatsächlich oder potenziell Sport treibenden Menschen zugrunde liegt. Diskriminierung im Sport durchzieht die Gesellschaft insgesamt, weil

der Sport für die jeweiligen Großgruppen (Schwarze, Weiße, Farbige) spezielle Bedeutungen hat.

Der Rugby-Weltcup, 1995 in Südafrika ausgespielt und mit Südafrika als Gewinner, galt als das Hoffnungszeichen für eine im Sport und darüber hinaus wiedervereinigte Nation (Chappell 2005: 2). Allerdings blieben die großen Gesten folgenlos, insbesondere weil der typisch weiße Sport Rugby auch danach über die Einhaltung von gesetzlichen Mindestquoten für schwarze Spieler in den Teams ein Sport der Weißen blieb. Dies gilt insbesondere für die Afrikaans-sprechende Bevölkerung und wird im rein weißen Kult um „ihre“ Nationalmannschaft, die Springboks, fortgesetzt. Für die 'weißen' Sportarten brachte das Ende der Apartheid und damit auch der internationalen Sportsanktionen erhebliche Vorteile. Zwischen 1985 und 1992, als der nahezu totale Boykott gegen das südafrikanische Nationalteam wirksam war, waren nur wenige Spiele gegen ausländische Teams möglich. Seit den 1960er Jahren hatten mehrere Dachverbände südafrikanische Teams ausgeschlossen, aber Rugby blieb weitgehend verschont (Chappell 2005: 7). 1966 erfolgte der Ausschluss aus dem IOC (Internationales Olympisches Komitee), was die athletischen Sportarten isolierte.

Frauen, insbesondere schwarze Frauen, erfahren Ausschluss von Sport durch die stark angewachsene Gewalt. Es ist ihnen in den Townships häufig unmöglich, zu Sportstätten zu gelangen, weil öffentliche Transportmittel fehlen und zu Fuß die Gefahr einer Vergewaltigung sehr groß ist (Chappell 2005: 9).

4.5 Entscheidungsgrundlagen für Sport-Sponsoring in Südafrika

Van Heerden (2001) analysiert die Faktoren der Entscheidungen zum Sponsoring von Sport in Südafrika. Seiner Ansicht nach ist Sport-Sponsoring sowohl ein Element des Marketing-Kommunikations-Mix wie auch des Sport-Marketing-Mix (Van Heerden 2001: iv). Van Heerden stellt fest, dass Unternehmen bei der Messung ihres Sponsoring-Erfolgs nur auf die beiden Kriterien der statistisch erfassten Rezeption, direkt und über Medien (awareness), sowie des Umfangs der medialen Sichtbarkeit der Sponsoring-relevanten Elemente achten (coverage). Diese Faktoren deckten aber nicht die Vielfalt der Wirkungen von Sponsoring ab (Van Heerden 2001: v).

Sponsoren sollten bei der Wahl ihrer Sponsoring-Objekte auch die verfügbaren Instrumente zur Messung der Wirkung des Sponsorings berücksichtigen (van Heerden 2001: 231). Dabei sei zuerst eine Gewichtung der möglichen Wirkungen

von Sponsoring erforderlich. Diese Wirkungen sind im Wesentlichen eine Steigerung des Gewinns, des Marktanteils, der Umsätze, der Rendite und des Unternehmensimages. Sponsoring-Engagements würden von südafrikanischen Unternehmen zu sehr nach dem Zufallsprinzip durchgeführt: Eine generelle Verbesserung wird angestrebt, aber diese bleibt zu Beginn unspezifisch (van Heerden 2001: 202). Die genannten Ziele decken auch eine Bandbreite von verwandten Zielen ab: Corporate Social Responsibility und die südafrikanische Version des Corporate Social Investment (CSI) fallen ebenso darunter. Auch eine bessere Beziehung zur Bevölkerung und insbesondere potenzielle Kundengruppen gehören dazu und können der Imageverbesserung wie auch der Umsatzsteigerung zugerechnet werden.

Für den Sportmarkt in Bezug auf die Premier Soccer League (PSL) Südafrikas erwartete PWC / PriceWaterhouseCoopers in Südafrika für den Zeitraum 2011 bis 2016 eine Steigerung der Umsätze um 30 Prozent: Von 11,16 Mrd. Rand auf 15,29 Mrd. Rand. Quellen dieser Umsätze sind die Marktsegmente Ticketverkauf, Übertragungsrechte einschließlich Produktwerbung,²⁴ Sponsoring, der Warenverkauf und Wetten (PWC 2011: 284). Die ersten vier Segmente sind Einnahmequellen der Sportclubs, letzteres ist unabhängig davon. Im mehrjährigen Verlauf, so PWC (2011) sei eine stetige Zunahme des Anteils von Sponsoring und Übertragungsrechten festzustellen, während die Einnahmen aus Eintrittskarten trotz zahlenmäßiger Zunahme anteilig sinken. Für Warenverkauf (Fan-Artikel bzw. *merchandising*) und Sportwetten wurden leichte Zuwächse erwartet, von 535 auf 610 Mio. Rand und von 1,7 auf 1.95 Mrd. Rand.²⁵ Sponsoring hat bei den Einnahmen der PSL-Clubs einen Anteil von 40 % erreicht und macht über ein Drittel der Einnahmen der PSL-Clubs aus. Bei den Übertragungsrechten stellen die sozialen Medien den Wachstumsmotor dar, insbesondere kostenpflichtige Anwendungen für Smartphones, die ein Mitverfolgen der Sportereignisse live oder als *Video on Demand* ermöglichen. Bei den Medienrechten wurde die größte Steigerung erwartet, konkret eine Verdoppelung von 1,8 auf 3,4 Mrd. Rand. Die Fußball-WM von 2010 habe sich nicht als das befürchtete Strohfeuer erwiesen, gefolgt vom starken Abflauen des Interesses. Vielmehr habe der Markt sich nach der erwarteten Delle kontinuierlich vergrößert. Zusätzlich konnte die vergrößerte Infrastruktur für panafrikanische Turniere genutzt werden, wobei Einzelereignisse wie der Ausfall Libyens als

²⁴ Nicht gemeint ist die Produktwerbung der Sponsoren selbst, die sich Werbezeiten in der Regel in den Sponsoringverträgen einräumen lassen.

²⁵ Als Faustregel gilt: 1 Euro = 14 Rand (Kurse um den Jahreswechsel 2017-2018).

Austragungsort seit 2011 hinzukamen. Ferner konnten einige der neuen Fußballstadien auch für andere Sportarten wie Rugby und für Veranstaltungen außerhalb des Sports genutzt werden (PWC 2011: 297).

Für die Sportclubs wie auch für die Sponsoren besteht eine schwierige Entscheidungssituation: Einerseits sind wachsende Einnahmen im südafrikanischen Profisport zu erwarten, die durch den Ausbau der sozialen Medien und die Attraktivität der PSL für Profis v.a. aus anderen afrikanischen Ländern stark begünstigt werden (PWC 2011: 287); zudem ist das Publikumsinteresse unvermindert hoch und wächst weiter. Allerdings ist in den erfolgreichen Clubs, wie auch unter den großen Sponsoren die Sorge verbreitet, dass der Markt überhitzt: Anforderungen an individuelle Klasse der Profis und damit auch steigende Spielergehälter zwingen zu teuren Einkäufen und zu einer stärkeren Kommerzialisierung des gesamten Sportbetriebes in den obersten Ligen der Hauptsportarten Fußball und Rugby. Dadurch könnte der Spitzensport weniger authentisch werden, denn Top-Clubs mit hohem Anteil an Legionären²⁶ und die Allgegenwärtigkeit von Brandings kann das sportspezifische Element der Spannung und des ungewissen Ausgangs vermindern. Wenn meist der Club siegt, der die leistungsstärksten Spieler aus einer Vielzahl von Ländern kaufen kann, wird die Liga berechenbar und damit für Sportenthusiasten uninteressant. Dies kann auch dann eintreten, wenn stets eine Spitzengruppe von „Legionärstruppen“ die Meisterschaften unter sich entscheidet. Allerdings ist das Dilemma nur durch gemeinsame Selbstbeschränkung aufzulösen, anderenfalls treibt der Erwartungsdruck diese Entwicklung kontinuierlich voran. Dazu beigetragen hat das verstärkte Auftreten von ausländischen bzw. multinationalen Unternehmen in Südafrika, die bei Ende der Rassentrennung einen von Sponsoring freien Spitzensport im am höchsten entwickelten Industrieland Afrikas mit 40 Mio. Einwohner vorfanden. Fußballclubs wie Kaizer Chiefs, Orlando Pirates, Moroka Swallos (bis 2014) und Mamelodi Sundowns konnten dadurch zu finanzstarken Spitzenclubs werden, deren Leistungsniveau zu den höchsten Spielklassen in Europa und Südamerika zumindest aufschloss.

Der Hauptsponsor ist aktuell das Unternehmen Vodacom (Telekommunikation). Vodacom finanzierte von 2011 bis 2016 die Orlando Pirates und die Kaizer Chiefs, beide wie Moroka in Soweto ansässig und damit Lokalrivalen im Zentrum des südafrikanischen Fußballs, mit insgesamt rund 1 Mrd. Rand, umgerechnet rund 67,1

²⁶ Fußball-Nationalspieler eines Landes, die bei einem Club eines anderen Landes unter Vertrag sind. Diese Bezeichnung gilt heute in Deutschland als anstößig, in Österreich ist sie noch in Gebrauch.

Mio. Euro.²⁷ Bei gleichmäßiger Aufteilung bedeutet dies über 6 Mio. Euro pro Club und Jahr (PWC 2011: 300).²⁸ Beide Clubs tragen das Vodacom-Logo auf den Jerseys. Zudem haben zudem Sponsoring-Verträge für Bekleidung, mit den Hauptkonkurrenten Adidas für die Pirates und Puma für die Chiefs. Peugeot ist Sponsor der Pirates für Fahrzeuge. Beide Clubs verfügen mit 87 Mio. Rand (Pirates) und 81 Mio. (Chiefs) pro Jahr über ähnlich große Einnahmen. Die Einnahmeentwicklung beider Clubs dürfte jedoch mittelfristig auseinandergehen, wobei die Kaizer Chiefs wegen des leicht größeren Zuschauer- und Medieninteresses künftig den ersten Platz einnehmen würden (PWC 2011: 301).

Auch die PSL hat mit Puma einen Sponsoring-Partner, der 2011 den hier zwölf Jahre engagierten Konkurrenten Adidas ablöste. Puma investiert pro Jahr 14 Mio. Rand in die PSL (PWC 2011: 288). Weitere Sponsorings, deren Umfang nur geschätzt werden kann, kommen hinzu: Puma unterstützt auch die Nationalmannschaften der Männer und Frauen, genannt Bafana Bafana (the boys, the boys) und Banyana, Banyana (the girls, the girls) sowie einzelne Spitzensportler.

Volkswagen hatte für die Saison 2011-12 das Namensrecht für das Dobsonville-Stadion der Moroka Swallows erworben. Zudem war VW Hauptsponsor der Moroka Swallows geworden. Warum das Engagement Ende 2013 eingestellt wurde, bleibt, wie dargestellt, unergründet, weil Volkswagen hierzu keine Stellungnahmen über reine Verlautbarung seiner Entscheidung abgegeben hat.

4.6 Engagement von VW in Südafrika

4.6.1 Überblick zu Sponsoring und Sportförderungen

Die Sportlandschaft Südafrikas ist entlang der Rassen und sozialen Schichten hoch fragmentiert. Deshalb sind Strategien, alle Gruppen zu erreichen, eher nicht umsetzbar (Watt 2010: 221). In Südafrika wurde die gesamte Sponsoring-Summe, abgesehen von den Ausgaben im Rahmen der Weltmeisterschaft 2010, für den Erstligaverein Moroka Swallows aufgewendet. Volkswagen als Naming Sponsor (Name oder Logo auf Trikotvorderseite der Spieler) förderte den Verein 2010 mit knapp 1,5 Mio. Euro (Volkswagen Marketing 2010: 17).

²⁷ Kurs vom 02.01.2018.

²⁸ Beide Clubs erhalten von Vodacom den gleichen Betrag von 100 Mio. Rand pro Jahr; PWC 2011: 300.

Während das Sponsoring eines Bundesliga-Fußballvereins und großer Sportevents funktionell eher dem Marketing und der Unternehmenskommunikation zuzuordnen sind, erfüllen die kleineren Projekte eher die Anforderungen, die an CSR gestellt werden, und können daher diesem Bereich zugeordnet werden. Hierbei handelt es sich nicht um ein Geschäft auf Gegenseitigkeit, wo Leistung und Gegenleistung ausgetauscht werden, sondern um Projekte, die von dem Fördergedanken getragen werden und meist eine langfristige Ausrichtung haben. Im globalen Bereich ist VW vor allem in Südafrika aktiv und sieht hier vielfältige Möglichkeiten für Sportsponsoring im Rahmen des CSR. Südafrika ist ein Land das durch große soziale Unterschiede geprägt ist, die sich in vielerlei Hinsicht äußern. Besonders Kindern und Jugendliche sind von sozialer Ausgrenzung und Perspektivlosigkeit betroffen. Sportsponsoring spielt für diese Kinder und Jugendliche eine wichtige Rolle, wenn Projekte speziell für sie unterstützt werden: „Der Sport ist ein wichtiger Baustein gesellschaftlicher Integration. Vor allem Jugendlichen bietet er eine Alternative zu anderen, weniger förderlichen Freizeitaktivitäten. Das VWCT-Angebot an (Mannschafts-)Sportarten gibt jungen Menschen Selbstvertrauen. Der VWCT setzt auch Trainingsplätze instand oder spendet für die Anschaffung von Sportgeräten. Neben dem spielt das Feldhockey eine besondere Rolle, vor allem an den Grundschulen.“ (VW 2010: 61) Aber nicht nur das Unternehmen selbst, sondern auch die Belegschaft unterstützt spezifische Projekte. So wurde im Kontext der Fußballweltmeisterschaft von der Volkswagen-Belegschaft mit Initiative des VW-Betriebsrates ein Projekt ins Leben gerufen, das vor allem armen Kindern die Möglichkeit geben soll, Fußball zu spielen. Das Projekt mit dem Namen „A Chance to Play“ – Sport und Spiel für lebensstüchtige Kinder“ will in den Armenvierteln Spiel- und Sportmöglichkeiten schaffen und ist seit 2008 damit beschäftigt, Sportplätze anzulegen oder wieder bespielbar zu machen. Es wurden Geräte angeschafft oder repariert, Trainings organisiert und Turniere veranstaltet. Das Zielgebiet der Initiative wirkt vor allem im Eastern Cape, im Umfeld des Volkswagen-Werks, aber auch in den Provinzen Gauteng und Limpopo.

Das Leben der Kinder in diesen Gebieten ist von Armut und Arbeitslosigkeit, Krankheit und schlechten Bildungschancen geprägt. Häufig sind sie Aids-Waisen oder Opfer sexueller und häuslicher Gewalt. Das Geld für das Projekt wird von der Volkswagen-Belegschaft in Zusammenarbeit mit terre des hommes Deutschland durch Spendengelder und mit Unterstützung des VfL Wolfsburg finanziert (VW 2010: 80). Der Sport ist dabei nur der Anfang, denn wenn die Kinder regelmäßig zum

Sport kommen, kann man ihnen auch weitergehende Unterstützung anbieten, die in kunsthandwerklichen Kursen, der Vermittlung erster berufspraktischer Fähigkeiten, der Aufklärung über Aids oder Seminaren über den angemessenen Umgang mit Konflikten besteht. Wichtig ist dabei, dass die Kinder Selbstbewusstsein erlernen und ihre verborgenen Fähigkeiten von Kindern und Jugendlichen entdecken. Sie sollen dabei gefördert und gesärkt werden (www.a-chance-to-play.org). Darüber hinaus investiert die VW Community jedes Jahr 5,5 Millionen Rand, also 550.000 Euro, in den den Breitensport, wobei der größte Teil an die Soccer Development Initiative geht. Hinter dieser Initiative stehen die Nelson Mandela Bay Municipality und eine Reihe weiterer regionaler Sponsoren. Außerdem unterstützt VW den Verband des lokalen Fußballverbands Uitenhage FA, der aus 48 Sportvereinen besteht, unter denen fünf Frauenvereine sind. Bisher hat VW den Verband mit ca. Millionen Rand unterstützt. Auch wird der örtliche Fußballverein Bay United wird unterstützt, wie die Erstliga- Mannschaft Moroka Swallows. VW fördert in Südafrika also sowohl den Amateursport ebenso wie den Profifußball (VW 2010: 80). Für das Engagement im Bereich Corporate Social Responsibility (CSR) wurde VW mit dem Deutschen CSR-Preis 2011 ausgezeichnet. Dieser Preis wird auf Grund einer Umfrage unter Wirtschaftsjournalisten zum gesellschaftlichen Engagement von Großunternehmen verliehen und würdigt das vielfältige Engagement des Volkswagen Konzerns in den Bereichen Soziales, Kultur, Sport und Umweltschutz. Zur Begründung heißt es weiter, dass Volkswagen darüber hinaus das erste deutsche Automobilunternehmen gewesen sei, das auch seine Zulieferer zur Einhaltung der CSR-Prinzipien verpflichtet habe (VW 2011).

VW ist seit fast sechs Jahrzehnten in Südafrika und engagiert sich seitdem in einer Reihe von sozialen Projekten. So existiert der Volkswagen Community Trust, der in Leben gerufen worden war, lokale Initiativen in den Bereichen Gesundheit, Erziehung und Landwirtschaft, Jugend- und Sportförderung rund um Port Elizabeth zu unterstützen, bereits seit 20 Jahren. Als erster Bundesliga-Sportclub absolvierte der VfL Wolfsburg sein Trainingslager in Südafrika und fuhr mit dem dem Soccer Fun Bus und 24.000 Sportgeschenken durch das Land. Organisiert wurde auch ein Fußball-Training für Kinder im Township mit dem VfL Wolfsburg (VW 2010: 88).

Aber nicht nur solche medienwirksamen Ereignisse fallen unter das Thema Sportsponsoring, sondern auch Engagements, die weit weniger beachtet werden. So fuhren insgesamt drei Soccer-Fun-Busse durch die armen (Gemeinplatz, was ist „arm“?) Landgemeinden der Ostkap-Region und das zu einer Zeit, als alle Blicke auf

die WM-Spiele gerichtet waren. Sie brachten mehrere tausend Fußbälle, Sporttaschen und Handtücher für die Kinder mit. Es waren auch Trainer an Bord und gaben Trainingsstunden für fußballbegeisterte Kinder und Jugendliche in über 60 Schulen (VW 2010: 88).

Solche Sportsponsoring-Projekte, die als CSR-Maßnahmen eingestuft werden können, wirken nicht nur nach außen, sondern auch nach innen, denn auch die Mitarbeiter werden miteinbezogen: „ Rund 24.000 Sport-Utensilien werden bis zur Fußball-WM von mehreren Volkswagen- Partnern – darunter die Konzern-Belegschaftsaktion „A Chance to Play“ – an benachteiligte Kinder verschenkt. Exakt zweitausendundzehn Bälle sind für Volkswagen-Mitarbeiter und deren Familien bestimmt. Mit dem Sportpaket würden solche Abteilungen im Werk belohnt, in denen „die Mitarbeiter die wenigsten Krankheitsfehltag aufweisen“, sagt Personalchef Percy Smith. Weitere Sportutensilien werden in Schulen und an regionale Fußballvereine verteilt.“ (VW 2010: 89). Damit wird eine Verbindung zwischen den verschiedenen Stakeholdern des Unternehmens geschaffen, die Akzeptanz im Unternehmen für CSR-Projekte erhöht und die Mitarbeiter als Nutznießer mit einbezogen. Verbunden werden können auch Personalentwicklungs- und Motivationsmaßnahmen mit CSR-Maßnahmen: „Rund 2.500 Volkswagen-Mitarbeiter durften sich zudem über eine Freikarte für das Spiel gegen die traditionsreichen Moroka Swallows freuen – ein Dankeschön des Unternehmens an die Beschäftigten. Einen Stapel WM-Karten hat sich VWSA aber natürlich auch schon gesichert. Die Idee: Wer sich im Unternehmen durch besonderen Fleiß, Ideenreichtum und Gesundheitsbewusstsein auszeichnet, wird im Sommer mit einem Ticket belohnt.“ (VW 2010:89)

4.6.2 Vorbereitende Maßnahmen im Zusammenhang der WM

Während der Fußball-WM 2010 führte Volkswagen sechs Journalistenreisen mit jeweils vier Tagen Aufenthalt durch. Die Gruppen hatten ein festes Programm mit den Bausteinen Werksbesichtigung, Workshop „VW in Südafrika“, Besuch von zwei CSR- Projekten sowie eines WM-Fußballspiels möglichst zusammen mit Kindern aus den CSR-Projekten und letztlich eine Testfahrt mit dem Modell Amarok (Heubner / Volkswagen 2010: 7 f.). Vor, während und nach den Journalistenreisen fanden diese Aufwendungen ihren Ertrag in Berichten, welche die Rolle von Volkswagen als Arbeitgeber und sozialer Akteur darstellten. Als früher Ertrag – früh in Bezug auf den Turnierzeitraum – kann die Reportage von Michael Ashelm „Nehmt euch ein Beispiel

an den schwarzen Straßenkickern“ angeführt werden, die am 09.01.2010 in der FAZ erschien. Bereits der groß gedruckte Vorspann zur Reportage gibt die für Volkswagen günstige Grundrichtung vor:

„In Südafrika übt Volkswagen als Produzent und Sponsor soziale Kompetenz. Und die Wolfsburger Profis sammeln Elan beim Kick mit den Einheimischen.“

Die Journalistenreise von Volkswagen stellte ein Experiment dar (Schaumann 2011: 4), weil die 92 Personen nicht allein produktionsrelevante Termine wahrnahmen, sondern auch die CSR-Projekte von Volkswagen in Südafrika besuchten. Damit war die Absicht verknüpft, ein Bild von Volkswagen als sozial verantwortlichem Akteur zu erzeugen. Journalistenreisen zielen generell auf verkaufsfördernde Berichterstattung, was bei der Südafrika-Reise im Kern nicht relativiert, aber doch thematisch erweitert wurde. Neben die Produktbewerbung traten die Sponsoring- und Sportförderprojekte von Volkswagen, was durch Termine am gleichzeitigen Trainingslager des VfL Wolfsburg ergänzt wurde. Im Frühjahr 2010 konnte Volkswagen auch die vorausgehende (2009) Meisterschaft des VfL Wolfsburg nutzen (Schaumann 2011: 6). Der Johannesburger Fußballclubs Moroka Swallows, Gesponserter von Volkswagen im Fußball-Profisport und größter Einzelempfänger von Geldern des Konzerns, hatte lediglich den 11. Platz von 15 Mannschaften der ersten Fußballliga, erreicht, allerdings war Moroka in anderer Hinsicht ebenfalls ein Meister: Wie an anderer Stelle näher ausgeführt, existieren im südafrikanischen Fußball mehrere Turniere, die sportlich und finanziell attraktiv sind. Moroka gewann 2009 den Nedbank Cup, bei welchem der Siegerclub 6 Mio. Rand erhält, das höchste Preisgeld bei Clubturnieren im Fußball. Moroka war somit im Frühjahr 2010 in dieser Hinsicht ein amtierender Champion.

4.6.3 Förderung von Leistungssport-Vereinen

Volkswagen war von 2007 bis 2013 Haupt- und Jerseysponsor des südafrikanischen Fußball-Erstligaclubs Moroka Swallows und des Zweitligaclubs Bay United. Die Clubs und ihre Anhänger verstanden das VW-Logo als Auszeichnung. Hier griff die beschriebene Wirkung, dass ein erfolgreiches Unternehmen dem Gesponserten Sportclub ebenfalls einen Image-Transfer bringt. Volkswagen konnte sich bei Moroka Swallows nicht zwischen langfristig-umfassendem Engagement und einer Beschränkung auf die Logo-Präsentation entscheiden. Die erste Option hätte eine höhere Vergütung an den Verein, wie auch eine größere Einflussnahme auf die Geschäftsführung verlangt. Volkswagen wählte schließlich letztlich unbefriedigenden

Mittelweg. Die gezahlten Summen reichten nicht aus, um den sportlichen Abstieg des wegen seinen Wurzeln im zivilen Widerstand gegen die Apartheid erhebliche Reputation besitzenden Clubs zu verhindern. Zudem hätte Volkswagen die unprofessionelle Vereinsführung ersetzen müssen. Diese erwies sich als überfordert, die Balance zwischen spielerischer Klasse und Bewahrung der Tradition zu halten, neben einer geringen Ausgabendisziplin und. Ein Zukauf von Leistungsträgern wäre notwendig gewesen, um in der ersten Spielklasse sich gut zu behaupten. Die höchste Fußballliga und einzige Vollprofi-Liga in dieser Topsportart der schwarzen Mehrheitsbevölkerung steigerte ihr Niveau nach Ende des Rassentrennungsregimes stetig und wies u.a. mit den Kaizer Chiefs (Johannesburg) und den Mamelodi Sundowns (Tishwane / Pretoria) zwei hochklassige Konkurrenten auf. Die „Chiefs“ wurden in den 1990er Jahren von einem schwarzen Unternehmer mit massiven Investitionen aufgebaut, der während des Apartheid-Regimes in den USA gelebt hatte.

Das Engagement von Volkswagen bei Moroka Swallows war nur zeitweise ertragreich. Es begann in der Spielzeit 2004-5, nachdem der 1947 gegründete, traditionsreiche Club in den 1990er Jahren relativ erfolglos war und Anhänger verlor. Volkswagen war seitdem Trikotsponsor und gleichzeitig Hauptsponsor, während etwa zwanzig weitere Unternehmen als Co-Sponsoren agieren. Der Hauptsponsor hat hier einen Multiplikator-Effekt bewirkt, da weitere Sponsoren durch Volkswagen-Südafrika (VW-RSA) gewonnen wurden.²⁹

Volkswagen hat dieses Sponsoring offenbar ohne langfristiges Konzept betrieben. Beim Start dieses Engagements spielte die Vergabe der Fußball-Weltmeisterschaft 2010 an Südafrika, die im Frühjahr 2004 erfolgte, eine erhebliche Rolle. Es gelang mit dem finanziellen Aufwand, den Club deutlich erfolgreicher zu machen. 2009 gewannen die Moroka Swallows den Nedbank Cup, etwa ein Ligapokal nach englischem Vorbild, der an Prestige der der PSL-Meisterschaft (Premier Soccer League) gleichwertig und wegen der Siegerprämien des Liga-Sponsors Nedbank finanziell noch attraktiver ist.³⁰ In der Spielzeit 2009/10, somit im Vorfeld der Weltmeisterschaft, war Volkswagen Hauptsponsor der amtierenden Meister in beiden Ländern, nach Wolfsburg 2009 mit Trainer Felix Magath überraschend den Titel

²⁹ Youtube <https://www.youtube.com/watch?v=-aoCM2Nw0E0&list=PLAETeTIWfjDpFLIn8LO1yH-glb4w-I9mpC&index=9> (Dokumentation 60 Jahre Moroka Swallows, erstellt 2007)

³⁰ Im Profifußball Südafrikas existieren neben den Ligen Turniere, die finanziell und sportlich attraktiv sind. Die wichtigsten sind der Nedbank Cup und der Telkom Cup. Beide Sponsoren loben für den Sieger ein relativ hohes Preisgeld aus (6 Mio. Rand bzw. 4,5 Mio. Rand) sowie Preisgelder von ca. einem Drittel dieser Summen für den Zweitplatzierten und einem Viertel für den Dritten.

errungen hatte. Die Swallows konnten 2010 mit dem 13. Tabellenplatz einen Abstieg gerade abwenden,³¹ aber in der Spielzeit 2010-11 den 2. Tabellenplatz erreichen. 2012 folgte der Abstieg in die 2. Spielklasse, die National First Division, darauf ein zweifacher Abstieg bis mittlerweile in die vierte Klasse. Aktuell droht die Auflösung des Vereins nach bereits eingetretener Insolvenz.³² Volkswagen wollte nicht die Entscheidung treffen, mit erheblichem Geldaufwand den Club als Meisterschaftsanwärter zu etablieren und sich damit ein sportliches Aushängeschild in Südafrika aufzubauen.

Nach dem 2. Tabellenplatz in der Saison 2010-11 ist Moroka Swallows kontinuierlich zurückgefallen. Der Club konnte auch nicht an die erfolgreiche Phase von 2002 bis 2007 mit durchweg einstelligen Platzierungen anknüpfen. Diese Erfolge können nur bedingt dem Volkswagen-Engagement zugerechnet werden, da Volkswagen eher zum Ende der erfolgreichsten Zeit einstieg. Wie TimesLive am 07.07.2017 berichtete, haben der Vorstand des Clubs Moroka Swallows eine Crowdfunding-Aktion gestartet, um den Verein wieder in eine höhere Spielklasse zu bringen. Dies war durch gerichtliche Ablehnung von externen Insolvenzanträgen überhaupt erst möglich geworden, anderenfalls hätte die Zwangsauflösung gedroht. Die Swallows waren nach dem Ende des Sponsoring-Engagements von Volkswagen ab 2014 in die vierte Spielklasse abgestiegen. Der Vorstand des Vereins hofft, durch das Crowdfunding und dem Erwerb von Anteilen durch Anhänger rund 200 Mio. Rand zu generieren. Damit wäre es möglich, sich in die zweite oder erste Spielklasse einzukaufen. Dies ist in Südafrika möglich, wo die PSL nur 16 Clubs umfasst und deshalb schon wegen der Anzahl der Ligaspiele einen Zuwachs begünstigen muss.

Moroka ist der Name einer Krankenstation in Soweto während der Apartheid -Ära, swallow (engl.) bedeutet Schwalbe. Der Name ist nicht zufällig, vielmehr geht er auf die südafrikanische Redewendung zurück „Don't follow me, follow the birds“ zurück. Diese verkörpert die Hoffnung auf bessere Lebensverhältnisse, wie auch auf Erfolg im Kampf um Freiheit.

Volkswagen trat mit Anspruch auf Übernahme des Managements an, um einen zählbaren Ergebnisunterschied zu der Zeit davor zu erzielen. Allerdings wurde dies nicht in die Bereitschaft umgesetzt, tatsächlich einen Verein durch Umstrukturierung

³¹ Online: tipster.area.com; <http://tipsterarea.com/teams/south-africa/moroka-swallows/2010-2011>. (Der Bericht bezieht sich auf die Saison 2010-11).

³² Eyewitness News (2017): Moroka's Days Officially Numbered; online: <http://ewn.co.za/2017/07/19/moroka-swallows-days-officially-numbered-as-fifa-puts-final-nail-in-coffin>

in Amateurverein und Berufsfußball-Bereich zu professionalisieren und daraufhin eine Mehrheit der Anteile an der Profi-Gesellschaft zu übernehmen. Dies würde eine langfristige Bindung an den gesponserten Verein verlangen. Vorgefundene Unprofessionalität muss dabei zwangsläufig beseitigt werden, denn anderenfalls kann auch in Südafrika die Qualität eines „Aushängeschildes“ nicht erreicht werden.

Im Ergebnis hat Volkswagen die Vereine Moroka Swallows und Bay United F.C. eine Zeitlang gefördert und dann sich selbst überlassen, nachdem unternehmerische Entscheidungen zum Verlassen des Clubsponsorings getroffen waren. Das Problem lag nicht in der Wahl der zu sponsernden Vereine,³³ sondern in ihrer Behandlung im Hinblick auf die selbstgesetzten Sponsoring-Ziele von Volkswagen. Moroka Swallows wurde nicht nur gewählt, weil ein Sponsor gesucht wurde, sondern auch wegen der Reputation als Verein. Dieser Verein entstand aus der schwarzen Selbstorganisation in dem größten Township des Landes, Soweto (South West Township), wie die Orlando Pirates. Hingegen haben die Kaizer Chiefs eine Tradition, die auf Anpassung an das Apartheid-Regime ausgerichtet war. Moroka entsprach dem traditionellen Anspruch von VW-RSA als Insel der Freiheit im diskriminierenden Apartheid-Staat: Volkswagen gab am Rande der Legalität und darüber hinaus Schwarzen Ausbildungen und Positionen, die ihnen verwehrt waren, denn betriebliche Führungspositionen waren ihnen gemäß der Rassentrennungsgesetze verboten. Volkswagen hatte die Möglichkeit, ein Aushängeschild für den Markenclaim auf sportlichem Gebiet zu schaffen und sich einen dauerhaften Platz im Spitzensport zu sichern. Hierfür waren der standortnahe Zweitliga-Verein (National Division) Bay United F.C. und der Johannesburger (konkret: Soweto) Club Moroka Swallows richtig gewählt. Dies Ziel hätte aber mehr finanzielles Engagement erfordert. Langfristig hat das Engagement von Volkswagen den beiden Vereinen mehr geschadet als genützt. Moroka ist gegenwärtig von der Auflösung bedroht, Bay United F.C. ist zu Port Elizabeth F.C. umbenannt worden und hat keine Bindung mehr zu Volkswagen.

Volkswagen hat die selbstgesetzten Normen des Sponsorings in Südafrika nicht erfüllt. Diese sind Langfristigkeit, Zuverlässigkeit und der Anspruch, optimale Ergebnisse zu erzielen. In der Realität hat Volkswagen das Engagement beendet bzw. die auslaufenden Verträge nicht verlängert, als sich mit den begrenzten Mitteln

³³ Es stehen nicht beliebig viele Vereine zur Verfügung. So wird der in Johannesburg führende Verein Kaizer Chiefs von einem Großunternehmer gesponsert, so dass kein Bedarf besteht. Die Mamelodi Sundowns wären eine Alternative gewesen, auch weitere Vereine wie die Orlando Pirates. Allerdings hat Moroka das Alleinstellungsmerkmal einer besonderen Anti-Apartheid-Tradition, zumal das des konstruktiven Widerstands durch Selbstorganisation.

kein Erfolg einstellte: Moroka schloss die Spielzeit 2012 in der unteren Tabellenhälfte ab, z.T. im unteren Drittel. Durch Auslaufen des Engagements zum 31.12.2013 liefen die Moroka-Spieler ab Anfang 2014 ohne Trikotsponsor auf und waren somit einer gewissen Lächerlichkeit preisgegeben.³⁴

Volkswagen hatte mit seinem Trikotsponsoring dem Verein Moroka, wie auch dem Bay United F.C., ein überdurchschnittliches Prestige gegeben. In Internetforen und Berichten ist nachzulesen, dass die Vereine und ihre Spieler das Tragen des Volkswagen-Logos als besonders erstrebenswert empfanden, sowohl wegen dem Prestige des Unternehmens, als auch wegen dem optischen Reiz. Damit hoben sich die Moroka-Spieler von den übrigen Fußballmannschaften ein Stück weit ab.

Aus der Perspektive gesellschaftlicher Verantwortung hat Volkswagen den Fußball in Südafrika mehr zurückgeworfen als gefördert. Ein Traditionsclub mit historischer Reputation wurde in den sportlichen Niedergang entlassen. Ungeachtet der Folgen von Missmanagement, dem Volkswagen durch Übernahme des Clubs hätte abhelfen können, wurde eine wahrscheinlich langfristige wirtschaftliche Perspektive zerstört: Zum einen hätte der Club sicher nicht den harten Absturz nach Ausstieg des Hauptsponsors erfahren, zum anderen war der direkte Volkswagen-Konkurrent Hyundai 2004 zum Einstieg als Hauptsponsor bereit. Inzwischen hat der japanische Fahrzeughersteller Sponsorings bei anderen Clubs aufgebaut.

Volkswagen hat im Rahmen seiner rechtlichen Möglichkeiten gehandelt. Seinen eigenen Sponsoring-Zielen, wie sie für Bundesliga-Sponsorships in Deutschland formuliert wurden, entspricht die Beendigung eines Engagements, sollte die Zusammenarbeit als nicht mehr lohnend eingestuft werden. Aber dies kann im vorliegenden Fall nur schwer begründbar sein. Wird angestrebt, auf dem südafrikanischen Markt der erfolgreichste Fahrzeugverkäufer zu werden, dann ist die Chance, sich mit seinem Markenclaim im Spitzensport zu etablieren, unbestreitbar zwingend. Auf die emotionale Komponente ist gut erfüllt. Freiwilliger Verzicht kann an der mangelnden Passung von Rezipienten des gesponserten Sportclubs und den Käufergruppen liegen. Konkret hier potenziell daran, dass schwarze Südafrikaner im Verhältnis zu wenig VW-Neufahrzeuge werben, auch der Absatz im Verein und seinem engeren Umfeld einschließlich eines Sponsorenpoools unbefriedigend ist. Diese Defizite können aber vor dem Einstieg in ein Sponsoring analysiert werden. Anzunehmen, gerade im Zuge der Fußball-WM würde unter schwarzen

³⁴ „kick off“, <http://www.kickoff.com/news/35813/volkswagen-south-africa-is-set-to-end-its-eight-year-sponsorship-of-moroka-swallows>.

Südafrikanern eine dauerhafte höhere Kaufneigung eintreten und darauf das Sponsoring zu stützen, müssten als verfehlt erscheinen. Die WM hat praktisch nichts zur Verbesserung der wirtschaftlichen Lage der schwarzen Mehrheitsbevölkerung beigetragen. Auch der Fußballboom ist, wie erwähnt, ausgeblieben, so dass im mehrjährigen Fortgang die Fußball-WM im Wesentlichen überdimensionierte Stadien hinterlassen hat.

Volkswagen hat nicht gegen laufende Verpflichtungen verstoßen, weil das Nichtverlängern auslaufender Verträge rechtlich nicht zu beanstanden ist. Auch die Ankündigung der Nichtverlängerung ein halbes Jahr vor Termin (im Juni 2013), anstatt exakt zur Kündigungsfrist, geht über eine buchstabengetreue Pflichterfüllung hinaus. Volkswagen hatte bis zum 30.09.2013 Zeit gehabt, von der Option zur Verlängerung Gebrauch zu machen. Schwierig war für den Club, dass das Vertragsende in die laufende Saison fallen würde. Volkswagen hätte seine Entscheidung früher treffen können, auch wenn, wie erwähnt, die Rechtspflicht übererfüllt wurde.

Volkswagen hat mit einem nachhaltigem Aufschwung des Profifußballs in Südafrika gerechnet, so dass zusammen mit der anvisierten Expansion von Volkswagen zur ersten Fahrzeugmarke in Südafrika sich ein selbsttragender Erfolg einstellen würde. Die Einschätzungen bezüglich der Popularität des Fußballs erwiesen sich in der Rückschau aber als überdehnt. Zutreffend ist hingegen, dass die Fußball-WM durchaus ein emotionales Feuerwerk entzündet hat. Danach stellten sich aber wieder Normalität ein. Das internationale Niveau der südafrikanischen Profiligen hat sich nicht verbessert. Auch innerhalb Afrikas erreichte die „Bafana Bafana“ (‘The Boys‘, Bezeichnung des Herren-Nationalteams) keine herausragende Stellung, am deutlichsten sichtbar durch Nichtqualifikation für die WM 2014. Südafrika hatte zuvor an den WM-Endrunden 1998 und 2002 teilgenommen, so dass die Vergabe im Jahr 2004 sportlich nicht haltlos war. Für 2006 gelang die Qualifikation nicht, was aber 2004 noch nicht feststand.

Die WM-Qualifikationsgruppe CAF ist mit dem afrikanischen Kontinent identisch. Die fünf kompetitiven WM-Plätze für 2010 erreichten Algerien, Kamerun, Ghana, Elfenbeinküste und Nigeria, somit eine rein westafrikanische Gruppe. Südafrika ist bevölkerungsreicher und wirtschaftlich stärker als vier dieser fünf Staaten (Ausnahme: Nigeria), zudem ist seine nationale Fußball-Liga im Inland attraktiver. Aus den fünf Ländern sind jedoch erheblich mehr Spieler in Erstligaclubs der

führenden Fußball-Nationen Europas tätig und stellen überwiegend die Leistungsträger ihrer Nationalmannschaften. Südafrikanische Fußballspieler sind nur ausnahmsweise in diesen ersten Ligen vertreten, etwas häufiger in nachfolgenden Spielklassen. Dies steigert aber die Attraktivität des südafrikanischen Profifußballs für Club- oder Liga-Sponsoring.

Moroka Swallows geriet 2014 in eine Finanzkrise nach dem Rückzug von Volkswagen. Nach zwei Spielzeiten ohne Jersey-Sponsor stieg der Club 2015 in die National Division ab. Dies ist in Südafrika die zweite Fußball-Liga, während die oberste Spielklasse seit 1996 Premier League South Africa genannt wird.

Volkswagen hat zum Jahresende 2013 auch das Hauptsponsoring für D.C. United („Bay United“) auslaufen lassen. D.C. United spielte in der National Division. Das Engagement begann 2008. Der Verein spielt inzwischen in der dritten Division und befindet sich in privatem Besitz. Volkswagen war 2006-2007 kurzzeitig Eigentümer des Vereins und veräußerte ihn dann an die unternehmerisch tätige Tochter einer früheren südafrikanischen Fußballlegende. Zudem konnte der Club 2014 neue Sponsoren finden, einschließlich eines neuen Jersey Sponsor. Auch im südafrikanischen Profifußball ist ein Club der Lächerlichkeit preisgegeben, wenn er keinen Jersey-Sponsor einwerben konnte. Volkswagen ist dafür nicht unmittelbar verantwortlich zu machen, da der Verein nach fristgerechter Kündigung ausreichend Zeit zur Sponsorensuche hatte. Auch hier ist die Ursache im schlechten Management zu sehen.

4.6.4 Förderung von nicht-wirtschaftlichem Vereins- und Schulsport

Diese Aktivität stellt Corporate Citizenship dar, kein Sponsoring und keine soziale Nebenfolge einer Sponsoring- oder Promotion-Aktivität. Hier hat Volkswagen sich seit 2006 an Basisprojekten beteiligt, welche Sport und dringende soziale Probleme Südafrikas verbinden. Ebenso hat Volkswagen-Südafrika im Jahr 2003 das Programm Volkswagen Community eingerichtet, um soziale Projekte in der Region seines Produktionsstandortes voranzutreiben. Dazu gehören u.a. Schulprojekte wie die Förderung von Netball, das vorwiegend von Schülerinnen gespielt wird, ferner Basketball für beide Geschlechter.

Die Community organisiert gemeinsame Hilfsprojekte von VW, GIZ und südafrikanischen Vereinigungen zur Gesundheitsprävention. Sportprojekte wurden auch außerhalb der Schulen durchgeführt, wie der Soccer Fun Bus ab Juni 2010. Die Programme verbinden in der Regel die Aufklärung der Schüler/innen über HIV/AIDS

und die Heranführung an Fußball. Bis Ende 2011 wurden dadurch etwa 8.350 Personen erreicht und 352 Betreuer (coaches) eingesetzt (Volkswagen 2011, VWAG-Präsentation mit GIZ: 6). Die Personen-Zielmarke wurde zu etwa zwei Dritteln erreicht (8350 von 12500), die Coaches lagen mit 352 etwas über den geplanten 300 (ebenda). Eine Doppel-Befragung von 632 Jugendlichen, vor und nach den Informationsveranstaltungen, ergab einen deutlichen Lernfortschritt in Bezug auf HIV/AIDS. Dies betraf die Eignung von Schutzmaßnahmen, Übertragbarkeit und Behandelbarkeit (Volkswagen 2011, GIZ: 7). Volkswagen und die GTZ bzw. GIZ haben 2007 die Initiative Youth Development Through Football gestartet, an der auch NIKE beteiligt ist. Nach dem Projektkonzept ist Fußball geeignet, benachteiligten jungen Menschen eine Perspektive aus der Kriminalität und zu geregelter Beschäftigung aufzuzeigen. Das Programm wurde in mehreren Ländern Afrikas durchgeführt, wobei die höchste Zahl an Einzelprojekten in Südafrika stattfand (GTZ/YDF: 60). Der Projektzeitraum dauerte von 2007 bis 2010. Wesentlicher Erträge waren die Heranführung an Fußball, Aufklärung sowie Gelegenheiten für eine begrenzte Anzahl von jungen Menschen für ehrenamtliche und z.T. auch bezahlte Arbeit. In den einbezogenen Siedlungen konnten somit Beiträge zur Besserung der sozialen Verhältnisse geleistet werden.

Aus zahlreichen Testimonials geht hervor, dass die geförderten Jugendlichen und jungen Erwachsenen Beschäftigung generell als Sinngabe empfanden und Abstand zu ihrer sozialen Deprivation begrüßen. Ein Projektbeispiel hierfür ist das Ballet Austin. Ein Schulballett wurde an einer Schule in der Umgebung von Uitenhage seit 2004 finanziert. Dies gab vor allem Schülerinnen Gelegenheit zu sinnvoller Zeitgestaltung und zur Entwicklung künstlerischer und sportlicher Fähigkeiten. Im ersten Jahr wurde das Stück „Der Nussknacker“ von Tschaikowsky aufgeführt.

Ziel dieser Aktivitäten ist ein Mehrwert für die lokale Gemeinschaft, engl. ein „value to the community“. Auch das Zusammenleben der Menschen in einem von Armut, schlechter Infrastruktur und Kriminalität geprägten Umfeld wird dadurch verbessert. Eine gleiche Wirkung war mit dem Sports Science Induction Programme beabsichtigt, das im September 2011 begann. Es bestand in einem Seminar für angehende Fußball-Trainer im Amateurbereich und für Sportlehrer, zielte somit auf Multiplikatorwirkung. Der Volkswagen Community Trust wurde durch die GTZ/GIZ unterstützt.

Das erwähnte YDF-Programm sah vor, 50.000 Jugendliche zu erreichen. Das Programm lief von 2009 bis Ende 2012. Bis Ende 2011 sollten an 625 Orten Trainingszentren eingerichtet sein, d.h. mit Material und Trainern ausgestattet. Insgesamt sollten über 1.000 Personen beschäftigt werden, wobei die Personalstärke insgesamt höher anzusetzen ist: Bereits 400 Trainer und 250 Schwerpunkt-Koordinatoren kamen zum Einsatz, die sog. *hub co-ordinators*. Diese benötigen Hilfspersonal für Transport von Material und zur Pflege der Sportanlagen.

Generelles Handlungsmuster bei diesem Programm war die Kombination von Sport und Unterricht. Die Teilnehmenden sollen sowohl sportliche Techniken erlernen, als auch Gesundheitsaufklärung erhalten und Fertigkeiten für eine Verbesserung ihrer Lebenssituation erlernen. Dadurch sollen ihnen ein verbessertes Lebensgefühl vermittelt und Multiplikatoreffekte in die lokale Gemeinschaft hinein vermittelt werden. Diese Aktivitäten wurden im Projekt United Through Sport (UTS) nach 2012 teilweise fortgeführt. Das Projekt ging aus der Umzingisi Foundation hervor, einer südarikanischen Vereinigung, die mit privaten und öffentlichen EZ-Mitteln soziale Projekte fördert. Auch der Volkswagen Community Trust hat sich an diesen Maßnahmen beteiligt. Zielgruppe sind Schüler/innen zwischen 12 und 17 Jahren. Diese Zielgruppe wird als entscheidend zur Weichenstellung für das Leben und zur Aufklärung über Risiken betrachtet (Tsoetsi, Mampho; Letter of Invitation, March 2012).

Für UTS konnten sich einzelne Schulen bewerben, die ein Einladungsschreiben (Letter of Intent / Lol) erhielten. Im Verlauf wurden die Projekte umfangreich ausgewertet, wofür auch Forschungsaufträge vergeben wurden. Unternehmerisches Ziel bzw. der Business Case war eine möglichst breite Kommunikation der Ergebnisse sowohl in Südafrika als auch bei internationalen NGO's und EZ-Organisationen. Volkswagen konnte seine Aktivitäten als Co-Förderer oder führender Träger solcher Maßnahmen wie YTF einer breiteren Öffentlichkeit gegenüber kommunizieren. Dabei kann die Wirkung als durchaus nachhaltig beurteilt werden, da mehrere Zehntausend Jugendliche erreicht wurden. 2012 wurde das YDF-Programm einmalig fortgeführt. Entsprechende Einladungen wurden an Schulleitungen verschickt. Die Teilnahme beginnt mit einer Coaching Session und regelmäßigen Beratungen durch Experten der Umzingisi Foundation. VW Südafrika stellte zwei Vollzeitkräfte für diese Maßnahmen frei.

Ferner führte der Volkswagen Community Trust führt ab 2011 das Projekt Children's Voice Forum durch. Partner waren überregionale oder internationale NGO's, wie Terre des Hommes, und sog. Community Based Organisations (CBO). Dies bezeichnet ortsansässige, ebenfalls nichtstaatliche Vereinigungen. Aufgabe des Children's Voice Forum ist die Unterstützung für Waisenkinder sowie gefährdete Kinder (Orphaned and Vulnerable Children / OVC), deren Lebensgrundlagen stark eingeschränkt sind. Die Tätigkeit des Trust beginnt mit der Registrierung von Kindern in Zusammenarbeit mit staatlichen Autoritäten. Dies findet in sozial benachteiligten Siedlungen häufig nicht statt, so dass zahlreiche Kinder offiziell nicht existieren.

5) Empirische Untersuchung

5.1 Grundgesamtheit

Beim nachfolgenden Untersuchungsteil handelt es sich um eine vergleichende Interviewstudie, die qualitativ angelegt ist. Es geht um eine empirische Exploration, bei der zunächst das Untersuchungsfeld und damit die Grundgesamtheit bestimmt werden müssen. Bei dem Untersuchungsfeld geht es um die Frage, inwieweit Sportsponsoring, das als Instrument der Unternehmenskommunikation bekannt und eingeführt ist, auch als Instrument der unternehmerischen Sozialverantwortung dienen kann. Die theoretischen Grundlagen des Untersuchungsfelds liegen daher zum einen in der Unternehmenskommunikation und zum anderen in der CSR-Forschung, wie in den vorangehenden Abschnitten erörtert. Spezifiziert wird das Untersuchungsfeld dadurch, dass nicht eine allgemeine Untersuchung von Vor- und Nachteilen des Sportsponsorings durchgeführt wird, ebensowenig von CSR im Allgemeinen. Gegenstand sind vielmehr die Möglichkeiten, das Sportsponsoring in die CSR-Strategie eines Unternehmens einzubinden. Dies wird aus dem Blickwinkel von Multiplikatoren an der Basis untersucht, dort wo Sportförderung von Unternehmen auf die Zielgruppen trifft. Die Multiplikatoren sind Lehrkräfte und Schulleiter. Ergänzend wurden zwei leitende Angestellte der regional und sachlich zuständigen Verwaltungen befragt.

Unter dem Begriff Grundgesamtheit wird die „statistisch erfassbare Masse, daher auch die synonyme Bezeichnung 'Gesamtmasse' oder jenes statistisch zu untersuchende Objekt verstanden, über das mittels einer Stichprobe eine Aussage getroffen werden soll“ (SDI, 2008). Das Festlegen einer Grundgesamtheit unterliegt

nicht strikten Regeln. Die Festlegung der Grundgesamtheit erfolgt vielmehr nach den Erfordernissen des Untersuchungsgegenstandes und entsprechend der Zielsetzung einer Erhebung.

Im Allgemeinen ist davon auszugehen, dass eine Ex-ante-Definition der Grundgesamtheit sinnvoll ist, damit man sie in qualitativer und in quantitativer Hinsicht begrenzen und so die Validität der Untersuchung erhöhen kann. Die Wahl einer breiten und offenen Grundgesamtheit ist nur dann empfehlenswert, wenn der Untersuchungsgegenstand dies ermöglicht oder sogar zwingend vorgibt, oder wenn zur jeweiligen Thematik kein Vorwissen bestehen muss (SDI, 2008). Für die folgende Untersuchung kann man die Grundgesamtheit zunächst so definieren: Sie besteht aus Multiplikatoren, die mit den Sponsoring- und CSR-Strategien in ihrem beruflichen Umfeld konfrontiert werden. Diese Personen gehören nicht zu den Unternehmen, sondern stehen mit ihnen in kommunikativer Beziehung. Ihnen obliegt die Vertretung der Interessen ihrer Schüler bzw. Bürger.

Die Grundgesamtheit ist hier prinzipiell sehr groß und in der Gesamtheit für eine qualitative Untersuchung nicht zu bewältigen. Hier könnten Hunderte von Pädagogen befragt werden, die in der Republik Südafrika mit Ansätzen der unternehmerischen Sozialverantwortung konfrontiert wurden. Somit muss die Grundgesamtheit eingeschränkt werden. Um dies zu erreichen, müssen im Vorfeld bestimmte Fragen beantwortet werden, die erkennen lassen, ob und wie weit dies möglich ist. Kriterium ist, dass die Untersuchung auch dann den Anforderungen an Validität und Reliabilität gerecht werden kann. Die Auswahl aus einer Grundgesamtheit wird Stichprobe genannt (Häder 2010: 141). Für die Eingrenzung der hier verwendeten Grundgesamtheit wurden folgende Überlegungen angestellt:

1. Ist es möglich, die Grundgesamtheit auf eine bestimmte Einrichtung einzugrenzen?
2. Kann die Grundgesamtheit auf bestimmte Personen innerhalb dieser Einrichtung eingegrenzt werden?
3. Welche Eigenschaften muss eine ausgewählte Gruppe von Befragten haben, um als repräsentativ gelten zu können?

In diesen Fragen sind die wesentlichen Kriterien zur Bestimmung einer qualifizierten Stichprobe festgehalten. Grundsätzlich gilt, dass eine qualifizierte Stichprobe bei einer quantitativen Untersuchung deutlich kleiner sein kann als die eigentliche

Grundgesamtheit und noch kleiner, wenn es sich, wie in der vorliegenden Untersuchung um eine qualitative Untersuchung handelt (Häder 2010: 141). Nicht einheitlich wird in der Literatur bewertet, ob die Auswahl einer Stichprobe aus einer Grundgesamtheit immer nach bestimmten Kriterien durchgeführt werden muss, oder ob es auch zulässig ist, sie auf Grund einer zufälligen Auswahl durchzuführen. Wobei eine Auswahl nach dem Zufallsprinzip nur dann möglich ist, wenn die Grundgesamtheit in Hinblick auf die zu untersuchenden Merkmale homogen ist (Atteslander/Cromm 2003: 306).

Bei der vorliegenden Untersuchung wurde die Stichprobe auf eine Reihe von Schulen und Verwaltungsstellen festgelegt, die in der Region Eastern Cape liegen und mit dem in Uitenhage ansässigen Werk von Volkswagen of South Africa (VWSA) Kontakt hatten. VWSA betreibt bzw. betrieb – aus der Rückschau von heute – Sportsponsoring und hat zudem eine CSR-Strategie entwickelt. Das Sportsponsoring von Volkswagen war in Südafrika besonders umfangreich und hat die Schnittmenge von CSR und Sponsoring dabei weit entwickelt. Somit wurden breite Erfahrungen in diesem Themenfeld erworben. Für eines seiner Projekte wurde das Unternehmen im Jahr 2011 mit dem Deutschen CSR-Preis ausgezeichnet.

5.2 Untersuchungsdesign

Ein Forschungsdesign kann aus der empirischen Überprüfung von theoretischen Hypothesen bestehen (Atteslander/Cromm 2003: 54). Es kann ebenso auf die Entdeckung eines bislang unbekanntes Gegenstandes ausgerichtet sein, entsprechend dem Begriff Erforschung im populären Sinn. Ferner kann es auf die Erarbeitung von Grundlagen zwecks einer weiter gehender Forschungen (Grundlagenforschung) abzielen, oder darauf, ohne vorgefasste Hypothesen aus den gewonnenen Daten bzw. Ergebnissen Theorien zu entwickeln (Grounded Theory). Im engeren Sinn bedeutet ein Forschungsdesign den Entscheidungsvorgang über die Anlage einer Untersuchung. Neben den oben genannten Ausrichtungen gehören Entscheidungen über die Breite und Tiefe der Untersuchung dazu: Soll sie als Experiment, als Querschnitt- oder Längsschnitt-Untersuchung durchgeführt werden? Ist es eine qualitativ oder eine quantitativ auszuwertende Untersuchung? Ist sie als Beobachtung oder als Befragung angelegt (Atteslander/Cromm 2003: 54)? Diese Elemente, wie auch die Ausrichtungen eines Forschungsdesigns sind nicht exklusiv, sondern kombinierbar. Dies trifft auch auf diese Arbeit zu: Sie enthält einen als Desktop Study angelegten analytischen Teil, wie auch einen empirischen Teil, der

aus einer Befragung besteht. Wird das Forschungsdesign in einem weiteren Sinne definiert, umfasst es alle Entscheidungen, die mit dem Vorgehen der Untersuchung verbunden sind. Dazu zählen auch die Definition der Grundgesamtheit sowie die Festlegung der Stichprobe und des Auswahlverfahrens (Jacob et al. 2006). Der Begriff Untersuchungsdesign bezeichnet entsprechend die Festlegung von Erhebungsform, Erhebungsinstrument und Prozedur der Teilnehmerauswahl (Häder 2010: 80).

In der vorliegenden Untersuchung wurde als Verfahren eine Befragung gewählt. Die Befragung ist eine wissenschaftliche Methode, mit der Informationen über Wissen, Meinungen, Werthaltungen, Verhalten oder demographische Basisdaten gewonnen werden (SDI 2008). Sie ist ein sehr wichtiges Instrument der Sozialwissenschaften und empirischen Sozialforschung im Speziellen. Es gibt verschiedene Methoden: So erfasst eine Totalerhebung alle Personen eines Untersuchungsraumes. Eine Repräsentativerhebung erfasst nur einen Teil dieser Personen befragt. Dieser Teil muss repräsentativ, also die Gesamtheit möglichst exakt abbildend, nach vorher bestimmten Kriterien ausgewählt werden (Atteslander/Cromm 2003: 304).

Befragungen werden quantitativ oder qualitativ ausgewertet, oder in Kombination beider Methoden. Wird quantitative Auswertung angestrebt, sind geschlossene Interviews methodisch am günstigsten. Hierbei sind auf vorgegebene Fragen vorgegebene Antworten auswählbar. Dies lässt genaue Aussagen über die Verteilung der abgefragten Meinungen innerhalb der Stichprobe zu. Qualitative Befragungen verfolgen eine andere Zielsetzung: Sie wollen breitere Informationen über Eigenschaften und Strukturen Eigenschaftsmuster des Untersuchungsraums gewinnen. Qualitative Befragungen werden in erster Linie zum Auffinden neuer Information, zum Erklären individueller Dispositionen und zur Gewinnung von Fallbeispielen, Typologien oder Verhaltensmustern verwendet (SDI 2008). Hierfür sind halboffene – Fragen fest, Antworten frei – sowie offene Interviews sinnvoll, bei denen die fragende Person nur auf einen Orientierungsrahmen zur Fragenformulierung zurückgreift. Die Befragung in dieser Arbeit wurde halboffen gestaltet. Gründe waren der begrenzte Zeitrahmen pro Interview sowie die unterschiedliche Vertrautheit der Interviewpartner mit dem Befragungsgegenstand. Die Vorgabe von Fragen sollte deshalb vermeiden, wertvolle Zeit mit Erläuterungen zu verbringen. Offene Interviews sind besser geeignet, wenn die Gesprächspartner ohne Zeitdruck über selbst Erlebtes sprechen und, im Gegensatz zu den Fragenden, Experten in eigener Sache sind.

Befragungen können mündlich oder schriftlich durchgeführt werden, außer der zwingend mündlich geführten offenen Interviews. Es gibt keine definitiv bessere oder schlechtere Befragungsform. Ob schriftlich, im Direktgespräch, telefonisch oder per Video-Chat auf den bekannten Online-Plattformen: Anhand der konkreten Erhebungssituation sollte dies entschieden werden, unter der Restriktion tatsächlich verfügbarer Kommunikationsformen. Bei der vorliegenden Befragung erschien das Direktgespräch mit Tonaufzeichnung am besten. Gründe waren Erklärungsbedarfe zum Gegenstand der Interviews, wie bereits genannt, wie auch die starken, landesspezifischen Spracheinfärbungen: Schwarze Südafrikaner und Weiße mit Afrikaans als Muttersprache, somit die große Mehrheit der Interviewpartner, sprechen ein stark akzentuiertes Englisch; auch bei englischsprachigen Weißen sind die landestypischen Einfärbungen nicht unerheblich. Zudem wird eine Reihe von Begriffen anders verwendet als im britischen und amerikanischen Englisch. Dies erforderte, die Interviews bei der Auswertung beliebig oft anhören zu können. Fernmündliche Gesprächsführung hätte größere Lücken hinterlassen. Nachfragen hätten die Gespräche erheblich ins Stocken gebracht und wären bei mehreren Interviewten auf Unterverständnis gestoßen, weil sie keine andere Ausspracheform kennen und ihnen alternative Begriffsverwendungen nicht geläufig sind. Auch schriftliche Interviews bei dieser Studie hätten größeren Nachfragebedarf erzeugt. Schriftliche Nachfragen sind als unsicher einzuschätzen, denn mit zeitlichem Abstand zum Interview sinkt eher die Bereitschaft, diese vollständig zu beantworten. Mit der gewählten Durchführungsweise verliefen die Gespräche flüssig und erforderten keine Nachbereitung durch die Interviewten selbst.

Damit ist festzuhalten: Welche Befragungsform oder welches Erhebungsinstrument für eine Untersuchung gewählt wird, ist in erster Linie davon abhängig, ob die Methode und das Verfahren geeignet sind, die erforderlichen Informationen sowohl zuverlässig als auch mit vertretbarem Aufwand zu erbringen. Wichtig sind dabei die folgenden Kriterien:

1. Kann die Zielgruppe oder eine repräsentative Auswahl der Zielgruppe mit dem Instrument erreicht werden?
2. Ist das Instrument für die Art der erforderlichen Fragen geeignet?
3. Können die Datenergebnisse des Befragungsinstrumentes im Sinne des Wissensbedarfs und der beabsichtigten Ziele ausgewertet werden?

4. Passen das Befragungsinstrument und Befragungsthema in den Augen der zu befragenden Personen emotional zusammen (SDI, 2008)?

5.3 Qualitative Untersuchung

Eine qualitative Untersuchung gibt keine Ergebnisse oder Wertungen vor, sondern lässt den Befragten in hohem Maße Freiraum bei der Beantwortung der Fragen. Da die gegebenen Antworten durchaus ausführlich sein und damit eine große Bandbreite an Aspekten abdecken können, ist es wissenschaftlich möglich, dass die Stichprobe bei einer qualitativen Untersuchung erheblich kleiner ist als bei einer quantitativen (Winter 2010). Ein Grundproblem qualitativer Untersuchungen und Forschungen ist es, ob sie trotz der meist kleinen Untersuchungseinheit die Möglichkeit von Generalisierungen bietet. Mayring fasst dies wie folgt:

„In qualitativ orientierten Forschungsprojekten kommen in der Regel intensivere und extensivere Erhebungs- und Auswertungsmethoden zum Einsatz wie Tiefeninterviews, offene Fragebögen, langfristig angelegte Feldforschung mit breiten Feldnotizen oder interpretative Dokumentenanalyse. Dies lässt dann oft nur wenig Fälle oder kleine Stichproben zu. Aber können wir nun auch generellere Schlüsse aus unseren Daten ziehen? Gelten die Ergebnisse solch einer Studie nur für den untersuchten Bereich oder auch für den Zielbereich, die Population, über die die Studie Aussagen machen wollte? Finden wir in unseren Fallanalysen oder kleinen Stichproben Charakteristika, die auch für andere Fälle oder Stichproben Gültigkeit haben? Damit ist das Problem der Generalisierung angesprochen.“ (Mayring 2007)

Die Auswertung von qualitativ geführten Interviews erfolgt als qualitative Inhaltsanalyse. Darunter versteht man einen Ansatz empirischer, methodisch kontrollierter Auswertung von Texten. Man kann damit sowohl kleinere Texte als auch um größere Mengen von Texten, die in ihren jeweiligen Kommunikationszusammenhang eingeordnet sind, nach inhaltsanalytischen Regeln auswerten (Mayring 2000). Der Vorteil der Inhaltsanalyse ist, dass auch Texte und mündliche Äußerungen ausgewertet werden können, die mit quantitativen Methoden nicht oder nur unzureichend erfassbar sind, weil sie für statistische Codierung zu stark variieren. Allerdings sind auch typische Schwachpunkte dieser Methode zu berücksichtigen:

1. Vorwurf der Willkür: Die forschende Person interpretiert Ergebnisse allzu intuitiv, so dass sie teilweise als Phantasie zu bezeichnen seien;
2. Beweisbarkeit: Qualitative Verfahren würden keine Möglichkeit bieten, Hypothesen mit statistischen Verfahren zu prüfen. Allerdings, so ist hier anzumerken, zielt qualitative Forschung nicht auf Hypothesenprüfung, sondern auf Erkenntnisgewinn.

3. Banalität: Qualitative Befunde würden bisweilen dem vorwissenschaftlichen 'gesunden Menschenverstand' (common sense) entsprechen (Cropley 2005: 8).

Damit diese Vorwürfe nicht zu Recht erhoben werden können, muss eine qualitative Inhaltsanalyse vor allem zwei Kriterien genügen: Der Reliabilität und der Validität. Mayring stellt hierzu fest:

„Es ist ein wichtiger Standard empirischer Forschung, dass am Ende ihres Forschungsprogramms die Einschätzung der Ergebnisse anhand von Gütekriterien steht. Es werden also Maßstäbe entwickelt, an denen die Qualität der Forschungsergebnisse gemessen werden kann. Man führt eigene Verfahren durch, mit denen die Ergebnisse überprüft werden. Dabei wird in der Regel unterschieden zwischen Kriterien der Validität, der Gültigkeit (Habe ich wirklich das erfasst, was ich erfassen wollte?) und der Reliabilität, der Genauigkeit (Habe ich den Gegenstand exakt erfasst?).“ (Mayring 2002: 140)

5.4 Verwendung von Experteninterviews

Für die Untersuchung wurde das Instrument des Experteninterviews gewählt. Das Experteninterview gehört zu den qualitativen Forschungsmethoden. Es wird häufig in der Form des problemzentrierten Interviews geführt. Das problemzentrierte Interview zeichnet sich durch Gegenstands- und Prozessorientierung aus (Witzel 2000).

Problemorientierung bedeutet die Orientierung an einer bestimmten Fragestellung und setzt voraus, dass die Befragten über eine gewisse Vorkenntnis dazu verfügen. Die Gegenstandsorientierung zeigt an, dass die Befragungsmethode sich nach dem Gegenstand richtet, so dass sie immer neu gefunden oder angepasst werden muss und es keine vorgeschriebene, sondern ausschließlich eine an die Untersuchungssituation angemessene Methodik gibt. Daher können auch verschiedene Elemente miteinander kombiniert werden, wenn es in Hinblick auf den Gegenstand sinnvoll erscheint (Witzel 2000).

Prozessorientierung ist ein Element, das sich auf den gesamten Forschungsablauf bezieht, aber vor allem auf die Durchführung der Interviews (Bogner/Menz 2005: 7). Das Instrument des Experteninterviews wurde gewählt, da dies für diesen Forschungszweck als besonders geeignet erschien. Hier wurden Personen befragt, die in ihrem beruflichen Bereich, der Erziehung von Kindern und Jugendlichen sowie bezüglich ihrer Problemlagen und Bedürfnisse, über besondere Kenntnisse verfügen. Der Status des Experten ist damit erreicht. Auf dieses Fachwissen können sich die Forschenden stützen und es zu Forschungszwecken verwenden. Ein zweiter Vorteil ist, dass Experten eher bereit sind, bei Forschungsunternehmen zu ihrem

Fachbereich mitzuarbeiten, so dass der Forscher mit einer positiven Resonanz, hohen Zustimmungsraten und einer großen Kooperation seitens der Befragten rechnen kann (Bogner/Menz 2005: 8).

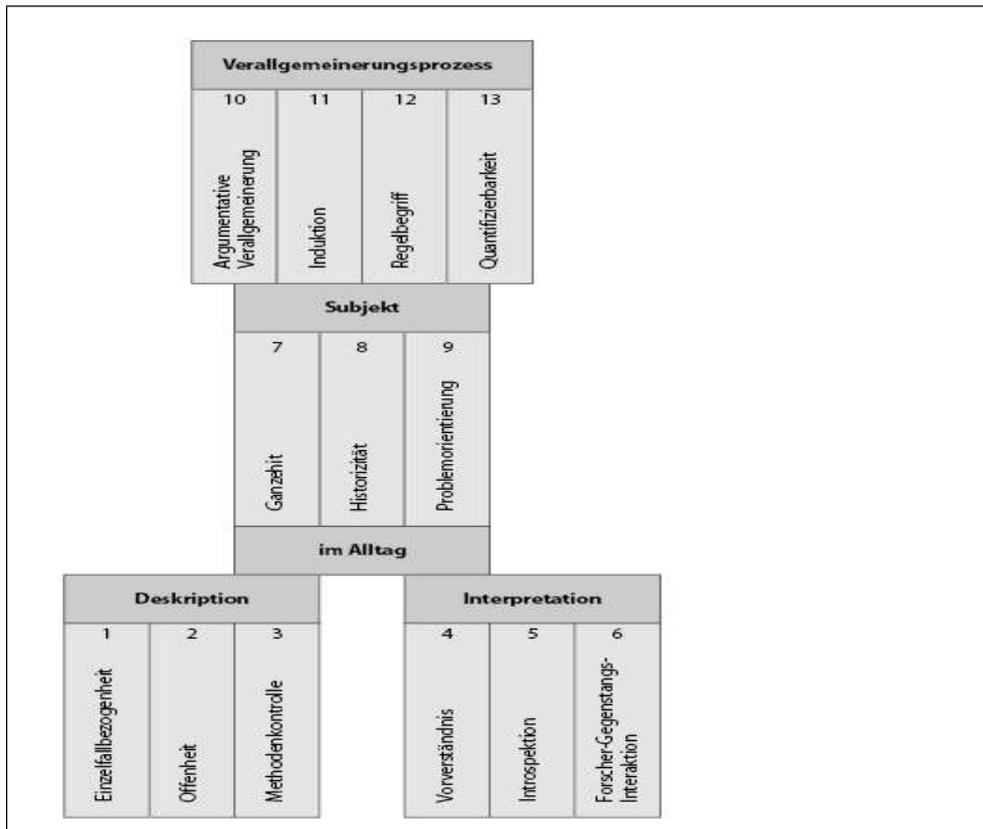


Abbildung 19: Säulen qualitativen Denkens; Quelle: Mayring 2002: 26

5.5 Interviewleitfaden

Für die Experteninterviews wurde ein Interviewleitfaden entwickelt, der in 23 Fragen gegliedert ist, die in insgesamt sieben Themenbereiche unterteilt sind. Nachfolgend wird der Fragebogen zum Experteninterview „Sportsponsoring als Träger von CSR in Südafrika“ wiedergegeben. Der Fragebogen ist in sechs Themenblöcke unterteilt, wobei der erste Angaben zur befragten Person und der Institution erfasst, in der sie tätig ist. Der zweite Block fragt zunächst nach dem Kenntnissen zu CSR, der Einschätzung dieses Begriffs und den damit verbundenen Assoziationen. Dann werden Kontakte der Person mit Maßnahmen der CSR und den dabei aktiven Unternehmen thematisiert. Im dritten Block wird nach Sichtweisen zu den Möglichkeiten, Grenzen und Gefahren von CSR für die Gesellschaft gefragt. Die Befragten werden gebeten, ihre Meinungen zu unternehmerischer Sozialverantwortung zu formulieren und die mögliche Rolle von Unternehmen im Rahmen der sozialen Aufgaben des Staates zu umreißen. Zudem wird nach

wünschbaren und nicht wünschbaren Veränderungen des Verhältnisses von Staat und Unternehmen gefragt, wenn diese eine stärkere Rolle einnehmen. Der vierte Block fragt nach den Interessen von Unternehmen in Verbindung mit CSR und lenkt dann den Block auf Sponsoring: Können Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung durch Sponsoring wahrnehmen? Im fünften Frageblock wird zunächst nach sinnvoller Prioritätensetzung für Sponsoring gefragt. Aus den Vorschlägen des Interviewers wurde der Bereich Sport einhellig ausgewählt. Die darauf folgenden Fragen beziehen sich auf erwarteten Nutzen für Unternehmen und die Gesellschaft. Der letzte Block fragt nach Möglichkeit und Wünschbarkeit von sozialen Effekten durch Sponsoring von Sport sowie der teilweisen Ersetzbarkeit von sozialpolitischen Maßnahmen.

| Themen Komplex | Themen und Fragen |
|-------------------|--|
| I | Statistik |
| 1 | Für welches Unternehmen / Organisation arbeiten Sie? |
| 2 | Welche Position nehmen Sie im Unternehmen / Organisation ein? |
| 3 | In welchen Bereich ordnen Sie Ihr Unternehmen/ Ihre Organisation ein? |
| II | CSR allgemein |
| 4 | Kennen Sie den Begriff „Corporate Social Responsibility“? |
| 5 | Was verstehen Sie unter dem Begriff „Corporate Social Responsibility“? |
| 6 | Welche Assoziationen verbinden Sie mit CSR? |
| 7 | Haben Sie persönlich Verbindungen mit CSR-Konzepten oder – Projekten oder sind Sie für solche Konzepte bzw. Projekte verantwortlich? |
| | |
| III | Bedeutung von CSR für Staat und Gesellschaft |
| 8 | Hat CSR Ihrer Meinung nach eine Bedeutung für die Gesellschaft und den Staat? |
| 9 | Welche Bedeutung von CSR für die Gesellschaft und den Staat sehen Sie insbesondere? |
| 11 | Sollte CSR wesentliche Aufgaben des Staates übernehmen? |

| | |
|----|--|
| 12 | Könnten Ihrer Ansicht nach Probleme entstehen, wenn Unternehmen Aufgaben des Staates übernehmen? |
| 13 | Befürchten Sie, dass Unternehmen durch CSR-Maßnahmen Einfluss auf Politik und Gesellschaft nehmen könnten? |
| 14 | Welche Auswirkungen kann Ihrer Ansicht nach der Einfluss von Unternehmen auf Gesellschaft und Staat haben? |
| IV | Bedeutung von CSR und Sponsoring für Unternehmen |
| 14 | Unternehmen beziehen CSR zunehmend in ihre Überlegungen ein, entwickeln CSR-Strategien und setzen CSR-Maßnahmen um. Was halten Sie von dieser Entwicklung? |
| 15 | Denken Sie, CSR dient eher dem Unternehmen oder der Gesellschaft? |
| 16 | Was halten Sie davon, wenn Unternehmen als Sponsoren für Veranstaltungen und Projekte auftreten? |
| 17 | Ist Sponsoring für Sie ein geeignetes Mittel, um der sozialen Verantwortung gerecht zu werden? |
| V | Sportsponsoring |
| 18 | Wenn Sie unter verschiedenen Möglichkeiten des Sponsorings (Kultur, Bildung, Kunst, Sport etc.) wählen könnten, welche Möglichkeit würden Sie dann aus Ihrer Perspektive nehmen? |
| 19 | Warum würden Sie diese Möglichkeit bevorzugen? |
| 20 | In Bezug auf Sportsponsoring: Was sind Ihrer Meinung nach die Vorteile und Effekte des Sportsponsorings für die Gesellschaft? |
| 21 | Was sind Ihrer Meinung nach die Vorteile und Effekte des Sportsponsorings für Unternehmen? |
| VI | Zukünftige Entwicklung |
| 22 | Aus Ihrer Perspektive: Sollen Unternehmen verstärkt Sportsponsoring als Instrument von CSR einsetzen? |
| 23 | Ist das Sportsponsoring der Unternehmen eine legitime Möglichkeit für Gesellschaften, sich aus Aufgaben im Bereich des Sports zurückzuziehen und diese auf private Geldgeber zu verlagern? |

5.6 Themenorientierte Auswertung der Interviews

5.6.1 Abschnitt II – „CSR allgemein“

Die Rolle von Corporate Social Responsibility im Kontext Südafrikas beruht in erster Linie auf perzipierten Verpflichtungen seitens der Unternehmen. Diese hätten eine moralische Pflicht, der Gesellschaft von dem Nutzen etwas zurückzugeben, den sie aus

ebendieser Gesellschaft zögen. Alle Interviewpartner, unterschiedslos der Rasse, äußerten diese Erwartung. Dies geht über die freiwillige Leistung von Unternehmen hinaus, die im Rahmen der europäisch-nordamerikanischen Idee von Unternehmenspflichten formuliert wurde. Unternehmen sollen helfend eingreifen, um die Problematik einer prinzipiell unverschuldet rückständigen Gesellschaft sich zu eigen zu machen. Dabei handeln sie nicht philanthropisch im südafrikanischen Sinn, vielmehr praktizieren sie Fairness, denn sie beziehen ihre Arbeitskräfte und das sie begünstigende Umfeld aus ebendieser Gesellschaft.

Hier legten die Interviewpartner eine Sichtweise dar, die im kulturellen Kontext der europäisch-nordamerikanischen Welt nicht geläufig ist. Dort werden die Verpflichtungen der Unternehmen als erfüllt angesehen, insoweit sie die Gesetze des Staates erfüllen und keine unerlaubten Mittel anwenden wie Unterlaufen ihrer Steuerverpflichtungen oder Verstöße gegen die Umweltauflagen. In südafrikanischer Sichtweise existiert dagegen das Bild einer Gemeinschaft, worin alle Beteiligten aufeinander angewiesen sind und sich wechselseitig unterstützen.

Social responsibility hat in dieser Hinsicht eine differenzierte Bedeutung. Es ist mehr als ein abstrakter Begriff, der bestimmte Verpflichtungen von Unternehmen kennzeichnet. Vielmehr wird ein organisches Verhältnis von Unternehmen und der Gesellschaft kontruiert, das ein aktives Engagement der Unternehmen verlangt, um die Gesellschaft als fairen Partner zu behandeln, anstatt diese auszubeuten.

Von den Unternehmen wird erwartet, gegenüber den Gesellschaften konkreten Verpflichtungen zu erfüllen. Sie müssten akzeptieren, dass der Staat mit seinen Aufgaben überfordert sei und deshalb intensiver Hilfe bedürfe. Anders als in westlichen Industrieländern wird der Staat nicht als letzlicher Akteur betrachtet, der für die Bereitstellung von ausreichenden Sozialgütern verantwortlich sei. Dies würde die Kapazitäten des Staates übersteigen und demnach einen unvertretbaren Druck auf seine Organe ausüben.

Dieser Begründungszusammenhang wird von den Interviewten explizit auch auf das postkoloniale und bei Südafrika auch Post-Apartheids-Erbe bezogen. Hier liege ein erheblicher Teil der Gründe dafür, dass der Staat seinem Versorgungs- und Infrastrukturauftrag nur sehr unzureichend nachkommen könne: Nach drei Jahrhunderten der kolonialen Unterdrückung, so explizit ein weißer Interviewpartner, könne nicht die Herstellung allgemeiner Prosperität in kürzester Zeit erwartet werden. Dem Staat müsse vielmehr Verständnis entgegengebracht werden, dass seine Organe nur stark defizitär funktionierten. Allerdings, so stellten die Interviewpartner überwiegend dar, gebe es auch zahlreiche Defizite, Ineffizienzen, bad governance,

Vetternwirtschaft und Korruption in der öffentlichen Verwaltung. Diese besitze eine gewichtige Stellung wegen der Vergabe von öffentlichen Aufträgen und sei deshalb für Bestechungsversuche anfällig. Gegenüber den Schulen verhielten sich Behörden häufig kleinlich und destruktiv: Projekte würden allenfalls diskontinuierlich unterstützt oder zum Scheitern gebracht. Dies betreffe häufig CSR-Projekte von Unternehmen, die für den Schulsport angesichts schwieriger Finanzlage und häufig miserabler Gebäude und Anlagen dringend notwendig wären. Solche Projekte seien in Südafrika genehmigungspflichtig, auch ohne staatliche Beteiligung an den Kosten. Wenn den Behörden entweder das Unternehmen oder der Empfänger nicht passe, würden so viele Hindernisse erzeugt, deren Überwindung zielsicher die Geduld von beteiligten Unternehmen übersteige. Deshalb bliebe eine erhebliche Zahl von CSR-Projekten im Anfangsstadium stecken und erwiese sich letztlich als nutzlos.

Hier forderten mehrere Interviewpartner größere Aufgeschlossenheit seitens des Staates für CSR- und Sponsoring-Maßnahmen. Behörden müssten verstehen, dass unternehmerische Ausgaben für Sport äußerst wichtige und willkommene Beiträge seien. Die Alternative sei täglich zu beobachten, in Form von sanierungsbedürftigen Schulgebäuden und Schulanlagen. Häufig fehle das Geld für Spielgeräte und für die Absicherung der schulischen Sportgelände: Diese würden durch schulfremde Personen beschädigt, was schmerzhafte Zusatzkosten verursache.

Unternehmen werden als Träger von Pflichten gesehen. Gegenüber der Gesellschaft und noch konkreter gegenüber den lokalen Gemeinschaften im Einzugsbereich ihrer Standorte hätten Unternehmen weitreichende Verpflichtungen, die von den Interviewpartnern mit „give back“ und „plough back“ (re-investieren) bezeichnet werden. Auch die Mitarbeitenden und ihre Angehörigen zählen dazu. Eine IP betonte, dass von einem Arbeitseinkommen bis zu zehn Personen lebten. Die Sichtweise des „Zurückgebens“ ist, wie in der Zusammenfassung ausgeführt, in westlichen Industrieländern unbekannt. In der Form von unternehmerischer Sozialverantwortung kennzeichnet sie die Verpflichtungen gegenüber Mitarbeitenden, was sich auf Arbeitsschutz, faire Mitarbeiterführung und einen Ausgleich von Rechten und Pflichten bezieht – im Gegensatz zu einer Kultur der größtmöglichen Beanspruchung zu Lasten der Mitarbeitenden.

Die Anforderungen des *give back* und *plough back* beziehen die Interviewpartner auch auf das Unvermögen des Staates, ausreichende Versorgung mit Gütern und Infrastrukturen herzustellen. Gerade deshalb müssten die Unternehmen aktiv werden und das Defizite des staatlichen Handelns ausgleichen. Da sie von dem Angebot an Arbeitskräften profitierten, die mit fertiger Ausbildung zu ihnen kämen, seien sie

besonders in der Pflicht, den lokalen Gemeinschaften etwas Gleichwertiges zurückzugeben. Im Schulsport, so die Interviewpartner stark übereinstimmend, bestünde besonders Gelegenheit für Unternehmen, ihre so perzipierten Vorteile gegenüber der Gesellschaft auszugleichen.

5.6.2 Abschnitt III – Bedeutung von CSR für Staat und Gesellschaft

Die Interviewpartner befürworteten eindeutig, dass Unternehmen sich in ihren lokalen Zusammenhängen besonders engagierten, bezeichnet als community outreach. Dabei solle sich der Staat nicht aus der Verantwortung nehmen lassen, sondern vielmehr Hilfe in Anspruch nehmen. Dies wird mit der Formel „Assist, not substitute“ beschrieben. Unternehmen, so die Interviewpartner häufig, könnten und sollten den Staat nicht ersetzen. Aber sie sollten durch ihre Handlungen entscheidende Anstöße geben, um erhebliche Defizite zu vermindern.

Der Staat solle nicht aus seiner Verantwortung entlassen werden. Allerdings müsse sich dieser auch reformieren, wofür die sozialen Aktivitäten von Unternehmen einen guten Anstoß geben könnten. Diese zeigten, wie mehrere IP deutlich machten, dass Projekte geplant, durchgeführt und ausgewertet werden können, ohne dass ein Großteil der Zeit mit bürokratischen Hürden verbracht wird.

Staatliche Stellen sähen eher nicht die Notwendigkeit, in erster Linie unterstützend tätig zu werden, anstatt die Einhaltung von Vorschriften zu exekutieren. Ein großes Manko besteht zudem darin, dass staatliche Stellen bei ihrem Kontrollbedürfnis nicht unparteilich vorgehen. Willkür und Bürokratismus träfe zwar alle Gruppen, eine durchaus ideologiegeprägte Haltung sei jedoch gerade gegenüber den als Apartheid-freundlich bewerteten Einrichtungen praktiziert. Diese Haltung setze sich gegenüber den größeren Unternehmen fort, die durchgängig eine Tradition in die Apartheid-Zeit aufweisen. Solche Schulen, so einige Interviewpartner, würden auf gesetzlicher Grundlagen keine staatliche Schulfinanzierung bekommen und seien deshalb in erster Linie auf die Zuwendungen von den Eltern angewiesen.

Die mehrseitige Bedeutung von Sport für Heranwachsende sei von der öffentlichen Hand durchaus erkannt worden. Hier stellen die Interviewpartner die Leistungen des Staates bei der Basisversorgung mit Sportgeräten. Auch NGO's wie Umzingisi und Calabash unterstützten die staatlichen Maßnahmen. Insgesamt gelte, so die Interviewpartner übereinstimmend, dass der Staat stark überfordert sei und die Hilfe von Unternehmen deshalb besonders erwünscht. Der Staat dürfe allerdings nicht aus der Verantwortung entlassen werden. Unternehmen könnten stets eine nur ergänzende Rolle übernehmen. Deren starke Präsenz führe dazu, dass die

öffentlichen Verwaltungen dazu übergangen, ihre Aktivitäten generell zurückzufahren. Einige Interviewpartner sahen eine durchaus bestehende Gefahr, dass der Staat seine Kompetenz verliert, für die Bedürfnisse seiner Bürger zu sorgen. Die Unternehmen seien stark interessiert daran, eine gewichtigere Rolle einzunehmen, aber ihre Bereitschaft, dafür angemessen zu investieren, sei weiterhin nicht ausreichend.

Grundsätzlich seien Unternehmen in Südafrika zögerlich darin, für soziale Zwecke ausreichend große Summen bereitzustellen. Eine Kultur des Bettelns habe sich entwickelt, bei welcher die Schulen, Sportvereine und weitere lokale Initiativen Bettelbriefe schrieben und nur gelegentlich das Glück hätten, tatsächlich Leistungen ohne Gegenleistung zu erhalten. Es würde nicht ausdrücklich gesagt, aber die Attraktivität von Aktivitäten ohne zählbarem Medienwert sei eben gering. Unternehmen seien in erster Linie darauf ausgerichtet, Sponsoring-Engagements ausschließlich nach einem erwarteten Medienwert (media value) auszurichten.

Eine größere Einflussnahme von Unternehmen auf die Gesellschaft durch CSR-Aktivitäten ist von der Mehrzahl der Interviewpartner nicht gewünscht. Dies würde allein die bereits große Macht der Unternehmen stärken und die demokratischen Prozesse in Gefahr bringen. Problematisch sei gerade, dass die Unternehmen bereits erhebliche Macht besäßen und gegenüber dem Staat besonders durchsetzungsfähig auftreten könnten. Die schwarze Mehrheit der Interviewpartner vertrat eine ausgeprägte Auffassung von staatlicher Souveränität, die sich im prinzipiellen Anspruch des Staates auf Souveränität gegenüber den Unternehmen und Bürgern gleichermaßen äußern müsse. Nicht akzeptabel sei eine Überlegenheit von Unternehmen allein aufgrund ihrer finanziellen Macht.

Eine Minderheit der Interviewten sieht diese Problematik pragmatisch, insbesondere die weißen Gesprächspartner – aber nicht ausschließlich. Ihrer Ansicht nach sei der Staat bereits gegenwärtig auf die Hilfe von Unternehmen angewiesen und nehme diese auch in Anspruch. Maßnahmen der unternehmerischen Sozialverantwortung seien in hohem Maß notwendig und würden der maroden Infrastruktur sowie den stark defizitären Wohn- und Sänitärverhältnissen stark zugute kommen. Maßnahmen der CSR würden in keinem Fall eine Bedrohung der innerstaatlichen Souveränität darstellen. Eher würde die gegenteiligen Problematik vermindert, dass nämlich die staatlichen Autoritäten eine besonders große Machtfülle besäßen und davon allzu freigiebig gegenüber der Bevölkerung und den Unternehmen Gebrauch machten. Wenn auch CSR den Staat nicht dauerhaft ersetzen könne und solle, so müsse doch für die Gegenwart gelten, dass die Unternehmen höchst sinnvolle Aufgabe erfüllten.

Auch die durchaus bestehende Problematik wie Umwelt- und Lebensraumbelastungen sowie Korruption, die von Unternehmen ausgehen, könne nicht den von Unternehmen ausgehenden Nutzen prinzipiell in Frage stellen. CSR sei demnach eine sehr wichtige Aufgabe dar, die dem defizitären Staat bei wichtigen Aufgaben entscheidend hilft. Diese Entwicklung sei ausdrücklich zu begrüßen. Eine Alternative zum Staat, der die erheblichen Defizite der staatlichen Administration ausgleiche, sei nicht vorhanden.

5.6.3 Abschnitt IV – Bedeutung von CSR und Sponsoring für Unternehmen

Die Interviewpartner stellten mehrfach fest, dass Unternehmen beim Sponsoring in erster Linie auf die Medienwirksamkeit achteten. Deshalb sei Schulsport für Sponsoring unattraktiv. Auch bei Turnieren lasse sich keine hinreichende Medienpräsenz erzeugen, die für einen Business Case im Sponsoring hinreichend wirksam sei. Ein Business Case im Spitzensport würde erheblich höhere Einnahmen verlangen.

Die Interviewten zeigten hingegen mehrheitlich eine Sichtweise von Sponsoring, die dem europäisch-nordamerikanischen Begriff nicht entspricht. Leistungen und Beiträge von Sponsoren werden mehrfach als sehr willkommen bezeichnet, dazu werden Betätigungsfelder aufgelistet, den bereits genannten entsprechend: Schulgebäude, Sportgeräte, Sportanlagen: Alles bedarf der Mitfinanzierung durch solvente Geldgeber. Hier teilen sich die Interviewten in zwei Gruppen: Die einen sehen Sponsoring in einer nicht zutreffenden Begriffsbedeutung und setzen es mit dem freiwilligen unternehmerischen Geben gleich, der Donation. Unternehmen werden demnach als potenzielle Geldgeber betrachtet, die ihren so verstandenen Verpflichtungen nachkommen. Dies liegt, wie zusammenfassend ausgeführt, teils an einem landesspezifischen Englisch, teils an fehlender Sachkenntnis und teils an einer pauschalen Einstellung gegenüber Unternehmen, die deren Rolle als Wirtschaftsbürger sehr weit auslegt. Diese Interviewpartner zeigten formal große Befürwortung für Sponsoring und formulierten erhebliche Erwartungen, die aber in eine andere Richtung zielten.

Eine kritischere Gruppe sieht unternehmerisches Engagement differenzierter und schreibt Vorteile dem verbesserten Image zu. Mehrere Interviewpartner greifen das Sponsoring nicht begrifflich auf, sondern subsumieren es unter Anstrengungen der Unternehmen zum Nutzen der Gesellschaft. Hier leisten die Unternehmen etwas Nützliches. Allerdings wird von den Interviewpartnern nicht der Bezug hergestellt zur Zusammensetzung eines Nutzens aus freiwilligem Engagement von Unternehmen

und gleichzeitigem Sponsoring von medial vermarktungsfähigen Sport. Durch Sponsoring würde durchaus aber die Möglichkeit eröffnet, Einfluss auf die Gesellschaft auszuüben.

Unterschiedliche Ansichten werden dazu geäußert, woraus dieser Einfluss bestehen kann und welchen Nutzen für das Unternehmen entsteht. Angeführt werden gesellschaftliche Verbesserungen wie die Verminderung der Kriminalität. Eine Minderheit sieht das Sportsponsoring in seiner tatsächlichen Form, somit als Geschäft auf Gegenseitigkeit. Diese Minderheit befürwortet die den Nutzen, welchen die Unternehmen aus ihrem Engagement als Sponsoren ziehen. Sponsoring führe demnach zu Recht zu Einnahmen für die Unternehmen. Ihr Nutzen für die Gesellschaft bestehe in erster Linie in ihrer Vorbildfunktion: Heranwachsende würden durch einen florierenden Spitzensport Potenziale aufgezeigt bekommen, für die es sich einzusetzen lohnt. Sport könne damit Heranwachsende vom Abgleiten in eine destruktive Lebensführung abhalten und ihnen Wege zu einer selbstbestimmten Lebensplanung aufzeigen.

Sportsponsoring habe demnach das Potenzial, Jugendliche von einer schwierigen Entwicklung wegzubringen und sie an eine geordnete Lebensführung heranzuführen. Sportsponsoring verfolge dabei in erster Linie eine Vorbildfunktion: Die Jugendlichen werden mit idealen Persönlichkeiten vertraut und sehen sich in ihrem Traum bekräftigt, durch Sport einen sozialen Aufstieg zu bewältigen. Diese Hoffnung durchziehe die schwarze südafrikanische Mehrheitsgesellschaft, die aufgrund ihrer schwierigen sozialen Lage und ihrer mangelnden formalen Qualifikationen praktisch nicht über Aufstiegsmöglichkeiten verfüge. Diese Personen könnten nach Ansicht mehrerer Interviewpartner durch Sponsoring von Spitzenvereinen des Sports erreicht werden. Sponsoring erfülle für die Heranwachsenden eine Vorbildfunktion, weil sie häufig die Athleten nachahmen möchten und mit großem Einsatz trainieren, um zumindest auf diesem Weg voranzukommen.

Die pragmatischen unter den Interviewpartner stehen einer Gewinnsteigerung der Unternehmen durch verbessertes Marketing in Folge von Sponsoring aufgeschlossen gegenüber. Denn warum, so die mehrfache Gegenfrage, sollten Unternehmen erhebliche Aufwendungen für Spitzensport überhaupt tätigen, wenn der Ertrag unter diesen Aufwendungen liegt. Es sei demnach überaus wünschenswert, dass ein Business Case beim Sponsoring entstehe. Erst dadurch entwickelten die Unternehmen Bereitschaft, in einen noch ungewissen Zweck zu investieren. Worauf es besonders ankomme, sei die Bereitschaft, Sponsoring eindeutig als Maßnahmenbündel für eine verbesserte soziale Infrastruktur

mitzuverstehen. Die Vorteile von Sponsoring lägen dabei in einem verbesserten Marketing, das den Unternehmen wiederum darin zugute komme, größere Mittel für Investitionen in die lokale Gemeinschaft einzusetzen.

Mehrere Interviewpartner erklärten, dass sie eine Kombination oder Parallelität von Maßnahmen des Sponsorings und der Förderung lokaler Gemeinschaften, wie u.a. der Schulen wünschten. Sponsoring sei stark auf den Spitzensport konzentriert, der außerhalb der Vorbildfunktion für Heranwachsende mit den Anliegen des Breitensports unverbunden bleibe. Von den Unternehmen wurde hier erwartet, dass die einen erweiterten Blickwinkel einnehmen: Es gelte zu erkennen, so mehrere Interviewpartner, dass die lokalen Gemeinschaften konkrete Vorteile von den ansässigen Unternehmen erfahren. Diese Wirkung werde von den Unternehmen meist nicht beachtet, weil sie Sponsoring- und Donation-Projekte (CSR) unverbunden voneinander verfolgen.

Einige Interviewpartner kritisierten, dass die Unternehmen generell schlecht kommunizierten und keinen kontinuierlichen Dialog über Sponsoring-Engagements hinaus suchen. Hier bestehe vor allem das Problem der Dauerhaftigkeit: Zu früh und schnell würden laufende Projekte abgebrochen. Teilweise sei dafür die mangelhafte Tätigkeit der Behörden verantwortlich, aber auch die Kurzlebigkeit des Interesses von Unternehmen. Wenn eine CSR-Maßnahme als nicht länger von Interesse gelte, würde der Ausstieg rasch vollzogen. Dauerhaftes Engagement sei daher überwiegend die Ausnahme. Die engagierten Unternehmen müssten stärker bedenken, dass vorzeitig abgebrochene Projekte in der Wirkung noch problematischer seien als solche, die gar nicht stattfinden. Unternehmen sollten mit den Zielgruppen von CSR-Maßnahmen frühzeitig und dauerhaft sprechen. Bislang sei es schwierig, eine Zusammenarbeit langfristig zu gestalten, weil die gemeinsame Interessensbasis meist schwach definiert sei. Erforderlich wäre, so ließen mehrere Interviewpartner erkennen, dass parallel zu den Maßnahmen Strategien der Kommunikation entwickelt werden, damit die Aktivitäten stärker öffentlich erkannt und gewürdigt werden.

5.6.4 Abschnitte V und VI – Sportsponsoring und seine zukünftigen Potenziale

Mehrere Interviewpartner beurteilen Sponsoring als etwas Wünschenswertes, das die Gesellschaft in wesentlichen Lebensinteressen unterstützt. Zu trennen sind hier diejenigen, die ein reduziertes und nicht sachgerechtes Verständnis von Sponsoring haben und jene, denen Sponsoring als kohärenter Handlungsstrang geläufig ist. Die erstere Gruppe nimmt an, wie erläutert, dass Sponsoring generisch alle Leistungen

von Unternehmen gegenüber Akteuren der Zivilgesellschaft umfasst. Hier besteht eine unkritische Erwartung, dass die Unternehmen sich voraussetzungslos für gesellschaftliche Belange einsetzen, dabei aber keine tragfähige Kostenkalkulation vornehmen. Diese Interviewpartner waren nicht in der Lage, den Gehalt von Sponsoring angemessen zu beurteilen. Zweckdienlich ist daher, sich auf die Gruppe mit einem ausgeprägten Verständnis von Sponsoring zu konzentrieren.

Diese Gruppe befürwortet, dass die Unternehmen durch Sponsoring ihre Produkte besser vermarkten können. Ihr Bekanntheitsgrad wird gesteigert und sie haben verstärkt die Möglichkeit, zu den unmittelbaren Sportenthusiasten und den Aktiven eines Proficlubs Beziehungen herzustellen, die nach außen gewinnbringend medial kommuniziert werden können. Für die Unternehmen ergeben sich günstigere Bedingungen, ihre Produkte zu vermarkten

Sie erhalten einen besseren Zugang zu den Herstellern und Kundenkreisen, wie auch zu den Objekten des Sponsorings. Dies gebe den Unternehmen die Möglichkeit, ihre Produkte besser zu vermarkten und dadurch eine größere Nähe zu den Kundenreisen herzustellen. Der Nutzen von mittelbaren Einnahmen aus Sponsoring bestehe gerade in der Förderung des Leistungs- und Breitensports, die wesentlich über das *community outreach* erreicht würden.

Sponsoring ermöglicht nach Ansicht mehrerer Interviewpartner, dass erst die notwendigen Gelder generiert werden, um Projekte der unternehmerischen Sozialverantwortung ohne Verluste finanzieren zu können. Es trage zur Sichtbarkeit der Produkte bei und könne die Unternehmen enger mit dem potenziellen Kundenkreis in Kontakt bringen – so die pragmatisch eingestellten Interviewpartner. Eine besondere Passung ergeben sich zudem bei Produkte wie Autos oder Sportgeräten. Natürlich, so eine bedenkliche Stimme, berge dies auch Probleme, weil Heranwachsende dadurch zur Raserei verleitet werden könnten. Optisch ansprechende Neu- und Sportwagen würden in Südafrika zudem häufig von Kriminellen genutzt. Dies könne zur Verharmlosung in einer ohne stark für Kriminalität anfälligen Jugend führen. Insgesamt seien diese Befürchtungen aber nur für Minderheiten zutreffend. Insgesamt sei die vom Sponsoring ausgehende Vorbildwirkung für Heranwachsende durchaus zielführend bei ihrer Gewöhnung an ein geregeltes und diszipliniertes Leben.

Die Interviewpartner, soweit Sponsoring in der allmeingültigen Form aufgefasst wurde, standen einer stärkeren Verwendung des Sponsoring für Ziele des *community outreach* und der unternehmerischen Sozialverantwortung aufgeschlossen gegenüber. Dass Sponsoring zu Ergebnissen führen kann, die den Anforderungen

der CSR entsprechen, wurde generell bejaht. So habe eine Vermarktung von Produkten im lokalen Leistungssport sowohl einen Nutzen für die Unternehmen, als auch für die lokalen Gemeinschaften. Die Unternehmen profitierten vom erweiterten Kundenkreis, während dem lokalen Leistungssport erst seine Aktivität ermöglicht werde. Wichtig seien dabei faire Vereinbarungen, die den Sportlern eine ausreichende Finanzierung ihrer Aktivitäten ermöglichen.

Wichtig ist besonders die Schnittmenge, die zwischen klassischem Sponsoring und der CSR entsteht. Für die hiermit befassten Interviewpartner ergab sich kein Widerspruch zwischen dem freiwilligen Geben (Donation) und dem Sponsoring, weil beide Aktivitäten zu einem Zuwachs an finanziellen Möglichkeiten der aktiven Sportler und des schulischen Sports führen. Wenn Unternehmen zur Mitfinanzierung von Sportaktivitäten durch Sponsoring und freiwilliges Geben bereit seien, dann gäbe es wenig Veranlassung, diese Aktivitäten zu bremsen. Wichtig sei allerdings, dass die sponsernden Unternehmen in einem Land wie Südafrika von ihrer Fokussierung auf reinen Ertrag Abstand nähmen und kombinierte Strategien für eine gleichzeitige Förderung der verschiedenen Leistungskategorien von Sport entwickelten.

Die Interviewpartner lehnten es überwiegend ab, dass Sponsoring von Sport Aufgaben des Staates ersetzen könne oder solle. Hier bleibe der Staat in der Verantwortung und solle nicht einer unsicheren und gewinnabhängigen Finanzierungsstrategie das Feld überlassen. Für die Interviewpartner war es nicht zu rechtfertigen, dass der Staat sich von unmittelbaren unternehmerischen Interessen abhängig machen könne. Hier sei die Dauerhaftigkeit von Investitionen und der Übernahme von Aufgaben noch weniger gegeben als bei Maßnahmen der CSR. Der Staat habe eine Verpflichtung, die er nicht preisgeben könne. Unternehmerische Aktivitäten könnten die Leistungsfähigkeit des Staates ergänzen, aber nicht ersetzen. Eine Minderheit der Interviewten hinterfragte diese strikte Haltung und argumentierte, dass die besonderen Defizite der Administration durchaus von einer dauerhaften Mitwirkung von Unternehmen profitieren könnten. Die Lage der öffentlichen Versorgung sei einfach zu ernst, als dass hier ein ideologisch geprägter Denkprozess sinnvoll wäre. Der Staat solle zwar die Souveränität über seine Kernfunktionen behalten, aber nicht zu bewältigende Aufgaben bereitwillig Unternehmen überlassen, die zu größerem finanziellen Engagement bereit sind.

5.6.5 Zusammenfassende Darstellung

Die Interviews wurden mit Schuldirektoren, Lehrern und Hochschullehrern geführt, die praktisch oder theoretisch mit Sport befasst sind. Ferner wurde der leitende Beamte Zwenzilima befragt. Eine weitere Interviewpartnerin bezeichnete sich als Regierungsangestellte.

Als ganz überwiegend geteilte Aussage kann festgehalten werden, dass die Schulen unterfinanziert seien und von Unternehmen vor allem Maßnahmen der Corporate Social Responsibility (CSR) wünschen, die ihren Schulen zugutekommen. CSR und Sponsoring werden dabei überwiegend separat betrachtet, wobei zwei nicht deckungsgleiche Sichtweisen dominieren: Ein Teil der Interviewpartner ist über Sponsoring generell und speziell Sportsponsoring nicht informiert und hat auch nicht den Denkschritt vollzogen, dass unternehmerisches Geben in aller Regel einen unternehmerischen Zweck verfolgt. Den Unternehmen wird hierbei mit einer Erwartungshaltung begegnet, dass sie etwas an die Gemeinschaft zurückgeben sollen. Das „zurück“ wird aus dem Nutzen aus Arbeitskräften begründet, welche die Unternehmen an ihrem Standort oder generell in ihrem Sitzstaat vorfinden. Die Gebens- und Nehmens-Beziehung wird nicht weiter konkretisiert, so dass die Ausstattung der künftigen Arbeitskräfte mit Humanressourcen durch den staatlichen Schulunterricht bzw. das staatliche Erziehungswesen herangezogen werden kann: Die Unternehmen erhalten ausgebildete junge Erwachsene und nutzen ihre Fertigkeiten, ohne dafür sichtbar zu eine Gegenleistung zu erbringen – so die mehrheitlich geteilte Sichtweise.

Ferner können auch alle Leistungen des Staates wie Infrastruktur, Gesundheitsversorgung und Sozialwesen als in Vorleistung erbrachte Maßnahmen gesehen werden, die es demnach in gewisser Hinsicht zurückzuerstatten gelte. Zugespitzt nehmen die Interviewpartner einen Gegenpol zu Milton Friedmans These ein, dass die soziale Verantwortung von Unternehmen (einzig und allein) in der Vermehrung ihrer Gewinne bestehe. Es wird damit eine Verpflichtung der Unternehmen gesehen, die über die Entrichtung von Steuern hinausgeht: Sie sollen aktiv tätig werden, um zur sozialen Entwicklung in ihrem Wirkungsbereich beizutragen. Aktivitäten des Sponsoring und das unternehmerische Interessenskalkül spielen dabei eine untergeordnete Rolle: Die Finanzierung dieser Aktivitäten wird nicht hinterfragt, die aus der freien Spitze von Unternehmen, d.h. den auch anderweitig (investiv) verwendbaren Mitteln kommen müssen. Es lässt sich, stark

vereinfacht, eine Haltung ermitteln, wonach die Unternehmen „Geld haben“ und dies sinnvoll einsetzen können.

Eine andere Gruppe der Interviewten ist sich des Interessenkalküls von Sponsoring bewusst und spricht von den erheblichen Unterschieden zwischen den quasi-selbstlos durchgeführten Maßnahmen der CSR und dem als Business Case aufgestellten Sponsoring von Sport – überwiegend Spitzen- bzw. Profisport, wenn die verausgabten Summen als Maßstab genommen werden. Hier reichen die Einstellungen von einer eher unkritischen Befürwortung des Sponsorings über die Forderung nach einem ausgewogenen Mix (CSR ohne direktes Gewinnkalkül und Business Case Sponsoring) bis hin zu einer restriktiven Einstellung. Letztere wünscht die engmaschige Kontrolle der staatlichen Stellen über unternehmerische CSR- und Sponsoring-Maßnahmen und sieht die Kontrollkompetenz des Staates als zentral an. Entsprechend der Intensität dieser Einstellung zeigt sich unterschiedliche Offenheit für direkte Arbeitsbeziehungen zwischen Unternehmen und Akteuren des Sports und anderer CSR- und Sponsoring-relevanter Maßnahmen. Aus mehreren Interviews wurde deutlich, dass unterschiedliche Ebenen des Sponsorings betrachtet werden. Mehrere IP stellten die Unterschiede zwischen Basissport, Schul-, Universitätssport und Vereinssport sowie dem Leistungs- und Profibereich heraus. Der Inhalt von Sponsoring im Gegensatz zu Donation erschien den Interviewpartnern aber nur teilweise bekannt zu sein. Die Bandbreite reicht hier zwischen umfassender Systemkenntnis des Schnittbereichs Sport und Wirtschaft über Gleichsetzung von Sponsoring, Donation und CSR bis zur Verweigerung weiter gehender Antworten mit Ausnahme von vereinfachenden Formeln von den Pflichten der Unternehmen. Entsprechend dieser Bandbreite sind erstere besonders kritisch gegenüber der Leistungsfähigkeit und Verlässlichkeit der staatlichen Institutionen, die mittlere Gruppe formuliert ebenfalls beschränkte Erwartungen, aber auch Verständnis. Eine Minderheit, besonders die IP's Cadula (Selbstbezeichnung Regierungsangestellte) und IP Thandiwe, nimmt eine dezidiert staatsbejahende wie unternehmenskritische Position ein. Alle IP betrachten Sponsoring, auch wenn der Begriff z.T. falsch verstanden wird und lokale Sportförderung als unverzichtbar, weil der Staat nur begrenzt für Infrastruktur und soziale Dienste sorgen könne.

Die gegenüber dem Sponsoring und direkten CSR-Beziehungen aufgeschlossene Gruppe kritisiert besonders den bürokratischen Aufwand bei der Einleitung und Durchführung solcher Maßnahmen. Die Bürokratie („red tape“) reiche bis zur absichtlichen Verschleppung und Sabotage von möglichen CSR-Aktivitäten von

Unternehmen, wie einige IP erklärten. Offenbar sei die Bildungsbürokratie nur eingeschränkt an der Aktivität von privaten Akteuren interessiert. Aus den Antworten der Interviewten ist zu lesen, dass die Behörden häufig streng und überzeichnend auf ihre Kompetenzen pochen und Kontrollverlust fürchten. Hierbei habe dann engmaschige Kontrolle Vorrang vor konkretem Nutzen für den Breiten-, Schul- und Leistungs- bzw. Vereinssport (auf Amateurniveau). Der Staat spielt nach überwiegender Ansicht der Interviewten somit eher keine produktive Rolle beim Zusammenbringen von unternehmerischer Initiative und dem Sport.

Die Mehrheit der Schulen von Interviewpartnern profitierte von Unterstützung durch Unternehmen oder von Stiftungen, die mit Unternehmen bei der Verwendung mit Mitteln der CSR zusammenarbeiten (wie Umzingisi). Gleichwohl waren die Maßnahmen im Ausmaß unterschiedlich und reichten von sporadischen Reparaturen zu langanhaltenden Förderungen des Schulsports. Über ihre Aktivitäten bei der Einwerbung von Geldern der CSR machten die Interviewpartner wenig konkrete Angaben, allerdings war auch dies nicht Hauptgegenstand der Untersuchung. Vielmehr sollte die Einstellung der IP's zum Sponsoring von Sport als Mittel der CSR untersucht werden.

Die Befürworter sahen Sponsoring als willkommenes Mittel, um die Finanznot der eigenen Schule zu lindern und im Gegenzug den Unternehmen Möglichkeiten der direkten und indirekten Werbung einzuräumen. Der Nutzen indirekter Werbung für Unternehmen durch Imageverbesserung wurde einhellig als legitim gebilligt, auch wenn offenbar unterschiedlich stark reflektiert.

Kritik wird mehrfach daran geäußert, dass ein Großteil der Gelder an den Profisport geht. Für die breite Bevölkerung, insbesondere die Heranwachsenden, entstehe dadurch lediglich der Nutzen einer Förderung von Vorbildern. Die junge Generation wolle Sportstars nachahmen und orientiere sich oft zu stark an ihnen, auch wenn diese kriminell würden. Die Schaffung von Vorbildern (in etwa: ‚stars made by sponsoring‘) stößt auch auf Kritik, weil die Masse der Heranwachsenden einen solchen Status nicht erreichen könne und vielmehr davon bedroht sei, durch zu viel Zeitaufwand für den Sport keine tragfähige Ausbildung zu erwerben.

Sportsponsoring als Geschäftsmodell nach europäisch-amerikanischem Muster war den Interviewpartnern überwiegend nur wenig oder nicht bekannt. Diese trifft aber auf westliche Länder nicht deutlich weniger zu, denn, wie bereits ausgeführt, werden unter Sponsoren zumeist allein die Unternehmen verstanden, deren Namenszüge

und Logos bei Sportveranstaltungen auf den Trikots und an den Sportstätten sichtbar sind. Häufig wird sogar allein der Trikotsponsor (*jersey sponsor*) als wichtiger Geldgeber wahrgenommen.

Aus den Interviews kann die übergreifende Feststellung gewonnen werden, dass erstens Sponsoring von Sport als Mittel des unternehmerischen Sozialengagements geeignet ist. Einige skeptische Stimmen drehen diesen Gesamteindruck nicht ins Gegenteil. Zweitens ist in Südafrika eine stärker akteursübergreifende Sicht einer wünschenswerten Organisation von unternehmerischer Sozialverantwortung festzustellen. Das europäisch-amerikanische Modell der in kommerziellen Sportarten führenden Nationen passt offenbar nur eingeschränkt. Vielmehr sollen Unternehmen sich nach Erwartung von Stakeholdern offenbar sowohl im Profisport, als auch im Vereins- und „Basissport“ der Schulen und lokalen Vereine engagieren. Hier passen aber die rein kommerziell ausgerichteten Modelle großer wirtschaftlicher Spieler des abendländischen Kulturkreises nicht. Der Schlüssel zur Glaubwürdigkeit und Breitenwirkung in der Bevölkerung, somit der potenziellen Käuferschicht, scheint im ganzheitlichen Engagement auf den verschiedenen genannten Ebenen zu liegen. Gleichzeitig wird von den Unternehmen erwartet, Einfluss auf die Administrationen auszuüben, um einen verlässlichen Geldstrom von Unternehmen zu gesellschaftlichen Stakeholdern zu gewährleisten.

Ogleich mehrere Interviewpartner eine sehr befürwortende Einstellung ausdrücken, wird in der Sache die kommerzielle Ausrichtung des Sponsorings (bei einem Teil der IP) offenbar nur unzureichend erkannt. Letztere stellen mehr die Imagewerbung für Unternehmen heraus, die sich mit ihrer Aktivität in ihrer lokalen oder regionalen Umgebung vorteilhaft präsentieren. Sponsoring wird demnach in erster Linie mit Imagewerbung gleichgesetzt. Diese kann durchaus einem Absatzzweck folgen. Welchen Stellenwert dieses Anliegen hat, darüber gehen die Ansichten auseinander.

Häufig wird auch das normative Element betont, dass die Unternehmen verpflichtet sind, sich sozial zu engagieren. In dieser Hinsicht wäre das Gewinninteresse bei Sponsoring nicht das zentrale Anliegen. Vielmehr läuft es auf einen Mix zwischen Imageverbesserung und kommerziellen Interessen hinaus, die durch das Sponsoring gleichermaßen erzielt werden.

Mehrere Interviews zeigten, dass in Kontexten wie Südafrika klassische Sponsoring Konzepte falsch positioniert sein können. Eher scheint eine Schwerpunktverschiebung auf die Förderung der Reputation erforderlich, die durch

lokale Initiativen vorangetrieben und durch Stiftungen verstärkt wird, die „näher am Menschen“ sind (um den Slogan einer deutschen Partei zu verwenden). Ob dies betriebswirtschaftlich sinnvoll ist, v.a. in Bezug auf das Erreichen relevanter Käuferschichten, ist eine andere Frage. Zur Entscheidung würde stehen, welche Mischung aus Spitzensport-Sponsoring und Lokalsport-Sponsoring sinnvoll ist, um einen optimalen Imagegewinn zu erzielen.

Kernbegriff der Interviews war der Sport als Träger von CSR. Es zeigte sich, dass Corporate Social Responsibility einen vielschichtigen Begriff darstellt, der erhebliches Potenzial zu Verschleierung und Konfusion besitzt.

Sportsponsoring als Förderung von Sport nach unternehmerischen Gesichtspunkten stieß teilweise auf Unverständnis. Mehrere Gesprächspartner hingen der Überzeugung an, Sportförderung sei ein selbstloses Handlungsfeld, dass mit den Begriffen CSR, CC und dem südafrikanischen CSI (corporate social investment) zu kennzeichnen sei. Sport wurde als Element der Unternehmensstrategie wahrgenommen. Allerdings wurde für den Sport in Südafrika mehrfach betont und verlangt, dass die besondere Geschichte, Kultur und soziale Zusammensetzung des Landes berücksichtigt werden müsse. Denn CSR oder präziser CSI in Südafrika wird von einer spezifischen Sichtweise von unternehmerischer Sozialverantwortung bestimmt. Eine besondere Rolle spielt hierbei das „Giving Back“-Paradigma: Erwartungen werden gegenüber den Unternehmen formuliert, insbesondere solchen aus westlichen Industrieländern, dass sie der Gesellschaft etwas für die Nutzung von deren Ressourcen, besonders in Form von Arbeitskräften, zurückgeben. Die Interviews zeigten, dass die Differenzierung von Sponsoring, CSR, CC und CSI ein wichtiger analytischer Schritt bleibt. Formuliert wurde nahezu einhellig die Erwartung, dass Sponsoring auch eine unternehmerische Weichenstellung für die Förderung der Gesellschaft zum Inhalt haben soll.

6) Ergebniszusammenfassung und Fazit

6.1 *Sponsoring als Instrument der unternehmerischen Sozialverantwortung?*

Die Arbeit erörtert die Möglichkeiten von Sportsponsoring und stellt diese in den Zusammenhang mit den verschiedenen Handlungssträngen der unternehmerischen Sozialverantwortung. Die Kernfrage lautet damit: Was kann für den Sport und damit für die Gesellschaft auf Basis einer gewinnorientierten Strategie erreicht werden? Um hierzu Erkenntnisse zu gewinnen, werden beide Themen im Detail diskutiert und zusammengeführt. Gestützt darauf werden die Optionen aktiver Sozialverantwortung im Schwellenland Südafrika analysiert. Eine Interviewreihe mit Multiplikatoren an der Basis, wo CSR „ankommt“ – Lehrkräfte und Schulleiter – gibt Feedback zur Desktop Study. Dieses wurde in den vorangegangenen Abschnitten des Kapitels 5 qualitativ dargestellt und bewertet. Hier werden nachfolgend die wesentlichen Erkenntnisse der Desktop Study zusammengefasst. Die Beantwortung der Arbeitshypothesen, ein Fazit und der Ausblick auf weitere Forschungsbedarfe schließen die Arbeit ab.

Der Begriff unternehmerische Sozialverantwortung stammt als Corporate Social Responsibility (CSR) aus dem stärker marktliberal ausgerichteten angelsächsischen Raum, wie Backhaus-Maul et al. (2010) darlegen. Insbesondere in den USA dominiert die Idee des eigenverantwortlichen Wirtschaftsbürgers und eines residualen Staates. Eine stark pluralistischen, nach westeuropäischen Maßstäben geradezu fragmentierte Zivilgesellschaft ist dieser Idee angeschlossen.

Übersehen wird häufig, dass der Begriff „sozial“, anders als im Deutschen, im Englischen doppelgesichtig ist: Erfasst werden ebenso die von innen an das Unternehmen gerichteten Erwartungen. Diese waren eigentlich konstitutiv für den Begriff CSR, wie Jonker (2011) ausführt. Nach außen ist der englische CSR-Begriff ebenfalls breiter angelegt: Zum einen die Beteiligungs- und Verteilungsgerechtigkeit (Herchen 2007), die sich an Stakeholder (Anspruchsgruppen) richtet, zum anderen das Gebot der Nachhaltigkeit, das in der Wirtschaftsethik begründet ist. Sie erstreckt sich, wie Loew (2004) darstellt, auf Verantwortung für den Produktlebenszyklus und die Supply Chain. Nach Loew umfasst Corporate Social Responsibility nicht-gewinnorientierte Handlungen nach innen und außen, die mit der Geschäftstätigkeit verbunden sind.

Grundsätzliche Kritik am Begriff CSR übt Burckhardt (2013). Bekenntnisse von Unternehmen mit globalen Produktionsstätten seien häufig ohne konkreten Gehalt. Zudem würde das tatsächlich geleistete oft durch ethisch verwerfliches Verhalten weit übertroffen. Von solchen Unternehmen würden Phrasen kommuniziert, die ein

global-ökologisches Bewusstsein vorspiegeln (Burckhardt 2013), aber unter den in Entwicklungs- und Schwellenländern weitlich ausgenutzten Produktionsbedingungen nicht zu verwirklichen seien. Ohne es ausdrücklich zu erwähnen, würde das Motto von Volkswagen, „sozial, ökonomisch, ökologisch“, engl. „people, planet, profit“, unter Burckhardts Kritik fallen.

Andere Forscher, wie Backhaus-Maul (2015), sehen für die letzten Jahre eine Bewegung hin zu einem stärker ausgleichenden Verständnis zwischen Unternehmen und kritischer Zivilgesellschaft. Die Debatte sei, wie mehrere Stimmen feststellen, von einem Gemisch aus pauschaler Ablehnung, wohlbegründeter Kritik und einer ethisch begründeten Anklägerhaltung geprägt (siehe u.a. EKD 2008, Gazdar/Kirchhoff 2004, Heidbrink/Hirsch 2008 und Backhaus-Maul 2015). Wegen dieses unproduktiven Dialoges halte ein Großteil der Unternehmen an seiner traditionellen Abschottung von der übrigen Gesellschaft fest. Tatsächlich herrsche, wie Backhaus-Maul (2015) erklärt, weniger Unwillen, sondern Unverständnis. Rappaport (1999) und Höpner (2003) argumentieren, dass unter diesen Bedingungen eine Art der Unternehmensführung zwingend folgt, die den Haltungen von Anspruchsgruppen zuwiderläuft: Es gilt allein die Mehrung des Aktionärsnutzens. Dies bedeutet nach Höpner (2003) in der Summe keinen Wohlfahrtsgewinn, sondern einen Wohlfahrtsverlust. Biedermann (2015) beklagt, dass große Unternehmen sich umfangreich als Corporate Citizen engagieren, dass sie dies aber viel zu wenig nach außen kommunizieren. Hier entstehe ein schiefes Bild. Viel stärker als gute Citizenship würden Sponsoring-Aktivitäten von der Öffentlichkeit wahrgenommen werden, weil das Unternehmenslogo dadurch weithin sichtbar wird. Dabei gebe es, wie Mecking (2015) ausführt, seit den 1990er Jahren einen starken Trend zum Corporate Giving, das gerade bei großen Unternehmen fester Bestandteil der Außenkommunikation geworden sei. Dies wurde für Deutschland in Studien von Gazdar, Habisch und Kirchhoff (2006) belegt.

Die EU-Kommission hat CSR mehrfach definiert. Richtungweisend waren die Darstellungen von 2001 und 2011, weil sie grundsätzliche Klärungen vornahmen. 2001 wurde CSR im Wesentlichen als Teil des Unternehmensmanagements beschrieben, das bei allen Tätigkeiten einzubeziehen ist. Genutzt werden sollten „neue Möglichkeiten, soziale Errungenschaften mit der Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit in Einklang zu bringen“ (Europäische Kommission 2001). Zehn Jahre später wurde diese breite Sichtweise wieder zurückgenommen. CSR wurde als Verantwortung für die negativen Folgen des Unternehmenshandelns auf die natürliche und soziale Umwelt definiert. Im Jahr 2011 formulierte die EU ihre

Definition von CSR neu. Nun wird CSR als „the responsibility of enterprises for their impacts on society“ definiert (European Commission 2011).

Dieser auf Schadensbegrenzung und Schadenskorrektur reduzierte Ansatz wurde durch die Richtlinie ISO 26000 indirekt korrigiert: Indirekt, weil sie keine politische Position, sondern ein Kriterienkatalog zur Zertifizierung darstellt. Die Kriterien zu Social Responsibility verwenden den Zusatz Corporate nicht, weil die ISO 26000 nicht auf Unternehmen beschränkt, sondern auf Organisationen im Allgemeinen ausgerichtet ist.

Die ISO 26000 enthält das Reifegradmodell der CSR, das vier Stufen von der alleinigen Erfüllung von Gesetzen bis zum vorbildlichen Wirken als unternehmerischer Bürger aufgebaut ist. Das Modell erweitert bestehende CSR-Definitionen der Europäischen Kommission und beruht wesentlich auf dem Konzept von Crane, Matten und Moon (2008). Die Schmalenbach-Gesellschaft hat den deutschen Beitrag hierzu wesentlich beeinflusst.

Allerdings zeigen zahlreiche Praxisbeispiele, dass eine behauptete Harmonie von Anspruchsgruppen und Unternehmen nicht generell existiert. Ihre breiten Möglichkeiten, Kosten als externe Effekte auf die Gesellschaft überzuwälzen, muss nach Ulrich (2006) zwangsläufig zu gesellschaftlichen Wertkonflikten führen. Stark unterschiedliche Wertvorstellungen treffen aufeinander und sind Gegenstand der Beobachtung durch eine stark kritischen Öffentlichkeit. Allerdings bleibt es in Zeiten des Überangebots auf dem Arbeitsmarkt ein Ideal, wie Kieser und Walgenbach (2003) feststellen, dass Unternehmen im Umgang mit ihren Mitarbeitern nicht in erster Linie als Anspruchsinhaber auftreten, sondern diese vor allem als soziale Wesen betrachten, an deren Wohlergehen sie interessiert sind. Besser ist es gelungen, Diversity-Konzepte zu verwirklichen. Diese zielen auf die Wertschätzung der Mitarbeiter mit ihren unterschiedlichen Verhaltensweisen und Einstellungen. Hier soll Toleranz zu einer produktiven Gesamtatmosphäre im Unternehmen führen, wie Becker (2006) erklärt.

Bei Produktion in sog. Verlängerten Werkbänken kann zumeist nur das öffentliche Benennen und Verurteilen (naming and shaming) die Einhaltung grundlegender Menschenrechte und sozialer Standards in den Produktionsstätten erreichen. Dynamiken der öffentlichen Meinungsbildung sind durchaus gefürchtet, wie Saheb (2006) darstellt. Es besteht die Gefahr, den Ruf eines unethischen Unternehmens bekommen, der nach dokumentierten Fällen von schweren Verletzungen der Menschen- und Arbeitnehmerrechte nur aufwändig und langsam abgebaut werden kann.

Volkswagen richtete 2006 eine Geschäftsstelle für die Koordination von CSR und Nachhaltigkeit ein. Sie ist für die strategische Ausrichtung und Weiterentwicklung des CSR-Managements im Konzern zuständig. Besonders engagiert sich diese Stelle für interne Austausch- und Informationsprozesse. Ferner hat sie ein Daten- und Kennzahlen-basiertes Informationssystem für unternehmerische Sozialverantwortung aufgebaut. Auch hier wird die grundlegende Teilung der Aufgabenbereiche sichtbar: Soziale Angelegenheiten sind nicht mit dem operativen Geschäft verbunden. Riess und Peters (2006) bezeichnen dies als klassisch-europäisches Denken, das wirtschaftliche und soziale Verantwortung nicht zusammenführen will.

Kritiker wie Birker (2005) merken hier an, dass soziale Verantwortung zuerst verlangt, die unternehmensinterne Kommunikation nicht zu vernachlässigen. Zu stark wird die Außenkommunikation zu Staat, Investoren und Kunden ins Zentrum gestellt. Zu den klassischen Funktionen des Marketing-Mix gehört aber auch, wie Will (2001) anmerkt, der Dialog mit den Mitarbeitern. Schließlich sind es diese, welche die Qualität der Produkte und Dienstleistungen herstellen.

6.2 Strategien des Sponsoring

Sponsoren achten besonders auf die Glaubwürdigkeit des jeweiligen Engagements. Glaubwürdigkeit erreicht bei Befragungen von Unternehmensangehörigen zu ihren Erwartungen an Sponsoring-Partner mit 80 Prozent den höchsten Wert, wie die Agentur Scholz & Friends 2008 ermittelte. Auf einer Skala von 52 bis 34 Prozent folgten anderen Faktoren wie Managementqualität und Langfristigkeit. Dem Sponsoring werde die Chance zugeschrieben, so Scholz & Friends weiter, Strukturen für langfristigen sozialen Nutzen aufzubauen oder bestehende Strukturen in diese Richtung zu verändern.

Wichtige Voraussetzung für gelingendes Sponsoring ist nach Sicht der genannten Unternehmensberatung, die Entscheidung zum Kauf als Weg mit aufeinanderfolgenden Entscheidungen zu verstehen. Diese auf Pfannenberg und Zerfaß (2005) zurückgehende Sichtweise sieht Reputation als Bindeglied zwischen der Bekanntheit einer Marke und der Erwägung, ein entsprechendes Produkt zu kaufen. Eine systematische Analyse des potenziellen Sponsoring-Partners ist vor Sponsoring-Entscheidungen ist Standard, wie Crimmins und Horn bereits 1996 darlegten. Als zwar erfolgreiches, aber methodisch abschreckendes Beispiel gilt die Entscheidung des Vorstandschefs von Volvo, Peer Gyllenhammar, in den 1970er Jahren mit dem Sponsoring von Tennis zu beginnen. Der Tennis-Enthusiast erkannte intuitiv, dass

Gleichgesinnte und Volvo-Neuwagenkäufer eine große Schnittmenge aufwiesen und die einsetzenden TV-Übertragungen den erforderlichen Medienwert sicherten.

Woisetschläger (2009) nennt als entscheidendes Erfolgskriterium, dass ein Sponsoring Fit erzielt wird. Dieser Fit bezeichnet ein Match (Passung) des sponsernden Unternehmens, auch dessen Produkte, mit der emotionalen Botschaft, die vom Empfänger ausgeht. Auch Schaumann (2010), Göth (2009) und Dudzik (2006) argumentieren in diese Richtung.

Ein Hauptsponsor beansprucht, allein die Spielertrikots und häufig die Bekleidung eines größeren Kreises vereinsangehöriger Personen mit seinen Werbesymbolen auszustatten. Dies sind das Trainerteam und öffentliche sichtbare Offizielle. Diese Pflichten gelten nicht nur für die Spiele, sondern auch für die Trainingseinheiten und für Medientermine. Fahrzeug-Sponsoren verlangen, dass allein ihre Fahrzeuge bei diesen Terminen sichtbar sind.

Die Sponsoring-Botschaften werden in einem Drei-Speicher-Modell aufgenommen, das aus Moment-, Kurzzeit- und Langzeitgedächtnis zusammengesetzt ist. Erfolg von Sponsoring ist gerade dann gegeben, wenn die Rezipienten diese Botschaft und die damit verbundenen Emotionen gerade dann abrufen, wenn sie die Entscheidung zum Produktkauf treffen. Die Entscheidung wird, wie Göth (2009) ausführt, dadurch gelenkt. Natürlich kann dies drastischer formuliert werden: Die Person wurde erfolgreich manipuliert. Wird allerdings dieses Vorgehen aus ethischen Gründen verworfen, müsste konsequenter Weise ein Verbot jeglicher Produktwerbung gefordert werden.

Sponsernde Unternehmen müssen, wie ausgeführt, auf die Passung von Sponsoringpartner und eigenem Image achten. Zu diesem Image gehören wesentlich die Erwartungen der eigenen Zielgruppen. Dies sind beim Sportsponsoring wesentlich die Interessierten, die bei Mannschaftssportarten als Fans dauerhafte Gruppen bilden.

Die Sponsoring-Beziehung resultiert gerade bei sehr erfolgreichen Sportclubs in einer mehrstufigen wechselseitigen Aufladung zwischen der sponsernden Marke und dem Gesponserten. Sie ist mehrstufig, weil beide Seiten von dieser Geschäftsbeziehung nicht nur unmittelbar finanziell, sondern auch durch Imagegewinn profitieren. Die Wirkungsweise ist überwiegend einfach: Erfolg des einen spiegelt sich im Erfolg des anderen. Ein erfolgreiches Unternehmen, ein Marktführer, ein *big player* seiner Branche sponsert einen ebenso erfolgreichen Verein. Dieser bezahlt das Sponsoring mit Imagetransfer. Aber die Währung „Image“ fließt auch in umgekehrter Richtung: Der Spitzenclub wurde gerade deshalb vom

wirtschaftlich starken Sponsor ausgewählt, weil er dem Erfolgs- und Sieger-Image entspricht, das der Sponsor für sich beansprucht.

Diese Gegenseitigkeit kommt auch zwischen Kultclubs und Kultmarken zustande. Hier ist der sportliche und wirtschaftliche Erfolg ein wichtiges, aber nicht essentielles Kriterium. Dies wurde am Beispiel des Fußballclubs St. Pauli gezeigt, dessen Jersey-Sponsor die als Kultbier geltende Marke Astra ist. Sponsoring-Beziehungen ohne diese außergewöhnlichen Eigenschaften weisen den einseitigen Imagetransfer auf, während die Basisfunktion von Sponsoring, die eigene Marke bekannter zu machen, wichtiger sein kann als bei ohnehin allseits bekannten Branchenführern. Dort ist die beschriebene emotionale Aufladung wichtiger.

Die Wirkung von Sponsoring wurde auch unter technischen Aspekten untersucht: Die Werbung an den Seitenbänden geht ins Langzeitgedächtnis ein, weil die Botschaft intensiver und inhaltlich vollständig aufgenommen wird (Göth 2009). Die Hintertor-Werbung wird nur kurz wahrgenommen, aber sie setzt sich wegen der hohen Emotionalität eher im Unterbewusstsein fest. Werbung an Außenanlagen und in den Medien des Sportclubs erinnern die Rezipienten und frischen die emotionale Erinnerung für spätere Kaufentscheidungen auf.

Sponsoring folgt der Erkenntnis, dass Konsumenten in einer emotional bereichernd erlebten Atmosphäre besser und leichter anzusprechen sind. Dies ist bei einem Wettkampf besonders der Fall. Das Geschlechterverhältnis ist dabei nahezu ausgeglichen, entgegen populärwissenschaftlichen Annahmen einer vor allem maskulinen Emotionalisierung im Angesicht eines Kampfes. Dies hatten Untersuchungen von ARD und ZDF (2005) festgestellt. Egal, ob scheinbar männliche (Fußball) oder weibliche Sportarten (Eiskunstlauf) rezipiert werden: Beide Geschlechter werden gleichermaßen emotionalisiert.

An Sponsoring wird grundsätzlich kritisiert, dass es den Sponsoren allein darum ginge, aus ihrem Engagement so viel finanziellen Profit wie möglich zu ziehen. Dieser Befund der Vocatus-Studie von 2008 stellte die Verbindung mit der verbreiteten Erwartung in der Bevölkerung her, dass Unternehmen etwas zum Gemeinwohl auch im Sport beitragen könnten. Diese Einstellung ist, wie ausführlich dargestellt und durch die Interviewstudie belegt, in Südafrika in einem weitaus größerem Maß ebenfalls vorhanden. Sponsoring von Profisport stößt in europäischen Ländern bei einer Minderheit von Kritikern auf Skepsis, weil es die Kommerzialisierung des Profisports demonstriert und verstärkt. In Südafrika ist diese Skepsis nicht anzutreffen, umso höher sind aber die Erwartungen an die Unternehmen, sich gesellschaftlich zu engagieren. Diese Kritik hebt die generelle

Problemstellung hervor, die als Sponsoring vs. Donation zu bezeichnen ist. Die Frage ist dabei, abgesehen von einer ethischen Bewertung, welche Art von Sportförderung für Unternehmen profitabler ist: Es gibt keine Regel, dass der Imagegewinn aus einer gut kommunizierten Donations-Strategie nicht ertragreicher sein kann als der Imagetransfer aus kommerziellem Sponsoring, von dem allerdings die Aufwendungen aus dem Sponsoring-Vertrag abzuziehen sind. Als zentrale Entscheidungsgrundlage hat sich die Medienwert-Analyse erwiesen, die bei Sponsoring-Engagements regelmäßig durchzuführen ist. Zudem muss zumindest der Versuch unternommen werden, den Einfluss eines Sponsoring-Engagements auf den Absatz zu prüfen. Weil mehrere Faktoren Einfluss ausüben, die mit dem Beginn des Sponsorings unverbunden sind, können veränderte Verkaufszahlen in beide Richtungen täuschen. Am meisten Erfolg versprechend erscheint bislang die Befragung von Kunden. Dies ist ohne besondere Anreize um so besser zu erreichen, je größer der Kaufpreis eines Produkts im Verhältnis zum Verfügungsrahmen von Kunden ist: Bei einem Neuwagenkauf fallen wenige Minuten kaum ins Gewicht. Anderenfalls geht es nicht ohne Anreize wie 'Give-aways' oder Gewinnspiel-Teilnahmen.

Wie herausgearbeitet, bedeutet Sportsponsoring ist aus unternehmerischer Sicht in erster Linie ein Instrument der Markenkommunikation, wie es Scheuerle (2008) ausdrückte. Die Marke eines Unternehmens dient dabei dem Zweck, bestimmte Eigenschaften in den Produkten des Unternehmen mit der Ausstrahlung der Sponsoringpartner zu vereinen. Wenn auch der Begriff „Marke“ inkohärent bleibt, wie Käfer (2005) kritisierte, so kann damit heuristisch ein Bündel von Emotionen und Überzeugungen verbunden werden. Es verdichtet sich, wie es überzeugend von Meffert (2006) bezeichnet wird, ein unverwechselbares Vorstellungsbild von einem Produkt oder einer Dienstleistung. Dies gelingt gerade, wie Brandmeyer und Pirck (2004) ausführten, wenn Menschen in Bezug auf die Marke ähnliche Empfindungen entwickeln, egal ob sie selbst als Eigentümer oder Käufer mit ihr in Berührung gekommen sind. Der Aufbau einer Marke erfordert wiederholten Kontakt der potenziellen Kunden, so dass ein Wiedererkennungswert entwickelt wird. Unternehmen müssen demnach, wie Esch (2005) feststellte, die Speicherung von Markenwissen bei den Rezipienten erforschen. Auf dieser Basis kann die Loyalität beim Kontakt mit der Sponsoring-Botschaft wiederbelebt werden.

Sponsoring ist zentraler Bestandteil der Markenkommunikation von Volkswagen. Generell werden rund zwei Drittel des Sportbudgets für Fußball aufgewandt, die übrigen Gelder für verteilen sich auf Fußball, Tischtennis, Surfen und Golf. Die

Diversifikation gab in der Vergangenheit öfter Anlass zur Kritik, wie unternehmensintern diskutiert wurde.

Mit dem Sponsoring von Nachwuchsmannschaften des Deutschen Fußball-Bundes oder bestimmten Musikfestivals sollte den drei Anforderungen Strategic Fit, Marketing Fit und Efficiency Fit entsprochen werden. Der Strategic Fit bedeutet die Übereinstimmung mit der globalen Sponsoring-Strategie, der Efficiency Fit bezieht sich auf mögliche Alternativen zur bestehenden Sponsoringmaßnahme, während der Brand Fit die Passung von Angebot und passender Marke bedeutet. Die Kritik lautet, zusammengefasst (siehe u.a. Hinrichs 2010), dass eine Vielzahl durchaus erfolgreicher Einzelmaßnahmen keine internationale Sport-Sponsoring-Strategie hervorbringen konnte. Eine Vielzahl von gesponserten Sportarten erzeugt bei den Rezipienten ein unklares Bild, gerade wenn Sportereignisse in verschiedene Länder mit verschiedenen Sportpräferenzen übertragen werden (VME 2009: 15).

Der Business Case bei einem Sponsoring-Engagement verlangt das erfolgreiche Durchlaufen eines Planspiels. Dabei müssen Medialisierung, Logo-Sichtbarkeit, Durchdringungs- und Wiederholungspotenzial befriedigende Werte ergeben. Hierdurch wurde beispielsweise 2008 ermittelt, dass Werder Bremen ein stärkeres und durchweg vorteilhafteres Profil als der Durchschnitt der Bundesligisten aufweist. Volkswagen besitzt die höchste Bekanntheit als Sport-Sponsor: So antworteten 49 % der Befragten bei einer Umfrage im Jahr 2008, dass das Unternehmen sich in dieser Hinsicht betätigt. Diese Antwort wurde ohne Hinweis auf potenzielle Sponsoren gegeben.

Die Arbeit ergab ferner, dass Sport-Sponsoring nicht unbedingt umfangreiche Zusatzkosten bedeutet. Das Engagement von Volkswagen beim SV Werder Bremen umfasste im Jahr 2009 rund 2 Mio. Euro und erzielte Einnahmen aus Fahrzeugverkauf, die einen Erlös von 1,9 Mio. brachten. Letztlich standen, wie unveröffentlichte Untersuchungen ergaben, 2,17 Mio. Euro an Ausgaben Einnahmen von 1,992 Mio. Euro gegenüber. Ein weiterer, erst langfristig sichtbarer Nutzen wurde bei der Hospitality festgestellt: Nach interner Statistik hätten im Durchschnitt 72 von 100 Geschäftsleuten im Rahmen dieser Begegnungen Geschäftsbeziehungen geknüpft. Dies bestätigte eine Befragung der Agentur Sportfive von 2009, die 360 Personen interviewte.

6.3 Sponsoring und CSR – die Situation in Südafrika

Die Ausgangslage für Sportsponsoring von Unternehmen in Südafrika wird durch ein massives Glaubwürdigkeitsproblem vorbelastet. Wie mehrere Studien, u.a. von Fig (2005) zeigten, wurde in Südafrika eine Kultur des Vergessens und der mangelnden Rechenschaft etabliert. Der Versöhnungskurs von Präsident Mandela war auf inneren Frieden ausgerichtet. Das Fehlen einer Diskussionskultur in dieser Hinsicht führte auch dazu, dass die Unternehmen ihre Präferenz für freiwillige soziale Investitionen (CSI / Corporate Social Investment) in die Zeit nach der Apartheid mitnehmen konnten. Zudem wurden die ehemaligen Aktivisten des ANC auch von Unternehmen als neue Elite sozialisiert. Beispielsweise erhielten sie kostenfreie Golfclub-Mitgliedschaften und Einladungen mit VIP-Service. Da es nach dem Systemwechsel Zehntausende Ämter und Posten zu besetzen gab, konnte auf dieser Basis eine Kultur der Vorteilsnahme und Korruption etabliert werden.

Mit dieser Haltung begegnen südafrikanisch Unternehmen überwiegend der Forderung der Bevölkerung nach „Giving Back“, dem Zurückgeben für die Nutzung der gesellschaftlichen Ressourcen für die Gewinnmaximierung. Projekte des CSI weisen häufig keine planvolle Verbindung zum Unternehmen auf, sind somit „bolted on“ und „disconnected“ (Fredericksz 2015), d.h. wie ein Aushängeschild angeheftet. Zur Verminderung der Ungerechtigkeiten aus der Apartheid-Ära wurden nach 1994 die Politiken der Affirmative Action (AA) und des Broad Based Black Economic Empowerment (BBBEE) entwickelt. Die Unternehmen sind von der Gesellschaft generell, wie Fig (2005) ausführt, weit entfernt und geben der Kontrolle über Mitarbeiter und Arbeitsabläufe Vorrang.

Die in Südafrika tätigen deutschen Unternehmen sind generell um ein vorteilhaftes Profil im Hinblick auf ihre Reputation in der Bevölkerung bemüht. Dies hatte das Deutsche Institut für Entwicklungspolitik (DIE) bei einer vertieften Studie festgestellt (DIE 2011). Wichtig ist den Unternehmen, Zertifizierungen zu erhalten, die u.a. im Rahmen des BBBEE ausgestellt werden. Ferner wird sichtbar Engagement darin demonstriert, kleinere Unternehmen zu fördern, mit denen Lieferbeziehungen bestehen oder die komplementäre Marktsegmente bedienen. Ferner werden Gründungswillige innerhalb der eigenen Mitarbeiterschaft gefördert, um Effizienzeffekte mit so entstehenden kleinen Zulieferern aufzubauen könnten. Bei CSR-Maßnahmen bevorzugen deutsche Unternehmen solche mit Lernbezug. Beispielsweise erhalten Schüler beim Projekt Lapdesk feste mobile Schreibunterlagen (Watt 2010). Häufig mindert bereits ein Mangel an Tischen die Qualität des Schulunterrichts.

Sponsoren in Südafrika sollten demonstrieren, dass sie Corporate Social Investment solide und langfristig verfolgen und demnach *good corporate citizens* sind. Das bisher Erreichte in der CSR sieht für Südafrika ermutigend aus, wie Studien dort bestätigen (siehe u.a. Kabir 2015). Wenn auch bislang unbefriedigend, so sei der Aufruf von Präsident Mandela an die Unternehmen zur zivilgesellschaftlichen Beteiligung durchaus nicht ungehört verhallt (Kabir 2015). Dies muss insoweit ergänzt werden, dass der südafrikanische Weg stark an dem landestypischen CSI orientiert ist und ein wesentliches Kriterium des euro-amerikanischen CSR-Konzepts nicht aufgreift: Dies ist das Gebot der Transparenz und unabhängigen Überprüfbarkeit auch bei Maßnahmen, welche mehr der Gesellschaft als dem Unternehmen dienen. Wie bei der Interviewstudie zu erfahren war, wird auch das Feld sozialer Verantwortung im schwer erkennbaren Geflecht von Behörden und Unternehmen zum Vorteil dieser beiden Akteursgruppen ausgenutzt.

Die interne Dimension der CSR ist in Südafrika stark defizitär. Den in der Regel von Weißen dominierten großen Unternehmen ist es gelungen, im Rahmen ihrer Verpflichtungen zur Affirmative Action (Begünstigung von bisher Benachteiligten) kleine schwarze Eliten heranzubilden, deren Ruhigstellung durch materielle Vorteile im Hinblick auf den Unternehmensgewinn am weitesten führt. Dadurch entstehe aber auch Qualifikationsmangel auf den Führungspositionen. Dieser Art der Sozialisation entspricht der häufig zweifelhafte „Business Case of CSR“ von südafrikanischen Unternehmen, wie das DIE in seiner Studie von 2011 kritisiert hatte. Einen Indikator dieser Mängel bildet auch die schwache Umweltüberwachung der Unternehmen. Deren eklatante Defizite sind, wie Fig (2005) darstellt, angesichts eines gut ausgebauten Regierungsapparats schwerlich nachvollziehbar.

CSR ist in Südafrika weiterhin ein umstrittener Begriff. Versuche, es mit CSI (Corporate Social Investment) gleichzusetzen, hatten allenfalls semantische Bedeutung. Der Begriff CSI stammt aus der Apartheid-Ära, wie u.a. Skinner und Mearsham (2008) und Fredericksz (2015), darlegen. Wie erwähnt, sind damit freiwillige Anstrengungen der sämtlich von Weißen geführten großen Unternehmen gemeint, die Lebensbedingungen in den Siedlungen der Schwarzen zu verbessern. Hierzu gehörten auch zweifelhafte Maßnahmen wie das Anlegen von Townships neben stark gesundheitsschädlichen Unternehmen, beispielsweise zur Entsorgung von Industrieabfällen westlicher Unternehmen unter dem Schutz des quasi rechtsfreien Raumes des Apartheid-Staates.

6.4 Sportsponsoring in Südafrika

In einem Land mit großem Entwicklungsbedarf wie Südafrika fehlt die Ebene des Leistungssports für die schwarze Mehrheitsbevölkerung weitgehend. Die in diesem sportlichen Mittelbau vorhandenen sportfachlichen und betriebswirtschaftliche Qualifikationen sind entscheidend für eine nachhaltige Verknüpfung des Leistungssports mit dem Profisport, der wiederum die zentrale Zielgruppe von Sponsoren darstellt. Leistungssport in Südafrika ist jedoch allzusehr auf improvisierte Sportgeräte angewiesen. Dies hatte die Untersuchung von Woll und Dugandzic (2007) detailliert belegt. Das sichtbarste Ergebnis dieser Defizite war das enttäuschende Abschneiden der südafrikanischen Fußball-Nationalmannschaft bei der Weltmeisterschaft von 2010, als diese nicht über die Vorrunde hinauskam.

Dennoch hat sich die Kommerzialisierung in den Hauptsportarten Südafrikas fortgesetzt. Die Ausweitung von länderübergreifenden Spielklassen auch in Afrika hat dazu beigetragen. Der Profibereich in den Hauptsportarten wirkt hier als Zugpferd für den vorprofessionellen Nachwuchs und den Amateur-Spitzensport. Diese Entwicklung vollzog sich trotz der erheblichen Schwierigkeiten Südafrikas, das allerdings wegen seiner Entwicklungsrückstände weit unter den Möglichkeiten bleibt. Für die Sportentwicklung in Jugendbereich hat CSR in Südafrika in breites Betätigungsfeld bei den Schlüsselqualifikationen. Hierzu zählen, wie Prohl und Krick (2005) ausführen, Teamfähigkeit, Methodenkompetenz, Selbstständigkeit, Sozialkompetenz, Verantwortungsbewusstsein und die Fähigkeit zur Konfliktlösung. Neben den Aspekten Leistung und Leistungsmessung ist auch das soziale Lernen ein integraler Bestandteil des Sports überhaupt und damit ein Bestandteil des Schulsports. Entsprechend wird das soziale Lernen als Erziehungsziel in Lehrplänen generell erwähnt (Prohl / Krick 2005). Eine wesentliche Aufgabe des Sports ist demnach die Integration, somit die Eingliederung von Menschen mit Benachteiligungen, wie in Bezug auf Deutschland unter Verweis auf die Studien des DOSB (2006) dargestellt wurde.

Frauen, insbesondere schwarze Frauen, erfahren Ausschluss von Sport durch die stark angewachsene Gewalt. Es ist ihnen in den Townships häufig unmöglich, zu Sportstätten zu gelangen, weil öffentliche Transportmittel fehlen und zu Fuß die Gefahr einer Vergewaltigung sehr groß ist.

Die Premier Soccer League (PSL) in Südafrika konnte ihre finanziell gute Position seit der Weltmeisterschaft ausbauen. Bereits im Hinblick auf dieses Turnier hatte sie mit Übertragungsrechten rund 1,6 Mrd. Rand eingenommen, wie Thou (2008)

darstellte. Dadurch hat die PSL die Krise, als sie mit 60 Mio. Rand verschuldet und faktisch zahlungsunfähig war, deutlich überwunden.

Im südafrikanischen Fußball-Sponsoring hat Sponsoring von Turnieren und Nationalmannschaften einen besonders hohen Stellenwert. So finanziert der Mobilfunkanbieter Vodacom, sowohl die Top-Clubs Orlando Pirates und Kaizer Chiefs, wie auch die männliche und weibliche Nationalmannschaft mit. Vodacom ist seit über 15 Jahren als Sponsor aktiv. Die Langfristigkeit dieser Engagements sind in der dauerhaften Führungsposition am Markt für mobile Kommunikation begründet. Als weiterer Großsponsor kam die Bankgesellschaft ABSA hinzu.

Das Zuschauerinteresse in der PSL wurde in mehreren Studien untersucht. Die Studien ergaben, dass mehrere Faktoren die Zuschauerzahlen bestimmen (siehe u.a. Isabirye und Surujal 2012). Neben der sportlichen Leistung haben die Popularität des jeweiligen Clubs, die persönliche Neigung, der Wunsch nach Geselligkeit und Unterhaltung, die Ausstattung des Stadions, finanzielle Spielräume, individuelles Zeitbudget sowie die eigene Verbundenheit zum Fußballsport zentrale Bedeutung.

Zukünftig sind wachsende Einnahmen im südafrikanischen Profisport zu erwarten. Durch den Ausbau der sozialen Medien und das wachsende Gehaltsniveau im Profisport wurde die PSL für Profis v.a. aus anderen afrikanischen Ländern attraktiver, wie die Unternehmensberatung PriceWaterhouseCoopers (PWC) 2011 feststellte. Zudem ist das Publikumsinteresse unvermindert hoch und wächst weiter.

In den letzten fünf Jahren wird die PSL von einem Zweikampf zwischen Kaizer Chiefs und Orlando Pirates bestimmt. Beide Clubs tragen das Vodacom-Logo auf den Jerseys. Zudem haben beide Sponsoring-Verträge für die Bekleidung, diese mit den Hauptkonkurrenten Adidas für die Pirates und Puma für die Chiefs. Peugeot ist Sponsor der Pirates für Fahrzeuge. Beide Clubs verfügen mit 87 Mio. Rand (Pirates) und 81 Mio. (Chiefs) pro Jahr über ähnlich große Einnahmen. Die Einnahmeentwicklung beider Clubs dürfte laut der Prognose von PWC jedoch mittelfristig auseinandergehen, wobei die Kaizer Chiefs wegen des leicht größeren Zuschauer- und Medieninteresses künftig den ersten Platz einnehmen könnten. Die PSL hat mit Puma einen Sponsoring-Partner, der 2011 den zwölf Jahre lang engagierten Konkurrenten Adidas ablöste. Puma investiert pro Jahr 14 Mio. Rand in die PSL.

Volkswagen hat in Südafrika den Erstligaverein Moroka Swallows gesponsert. Diese Entscheidung war wesentlich von der Weltmeisterschaft beeinflusst, die Volkswagen zur Etablierung als relevanter Förderer des Fußballs nutzen wollte. Volkswagen trat

als Jersey Sponsor auf und verausgabte ab 2008 rund 1,5 Mio. Euro pro Jahr (Volkswagen Marketing 2010). Wie dargestellt, hat Volkswagen dieses Engagement 2013 eingestellt. Beweggründe wurden nicht mitgeteilt, aber die Schwierigkeiten, auf die Vereinsführung von Moroka Swallows einzuwirken, dürften eine Rolle gespielt haben. Volkswagen konnte sich nicht dafür entscheiden, den Fußballclub gänzlich zu übernehmen und dadurch eventuell ein professionelles Management zu installieren. An diesem Engagement wurde deutlich, dass Sponsoring langfristige Entscheidungen voraussetzt und die Übernahme von Verantwortung zwingend mit einschließt.

6.5 Passung von unternehmerischer Sozialverantwortung und Sponsoring?

Wenn Sponsoring einen wirtschaftlichen Zweck verfolgt, dann erscheint ein Bezug zur sozialen Verantwortung des Unternehmens schwierig herstellbar. Am ehesten könnte dieser Bezug bei kleineren Unternehmen hergestellt werden, die den Amateursport mit kleinen Beträgen fördern. Hier fließen den lokalen Vereinen Beträge zu, mit denen diese mehr Menschen mehr Möglichkeiten zum organisierten Breiten- und zum Leistungssport bieten können. Diese Menschen erfahren einen direkten Zuwachs an Lebensqualität. In einem partiellen Entwicklungsland wie Südafrika bedeutet dies für erhebliche Bevölkerungsgruppen die erste Möglichkeit zur sinnvollen Zeitgestaltung außerhalb von Schule oder Arbeit – soweit überhaupt vorhanden. Allerdings kann der offensichtliche Nutzen für Bedürftige nicht mit praktizierter gesellschaftlicher Verantwortung eines Unternehmens gleichgesetzt werden. Schließlich wird mit Sport-Sponsoring nicht primär ein gesellschaftlicher Zweck verfolgt, sondern das Gewinninteresse. Zumindest ist dies am klarsten sichtbar beim Sponsoring von hochklassigem Profisport durch große Unternehmen. Hier sind eindeutig zwei Unternehmen Vertragspartner, die wechselseitig Nutzen suchen. Dies ist in den deutschen Profi-Ligen, neben dem Sponsor, die in der Regel in Rechtsform eines Unternehmens auftretende Vereinsabteilung für den Profisport-Betrieb. Aber diese rechtlich eigenständige Gesellschaft gehört mehrheitlich immer dem Verein. Dieser umfasst weit mehr als den Profisport: Sämtliche Altersklassen der Amateure von der E- bis zur A-Jugend sind darin vertreten und profitieren von den Zahlungen der Sponsoren. Dies fällt nicht auf, weil der Club in der Öffentlichkeit allein mit seinem Profibetrieb in Verbindung gebracht wird, wo bei Spitzenvereinen dem Anschein nach das Hauptaugenmerk auf dem Erwerb von ausländischen Spielern zu etlichen Millionen Ablösesumme liegt. Ein Club, an dessen Spitze ein Profiteam steht, hat nicht weniger einen Amateurbereich als der reine Amateurclub.

Und diese renommierten Amateurbereiche sind wiederum Anreiz für eine größere Zahl von Leistungssport-Willigen, ihre Zeit auch in der Jugend für den Sport zu verwenden.

Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass die ökonomische Wirkung eines Sponsorings als wesentliches Kriterium herangezogen werden sollte, um dessen Sinnhaftigkeit zu beurteilen. Es ist nicht sinnvoll zu fragen, inwieweit das Sponsoring die Gewinnziele von einem bestimmten Unternehmen fördert, sondern danach, welcher gesellschaftliche Nutzen daraus entsteht. Dieser Nutzen entsteht bei Sponsoring von Sport besonders dann, wenn ein sportlicher Mittelbau gefördert wird, d.h. der Bereich des Leistungssports zwischen dem voraussetzungslosen Breitensport und dem an professionelle Bedingungen geknüpften Spitzensport. Dieser Mittelbau hat das Potenzial, gerade in benachteiligten Ländern oder Regionen Jugendliche und junge Erwachsene von einem ungeregelten Leben wegzuführen und sie an eine produktive Lebensführung zu gewöhnen. Dabei werden die spezifischen Stärken der Zielgruppen gefördert und gerade in Entwicklungsländern ihre Schwächen aus sozialer Deprivation konstruktiv überwunden. Das sponsernde Unternehmen kann die direkten Wirkungen im Leistungssport durch Maßnahmen ergänzen, die nicht mit dem Sponsoring direkt verbunden sind, sondern freiwillige Ausgaben ohne Anspruch auf Gegenleistung darstellen. Diese sind vom Umfang her erheblich geringer und dienen gerade bei besonderem Entwicklungsbedarf eines defizitären Staates wie Südafrika dazu, Grundvoraussetzungen für das Sporttreiben zu schaffen. Der gewünschte Ertrag dieser Maßnahmen ist grundsätzlich die Verbesserung des Unternehmensimages. Das Unternehmen wird als verantwortungsbewusster Bürger als corporate citizen wahrgenommen. Dies kann in der Bevölkerung ein prinzipielles Wohlwollen erzeugen und letztlich die Kaufneigung gegenüber den Produkten des Unternehmens stärken. Für die lokalen Gemeinschaften entsteht dadurch ein zählbarer Nutzen, während das Unternehmen seine Gewinninteressen nicht in den Hintergrund drängt.

Sponsoring sollte generell als die Suche nach dem Business Case betrachtet werden. Dies entspricht der unternehmerischen Strategie. Den Maßstab der Philantropie anzulegen ist dagegen nicht zielführend, Sponsoring eine geschäftliche Aktivität darstellt, die auf Leistung und Gegenleistung beruht. Ein Business Case ist gegeben, wenn eine Vorabanalyse ergibt, dass die investierten Mittel mit großer Wahrscheinlichkeit zu einer Absatzsteigerung führen. Es bedeutet nicht, dass dies eintritt, aber erst die Erwartung eines letztlich höheren Gewinns macht Sport-

Sponsoring, wie jedes Sponsoring zu einer Aktivität mit dieser Wortbedeutung. Hingegen stellt das freiwillige Geben ohne Gegenleistung (*corporate giving*) kein Sponsoring dar, sondern Corporate Citizenship. Dies kommt dem altväterlich wirkenden Begriff des Mäzenatentums nahe, wobei die Schnittmenge mit Mäzenen sich auf die Förderung von künstlerischen Talenten beschränkt. Zahlreiche Unternehmen entscheiden sich bewusst für *corporate giving* in einem begrenzten Rahmen. Es reicht in den Bereich des Sponsorings hinein, weil ein Imagegewinn erwartet wird, der das Unternehmen selbstredend bei Kunden, potenziellen Kunden und dem persönlichen Umfeldern von beiden in ein vorteilhaftes Licht rücken soll. In den Industrieländern steht *corporate giving* eher unverbunden neben dem Sponsoring und konzentriert auf kulturelle Maßnahmen außerhalb des Sports. In Schwellenländern oder präziser einem Industrie- und Entwicklungsland wie Südafrika hat es größere Bedeutung und größere Nähe zum Sponsoring wegen der verbreiteten Forderung in der dortigen Bevölkerung nach *giving back*, dem Zurück-Geben an die Gesellschaft dafür, dass sie aus ihr ihre Arbeitskräfte beziehen und insgesamt ihre soziale Infrastruktur nutzen kann.

Als Kernfrage besteht hier in Bezug auf das Sponsoring von Sport, ob es einen sozialen Mehrwert erzielen kann, ohne den Business Case zu entwerfen. Die Frage ist damit, ob beide Aspekte miteinander kombinierbar sind und nicht neue Scheinwirkungen erzeugt werden, die von Marketing-Verantwortlichen als soziale Leistung kommuniziert werden. Dazu muss Sponsoring in seinen verschiedenen Auswirkungen betrachtet werden. Sponsoring bringt nicht allein Nutzen für einen kommerziellen Profi-Sportbetrieb, sondern für eine größere Zahl von Menschen. Diese profitieren von materiellen Vorteilen und von ideeller Wirkung des Sponsorings, wie in Bezug auf das Miteinander von Profi- und Amateurbetrieb aufgezeigt wurde. Entscheidend ist dabei, inwieweit der Business Case und die erzielte Wirkung beim Gesponserten tragfähig sind, um seine Aktionsfelder außerhalb eines finanziell unterstützten Profi-Spielbetriebs zu stärken. Sponsoring und Sozialverantwortung passen somit zusammen, wenn soziale Bedarfe durch die Sponsoring-Aktivitäten ebenfalls gefördert werden und dies in einem planvollen Zusammenhang mit dem Sponsoring geschieht. Sponsoring erfüllt dies nicht, wenn soziale Wirkungen dem Zufall überlassen bleiben und wie häufig mit gefälligen Worten der offiziellen Kommunikation als Nutzen für die Gemeinschaft dargestellt werden. Ein verantwortlicher Sponsor analysiert im Vorfeld, welche Auswirkungen sein Engagement im breiteren Zusammenhang hat. Der Business Case ist nicht

beeinträchtigt, wenn ein Teil der aufgewendeten Mittel ohne konkrete Verpflichtungen verausgabt wird. Auch auf diesem Gebiet kann abgeschätzt werden, was die Gesponserten außerhalb des Profi-Spielbetriebs leisten können. Hierin liegt die Auswirkung auf die Gesellschaft, die gerade in Ländern wie Südafrika weit von einem hinreichenden Sportangebot entfernt ist. In einem solchen Land sollte Sponsoring nicht allein als Gewinnorientierung, sondern auch als Stakeholder-Dialog verstanden werden.

6.6 Fazit

Für das Verständnis von Sponsoring allgemein und in Südafrika zieht diese Arbeit Deutschland als Vergleichsfeld heran. Dies ist methodisch gerechtfertigt, weil in Deutschland und Südafrika gleichermaßen Fußball die von den anteilig meisten Menschen rezipierte und praktizierte Sportart ist. In Deutschland ist im Fußball das Sponsoring von Profi-Sport im Hinblick auf Vielfalt der Sponsoring-Strategien und Anwendungsfelder am weitesten entwickelt und mit dem größten Umsatz verbunden. Die dort praktizierten Sponsoring-Ansätze entsprechen den anderen weltweit führenden Ländern des Fußballs in Europa und Südamerika. Bei den Proficlubs ist in der Regel ein Hauptsponsor aktiv, der die weitaus größte Summe zahlt und dafür seinen Namen auf den Jerseys und meist auch weiterer Kleidung von Spielern und Vereinsoffiziellen platziert, ferner hat dieser bei den Vermarktungs- und Medienrechten die erste Position. Aber neben diesem sichtbarsten Hauptsponsor werden Profivereine von einer größeren Reihe von Unternehmen gesponsert, die im Gegenzug Rechte auf Präsentation im Stadion, auf Außenanlagen, als Fahrzeugbereitsteller oder Ausrüster erwerben. Diese Leiter geht hinunter bis zum drittrangigen Sponsoren, die beispielsweise das Recht auf Werbeanzeigen in den print- und Online-Medien des Clubs erhalten. Wesentlich ist für alle Sponsoren, dass sie in bestimmten Formen ihren Namen oder ihr Logo einer breiteren und engeren Öffentlichkeit sichtbar machen können. Jeder Sponsor will aus diesem Engagement Reputation gewinnen. In Südafrika wurden diese Sponsoring-Ansätze im Hinblick auf den Profi- und Halbprofi-Bereich, die Erste (Premier Soccer League) und Zweite Spielklasse (National Division) weitgehend übernommen, wenn auch in zahlenmäßig kleinerem Umfang. Allerdings besteht nicht eine vergleichbare Vielfalt von Sponsoren, sondern häufiger ein Hauptsponsor und wenige Sponsoren der zweiten Reihe.

Im Hinblick auf die besonderen Verhältnisse in Südafrika zeigt diese Arbeit auf, dass Sponsoring dort eine besondere Ausrichtung einnehmen sollte, die über den

Business Case in in den Hauptländern des Fußballs hinausgeht, insbesondere den europäischen. Sponsoring sollte sich nachhaltig über die rein absatzorientierte Strategie hinausbewegen, weil diese Orientierung in Entwicklungs- und Schwellenländern einem ethischen Anspruch nicht gerecht wird und in der hochentwickelten Zivilgesellschaft wie der südafrikanischen auf Widerspruch stößt. Hier wird ein konkretes Engagement der Unternehmen erwartet, mit dem sie die aus der Gesellschaft gezogenen Vorteile zum Teil wieder zurückgeben. Daran sollen Unternehmen nach Sichtweise von zivilgesellschaftlichen Aktivisten in Südafrika gemessen werden. In ihrer Finanzplanung müssen dort sponsernde Unternehmen somit einkalkulieren, dass sie einen gesellschaftlich inklusiveren Ansatz praktizieren müssen, damit sie in der Bevölkerung die erforderliche Anerkennung gewinnen. Soweit die Unternehmen allein die Gewinnorientierung durch Konstruktion eines Business Case auf Basis herkömmlicher Absatzberechnungen anstreben, können sie den besonderen Erwartungen der Bevölkerung nicht erfüllen. In westeuropäischen Ländern würden diese Aspekte praktisch unberücksichtigt bleiben, weil dem Sponsor keine soziale Verantwortung zugeschrieben wird. Die gedankliche Konstruktion einer Verantwortung des Unternehmens zur Rückgabe von gesellschaftlich generierten Vorteilen ist hier fremd. Wenn sponsernde Unternehmen im Spitzensport Südafrikas sich jedoch nicht darauf einstellen, bleibt der erhoffte Imagegewinn und damit der gesteigerte Absatz fraglich.

Das Sponsoring-Engagement von Volkswagen in Südafrika wurde genauer untersucht. Hierbei ergab sich eine auf kurzfristige Gewinnerzielung ausgerichtete Strategie mit dem Engagement beim damaligen Fußball-Erstligisten Moroka Swallows. Volkswagen wollten offensichtlich von der Fußball-Euphorie im Zusammenhang mit der Weltmeisterschaft von 2010 profitieren und Imageförderung durch Sponsoring eines renommierten Erstliga-Clubs betreiben. Allerdings fehlte dabei ein Konzept und der unternehmerische Wille, um langfristig erfolgreich zu sein und unternehmerische Verantwortung in seiner vollen Bandbreite zu übernehmen. Volkswagen-Südafrika, natürlich in Übereinstimmung mit der Konzernleitung, war nicht willens, den Fußballclub Moroka Swallows wirtschaftlich zu übernehmen und ein professionelles Management dort zu installieren. Dies hätte bedeutet, den Verein praktisch wie eine Abteilung des eigenen Unternehmens zu führen. Die Konzernleitung erachtete ein solches Engagement als nicht lohnend oder unternehmerisch interessant. Dies deutet darauf hin, dass das Ziel, der wichtigste Automobilverkäufer im südlichen Afrika zu werden, offenbar in den Jahren 2011 bis

2013 aufgegeben wurde. Volkswagen hatte eine besondere Chancen sich als herausragender Sponsor zu etablieren und in Südafrika langfristig eine Erstliga-Mannschaft erfolgreich zu machen. Die davon ausgehende Ausstrahlung wurde offenbar als zu gering beurteilt, um die im Vergleich zur Fußball-Bundesliga geringen Summen aufzuwenden, damit eine Spitzenmannschaft mit dem Volkswagen-Logo sich in einem wachsenden und sich kommerzialisierenden Fußballmarkt Südafrikas langfristig etablieren kann. Nach dem Ausstieg Ende 2013 ging der traditionsreiche Club sportlich auf Talfahrt, spielt aktuell in der vierten Spielklasse und ist von Auflösung durch Insolvenz bedroht. Volkswagen kann aus dieser Entwicklung den Schluss ziehen, dass es besser ist, ein Engagement nicht zu beginnen, anstatt einen zuvor auf eigenen Füßen stehenden Sponsoring-Partner anzuwerben, in faktische Abhängigkeit zu bringen und ihn dann seinem Niedergang zu überlassen.

Die Wirkung von Sponsoring auf die soziale Situation von Jugendlichen und jungen Erwachsenen wurde mit einer Reihe von Interviews untersucht. Hieran nahmen Lehrkräfte, Schulleiter und leitende Regierungsangestellte der Provinz Eastern Cape teil. Einigen Teilnehmenden war die Begriffe CSR und Sponsoring nicht bekannt. Die Befragten erklärten nahezu übereinstimmend, dass der Staat in Südafrika mit seinen sozialen Aufgaben überfordert sei und Hilfe durch Unternehmen stark willkommen heiße. Berichtet wird über marode Schulgebäude und fehlende oder defekte Sportanlagen. Auch über verbreiteten Bürokratismus der Behörden wird mehrfach berichtet, dem einige der Interviewten eine ideologische Grundhaltung zuschreiben welche die Kooperation mit Unternehmen erschwerten. Dabei zeigte sich eine deutlich nicht-europäische Sicht von Sponsoring: Nicht das vertraglich gesicherte Geschäft zwischen Unternehmen und Sportclubs wird in den Vordergrund gestellt, sondern der Nutzen für die Gesellschaft. Es wird vielmehr mit Geben, exakt mit dem Zurückgeben an die Gesellschaft in Verbindung gesetzt. Dieses Giving Back, als Erwartung und Forderung gegenüber den Unternehmen, findet sich in den Interviews durchweg wieder. Auch diejenigen Interviewpartner, die genaue Kenntnis des Sport-Sponsorings in Europa haben, verknüpfen damit ihre spezifische Vorstellung des Verhältnisses von Geben und Nehmen zwischen Unternehmen und Bürgern. Wenn sich Unternehmen demnach außerhalb ihres Kerngeschäfts engagieren, was erwartet wird, dass kommt es nach Sicht der Interviewpartner weniger auf den exakten Begriff an, sei es CSR, Corporate Giving oder Sponsoring. Vielmehr erwarten sie dass die Unternehmen, summarisch formuliert, der südafrikanischen Tradition der CSI (Corporate Social Investment) gerecht werden. Weil Unternehmen

als starke Akteure in einem von zahlreichen Defiziten der Verwaltung, der Infrastruktur und beim Sozialschutz geprägten Land sind, sollen diese ihren Beitrag zur Verbesserung der sozialen Verhältnisse und der Versorgung mit, unter anderem, Angeboten für sinnvolle Zeitgestaltung leisten. Unter diesem Gesichtspunkt müsse somit Sponsoring betrachtet werden: Was kommt für Gesellschaft an wünschenswerten Ergebnissen dabei heraus?

6.7 Handlungsempfehlungen

Für das Sponsoring in Ländern mit Entwicklungsbedarf erscheint es erforderlich, Strategien grundsätzlich langfristiger und verlässlicher auszugestalten, als dies in den Profi-Ligen der zentralen Länder des Fußballs notwendig erscheint. Eine Reputation als verlässlicher Sponsor ist wesentlich an die langfristige Verfügbarkeit für den Club geknüpft, so dass dieser auch in Zeiten des ausbleibenden sportlichen Erfolgs auf seinen Sponsor als verlässliche Stütze zählen kann. Langfristigkeit, Verlässlichkeit und Beständigkeit, Konzentration auf Kernziele, bessere Planung, Verhältnisse sind im Zielland zu beachten.

Sponsoren sollten akzeptieren, dass in Entwicklungsländern andere Erwartungen herrschen als in industrialisierten Ländern. In letzteren wird ein spontaner Wechsel des Sponsoring-Engagements als normaler Vorgang akzeptiert, als Managemententscheidung. In Ländern mit besonderem Entwicklungsbedarf gestaltet sich dies anders. Hier sind vielmehr die ausländischen Unternehmen in der Pflicht, ein dauerhaftes Engagement zu zeigen und sich gegenüber ihrer lokalen Gemeinschaft als loyale Partner zu erweisen. Daher ist es besser, zunächst eine grundsätzliche Entscheidung über ein langfristiges Engagement zu treffen, bevor der betriebliche Nutzen auf Jahre hinaus als gegeben betrachtet wird. Volkswagen gab mit seinem 2013 beendeten Engagement beim Fußballclub Moroka Swallows ein unglückliches Beispiel, das in den südafrikanischen Medien stark kritisiert wurde. Zutreffend ist, dass erhebliche Schwierigkeiten im Umgang mit der Vereinsführung bestanden. Allerdings bestehen in Südafrika größere Spielräume: Ein Investor oder Sponsor kann einen Sportclub erwerben und ihn dann nach unternehmerischen Grundsätzen führen. Ein solches Engagement ist für einen Akteur wie Volkswagen leistbar und entspräche auch dem selbstgesetzten Ziel, in der Region südliches Afrika die meistverkaufte Marke zu werden und sich dabei gerade gegen die Konkurrenz japanischer Hersteller durchzusetzen.

Sponsoring wird in Zukunft noch bedeutender werden, gerade in Entwicklungs- und Schwellenländern. Wie die Interviewpartner zutreffend erklärten, sind die Unternehmen starke Akteure in Ländern mit defizitärer Regierungsführung und mangelnden Kapazitäten zur Versorgung ihrer Bevölkerung. Zukünftige Untersuchungen können Optionen herausarbeiten, wie der Business Case des Sport-Sponsorings effizienter und nachhaltiger für die Gesellschaft nutzen stiften kann. Hier besteht bislang häufig die Trennung in rein geschäftsorientiertes Sponsoring unter Ablehnung von gesellschaftlicher Verantwortung und der auf Image-Verbesserung ausgerichteten unternehmerischen Philantropie – vielfach kritisiert als Fassadenaufbau zur Verdeckung von negativen externen Effekten bzw. Schädigungen von Lebensräumen und der Umwelt. Hier sind in Bezug auf weitere Forschung Konzepte wünschenswert, wie das Sponsoring von Sport ausgestaltet werden kann, so dass es inklusiver als bisher die Interessen des Unternehmens und jene der sie mittragenden Gesellschaft miteinander vereint. Hierzu gibt die südafrikanische Sichtweise des Verhältnisses von Unternehmen und Gesellschaft wertvolle und zukunftsweisende Anstöße für eine ertragreiche Weiterentwicklung bisheriger Entwürfe.

7. Literatur

Hinweis: Sämtliche Online-Quellen wurden am 10.03.2018 auf Verfügbarkeit überprüft

Agenda 21 (1992): Konferenz der Vereinten Nationen für Umwelt und Entwicklung; Rio de Janeiro, Juni 1992; online:
http://www.un.org/depts/german/conf/agenda21/agenda_21.pdf

ARD/ZDF (2005): Sport im Ersten und im ZDF. Starke Plattform für Sponsoren Frankfurt/M. 2005; online; http://www.zdf-werbefernsehen.de/fileadmin/user_upload/zdfwerb/pdf/studien/sport-studie.pdf

Atteslander, Peter; Cromm, Jürgen (2003): Methoden der empirischen Sozialforschung 10.Aufl. Berlin: Walter de Gruyter

Axmann, Christina (2007): Nachhaltigkeit und Unternehmenskommunikation - Theoretische Aspekte und empirische Ergebnisse zur Umsetzung des Nachhaltigkeitsleitbildes in der Unternehmenskommunikation am Beispiel von Volkswagen; Univ. Diss., Braunschweig

Backhaus-Maul, Holger / Kunze, Martin / Nährlich, Stefan (Hrsg., 2010): Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen in Deutschland; Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften

Baumgarth, Carsten (2004): Markenpolitik. Markenwirkungen – Markenführung – Markencontrolling 2.Aufl. Wiesbaden: Gabler

BBDO (2010): Sponsoring Trends 2010 - Corporate Social Responsibility und Sponsoring im Fokus; online: http://www.bbdo-live.com/wp-content/uploads/2011/01/101127_Web_Sponsoring-Trends-2010-Highres.pdf

Beck, U. (2002): Macht und Gegenmacht im globalen Zeitalter. Neue weltpolitische Ökonomie, Frankfurt a. M.: Suhrkamp

Becker, Manfred; Seidel, Alina (2006): Diversity Management: Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt Stuttgart: Schaeffer-Poeschel

Beschorner, Thomas (2005): Corporate Social Responsibility, Corporate Citizenship, Corporate Governance. Schillernde Begriffe und ihre Deutung, in: Ökologisches Wirtschaften 3/2005

Best Global Brands (2010): [o.V.] Best Global Brands 2010; online: http://www.interbrand.com/Libraries/Branding_Studies/Best_Global_Brands_2010.sflb.ashx

Biedermann, Christiane (2010): Corporate Citizenship in der Unternehmenskommunikation; in: Backhaus-Maul et al. (Hrsg.): Corporate Citizenship in Deutschland, S. 353-370

Birker, Klaus (Hrsg., 2005): Das neue Lexikon der BWL; Berlin: Cornelsen

Bogner, Alexander, Menz, Wolfgang (2005); Expertenwissen und Forschungspraxis: die modernisierungstheoretische und die methodische Debatte um die Experten; in: Bogner, Alexander; Littig, Beate; Menz, Wolfgang: Das Experteninterview- Theorie, Methode und Anwendung, Wiesbaden: Gabler

Boos-Nünning, U./ Karakasoglu, A. (2005): Mädchen mit Migrationshintergrund und sportliches Engagement. Sonderauswertung. Herausgeber: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

Borg, Ingwer (2003): Führungsinstrument Mitarbeiterbefragung; Göttingen: Hogrefe

Bossel, Hartmut (1998): Globale Wende – Wege zu einem gesellschaftlichen und ökologischen Strukturwandel; München

Brandmeyer, Klaus; Pirck, Peter (2004): Das Erfolgsmuster der Marke, in: Planung und Analyse- Zeitschrift für Marktforschung und Marketing, Hamburg (2/2004, S. 3)

Brandter, Michael (2005): Die Essenz der Marke: So fokussieren Sie Ihre Marke auf die Zukunft, in: Business Report, Nr. 2/2005

Braun, Sebastian (2010): Sport muss sich sichtbar machen; Interview Faktor Sport 1/2010, Das Magazin des DOSB, Nr. 04/2010; online: http://www.sportsoziologie-berlin.de/medienspiegel/Sport_sichtbar.html

Brauner, Detlef Jürgen et al. (Hrsg., 2001): Lexikon der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit München, Wien: Oldenbourg

Brettschneider, Dietrich; Kuhlmann, Detlef (2005): Die Untersuchung zur Situation im Schulsport in Deutschland – ihre Entstehung und modulare Struktur Sprint-Studie 2005

Brettschneider, W.D., Kleine, T., Brandl-Bredenbeck, H.P. (2002): Jugendarbeit im Sportverein: Zusammenfassung; online: <http://www.lsvbw.de/cms/docs/doc6864.pdf>

Brinkhoff, K.-P./ Sack, H.-G. (1999): Sport und Gesundheit im Kindesalter. Der Sportverein im Bewegungsleben der Kinder. Weinheim und München

Bruhn, M. (2003). Sponsoring – Systematische Planung und integrativer Ansatz. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Bruhn, Manfred (2006): Unternehmens- und Markenkommunikation, 4. Auflage Stuttgart: Schaeffer-Poeschel

Brundtland (1987): Brundtland Bericht I: Weltkommission für Umwelt und Entwicklung, 1987, in: Lexikon der Nachhaltigkeit

Büch, Martin-Peter; Maennig, Wolfgang; Schulke, Hans-Jürgen: Der Sportzuschauer als zentrales Element der sportlichen Wertschöpfungskette in: Büch, Martin-Peter; Maennig, Wolfgang; Schulke, Hans-Jürgen (Hrsg., 2006): Der Sportzuschauer als Konsument: Gast, Mitspieler, Manipulierter?, 1. Aufl., Köln: SPORTVERLAG Strauß

Burckhardt, Gisela (Hrsg., 2013): Corporate Social Responsibility – Mythen und Maßnahmen; Wiesbaden: Gabler

Cachay, Klaus; Thiel, Ansgar (2000): Soziologie des Sports: Zur Ausdifferenzierung und Entwicklungsdynamik des Sports der modernen Gesellschaft; Weinheim, München: Juventa

Cachay, K; Thiel, A.; Meier, H. (2001): Der organisierte Sport als Arbeitsmarkt Eine Studie zu Erwerbsarbeitspotenzialen in Sportvereinen und Sportverbänden; Schorndorf: Hofmann Verlag

Carroll, Archie B. (2008): A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices in: Crane, Andrew; Moon, Jeremy (2008): The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility, Oxford University Press, S.19-46

Chappell, Robert (2005): Race, Gender and Sport in Post-Apartheid South Africa; The Sports Journal, Sept. 8, 2005; online: <http://thesportjournal.org/article/race-gender-and-sport-in-post-apartheid-south-africa/>

Coelho, Philip / McClure, James / Spry, John (2003): The Social Responsibility of Management: A Reprise; in: American Journal of Business , Vol. 18 Issue: 2, S. 51-56

COSORE / Europäische Kommission (2003): CSR der kleinen und mittleren Unternehmen in Deutschland, in: Projekt "COSORE" (Corporate Social Responsibility); online: http://www.cosore.com/de/ra5_0.html

Crane, Andrew; McWilliams, Abigail; Matten, Dirk; Moon, Jeremy; Siegel, Donald (2008): Introduction, in: Crane, Andrew; Moon, Jeremy (2008): The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility, Oxford University Press, S. 5-18

Crane, Andrew; Moon, Jeremy (2008): The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility, Oxford University Press

Crimmins, James / Horn, Martin (1996): Sponsorship: From Management Ego Trip to Marketing Success; in: Journal of advertising research, Vol. 36, 4, S. 11-21

Cropley, Arthur J.(2005): Qualitative Forschungsmethoden – Eine praxisnahe Einführung, Eschborn bei Frankfurt/M.

o.V. (2002): CSR der kleinen und mittleren Unternehmen in Deutschland, in: Projekt "COSORE", gefördert von der GD Beschäftigung und Soziales, Europäischen Kommission; online: http://www.cosore.com/de/ra5_0.html

o.V. (2010): CSR in Germany; online:
http://www.csrgermany.de/www/csr_cms_relaunch.nsf/id/ueber-csr-de

CSR (2011): (o.V.) Corporate Social Responsibility (CSR); online:
<http://www.humanrights.ch/de/Themendossiers/TNC/CSR/Erlaeuterungen/index.html>

Curbach, Janina (2008): Zwischen Boykott und CSR. Eine Beziehungsanalyse zu Unternehmen und NGOs in: zfwu 9/3 (2008), 368-391

Deutscher Sportbund (Hrsg., 2003): Sport in Deutschland, Frankfurt/M.

Deutsches Institut für Entwicklungspolitik (DIE) (2011): Corporate Social Responsibility (CSR) and Black Economic Empowerment (BEE) in South Africa; DIE: Bonn

Deutsches Jugendinstitut e.V. (Hrsg., 2000): Wie Kinder multikulturellen Alltag erleben. Ergebnisse einer Kinderbefragung, München

Dieckert, Jürgen; Wopp, Christian (Hrsg., 2002): Handbuch Freizeitsport. Beiträge zur Lehre und Forschung im Sport: Band 134, Schorndorf: Hofmann

DIE WELT, 19.05.2015: Die problematische VW-Macht im deutschen Fußball

Difford, The History of South African Rugby Football 1875-1932; Cape Town, The Speciality Press of South Africa, 1933

DOSB (2011): DOSB Organisation; online:
<http://www.dosb.de/de/organisation/organisation>

DOSB (2011a): DOSB Sportdefinition; online:
<http://www.dosb.de/de/organisation/philosophie/sportdefinition/>

DOSB (2011b): Sport und Gesundheit – Ein Strategiekonzept für den DOSB und seine Mitgliedsorganisationen, Frankfurt/M.; online: http://www.dosb.de/fileadmin/fm-dosb/arbeitsfelder/Breitensport/demographischer_wandel/DOSB_Strategiekonzept_A4_ES.pdf

DOSB (2006): DOSB Satzung – Beschlossen von der Gründungsversammlung des DOSB am 20.05.2006 in Frankfurt/M., online:

<http://www.dosb.de/fileadmin/sharepoint/DOSB-Dokumente%20%7B96E58B18-5B8A-4AA1-98BB-199E8E1DC07C%7D/Satzung.pdf>

DOSB (2006a): Staatsziel Sport: Positionspapier – Beschlossen von der Mitgliederversammlung des DOSB am 09.12.2006 in Weimar; online:

<http://www.dosb.de/fileadmin/sharepoint/DOSB-Dokumente%20%7B96E58B18-5B8A-4AA1-98BB-199E8E1DC07C%7D/Staatsziel-Sport.pdf>

Drees, N.; Trautwein, S. (2007): Erscheinungsformen des Sportsponsoring, in: Bagusat, A., Marwitz, C.; Vogl, M. (Hrsg.): Handbuch Sponsoring – Erfolgreiche Marketing- und Markenkommunikation; Berlin: Erich Schmidt Verlag, S. 99-112

Dubielzig, Frank (2008): Sozio-Controlling im Unternehmen. Das Management erfolgsrelevanter sozial-gesellschaftlicher Themen in der Praxis; Univ.-Diss, Leuphana-Universität Lüneburg

Dudzik, Thade (2006): Die Werbewirkung von Sportsponsoring; Wiesbaden: DUV

Du Toit, Mike (2006): Ambush Marketing, online:

<http://www.bowman.co.za/LawArticles/Law-Article.asp?id=1079997814>

(Abruf: 20.06.2017)

EKD / Evangelische Kirche in Deutschland (2008): Unternehmerisches Handeln in evangelischer Perspektive. Eine Denkschrift des Rates der EKD, hrsg. vom Gütersloher Verlagshaus

Elbe, Martin; Schädler, Timo; Weidringer, Johann-Wilhelm; Werner Christian (2011): Sport und Gesundheit: gesellschaftliche und ökonomische Perspektiven, in: Zeitschrift für Gesundheit und Sport, Bd.1, Nr. 1 (2011)

Elter, Vera-Carina (2003): Verwertung medialer Rechte der Fußballunternehmen: Vermarktung und Refinanzierung im Sport; Berlin: Erich Schmidt

Esch, Franz-Rudolf et al. (2005): Moderne Markenführung: Grundlagen. Innovative Ansätze. Praktische Umsetzungen 4.Aufl., Wiesbaden: Gabler

European Commission (2011): Grünbuch: Europäischer Corporate Governance Rahmen; Brüssel: EU

European Commission (2011): A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility; Brüssel: EU

Europäische Kommission (2004): Eine Sammlung von ‚good practice‘-Fallbeispielen aus kleinen und mittleren Unternehmen in ganz Europa; Generaldirektion Unternehmen Luxemburg 2004, S.7; online:

http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/support_measures/responsible_entrepreneurship/doc/resp_entrep_de.pdf

Eyewitness News (2017): Moroka's Days Officially Numbered; online:

<http://ewn.co.za/2017/07/19/moroka-swallows-days-officially-numbered-as-fifa-puts-final-nail-in-coffin>

Farrouh, Maurice (2012): Arbeiter in Xbox-Fabrik drohen mit Massenselbstmord, in: Frankfurter Rundschau, 10.01.2012; online: <http://www.fr-online.de/panorama/china-arbeiter-in-xbox-fabrik-drohen-mit-massenselbstmord,1472782,11418796.html>

Fischel, Bernd (2004): E-Sportbusiness: Online-Marketing und -Management für Sportvereine; Univ.-Diss., Heidelberg

Finke, Merve (2005): Diversity-Management: Förderung und Nutzung personeller Vielfalt in Unternehmen: Förderung und Nutzung personeller Vielfalt in Unternehmen; München und Mering: Hampp

Fig, David (2005): Manufacturing Amnesia: Corporate Social Responsibility in South Africa; in: International Affairs, Vol. 81, No. 3, Critical Perspectives on Corporate Social Responsibility (May 2005): 599-617

Fitschen, Uwe (2006): Umweltmanagement ausgewählter Großveranstaltungen – Effektiver Umweltschutz oder Greenwashing? Lehrstuhl für Umweltmanagement, Universität Lüneburg; online: http://www2.leuphana.de/umanagement/csm/content/nama/downloads/download_publicationen/55-9downloadversion.pdf

Frankfurter Allgemeine Zeitung / faz.net, 19.02.2015: Die Angst vor dem VW-Kartell (Von Michael Ashelm)

Frankfurter Rundschau, 08.02.2011: Volkswagen schwimmt im Geld

Fredericksz, Lara (2015): The Corporate Social Responsibility strategies and practices of South African Organisations; Wits Business School: Johannesburg

Freyer, Walter (2004): Grundlagen des Sport-Marketings, in: Krüger, Arndt (2004) (Hrsg.): Sportmanagement; München: Oldenbourg

Friedman, Milton (1970): The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, in: New York Times Magazine, 13. September 1970

Gazdar, Keavan / Kirchhoff, Klaus-Rainer (2004): Unternehmerische Wohltaten: Last oder Lust? Von Stakeholder Value, Corporate Citizenship und Sustainable Development bis Sponsoring. München/Unterschleißheim: Luchterhand

Gazdar, K. / Habisch, A. / Kirchhoff, K.R. / Vaseghi, S. (2006): Erfolgsfaktor Verantwortung. Corporate Social Responsibility professionell managen; Berlin: Springer

Gerlach, Erin; Kussin, Uli; Brandl-Bredenbeck, Hans-Peter; Brettschneider, Wolf-Dietrich (2005): Der Sportunterricht aus Schülerperspektive, in: Sprint-Studie 2005, S.126

GLS Bank (2017): Anlage- und Finanzierungsgrundsätze; online: https://www.gls.de/media/PDF/Broschueren/GLS_Bank/gls_anlage-und_finanzierungsgrundsaeetze.pdf

Gmür, Markus; Thommen, Jean-Paul (2007): Human Resource Management; Zürich: Versus

- Görtler, Edmund; Rosenkranz, Doris (2006): Mitarbeiter- und Kundenbefragungen. Methoden und praktische Umsetzung; München: Carl Hanser
- Güldenpfennig, Sven (2000): Sport: Kritik und Eigensinn. Der Sport der Gesellschaft; St. Augustin: Academia
- Grober, Ulrich: Der Erfinder der Nachhaltigkeit, in: DIE ZEIT Nr. 48/ 25.11.1999
- Gröppel-Klein, Andrea, Garmelmann, Claas Christian (2009): Medien im Marketing - Optionen der Unternehmenskommunikation; Wiesbaden: Gabler
- Europäische Kommission (2001): Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen: Grünbuch; Generaldirektion Beschäftigung und Soziales Referat EMPL/D, 1. Juli 2001
- Habisch, Stefan (2003): Corporate Citizenship: Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland; Berlin: Springer
- Häder, Michael (2010): Empirische Sozialforschung: eine Einführung; 2.Aufl. Wiesbaden: VS-Verlag
- Hebbel-Seeger, Andreas; Förster, Jörg (2008): Sportevents und Sponsorship – Möglichkeiten und Konzepte des Hamburg City Man Triathlon in: Hebbel-Seeger, Andreas; Förster, Jörg (2008): Eventmanagement und Marketing im Sport: Emotionale Erlebnisse und kommerzieller Erfolg; Berlin: Erich Schmidt
- Heidbring, Ludger / Hirsch, Alfred (2008) Verantwortung als marktwirtschaftliches Prinzip. Zum Verhältnis von Moral und Ökonomie; Frankfurt: Campus
- Heinemann, Klaus (2008): Sport und Sportevents in modernen Gesellschaften, in: Hebbel-Seeger, Andreas; Förster, Jörg: Eventmanagement und Marketing im Sport: Emotionale Erlebnisse und kommerzieller Erfolg; Berlin: Erich Schmidt
- Herchen, Oliver M. (2007): Corporate Social Responsibility – Wie Unternehmen mit ihrer ethischen Verantwortung umgehen; Norderstedt: BoD
- Heydenreich, Cornelia (2015): Zivilgesellschaftliche Anmerkungen zum Thema Entwicklungszusammenarbeit, Nachhaltigkeit und Wirtschaft, In: VENRO (Hrsg.) Entwicklungszusammenarbeit und Wirtschaft – Zwischen Konfrontation und Kooperation, S. 13-19
- Hofmann, Yvette E. (2008): Steuerung durch Transparenz Stuttgart: Schaeffer-Poeschel
- Hotz, Arturo (2007): Eine kleine Kult(ur)geschichte des Sports, in: UniPress 132/2007; online:
http://www.kommunikation.unibe.ch/unibe/rektorat/kommunikation/content/e80/e1425/e4697/e4827/e4829/linkliste5311/up_132_s_09_hotz.pdf
- Huck, Simone (2005): Internationale Unternehmenskommunikation Ergebnisse einer qualitativen Befragung von Kommunikationsverantwortlichen in 20 multinationalen Großunternehmen; in: Kommunikation & Analysen, Band 1, Stuttgart

Isabiriyeh, A.K. / Surujjal, J. (2012): Determinants of attendance at Premier Soccer League matches in South Africa: A qualitative investigation; in: African Journal for Physical, Health Education, Recreation and Dance (AJPHERD), December 2012 (Supplement 2): 57-72

Jacob, R.; Eirmbter, W.H.; Ludwig-Mayerhofer, W. (2006): ILMES-Internet-Lexikon der Methoden der empirischen Sozialforschung; online: http://www.lrz-muenchen.de/~wlm/ilm_f12.htm

Jonker, Jan; Stark, Wolfgang; Tewes, Stefan (2011): Corporate Social Responsibility und Nachhaltige Entwicklung: Einführung, Strategie und Glossar; Berlin, Heidelberg: Springer

Jöns, Ingela (2000): Organisationales Lernen in selbstmoderierten Survey-Feedback-Prozessen. Untersuchungen zur Prozeß- und Ergebniseffizienz von Befragungsprojekten in Unternehmen Lengerich; Berlin: Papst Science Publishers

Jung, Hans (2006): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 10.Aufl. München, Wien: Oldenbourg

Kabir, Humayun / Mukuddem-Petersen, Janine / Petersen, Mark A. (2015): Corporate social responsibility evolution: Problems and Perspectives; in: Management (open-access), Vol. 13 (4-1)

Kant, Immanuel (1785): Grundlegung zur Metaphysik der Sitten, Bd.7, S. 60 (zit. Als Kant GMS)

Käfer, Günter (2005): Ein dialektischer Sprung: Von der Markentheorie zu Handlungsmaximen, in: Gaiser, Brigitte et.al.: Praxisorientierte Markenführung. Neue Strategien, innovative Instrumente und aktuelle Fallstudien; Wiesbaden: Gabler

Karlowitsch, Elmar (2005): Konzeption zur Steuerung der Haupteinnahmequellen von Profi-Sport-Clubs – dargestellt am Beispiel der Fußball-Bundesliga; Univ.-Diss., Münster

Kariuki, Nick (2015): Black Bags, Blood and Pungent Paste: South African Soccer's Mutu Rituals

Keil, Marion (2004): Vorsprung durch Vielfalt, in: Politische Ökologie, Dezember 2004, S. 91-92

Kieser, Alfred; Walgenbach, Peter (2003): Organisation, 5.Aufl., Stuttgart: Schaffer-Poeschel

Kiock, Alexander (2006): Die Marke ist der Anfang von allem; Fachbeitrag für den DPWK 2006, S.1

Kleindienst-Cachay, Christa (2005): Zur Bedeutung des Sports für die Sozialisation und Integration junger Migrantinnen, online: http://www.sport-und-jugendhilfe.de/beitraege/Gender_01111.pdf

Knopf, Jutta / Kahlenborn, Walter / Hajduk, Thomas / Weiss, Daniel / Feil, Moria / Fiedler, Romy / Klein, Johanna (2010): Soziale Verantwortung der Unternehmen

Öffentliche Initiativen in den Mitgliedstaaten der Europäischen Union; Luxemburg:
Europäische Union

Köhler, Susanne / Haderlein, Andreas (2007): Die neue Business-Moral. CSR prägt die Märkte von morgen; Kelkheim 2007

Kopp, Reinhold (2003): Politikberatung in Unternehmen. In: Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen, Heft 3/2003, S. 53-55

Kotler, Philipp et.al. (2003): Grundlagen des Marketing; München: Pearson

Kreutzer, Ralf T. / Hinz, Jule (2010): Möglichkeiten und Grenzen von Social Media Marketing, in: Bruche, Gert et al. (Hrsg.): Working Papers of the Institute of Management Berlin at the Berlin School of Economics and Law (HWR Berlin), No. 58, 12/2010

Krüger, Arndt et al. (2004, Hrsg.): Sportmanagement; München: Oldenbourg

Kubesch, Sabine (2005): Das bewegte Gehirn- Exekutive Funktionen und körperliche Aktivität; Univ.-Diss., Ulm

Kuhn, Lothar (2010): Was ist... Triple Bottom Line? In: Harvard Business Manager; online: <http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/artikel/a-622721.html>

Langner, Tobias; Esch, Franz-Rudolf (2003): In sechs Schritten zum erfolgreichen Branding, in: Absatzwirtschaft 7/2003, S. 48

Lexikon der Nachhaltigkeit (2012): Definition Nachhaltigkeit; online: http://www.nachhaltigkeit.info/artikel/definitionen_1382.htm

Loew, Thomas; Ankele, Kathrin; Braun, Sabine; Clausen, Jens (2004): Bedeutung der internationalen CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und die sich daraus ergebenden Anforderungen an Unternehmen mit Fokus Berichterstattung; Enderbericht, Münster und Berlin

Mayring, Philipp (2007): Generalisierung in qualitativer Forschung in: Forum Qualitative Sozialforschung Volume 8, No. 3, Art. 26 September 2007; online: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/291>

Mayring, Philipp (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung; Basel: Weinheim

Mayring, Philipp (2000): Qualitative Inhaltsanalyse, in: Forum Qualitative Sozialforschung; online: <http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/2-00/2-00mayring-d.htm>

Meckel, Miriam, Schmid, Beat F.(2008): Unternehmenskommunikation: Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung Wiesbaden: Gabler, 2.Aufl.

Mecking, Christoph (2010): Corporate Giving: Unternehmensspende, Sponsoring und insbesondere Unternehmensstiftung; in: Backhaus-Maul (Hrsg., 2010): 371-387

Meffert, Heribert; Burmann, Christoph; Koers, Martin (2005): Stellenwert und Gegenstand des Markenmanagement, in: Meffert, Heribert et al. (Hrsg.):

Markenmanagement. Identitätsorientierten Markenführung und praktische Umsetzung. Mit Best Practice – Fallstudien 2.Aufl. Wiesbaden: Gabler

Millington, Andrew (2008): Responsibility in the supply chain, in: Crane, Andrew; Moon, Jeremy (2008): The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility, Oxford University Press 2008, S. 363 - 383

Müllner, Rudolf (2011): Perspektiven der historischen Sport- und Bewegungskulturforschung; Wien, Berlin: Lit

Mutz, Gerd (2001): Der souveräne Arbeitsgestalter in der zivilen Arbeitsgesellschaft in: Aus Politik und Zeitgeschichte (B 21/2001)

Nährlich, Stefan (2010): Tue Gutes und pofitiere davon. Zum Nutzen von Corporate Citizenship-Aktivitäten; in: Backhaus-Maul et al.: Corporate Citizenship, S. 240-258

Nielsen Sports (2016): Lieblingsvereine in der Fußball-Bundesliga; online: <http://niensports.com/de/umfrage-fussball-bundesliga-liebingsvereine-fans-deutschland>

Nixon, Rob (1992): Apartheid on the Run: The South African Sports Boycott, in: Transition, No. 58 (1992): 68-88; online: https://www.jstor.org/stable/2934968?seq=1#page_scan_tab_contents

Norddeutscher Rundfunk (NDR), 18.03.2013: Fußball-Revolution mit Hirsch

ntv, 30.07. 2011: 100 Millionen pro Saison. VW klotzt bei VfL Wolfsburg

OECD (2001), "Corporate Responsibility: Results of a Fact-Finding Mission on Private Initiatives", OECD Working Papers on International Investment, 2001/02, OECD Publishing; online: <http://dx.doi.org/10.1787/701174424371> (22.09.2017)

Ostermann, Frank (2004): Sponsoring und Eventmarketing, in: Krüger, Arndt et al. (2004, Hrsg.): Sportmanagement; München: Oldenbourg

Papasolomou-Doukakis, Ioanna / Krampbia-Kapardis, Maria, Katsioloudes, M.(2015): Corporate social responsibility: the way forward? Maybe not!: A preliminary study in Cyprus; in: European Business Review, Vol. 17 Issue 3, S. 263-279

Prinzhorn, Jens (2010): Mythos oder Realität: Win-win-Situationen in Civil-Private Partnerships mit Unternehmen aus der Perspektive von europäischen Nonprofit-Organisationen; in: Backhaus-Maul et al. (2010): 317-338

Prohl, Robert; Krick, Florian (2005): Lehrplan und Lehrplanentwicklung – Programmatische Grundlagen des Schulsports; Sprint-Studie 2005

PWC / PriceWaterhouseCoopers (2011): South African entertainment and media outlook, 2012-2016; online: https://www.pwc.co.za/en/assets/pdf/entertainment_and_media_outlook_2012_2016.pdf

Rall, Wilhelm; König, Birgit (2006, Hrsg.): Branchen von morgen. Wie sich die wichtigsten Industrien neu erfinden; Heidelberg: Redline-Wirtschaft

- Reinmuth, Marcus (2006): Vertrauen schaffen durch Glaubwürdige Unternehmenskommunikation. Von Geschäftsberichten und den Möglichkeiten und Grenzen einer angemessenen Sprache; Univ.-Diss., Düsseldorf
- Riess, Birgit; Peters, Anna (2006): Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen – Dokumentation der Ergebnisse einer Unternehmensbefragung der Bertelsmann Stiftung; Gütersloh
- Rivoli, Pietra (2006): Reisebericht eines T-Shirts; Berlin: Econ
- Röthig, P.; Prohl, R. (Hrsg., 2003): Sportwissenschaftliches Lexikon; Schorndorf: Hofman
- Rühl, Monika (2008): Praxisbeispiel Lufthansa: Diversity- Argumente, Strategie, Maßnahmen in: Krell, Gertraude (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen; rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen 5.Aufl., Wiesbaden: Gabler, S.89-92
- Ryschka, Jurij, Solga, Marc; Mattenklott, Axel (2008): Praxishandbuch Personalentwicklung: Instrumente, Konzepte, Beispiele; Wiesbaden: Gabler
- Saheb, Alexander (2006): CSR: Wird das gute Gewissen teuer bezahlt, oder lohnt es sich? In: Corporate Social Responsibility, Juni 2006
- Sattler, Henrik (2001): Markenpolitik; Stuttgart: Kohlhammer
- Schlicht, Wolfgang; Brand, Ralf (2007): Körperliche Aktivität, Sport und Gesundheit: Eine interdisziplinäre Einführung; Weinheim, München: Juventa
- Schillinger, Frank (2010): Corporate Social Responsibility in der Unternehmenskommunikation – Eine Analyse der DAX-30 Unternehmen; Dezember 2010, Berlin: Nautilus Politikberatung
- Scheele, Martin (2005): Diversity Management – „Hunderte von Arbeitszeitmodellen“; in: Manager-Magazin August 2005, 23.12.11
- Scherer, Andreas / Palazzo, Guido (2008): Globalization and Corporate Social Responsibility; in: The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility; by Crane, A. et al. (2008): 413-431
- Scheuerle, Thomas (2008): Gesellschaftliches Engagement im Sportsponsoring – Corporate Citizenship oder kommunikativer Zusatznutzen? - Eine Untersuchung der DAX – Unternehmen; Heidelberg; online: http://www.upj.de/fileadmin/user_upload/MAIN-dateien/Infopool/Diplom/scheuerle_cc-sportsponsoring_2008.pdf
- Schick, Siegfried (2007): Interne Unternehmenskommunikation 3. und überarb. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- Schmid, Beat F. (2008): Lyczek, Boris: Grundlagen in: Meckel, Miriam, Schmid, Beat F. Unternehmenskommunikation: Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung, 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler

- Schmiedeknecht, Maud / Wieland, Josef (2015): ISO 26000, 7 Grundsätze, 6 Kernthemen; in: Schneider / Schmidpeter (Hrsg.): 299-310
- Schneider, Andreas (2012): Reifegradmodell CSR – Eine Begriffsklärung und Abgrenzung, in: Schneider / Schmidpeter (Hrsg.): 17-38
- Scholz, Christian (2000): Personalmanagement: Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen; München: Vahlen
- SDI-Lexikon (2008): Online: <http://www.sdi-research.at/lexikon.html>
- Shank, M.D. (1999) Sports Marketing – A Strategic Perspective, New Jersey: Prentice Hall
- Smith, N. Craig (2008): Consumers as Drivers of Corporate Social Responsibility. in: Crane, Andrew; Moon, Jeremy (2008): The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility, Oxford University Press S. 281-303
- South African Chamber of Commerce and Industry (2011): Corporate Social Responsibility in South Africa As Practiced by South African and German Companies; Johannesburg and Pretoria
- Syobi, Busisipho (2015): Corporate Social Responsibility in South Africa's Mining Industry: An Assessment
- Tiedemann, Claus (2006): Definition Sport; online: <http://www.sportwissenschaft.uni-hamburg.de/tiedemann/documents/sportdefinition.html>
- Thom, Norbert; Zaugg, Robert J. (2007): Moderne Personalentwicklung Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern: Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern 2.Aufl. Berlin 2007
- Thommen, Jean-Paul, Achleitner, Kathrin (2005): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden: Gabler
- Thou, Clyde (2008): Spotlight On The South African PSL: Sponsors Helping To Improve The League. By Goal.com; online: <http://www.goal.com/en/news/1659/south-africa/2010/02/16/1792762/spotlight-on-the-south-african-psl-sponsors-helping-to>
- TimesLive, 07-07.2017: Desperate Moroka Swallows launch plan for supporters to own the club; online: <https://www.timeslive.co.za/sport/soccer/2017-07-07-desperate-moroka-swallows-launch-plan-for-supporters-to-own-the-club/>
- Trosien, Gerhard (2003): Sportökonomie Aachen: Meyer & Meyer Verlag
- Ulrich, Peter (2006): Auf der Suche nach einem guten „CSR-Profil“, In: Corporate Social Responsibility Juni 2006
- Van den Ende, Liesl (2004): Corporate Social Responsibility in South Africa: Fact or Fiction? Univ.-Diss, Rand Afrikaans University, Johannesburg
- Van Heerden, Cornelius (2001): Factors Affecting Decision-Making in South-African Sport Sponsorships; Univ.-Diss., University of Pretoria

- Vedder, Günther (2011): Diversity-Management - Fünf zentrale Fragen und Antworten zum Diversity Management (23.12.2011)
- Ventures Africa (2017): Three lessons we can learn from South Africa's soccer league (02.03.2017), online: <http://venturesafrica.com/three-lessons-africa-can-learn-from-south-africas-soccer-league/>
- Vocatus (2008): Global Sport and Sponsoring Study; Internationale Studie von Vocatus AG zusammen mit dem IriS-Netzwerk; online: http://www.vocatus.de/pdf/0801_Vocatus-Studie_Sport-Sponsoring_Langfassung.pdf
- VW / Volkswagen (2010) – Corporate Social Responsibility in Südafrika http://www.volkswagen.de/content/medialib/vwd4/de/Volkswagen/Nachhaltigkeit/service/download/global_compact/vwsa_onetozero_deutschrzebook/_jcr_content/renditions/rendition.file/global_compact_par_0005_file.pdf
- VW / Volkswagen (2011): Volkswagen erhält den deutschen CSR-Preis; online: http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/info_center/de/news/2011/04/Volkswagen_Konzern_erhaelt_den_Deutschen_CSR-Preis.html
- Votaw, Dow / Sethi, Prakash (1973): Corporate Dilemma: Traditional Values Versus Contemporary Problems; Englewood Cliffs: Prentice Hall
- Wadsack, Ronald (2004): Management in Profiligen – Situation und Perspektive in Deutschland in: Krüger, Arndt et al. (2004) (Hrsg.): Sportmanagement; München: Oldenbourg
- Watt, Kelvin (2010): The future of sponsorship integrated with CSR/CSI strategy; in: Journal of Sponsorship. May 2010, Vol. 3 Issue 3, S. 220-227
- Weber, Max (1922): Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie; Tübingen: Mohr
- Weiler, Ingomar (2011): Zur Rolle der Sklaven im Sport des griechisch-römischen Altertums in: Court, Jürgen; Müller, Arno; Wacker, Christian (Hrsg., 2011): Jahrbuch 2009 der Deutschen Gesellschaft für Geschichte Berlin: Lit Verlag
- Will, Markus (2001): Corporate Communications, in: Brauner, Detlef Jürgen et al. (Hrsg.): Lexikon der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit München, Wien: Oldenbourg
- Wilts, Henning (2005): Sportevents und Nachhaltigkeit; Wuppertal: Institut für Klima, Umwelt, Energie GmbH im Wissenschaftszentrum Nordrhein-Westfalen
- Winter, Stefanie (2010): Quantitative vs. Qualitative Methoden; online: http://imihome.imi.uni-karlsruhe.de/nquantitative_vs_qualitative_methoden_b.html
- Witzel, Andreas (2000): Das problemzentrierte Interview, in: Forum Qualitative Sozialforschung [Online Journal], 1(1), <http://qualitative-research.net/fqs>
- Woll / Dugandzic (2007): Es geht um Strukturanalyse des Freizeit- und Breitensports und Sports der Älteren in deutschen Fußballvereinen.
- World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) (1998): Corporate Social Responsibility. By Phil Watts and Lord Holme; Geneva, Switzerland

8. Anhang

8.1 Auswertung der einzelnen Interviews

Mrs. J. Cadula, Klassen- und Sportlehrerin, Schule in „besonders benachteiligtem Gebiet“

Cadula nennt neben VW andere CSR-tätige Unternehmen: Kucha, General Tire.

Pessimistische Sicht: Die großen Unternehmen geben meist vor, kein Geld zu haben und werden ihrer Verantwortung gegenüber den Schulen bzw. den Schüler/innen nicht gerecht.

Auch weitere potenzielle Geber genannt: Öffentliche Dienstleister, Versicherungen; Delta, General Motors

- NGO's Calabash und Umzingisi sind aktiv an der Isaac Booi Schule: Sie spenden kleinere Geldbeträge oder finanzieren direkt einen zweistündigen Schulsport am Nachmittag, zusätzlich dazu (Umzingisi) eine warme Mahlzeit. Beides sei für die Schüler/innen überaus wichtig.

- Cadula arbeitet als allgemeine Klassen- und Sportlehrerin an der Isaac Booi Schule. Ihre Schule liege in einem besonders armen Einzugsgebiet. Dementsprechend würde kein Schulgeld erhoben und die entsprechende Summe vom Staat gezahlt. Allerdings führe das regelmäßige Ausbleiben der Zahlungen bis April eines Jahres, dem Beginn eines staatlichen Finanzierungsjahres, zu erheblichen Engpässen. Es gelänge, einige der wenigen Eltern, die etwas Schulgeld erübrigen können, zu freiwilligen Zahlungen von etwa 100 Rand zu bewegen.

- Grundsätzlicher Punkt von Cadula ist, dass Unternehmen eine Verpflichtung gegenüber ihren Angestellten haben. Man müsse sehen, dass bis zu zehn Menschen von einem Arbeitseinkommen abhängen. Für diese Menschen habe das Unternehmen eine Mitverantwortung.

- Unternehmen können helfen, soziale Verantwortung zu realisieren. Sie können diese nicht ersetzen, aber Unterstützung leisten.

- Arme Haushalte leiden unter Outsourcing von Dienstleistungen wie Ablesen von Stromzählern: Private Subunternehmer stellen höheren Verbrauch fest und nehmen entsprechende Beträge ein, was Betrug ist.

- Eher frustrierende Suche nach Sponsoren für den Schulsport, sei ein Laufen von einem zum anderen Unternehmen.

Interesse an Sponsoring bei Unternehmen zumeist nur, wenn für sie Medienpräsenz geboten wird. Aber Schulsport, auch schulübergreifende Turniere sind nicht medial zu vermarkten. Es wäre egal, ob Schulsport oder andere Veranstaltungsarten, sondern allein der Medienwert für ein Unternehmen entscheidet.

- Cadula gebe zuhause regelmäßig ca. 50 Kindern Essen, wie sie selbst erklärt. Somit leiste sie Eigenengagement unter Verzicht auf einen Teil des Einkommens.

Computer seien für die Schule sehr wichtig. Viel zu wenige seien vorhanden.

Die Aufnahmebereitschaft von Unternehmen für Spendenwünsche bzw. CSR-Engagement sei sehr gering. Aber dies sei auch z.T. berechtigt, weil viel Erschleichung stattfinde. D.h. es gebe zahlreiche Empfänger, die soziale Bedürfnisse nur vortäuschen, um Gelder für eigensinnige Zwecke einzuwerben.

Mr. Wendell Naidoo, Lehrkraft bzw. Sportlehrer

- Kannte Begriff CSR noch nicht.

- Wichtig für ihn, dass die Eltern ihre Kinder nicht ohne finanzielle Unterstützung zu Sportaktivitäten schicken können, (sinngemäß: die gewisse Ausrüstung oder Fahrtkosten verlangen).

- Deshalb sollten Unternehmen sich wesentlich an sozialen Projekten beteiligen. Der Staat sei mit der Vielfalt von Aufgaben überfordert. Deshalb müssten Unternehmen helfend eingreifen.

- Hat sehr befürwortende Einstellung zu Sponsoren. Sieht keine kritischen Aspekte. Allenfalls das Problem der Leitung von Projekten: Sponsernde Unternehmen könnten nicht über alle Einzelheiten entscheiden wollen.

- Als Mitorganisator von Turnieren stehe er häufig vor dem Problem, dass keine Ressourcen vorhanden sind, somit die Eltern zur finanziellen Beteiligung herangezogen werden müssen. Hier sei es äußerst willkommen, wenn durch Unternehmen Mitfinanzierung erfolge. Ansonsten könnten zahlreiche Kinder nicht an Sportturnieren teilnehmen.

Anmerkung: Scheint, als ob Interviewpartner das Wesen von Sponsoring nicht kennt. Offenbar wird unter Sponsoring Donation verstanden, in dem Sinn, dass Unternehmen ohne Erwartung von Gegenleistungen Ressourcen für soziale Zwecke aufwenden.

Dr. Richard Stretch, Director of Madibaz Sport, Nelson Mandela University

- Wesen der CSR sei das Zurückgeben: Unternehmen geben der Gesellschaft etwas zurück, aus der sie ihre Mitarbeiter rekrutieren (gemeint ist: Ohne für deren Ausbildung zu bezahlen, soweit die Steuerzahlungen ausgeblendet werden).

- Mit Sportsponsoring verbindet der Interviewte explizit CSR, neben weiteren Formen der Unterstützung für gesellschaftliche Anliegen.

- Neben der Förderung von Projekten betont der Interviewpartner auch Förderung von Vereinigungen, Initiativen und generell NGO's, die wiederum für soziale Zwecke tätig sind.

Der Staat ist nicht in der Lage, seine Aufgaben ausreichend zu erfüllen, d.h., für Arbeit und Lebensgrundlagen zu sorgen. Deshalb treten Unternehmen zu Recht zunehmend an die Stelle des Staates als Versorger und Förderer. Hierfür erhalten die Unternehmen Steuernachlässe und Zuschüsse.

- Dennoch bleibe prinzipiell der Staat verantwortlich. Es sei besser, wenn von Unternehmen nur ergänzende Zuwendungen kommen würden. Aber das sei Illusion, denn der Staat werde seiner sozialen Verantwortung im Wesentlichen nicht gerecht.

- Der Staat würde sich bewusst aus seiner sozialen Verantwortung zurückziehen und gehe darauf aus, Unternehmen in der Rolle eines Ersatz-Versorgers zu zwingen. In der Zukunft sei sogar mit Zwang und Sanktion seitens des Staates gegen Unternehmen zu rechnen, die nicht soziale Zwecke fördern. Bislang erweise sich der Staat als unfähig, seine Aufgaben wirklich zu erfüllen.

- (*den bereits erläuterten Punkt bekräftigend*) Engagement werde für Unternehmen geradezu zwingend, weil der Staat mehrere finanzielle Anreize gibt und Abseitsstehen sogar sanktioniert. Es bestehe ein Druck, dem sich Unternehmen eher nicht entziehen können. Das heißt konkret, die Unternehmen sollen sich in ihrem lokalen Umfeld engagieren.

- Problematisch sei der mögliche Rückzug von Unternehmen, die Geld geben. Hier besteht für die Geförderten keine Sicherheit. Abschreckendes Beispiel sei der Motorsport nach Rückzug von Sponsoren im internationalen Turnier-Business.
- IP sieht die Möglichkeiten für Werbung als etwas Sinnvolles an. Prinzipiell sei es gut, wenn Unternehmen von Sportsponsoring profitieren. Dies bringe höhere Aufmerksamkeit für eine Marke und somit höhere Umsätze. Für sponsernde Unternehmen bestehe allein das Risiko, bei Fehlverhalten der Gesponserten in ein schlechtes Licht gezogen zu werden. So seien auch die hastigen Rückzüge von Sponsoren z.B. nach Bekanntwerden des Fehlverhaltens von Tiger Woods [Sportart: Golf; Land: USA, A.d.V.] zu erklären.
- Für Empfänger von Sponsoring bestünden größere und unterschiedliche Risiken: Auf der Amateur- und Freizeitsport-Ebene könne nach Wegbrechen des Sponsorings die sinnvolle Freizeitgestaltung fehlen, mit absehbaren sozialen Folgen.
- Für Leistungssportler könnten beginnende Karrieren vorzeitig enden und so große Talente unentwickelt bleiben. Zudem sei es für den Vereins- und Universitätssport problematisch, wenn man plötzlich ohne Förderungen dasteht. Zahlenmäßig von geringerem Ausmaß, aber in den Folgen gravierender sei es für Sportler, die erst durch Sponsoring auf die Profiebene gebracht werden, dann aber keine ihre Karriere wegen Ende des Sponsorings beenden müssen oder wegen zu großer Konkurrenz nicht vom Sport leben bzw. für die Zeit nach dem Profisport vorsorgen können. Diese Sportler werden dann fallen gelassen und haben keinen Beruf, in den sie zurückkehren können.
- Somit bestehen nach Sicht des IP weitreichende Risiken für die Gesponserten, andererseits ist das Sponsoring unverzichtbar. Der Zielkonflikt könne derzeit nicht aufgelöst werden.

Mrs. Ellis, Nelson Mandela University

- Wichtigste Aufgabe für Unternehmen im Bereich CSR ist Engagement in lokalen Zusammenhängen (community outreach). Dies sollte Sport, Bildung und Umweltschutz erfassen. Eine Reihe von Unternehmen sei darin bereits aktiv.
- IP sieht die staatlichen Stellen als überfordert und mit zu wenigen Ressourcen ausgestattet. Unternehmen sollen unterstützen und helfen, aber nicht den Staat

ersetzen. Dies sei auch gar nicht möglich, denn Unternehmen verfolgten grundsätzlich andere Prioritäten als der Staat oder NGO's. Ihr Ziel sei immer der Profit, so dass soziale Zielsetzungen nicht direkt darin eingebaut werden können.

- Die Methode Sponsoring sei grundsätzlich zu begrüßen, aber es sei auch zu beachten, dass Unternehmen primär ihre eigenen Ziele verfolgen.

Ellis sieht den Nutzen für Unternehmen bei der Demonstration, etwas Gutes für die Gemeinschaft zu tun. Daraufhin geht sie direkt auf die klassischen Ziele des Sponsoring-Geschäfts ein und kritisiert:

Das große Geld ginge dorthin, „wo die Kameras sind“; auch Ellis verwendet diese Formulierung. Unternehmen wollten sich dort als Sponsoren betätigen, wo Spitzensport und Medienwirksamkeit zusammenkommen. Gewünschte Partner sind deshalb Spitzenvereine und Nationalteams im Cricket, Rugby und Fußball. Im Breitensport sollte Sponsoring nicht das öffentliche Engagement und freiwillige Arbeit ersetzen.

- "Zurückgeben" – wieder das Schlagwort, das normativ für CSR-Leistungen verwendet wird.

Ebenso betont werden "community outreach" und die Formel "Assist, not substitute".

- Man sollte aufmerksam sein gegenüber den weitergehenden Motiven von Unternehmen bei CSR-Aktivitäten.

Unternehmen wenden grundsätzlich keine Ressourcen für Zwecke auf, die nicht ihren Eigeninteressen dienen. Wichtig wäre es, eine Trennlinie zwischen Unternehmens- und sozialen Interessen zu ziehen.

- Korruption sei ein erhebliches Problem im Staat und bei der Erteilung von Aufträgen an Unternehmen. Deswegen sollte das soziale Engagement von Unternehmen stets mit Vorsicht betrachtet werden. (Hier wird der Bezug nicht ganz klar, den die IP herstellen will).

- "Sponsoring as an appropriate instrument?". "Yes, generally."

Sport transformiere die Gesellschaft, und fördere die Entwicklung der Menschen in mehreren Hinsichten.

Man müsse jedoch zuerst ein finanziell attraktiver Sportakteur werden, um in den Genuss von größeren Sponsoring-Offerten zu kommen.

Abrie De Swardt, Nelson Mandela Metropolitan University

- Ebenfalls wird der Gedanke des Zurückgebens an die Gesellschaft betont. Unternehmen seien hier verpflichtet und würden dieser Verpflichtung auch gerecht.

- IP zeigt eine sehr befürwortende Einstellung zu Sponsoring. Setzt es weitestgehend mit CSR gleich und betont die Möglichkeiten zur Werbung für Unternehmen.

Als problematisch sieht De Swardt, dass oft Gelder in Sportorganisationen versickern, anstatt direkt den Sportlern zugute zu kommen. An Unternehmen hingegen äußert De Swardt keine grundsätzliche Kritik.

- Sponsoring helfe der Entwicklung der jungen Menschen im ganzheitlichen Sinn, auch der Persönlichkeitsbildung.

- Sponsoring sei grundsätzlich begrüßenswert, wobei ein Konsens zwischen den Sportlern, den Sportvereinen und den Gebern / Sponsoren erforderlich sei. Hier gebe es häufig unterschiedliche Interessen.

- Die Arbeitskräfte kommen aus einem bestimmten Einzugsgebiet, deshalb sei es gut, dass Unternehmen gegenüber den lokalen Gemeinschaften Verantwortung übernehmen.

Unternehmen könnten demnach Klubs und Sportvereine direkt mitfinanzieren.

- Sein Sportbereich erhält Förderung von der „Sport Association“

- Die Unternehmen könnten eine produktive Beziehung zu ihrer Umwelt aufbauen, die beiden Seiten nütze. Der Staat sei überfordert, deshalb brauche er die Unterstützung von Unternehmen. Die Kooperation von beiden Seiten sei besonders wichtig und sicherlich der einzig Erfolg versprechende Weg.

- Unternehmen haben eine ausgeprägte Verantwortung gegenüber der Gesellschaft.

Unternehmen haben das Potenzial, auf die Gesellschaft umfangreichen Einfluss auszuüben. Dieser Verantwortung sollten sie gerecht werden.

Die Gesellschaft kann durch spezifische Projekte, wie durch CSR im Sport, weiterentwickelt werden.

- CSR und Sponsoring seien normale Bestandteile des Business Plans eines Unternehmens.

Wichtig für die Gesellschaft, zu sehen, dass ein Unternehmen auf mehr ausgeht als nur auf den eigenen Profit.

- Sponsoring hat essentielle Bedeutung, weil der (Leistungs-/Spitzen) Sport ohne Sponsoring keine Zukunft in Südafrika haben kann.

- Sponsoring ist ein geeignetes Instrument, wenn auch nicht das einzige zur Förderung der Gesellschaft.

- Sport ist ein Teil der Kultur. IP präferiert Sport-Sponsoring weil er aus dem (universitären) Sportbereich kommt.

- Sponsoring erfülle ein wichtiges Bedürfnis: Viele Gesellschaften / Staaten der Dritten Welt seien nicht fähig, zu internationalen Standards des Sports aufzuschließen, deshalb benötigten sie zusätzliche Hilfe. Sponsoring könne das Niveau entsprechend anheben.

- Nachteil möglich dass Sponsorings oft nicht gut gemanagt werden, was v.a. Sportvereinigungen betrifft. Dann kommt kein Nutzen zu den jungen Leistungssportlern durch.

- Unternehmen profitieren in erster Linie durch Imagegewinn. Unternehmen können bestimmte Produkte gezielter und besser vermarkten durch Sport-Sponsoring. Image, Marketing, Product Promotion. Möglicher Nachteil auch übermäßige Vermarktung von Produktion durch Sponsoring. Somit übermäßige Kommerzialisierung des Sports und deshalb Abwendung der Gesellschaft von den Sportaktivitäten: Oft seien Zuschauer angewidert von einer Überflutung mit Produktwerbung.

- Unternehmerisches Sponsoring könne ergänzen, aber nicht die Verpflichtung der Gesellschaft zur Förderung des Sports ersetzen. Eine Zwei-Wege-Kommunikation zwischen Staat und Gesellschaft sollte angestrebt werden. Die Zusammenarbeit der beiden Seiten sei hierfür erforderlich.

Mazothso Dukwe, Schuldirektor, Ben Nyathi Public Primary School

- Schüler seiner Schule partizipieren an Aktivitäten des Umzingisi Trust bzw. der Vereinigung Umzingisi („Vertrauen“). Diese NGO ist darin aktiv, den Schülern Teilnahme an Sportaktivitäten, Turnieren und Training zu ermöglichen.
- Volkswagen spendete Handtücher (mit Logos, A.d.V.) und wichtiger: Volkswagen war Veranstalter von Fußballtrainings, für deren Teilnahme Zertifikate vergeben wurden. Diese Zertifikate seien für die Jugendlichen sehr wichtig gewesen.
- Berichtet von Fußballtraining durch Studierende aus Großbritannien. Dies hätte vor allem die Bereitschaft zum Spracherwerb (verbessertes Englisch) bei den Schülern stark beflügelt.

Dass der Staat bei seinen Leistungen zurückbleibe, sei gut verständlich nach 300 Jahren kolonialer Unterdrückung. Dennoch müsse die Verantwortung primär bei den staatlichen Stellen bleiben. CSR und staatliches Handeln sollten zusammenwirken und Synergien bilden. Auf jeden Fall solle der Staat nicht aus seiner Verantwortung entlassen werden, gerade weil die politisch Verantwortlichen dazu neigen, Verantwortung abzuwälzen.

- Auch die nationale Identität sollte beim Sponsoring sensibel behandelt werden. Denn Förderungen durch Unternehmen können bedeuten, dass Sport mehr mit den Unternehmen als mit der Gesellschaft oder der lokalen Gemeinschaft assoziiert wird.
- Der Staat kann es sich häufig nicht leisten, für die Bedürfnisse der Bevölkerung zu sorgen. Südafrika sei immer noch Entwicklungsland. Einige Gruppen lebten noch „unter den Bäumen“ (IP wörtlich), wo ihnen der Zugang zur Grundausstattung der Zivilisation (basic amenities) fehle.
- Die Politiker seien zu wenig in der Lage, ihrem Auftrag gerecht zu werden. Sie verwalteten die ihnen anvertrauten Gelder nicht sorgfältig genug. Zudem herrsche Korruption, so dass die Politiker weitgehend unzuverlässig seien.
- Regierungen würden häufig fremdbestimmt u.a. durch die internationalen Finanzinstitutionen IWF und Weltbank, somit mittelbar durch Supermächte, v.a. die USA. Wenn Politiker ihre Gelder von anderen erhalten als den Bürgern, entsteht eine problematische Situation für die Demokratie.

- Ergänzt anerkennend, dass „liner“, d.h. Kleintransporter für Sportler oder konkret der Soccer Fun Bus von Volkswagen gestiftet wurden.

- Wichtig als CSR-Leistung wäre eine Verbesserung der Schulgebäude, die in einem sehr schlechten baulichen Zustand seien. Hier zeige sich die lange Benachteiligung der schwarzen Bevölkerungsmehrheit. Die Gebäude wurden 1955 errichtet, jene für die Schwarzen aber nicht instandgehalten, im Gegensatz zu den Gebäuden für weiße Schüler auf der anderen Seite des Flusses. Man könne nicht einmal von einer Schule sprechen, sondern besser nur von Klassenräumen – so miserabel sei das Gebäude. Und die Schüler hätten oft nicht einmal Sportschuhe, so dass sie barfuß Fußball spielen müssten. Zudem fehle es an Schreibmaterial und weiteren Schulmaterialien, auch für Schuluniformen sei nicht genug Geld da.

Hier könne CSR sinnvoll ansetzen.

- Die Kultur des Sports wurde durch den Kampf gegen die Apartheid vernachlässigt. Deshalb muss heute diese Kultur immer noch aufgebaut werden. Auch hierbei könne CSR eine wertvolle Hilfe sein. Vor Ende der Apartheid konnten Schwarze bei gemischtrassigen Sportaktivitäten nicht mitwirken, weil dies in der schwarzen Gemeinschaft völlig inakzeptabel gewesen wäre.

- Sportsponsoring könne helfen, Jugendliche von Kriminalität abzuhalten. Die Kriminalität sei sehr verbreitet, ein besonderes Problem bildeten sogenannte Vorbilder (*role models*), d.h. landesweit bekannte Kriminelle. Diese Personen würden sich mit teuren Autos präsentieren, auch mit Volkswagen-Modellen. Die CSR-Maßnahmen leisteten generell einen wichtigen Beitrag dazu, Jugendliche von Kriminalität fernzuhalten.

- Für die Familien ergäben sich günstige Effekte, weil sie gewöhnlich die Sportaktivitäten ihrer Kinder sehr befürworteten. Sie würden mit Stolz von ihren Kindern sprechen, wenn sie organisierten Sport betreiben und gern ihnen dabei zusehen, sei es im Fernsehen oder direkt.

- Die Gesellschaft und der Staat sollten ihre Verantwortung nicht abgeben, sondern aktiv wahrnehmen, weil sie von den Bürgern zentrale Aufgaben übernommen haben. Unternehmen könnten kein Substitut dafür sein. Vielmehr sollen sie eine unterstützende Rolle einnehmen. Südafrika habe einen erheblichen Entwicklungsbedarf und brauche deshalb jede denkbare Unterstützung.

- Man könne auch nicht von Nachteilen von Sportsponsoring sprechen. Für die Gesellschaft sei dies ausschließlich vorteilhaft. Unklar erscheint, ob der IP die Bedeutung von Sponsoring realitätsnah nachvollzieht oder eher Sponsoring mit CSR gleichsetzt.
- IP betont, dass Bildung (*education*) immer das Kerngeschäft sei, egal welche Aktivitäten durchgeführt werden wie Sport oder Kultur.
- Sponsoring werde gebraucht, weil Südafrika noch nicht alles selbst bereitstellen könne.
- CSR muss in die lokalen Gemeinschaften kommen und für die Basisbedürfnisse sorgen.
- Athleten dienten als Vorbilder, wie traditionell die Boxer aus East London. Auch zweifelhafte Vorbilder seien dabei, die in erster Linie Kriminelle seien. Es sei ein Schlimmer Zustand, dass einige Kriminelle gar nicht mehr aufhörten, im Konsum zu schwelgen.

Larry de la Harpe, Dalrose Primary School, Principal

- Jedes Unternehmen habe eine Verantwortung „to plough back“ (wörtlich ‚zurückpflügen‘, Bedeutung: Gewinne reinvestieren).

Dies betreffe, original zitiert: „Amenities like housing, sports grounds and schools.“ (Infrastrukturen wie Wohnraum, Sportplätze und Schulen).

- „Giving back to society.“ Unternehmen geben der Gesellschaft etwas zurück. Mehrere Unternehmen haben Projekte durchgeführt (*mehrfach vo IP geäußerte Norm*).
- CSR = Sponsorship von sozialen Projekten. Z.B. war General Motors aktiv bei einem schulischen Wissenschaftsprojekt.
- Ein anderes Unternehmen habe in die Ausbildung von Lehrern investiert, konkret die Ausbildung an der pädagogischen Fakultät einer Hochschule (mit)gefördert, um die Kenntnisse von Lehrkräften zu verbessern. Wieder andere engagierten sich bei Sportprojekten an der Dalrose-Schule.

- „A Chance to Play“, das von Volkswagen finanzierte Projekt, habe die Schüler besonders begeistert. Der IP hebt hier die Bedeutung des Volkswagen-Sponsorships hervor, das offenbar zu weiteren Sponsorships geführt hatte oder Anlass für eine Serie von Projekten war.
- Der IP spricht von „sponsoring“ in der Verbalform, d.h. Unternehmen finanzieren etwas (mit). Es erscheint unklar, ob er mit ‚sponsern‘ bzw. ‚to sponsor‘ / *sponsoring* das unternehmerische Verständnis von Sponsoring im Blick hat, das auf Mitfinanzieren eines Zwecks im Austausch für Werbepräsenz abzielt. Der IP scheint eher die Donation im Blick zu haben, auch wenn er von Sponsoring spricht. Nicht Donation im Sinne von anonymen Spenden ist gemeint, sondern Maßnahmen mit Imagegewinn durch Selbstrepräsentation.
- Die Frage nach der Relevanz des Sponsorings war für den IP nicht sofort verständlich. Die Frage war für ihn besser nachvollziehbar im Zusammenhang mit der Eingangsfrage, was Unternehmen für die Gesellschaft tun können.
- Wichtig sei für ihn, dass der Staat sich nicht einmischet. Übermäßiger Einfluss des Staates auf CSR und Sponsoring sei ein viel größeres Problem als der Einfluss von Unternehmen auf den Staat. Es wird mehrmals betont, dass der Staat sich nicht einmischen solle. Die Einflussnahme durch den Staat bringe praktisch immer Verschlechterungen.
- Sehr destruktive Rolle der staatlichen Bürokratie beim Engagement von Unternehmen (nochmalige Erwähnung). Weil die Bürokratie alle CSR-Projekte kontrollieren wolle, kämen ein großer Teil der Sponsoring- und CSR-bereiten Unternehmen nicht zum Zuge. Dies betreffe sowohl Unternehmen als auch staatliche Geber (aus anderen Staaten). Die südafrikanische Bürokratie verzögere und kontrolliere so lange, bis die zugesagten Gelder wieder zurückgezogen sind oder nicht mehr zur Verfügung stehen. Andere Projekte starteten, dann zögen staatliche Stellen die Kontrolle an sich und bremsten das Projekt aus. Öfter versickerten bzw. verschwanden auch die von Unternehmen zur Verfügung gestellten Gelder in der Verwaltung: Der Staat beansprucht nicht nur formelle Hoheit über die Projekte, sondern auch über die eingesetzten Mittel.
- Mögliche Gelder fließen auch nicht weil die Bürokratie ihre bekannten Brems- und Verschleppungstaktik anwende. Dies wirkt sich abschreckend auf potenzielle Geber

aus. Besser wäre, wenn der Staat sich ganz heraushalten würde und die Aktivitäten den Gebern und Empfängern zur freien Aushandlung überlässt.

- Die Zahlungsbereitschaft von Sponsoren und CSR-Geber ist somit viel größer, als es die Zahlen der tatsächlichen Leistungen aussagen. Der Staat wolle alles im Detail regeln und vernachlässigt dabei den tatsächlichen Nutzen. Auch auf die Unternehmen übe die Bürokratie zu viel Druck und Kontrolle aus und lasse dabei die nicht ausgeschöpften Potenziale außer Acht.

- Der Staat habe sich häufig als unfähig zur Planung erwiesen. Deshalb müssten Unternehmen zwangsläufig einsteigen. Ohne Engagement von Unternehmen würde eine Vielzahl von Projekten nicht realisiert werden können.

- Sponsoring sei sehr nützlich und ermöglicht im Bereich seiner Schule Sportveranstaltungen, die sonst nicht möglich wären. Unternehmen mit bereits eingeführtem Sponsoring haben dabei mehr Freiraum. So sponserte Kentucky ein Cricket-Turnier für Neun- und Zehnjährige (2012). Kentucky sei Sponsor des Cricket-Nationalteams. Die Sponsorings seien sehr wichtig, weil sie gegen das ausufernde Verbrechen wirkten. Je mehr Jugendliche eine sinnvolle Beschäftigung bekommen, desto weniger seien sie gefährdet, Verbrechen zu begehen.

Unternehmen würden durch Sponsorship sinnvoll zur Entwicklung der Heranwachsenden beitragen. Die Synergie-Potenziale seien eindeutig vorhanden.

- Auch andere Bereiche wie Kultur einschließlich Musik wurden an seiner Schule durch Unternehmen gefördert. Der IP erwähnt ein Projekt mit Musikern aus Kanada, das sich als sehr erfolgreich erwiesen habe.

- Vorteile für Unternehmen lägen im Marketing: Der geförderte Sport fungiert als Vermarkter der Produkte. IP sieht hierin keine Nachteile, sondern allein Vorteile für beide Seiten.

Der Soccer Fun Bus als SP-Projekt von Volkswagen trage zu einer vorteilhaften Entwicklung der Jugendlichen bei. Fitness und Niveau an Konzentration werden gestärkt. Diese Vorteile basierten auf einer starken Sport- und Kulturbegeisterung in Südafrika. Hier würden außergewöhnliche Neigungen der Gesellschaft auf die erforderliche Förderung treffen.

Hat der IP den Inhalt von Sportsponsoring verstanden? Seine Sicht, dass alles zu begrüßen sei, könnte mit der Verteilung von Ausgaben kontrastieren (Große

Summen für Profi-Clubs ohne oder wenig Trickle-Down zum Basissport). Andererseits bezieht sich der IP direkt auf die Marketing-Vorteile des Sponsorings für Unternehmen, die er begrüßt. Somit kann diese Frage bejaht werden. IP hat die Werbeaktivitäten von Unternehmen im Rahmen von Sponsoring offenbar nicht reflektiert und zeigt eine unreflektiert-offene Einstellung zu allen Aktivitäten in dieser Hinsicht.

Wichtigster Punkt hier ist Kritik am Staat als destruktiver Cerberus gegenüber möglichen Sponsoring-Projekten und den entsprechenden Vorteilen für die Bevölkerung. Es erscheint, dass der IP eher vorsichtig kritisiert und der IP von konkreten Vorwürfen gegen staatliche Stellen absieht. Er lässt durchblicken, dass Korruption und (*sogar*) Unterschlagung durch Behörden ernste Probleme darstellen.

Mrs. Mildred Cicacasi Thandiwe, Principal einer Elementarschule

Hat Begriff CSR evtl. nicht richtig verstanden: CSR bestehe aus to mix people together, disadvantaged people, to teach them responsibilities (Richtung trifft zu, aber den Kern nicht erfasst, v.a. den Begriff „corporate“). Mrs Thandiwe kann Interessenlage eines Unternehmen offenbar nicht nachvollziehen bzw. reflektiert nicht, warum Unternehmen soziales Engagement leisten. Das Verständnis ist hier zudem schwierig, weil IP Englisch nicht auf Office Standard beherrscht und deshalb zu interpretationsbedürftigen Ersatzformulierungen greift.

- IP ist grundsätzlich skeptisch, weil Staat die Verpflichtung habe, für funktionierende Schulen zu sorgen. Unternehmen sollen den Staat nicht ersetzen.

- Allerdings Befürwortung von Hilfen durch Unternehmen, die in ihrer Schule bereits stattgefunden hätten. Hier waren Unternehmen die letzte Rettung, weil die Verwaltung („department“) nichts gegen fehlende Spielplätze (oder Freizeitplätze – *playgrounds*) defekte Toiletten und kaputte Klassenräume unternahm.

- Unternehmen seien selbst auf die Schule zugekommen und hätten ihre Unterstützung angeboten. Sie wollten ein Teil des schulischen Betriebs sein.

„dry and renovate“: Offenbar waren Böden durch defekte Wasserleitungen durchfeuchtet.

- Der Staat sollte nicht Verpflichtungen an private Unternehmen abgeben. Vielmehr solle sich die Rolle von Unternehmen auf Hilfe beschränken. Sie sollten sich dort einsetzen, wo die Versorgung durch den Staat defizitär ist.
- Ein Verständnis, dass mit Maßnahmen der CSR auch Interessen des Unternehmens verbunden sind, scheint bei IP nicht vorhanden. Vermittelt den Eindruck, dass Unternehmen voraussetzungslos verpflichtet seien, sozialen Stakeholdern zu helfen.
- Dem IP ist ferner wichtig, dass Sponsoren ein Projekt nachhaltig bzw. langfristig verfolgen und sich nicht nach der Zahlung bestimmter Summen zurückziehen. Unternehmen müssten sich vielmehr um den Fortgang des Projekts kümmern und es betreuen. Dies wird noch einmal betont (Frage 23). Offenbar sieht IP bei Unternehmen ein solches Verhalten als häufig an.
- Kultur und Bildung wären die wichtigsten Gebiete des Sponsoring und am lohnendsten für Unternehmensengagement.
- Fragen nach Vor- und Nachteilen von Sponsoring für Unternehmen wurden von IP nicht verstanden. Sieht Nachteil in Schwerpunkt der Förderung auf Spitzen- und Profisport und einen potenziellen Vorteil, wenn die Breite der benachteiligten Jugendlichen gefördert wird.

Etienne Terblanche, Acting School Principal, Uitenhage

- CSR erfolge durch große Unternehmen mit vielen Angestellten. Unternehmen förderten Dienstleistungen wo der Staat seinen Aufgaben nicht nachkommen könne. Der IP sieht CSR als ein soziales Unternehmensengagement.
- Unternehmen fungierten als Ersatz für Unfähigkeit des Staates bei der Instandsetzung von Einrichtungen wie Schulgebäuden, Sportstätten und mobilen Bibliotheken (und weitere). Der Staat müsse durchaus eine Rolle bei der Versorgung mit Infrastrukturen spielen, allerdings gehe es ohne die Unterstützung durch Unternehmen und Stiftungen (NGO's).
- Wichtig sei eine Beziehung zwischen CSR-engagierten Unternehmen und der Bevölkerung. Diese müsse langfristig sein. Es reiche nicht, kurz in einen sozialen Zweck zu investieren und dann sich zurückzuziehen. Planung der CSR-

Engagements sei wichtig, nach Start eines Projekts die gemeinsame Überwachung und regelmäßige Evaluierung des Projekts durch die Stakeholder erforderlich, d.h. durch Geber und Nehmer des Sponsorings.

- Volkswagen hatte ein *Early Childhood Development Center* (ECDC) an seiner Schule finanziert. Volkswagen stellte Gebäude zur Verfügung und sonstige Einrichtungen, während die Schule Unterweisung von Lehrkräften im EDC bietet. Die Umzingisi Foundation unterstütze das Projekt ebenfalls.

Ferner sei Umzingisi mit weiteren Einzelmaßnahmen im Rahmen des Life Skills Projects aktiv: Ziel sei die Vermittlung von lebenspraktischen Kenntnissen und die Überwindung von häufigen Schwierigkeiten wie Drogenkonsum (Daka), Alkoholismus und frühe Schwangerschaften.

- Sport habe wichtige Funktionen für Heranwachsende: Sie lernten Zielstrebigkeit, Disziplin, Zusammengehörigkeit, Selbstorganisation etc., fänden Freunde (und „bessere als auf der Straße“, wie IP sinngemäß hinzugefügt). Ein Gefühl der Zugehörigkeit bestehe in einem Sportclub, neben dem für viele wichtigen Traum, ein Sportstar zu werden. Unternehmen könnten dies bereits durch Anschaffung von Bällen oder Netzen fördern. Häufig spielten lokale Sportclubs auf Bolzplätzen ohne Rasen, so dass die Jugendliche nicht Sport nach wirklichen Regeln betrieben.

- Das Engagement von Volkswagen sei sehr wichtig. Ohne Engagement von VW wäre Uitenhage eine Geisterstadt. VW habe eine Verantwortung gegenüber den Menschen an seinem Standort und dessen Umgebung.

- Südafrika sei ein Erste-Welt- und Dritte-Welt-Land zusammen; Uitenhage sei ein Dritte-Welt-Gebiet. Der Staat meine, zuerst müsse ganz Südafrika ein Erste-Welt-Land werden, bevor man den Unternehmen einen Teil der sozialen Verantwortung übertragen könne. Aber es verhalte sich eher andersherum: Ohne externes Engagement werde die südafrikanische Gesellschaft nicht in der ersten Welt ankommen – der Staat schaffe es nicht.

- Häufig gebe es keine Internetanschlüsse und keine Computer in den Haushalten. Dies trage zum Abgehängt-Sein größerer Bevölkerungsteile bei. CSR könne dies definitiv verbessern und Haushalte wie Schulen mit EDV ausstatten. Volkswagen wäre hier prädestiniert zur Hilfe.

- Ferner seien frühe Schwangerschaften, Kriminalität und Drogenkonsum gravierende Probleme. Außerschulische Stadtbewohner würden die Sportanlagen der Schule widerrechtlich nutzen, vorher die Zäune niederreißen und die Anlagen durch Zerstörungen für die Schule zeitweilig unbenutzbar machen, dabei auch in die Gebäude einbrechen. Hauptgrund sei die Gebührenpflicht für die städtischen Sportanlagen, welche die Menschen für ihren Freizeitsport nicht bezahlen könnten. Die Schule müsse dann Geld für die Reparatur von Zäunen (und weiteres) ausgeben, das anderweitig dringend gebraucht würde.
- „Upliftment of communities“ lautet eine mehrmals wiederkehrende Formel des IP. CSR habe in seiner Region schon seit Jahrzehnten die öffentliche Infrastruktur verbessert und auch die Seagull-Schule gefördert. Somit seien dank CSR bereits die Eltern der heutigen Schüler an der Seagull School gewesen, als er als Lehrkraft begann. Heute würden die Kinder oft von den Großeltern betreut.
- Die Beschäftigung der Schüler mit verschiedenen Sportarten sei definitiv hilfreich dabei, die Heranwachsenden von Kriminalität und Drogen fernzuhalten.
- Problematisch bei Einstieg von Unternehmen ist, dass sie sich viel schneller durch Vandalismus oder sonstige Kriminalität abschrecken ließen. Sie zögen dann rasch ihre Investitionen zurück und gäben den Standort auf.
- Es müsse Partnerschaft zwischen Unternehmen und Empfänger von CSR-Leistungen bestehen, nicht ein Donationsverhältnis. IP kennzeichnet dies mit „Wir schreiben ihnen einen Brief und sie schenken uns etwas“.
- Es wurde aufmerksam registriert, dass Volkswagen auf einen Arbeitskampf oder Protestmaßnahmen mit Entlassung einer Gruppe von Arbeitern und der Anstellung von anderen reagierte. Hier habe Volkswagen Härte gezeigt, die vielfach nicht verstanden worden sei. Volkswagen habe mit dem Rückzug aus Uitenhage gedroht, was die Bevölkerung als skandalös empfunden habe.
- Der Staat spiele eine bedeutende Rolle bei der Umsetzung von CSR, weil er Aufträge erteile. Ferner setze der Staat die Rahmenbedingungen z.B. durch Steuernachlässe und Mitfinanzierung. Dabei sei aber auch Raum für Korruption und Schmiergeldzahlungen (*kickbacks*) vorhanden.

- Die Effizienz der Unternehmen sei bewundernswert. Auch Volkswagen zeige hier Exzellenz. Die Bevölkerung zeige allgemein wenig Unternehmergeist und gehe vielmehr mit einer Versorgungsmentalität an den Staat heran.

- Auch dieser IP betont die Notwendigkeit, CSR-Engagements dauerhaft zu pflegen und nicht willkürlich zu beenden. Maßnahmen hätten einen großen Einfluss auf den Ruf von Unternehmen, der sich verändere, je nach dem die Maßnahme erfolgreich ist oder nicht.

- Auch hier erscheint ein verkürztes Verständnis von Sponsoring zu bestehen. Es wird in erster Linie als selbstlose CSR und reine Donation betrachtet.

- Im Widerspruch dazu deuten anderen Aussagen darauf hin, dass der IP die Eigenschaft als Business Case erkennt, allerdings tendenziell kritisch bewertet: Auch im Sport gelte das Prinzip des Überlebens der Anpassungsfähigsten („survival of the fittest“). Die Förderung durch Sponsoring bekämen meistens diejenigen, die Erfolg versprechende Business-Pläne vorweisen könnten. Hingegen bliebe die große Zahl der Sportvereine ohne Sponsoring-Einnahmen, insbesondere die lokalen Clubs und schwach organisierte oder informelle Vereine (*backyard clubs*). Den sponsernden Unternehmen gehe es in erster Linie darum, mit den Namen der etablierten Sportclubs verbunden zu werden, die große mediale Reichweite besitzen. Davon wollten die Sponsoren profitieren und entsprechend medial präsent sein.

Die am stärksten Bedürftigen (*backyard clubs* / *rural areas clubs*) blieben in der Regel ohne Hilfe und spielten, so wörtlich, weiter im Hinterhof. Um diese kleinen Clubs kümmerten sich allenfalls der Staat und soziale Organisationen wie Umzingisi oder Imamvovo.

H.A. Khatite, Sport Master, Nqubela Primary School

- CSR sei die Unterstützung, die eine Schule von Unternehmen erhält. Das betreffe besonders Bedürfnisse, die von staatlichen Stellen nicht erfüllt werden können. Auch Sportstiftungen und andere soziale Stiftungen seien mittelbar tätig, um die Arbeit der Schule zu unterstützen.

- Es bestehe ein breiteres Netzwerk von Hilfen für Bedürftige (bzw. bedürftige Schüler). Daran seien NGO's, Kirchen, Sportclubs und staatliche Stellen beteiligt. Sie setzten sich für die Benachteiligten ein, häufig auch Mittellose, die aufgrund von

Schicksalsschlägen ihren Besitz oder ihre Angehörigen verloren haben. Zweck von CSR sieht IP in der Stärkung von Menschen, so dass sie auf eigenen Füßen stehen können. Die Unternehmen stießen mit CSR-Maßnahmen in eine Lücke (*empty hole*) vor, was sich beispielhaft im Sport einschließlich des Schulsports zeige. Auch Maßnahmen in Kunst und Kultur seien hilfreich, weil dies ebenso die Humanressourcen stärke – aus denen wiederum die Unternehmen ihre Arbeitskräfte bezögen.

- Für die Unternehmen sei das Engagement nützlich, weil sie ihre Bekanntheit steigerten und die geförderten Personen und Vereinigungen in dieser Hinsicht für die Produkte des Unternehmens Werbung betrieben.

- Die Unternehmen könnten gezielter ihre Produkte vermarkten und die Zielgruppen genauer ansprechen.

- Problematisch sei, dass Schulen von ihrer strukturellen Beschaffenheit schlechter gestellt sind bei der Einwerbung von Unternehmensgeldern. Schulen hätten es sehr schwer, mit den staatlicherseits verfügbaren Ressourcen auszukommen. Am besten sei Schulen von unternehmerischer Seite damit geholfen, wenn sie in die Lage kommen, sich selbst tragen, d.h. ihre Bedarfe langfristig selbst erfüllen zu können.

- Die Weltmeisterschaft brachte erwarteter Maßen eine Vielzahl von Förderungen, auch für Schulen. Dies blieb aber eine eher einmalige Maßnahme. Strukturelle Probleme wurden nicht gelöst, z.B. dass die Schule des IP über drei Jahre auf die Ausstattung mit Computern warten musste.

- Die Unternehmen seien zwar effizienter als der Staat, aber beide müssten zusammenwirken. Leistungen aus CSR seien für die lokale und regionale Community sehr wichtig. Es könne keine separate Aktivität von beiden Seiten [Unternehmen und Gemeinschaft, A.d.V.] geben. Es sei in seinem Wirkungsbereich spürbar, so der IP, dass CSR-Aktivitäten eine konkrete Auswirkung hätten. So sei die Ausstattung von Schulen mit Computern zentral. Hier bestünden weiterhin erhebliche Defizite.

- Viele soziale Anliegen würden schon wegen der umfangreichen bürokratischen Anforderungen nicht realisiert. Generell sei der Staat langsamer als die Unternehmen. Häufig würden Genehmigungsverfahren verzögert und durch Erfüllung zahlreicher Vorschriften zusätzlich erschwert.

- Unternehmen gäben auch größere Summen an die Bildungsbehörden (ob direkt durch Spenden oder indirekt durch Steuern wurde nicht klar). Die Verwendung dieser Gelder sei stark unbefriedigend.
- Unternehmen kämen gelegentlich von selbst und würden ihre Hilfe anbieten, weil sie an sozial relevanten Projekten beteiligt sein wollen.
- Sponsorships würden Kontrolle brauchen, weil es klar sein müsse, was mit den Geldern geschehe.
- Der IP erkennt an, dass Unternehmen größere Werbemöglichkeiten durch Sponsoring erhalten. Hierin sieht er kein prinzipielles Problem. Problematisch sei vielmehr die Ausrichtung von Sponsoring auf Sportvereine und Ereignisse mit medialer Präsenz. Deshalb seien um die Fußball-Weltmeisterschaft herum auch zahlreiche Schulen mit diversen Mitteln gefördert worden. Grundsätzlich aber würden Schulen nur wenig gefördert.
- Problematisch könnten auch Neidreaktionen sein: Empfänger von Sponsoring könnten von den – in eigener Sicht – ungerechtfertigt Zurückgelassenen mit Unmut betrachtet werden.
- Der Staat und die Unternehmen können nicht getrennt werden. Sie können dort eingreifen und helfen, wo der Staat es nicht bewältigt, seinen Aufgaben nachzukommen. Eigentlich müsste der Staat dies schaffen, denn er besteuert die Unternehmen, um seine Aufgaben zu erfüllen. Es werde aber eine lange Zeit dauern, bis der Staat tatsächlich eine ausreichende Sozialkompetenz erreicht.
- Die Zusammenarbeit mit den zuständigen Behörden und Ministerien sei unzureichend. Bei den Ministerien und Ämtern für Bildung, Gesundheit und Sport sei die Bereitschaft, auf die Schulen zuzugehen, zu schwach ausgeprägt. Hier müsste erheblich mehr Initiative von Seiten der staatlichen Stellen erfolgen.
- Finanzierung durch Unternehmen sollte aber nicht die Rolle des Staates ersetzen. Vielmehr müssten beide Seiten kooperieren.
- Der IP führt aus, dass Bildung die größte Priorität habe. Es sei hier schwierig, Hilfen von Unternehmen zu bekommen: Fast immer würden die Bittbriefe der Schule höflich abgelehnt.

- Es bestehe erhebliches Ungleichgewicht zwischen den Bedarfen von tatsächlich Bedürftigen und den Gesponserten. Häufig erhielten Aktivitäten oder Personen Förderung, die nicht als wirklich Bedürftige zu bewerten seien (*Anm.: Andere IP erwähnte dies ebenso*). Jede unternehmerische Sozialverantwortung müsse aber genau darauf abzielen, um glaubwürdig zu sein. Vor allem die Perspektivlosen, die nach dem Schulbesuch keine Arbeit finden, sollten stark berücksichtigt werden.

- Unternehmen sollten sich nicht aus dem Sponsoring zurückziehen, sondern sich noch stärker engagieren. Allerdings könnten sie keinen Ersatz für staatliche Leistungen bieten.

- Dauerhaftes Engagement im Sponsoring wichtig. Unternehmen müssen ein Projekt begleiten und immer wieder überprüfen, ob der Zweck des Projekts weiterhin verwirklicht wird. Die Praxis, einmal Geld zu geben und dann nicht mehr präsent zu sein, sei nicht akzeptabel. Grundsätzlich solle Geld von Unternehmen an Organisationen oder generell formelle Aktionseinheiten („structures“) gegeben werden, nicht an Individuen oder (sinngemäß) informelle Gruppen. Es gebe keine perfekt geeignete Form von Organisationen („one size fits all“), wichtig sei aber der Grad an Organisation und die Überprüfbarkeit der Mittelverwendung.

Trotz der mehrfachen Verwendung von „Sponsoring“ bleibt der Eindruck, dass der IP das Wesen des Sponsorings nicht vollständig nachvollzieht. Es wird stark mit Maßnahmen der Social Responsibility gleichgesetzt, die allein mit dem Ziel des Imagegewinns verfolgen könnten. Klassische Sponsoring-Konzepte passen nicht in dieses Bild. Die lokale Ebene als mögliches Feld des Sponsorings von Sport wird wenig reflektiert.

Anmerkung 1: IP verwechselt „to sponsor“ mit Sponsoring. Förderung von sozialen Zwecken wie Ausstattung der Schulen mit Computern wird mit „sponsern“ bezeichnet. Somit wird „sponsern“ mit allem gleichgesetzt, bei dem Zahlungen an Bedürftige oder entsprechende Zwecke geleistet werden.

Anmerkung 2: „Do you regard CSR as proper instrument of corporate communication?“ – IP hat Frage nicht nachvollzogen, konnte sich den Inhalt nicht veranschaulichen.

Anmerkung 3: Auch Frage, ob Sponsoring eine Werbewirkung für CSR-Maßnahmen habe, diese somit verstärke, wurde nicht richtig verstanden. Insoweit zutreffend beantwortet, dass Sponsoring eine große Zahl von Menschen zusammenbringe.

**Pieter Cloete, Direktor, Uitenhage High School, Georg Town
(Unterrichtssprache Afrikaans)**

- Die Schule des IP beruhe auf privatem Schulgeld (13.000 Rand pro Jahr), obwohl es eine öffentliche Schule sei. Sie erhalte keine Förderung, weil sie wegen so bezeichneter Nähe zum früheren Apartheid-Regime als „privilegierte Schule“ gelte.
- Der IP sieht damit seine Schule als Betroffene der sog. reverse discrimination, d.h. der dezidiert schlechteren Behandlung von Einrichtungen der Weißen im Post-Apartheid-Südafrika. Der Großteil der Einnahmen müsse demnach aus den Zahlungen der Eltern kommen. Die Schule sei zwar öffentlich, aber bei den Finanzen weit gehend wie eine private Schule gestellt.
- Die Schule liege in einem relativ günstigen sozialen Umfeld, zudem sei sie von anderen Schulen mit gutem sozialem Profil umgeben. Insgesamt sei die Schule somit etwas besser gestellt als der Durchschnitt.
- Die Schule sieht sich unter den landesweit fünf besten Schulen im Rugby.
- Es bestehe ein CSR-mitfinanziertes Programm für diejenigen talentierten Kinder, deren Eltern das Schulgeld nicht bezahlen können. Ferner unterhält die Schule ein Wohnheim für bedürftige Jugendliche, so dass Schule und Leben verbunden werden.
- Tradition sehr wichtig für Afrikaans-Gemeinschaft. Deshalb würden in erster Linie Rugby, Cricket, Hockey und Netball gespielt. Fußball werde nicht praktiziert an dieser Schule.
- Auch Kunstprojekte würden durchgeführt. Hierbei helfen Freiwillige aus Australien, USA und anderen westlichen Ländern. Unter dieser Regie werden ferner Reparaturarbeiten und Verschönerungen an und in den Gebäuden gemacht. Hierdurch bekämen die Jugendlichen einen Sinn von notwendigen Aufgaben und Verantwortungsgefühl.
- Diese Projekte würden, wie andere, auch von Unternehmen mitfinanziert. CSR habe für seine Schule eine große Bedeutung. Die Mitfinanzierung von Projekten durch Unternehmen, darunter auch Volkswagen, sei für die Reputation seiner Schule und damit auch für ihre Attraktivität wichtig.
- Fußball habe in den auf Rugby und Cricket orientierten Gemeinschaften Südafrikas wenig Einfluss. Daran habe auch die Fußball-Weltmeisterschaft nichts geändert. Die

Sporttraditionen seien im Land allgemein stabil und gegen vorübergehende Großereignisse wie die Fußball-WM resistent.

Nkintwi Zwenzilima, Verwaltung für Sport und Tourismus im Cacadu-Bezirk

- Auch dieser IP betont Dimension des Zurückgebens an die Gemeinschaft: Die Unternehmen hätten eine Verpflichtung, für das Reservoir an Arbeitskräften etwas zurückzugeben, d.h. für die soziale Ausgewogenheit in der lokalen und regionalen Gemeinschaft etwas zu leisten.

Sein Department unterhält Arbeitsbeziehungen mit der Umzingisi-Stiftung, die auf regelmäßiger Basis mit Volkswagen zusammenarbeitet.

- Für den IP braucht die Gesellschaft das Engagement von Unternehmen, weil der Staat nicht alle Bedürfnisse erreichen kann. Der Staat könne nicht alles bewältigen, weil er in der Entwicklung begriffen sei. Er fördere bereits die Sportverbände bis zur Grenze seiner Möglichkeiten. Es sei ein natürlicher Prozess, dass der Staat nicht alle gesellschaftlichen Aufgaben allein erfüllen könne und Unternehmen natürlicher Weise die staatlichen Maßnahmen ergänzten. Der IP betont diesen ergänzenden Charakter der Maßnahmen, die grundsätzlich nicht den Staat ersetzen oder verdrängen sollten.

- Nicht zu befürchten sei zu großer Einfluss für Unternehmen bzw. Einfluss über den Staat. Denn die Maßnahmen würden entweder durch den Staat selbst überwacht oder durch Organisationen wie Körperschaften des Sports, die dem Staat gegenüber rechenschaftspflichtig sind.

- Sponsoring-Aktivitäten seien sehr zu begrüßen. Sie seien geeignet, sowohl die Vermarktung der Produkte zu fördern, als auch die Gesellschaft zu stärken. Sponsoring sei demnach in jedem Fall ein legitimes und hilfreiches Mittel, um CSR im Bereich Sport voranzubringen. IP sieht Sponsoring als grundsätzlich gewinnbringend für Unternehmen, weil diese dadurch größere Präsenz erzielten und die Sportler ebenso zu Werbeträgern würden.

- Sport sei besonders geeignet, um einen sozialen Mehrwert zu erzielen, weil es Menschen aus allen Bevölkerungsteilen zusammenbringe. Problematisch am Sponsoring sei die Konzentration von Mitteln bei erfolgreichen Clubs und damit beim

Profisport, während nur ein kleiner Teil von Sponsoring-Geldern bei den am meisten Bedürftigen ankomme.

- Der größte Bedarf bestehe bei den Sportanlagen für den Vereins- und Breitensport. Hier sei der Mangel besonders spürbar.

Mrs. Vuyokazi Gxoyiya-Maneli, Nelson Mandela Metropolitan University, Student Accounts Officer

Mrs Gxoyiya misst dem Paradigma des "Giving Back" große Bedeutung zu. Hier soll Corporate Social Responsibility ihre zentrale Anwendung finden. Unternehmen sollten in die Bildung, Gesundheit und die Entwicklung der lokalen Gemeinschaften investieren. Der Ertrag für Unternehmen ergebe sich durch den Zuwachs an Arbeitskräften aus der lokalen Gemeinschaft. Neue Generationen von gut ausgebildeten Arbeitskräften würden dadurch entstehen.

Unternehmen könnten nicht die Rolle von Staaten ausfüllen, weil sie mit einem begrenzten Budget an ihre Aufgaben herangehen. Hier liege das Hauptproblem für eine nachhaltiges Engagement durch Unternehmen. Der Staat als umfassender Dienstleister müsse die wesentlichen Gemeinschaftsaufgaben selbst erfüllen. Unternehmerisches Handeln im CSR-Rahmen könne lokale Regulierungen beeinflussen, nicht aber die Gesetzgebung oder Regierungsführung im größeren Zusammenhang. Nutznieser von CSR seien in erster Linie die Unternehmen, nur in zweiter Linie die Menschen. Grundsätzlich würden die Unternehmen aber tun, was für sie richtig ist.

Aus verschiedenen möglichen Feldern von Sponsoring würde die Interviewpartnerin Bildung und Sport auswählen. Bildung als der beste Schlüssel zum späteren Berufsweg sei zentral für das Leben der Heranwachsenden. Sport habe den Vorteil einer gemeinsamen Sprache, dies heißt Sport könne Menschen aller sozialen Schichten und Rassen zusammenführen. Problematisch sei bei einem Sponsoring von Spitzensport, dass die Karrieren der dadurch geförderten Sportler sehr kurz seien und zudem häufig durch Verletzungen ein zu schnelles Ende finden würden. Sponsoring sollte, wie CSR-Aktivitäten, nicht die staatliche Aufgaben übernehmen. Vielmehr sollte Sponsoring sich an die großen Gruppen wenden, die Sport treiben und nicht zu akademischen Schichten oder zum Spitzensport gehören.

8.2 Schlüsselbegriffe der Interviews

8.2.1 Abschnitt II

große Unternehmen kein Geld

Verantwortung gegenüber den Schulen nicht gerecht.

Verpflichtung gegenüber ihren Angestellten

soziale Verantwortung

Verantwortung gegenüber der Gesellschaft

Verantwortung gegenüber den Menschen an seinem Standort und dessen Umgebung

Verantwortung „to plough back“ = reinvestieren

Stärkung von Menschen, so dass sie auf eigenen Füßen stehen

Potenzial umfangreichen Einfluss auszuüben

frustrierende Suche nach Sponsoren für den Schulsport,

Staat mit Aufgaben überfordert

Unternehmen helfend eingreifen

äußerst willkommen Mitfinanzierung

aus Gesellschaft Mitarbeiter rekrutieren

lokalen Gemeinschaften Verantwortung

Unternehmen hier verpflichtet

“Assist, not substitute”

„Giving back to society.“

Zurückgeben an die Gesellschaft

8.2.2 Abschnitt III

Engagement in lokalen Zusammenhängen (community outreach)

staatlichen Stellen überfordert

Der Staat es sich nicht leisten

nicht den Staat ersetzen

Staat nicht aus seiner Verantwortung entlassen

Verantwortung nicht abgeben

Korruption

Gesellschaft weiterentwickeln

8.2.3 Abschnitt IV

Medienpräsenz

Schulsport nicht medial zu vermarkten

Medienwert

Aufnahmebereitschaft von Unternehmen für Spendenwünsche gering

erhalten die Unternehmen Steuernachlässe und Zuschüsse (tatsächlich und perspektivisch)

Zwang und Sanktion gegen Unternehmen zu rechnen Staat als unfähig

Unternehmen in ihrem lokalen Umfeld engagieren

Unternehmen Engagement in lokalen Zusammenhängen

Unternehmen Spitzensport und Medienwirksamkeit

Unternehmen könnten demnach Klubs und Sportvereine direkt mitfinanzieren
das Potenzial, auf die Gesellschaft umfangreichen Einfluss auszuüben.

Unternehmen Imagegewinn

Ohne Engagement von VW wäre Uitenhage eine Geisterstadt

bestimmte Produkte gezielter besser vermarkten durch Sport-Sponsoring

Sportsponsoring könne helfen, Jugendliche von Kriminalität abzuhalten

Vorteile für Unternehmen lägen im Marketing

allein Vorteile für beide Seiten

Zuwachs an Arbeitskräften aus der lokalen Gemeinschaft

treten Unternehmen zu Recht zunehmend an die Stelle des Staates

8.3 Langform des Zitats „Umweltmanagement bei Volkswagen“

„Umweltmanagement: Der Umweltschutz hat eine lange Tradition bei Volkswagen. Schon 1971 wurde die erste Umweltabteilung gegründet. Verbindliche Konzerngrundsätze regeln den betrieblichen Umweltschutz. Dazu gehört die Zertifizierung aller internationalen Standorte nach Standards wie EMAS und ISO 14001. Für die technische Entwicklung sind die Ziele Klimaschutz, Ressourcenschonung und Gesundheitsschutz maßgeblich. Sozialcharta und Charta der Arbeitsbeziehungen: Was in Wolfsburg Bestand hat, soll auch in Puebla, Anchieta oder eben Uitenhage gelten. Die beiden Erklärungen, die 2002 und 2009 in Zusammenarbeit mit dem Welt-Konzernbetriebsrat und dem Internationalen Metallgewerkschaftsbund verabschiedet wurden, bilden die Grundlage für weltweit einheitliche Arbeitnehmerstandards und Mitbestimmungsrechte. Standards und Allianzen: Außerdem hat sich Volkswagen zur weltweiten Einhaltung der Kernarbeitsnormen der International Labour Organization (ILO), der Leitsätze der OECD für multinationale Unternehmen, der Nachhaltigkeitsgrundsätze des World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) und der Sozialcharta der Internationalen Handelskammer (ICC) verpflichtet. Seit 2002 unterstützt Volkswagen aktiv die Global Compact Initiative der Vereinten Nationen. Integration der Lieferanten: Verantwortung für Umwelt und Gesellschaft endet für Volkswagen keineswegs an den Werkstoren. Seit 2006 sind auch die Hauptzulieferer zur Einhaltung sozial-ökologischer Standards verpflichtet. Corporate Governance: Die Reputation ist ein wesentlicher Faktor, der über den Erfolg eines Unternehmens entscheidet. Deshalb folgt Volkswagen weitgehend den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex. Potentielle Unternehmensrisiken werden frühzeitig identifiziert. Es gibt einen Volkswagen Code of Conduct, ein Ombudsmann-System und klare Regeln zur Vermeidung von Interessenkonflikten und Korruption. Nachhaltigkeits-performance: Volkswagen hat seine Ergebnisse in Ratings und Rankings kontinuierlich verbessert. Europas Automobilhersteller Nr. 1 ist in allen wichtigen Nachhaltigkeitsindizes vertreten. Auf dem deutschen Nachhaltigkeitstag 2008 ist Volkswagen als „nachhaltigste Marke“ ausgezeichnet worden.“ (VW 2010:12)

Mrs. J. Cadula, teacher (including sports), Isaac Booi Public School

1. Isaac Booi Public School – Ms. N. Cadula
2. Teacher and football coach
3. My job description is to teach the most important things, social sciences and English and then the extra-curriculars that is netball and also I'm involved in athletics.
4. I think when they talk about the corporate world, they talk about the businesses like VW, Kucha, General Tire, and those are the cs organizations that I'm thinking of. So I think as they are helping our parent's kids, they are supposed to go back to where the kids are going to school to help the schools because our schools are disadvantaged schools. But we are trying to do everything for the kids but we don't get that support from these companies even if you go to those companies asking for a sponsor, it will be a low process, they will reject you, say they don't have funds, so I don't think they are doing their social resp. to our schools.
5. Same
6. 6. As I said I think the big companies like metropolitans, the old insurance, the factories that run us, VW, Delta, GM, all those, I think they are the corporate, corporate organizations, I think so.
7. No, I'm not involved. It's only that we work with the NGOs in our schools. The first one is Calabash. Calabash is having some tourists from overseas and then the school gets some volunteers so they will assist us in our classes to teach and those people are sometimes, retired people, they're pensioners and they come to our schools and they will give us some money. Sometimes, they just visit and look around the school and then leave a donation and then they go. The other one is the Isingisi which is helping our kids with sports. So they are helping our school and our school is an excellent school where they do their programs. It starts from Monday until Thursday and the NGO itself helps our kids because we start at half past two and we knock-off at half-past four, with a meal in between from the Usingis and so our kids are so enthusiastic to do the program because they are benefitting. Even those who are less disadvantages know, that they will at least get a meal at school so that is the responsibility or the job that is being done by the two NGOs.
8. It does have a relevance. Let's take for instance our community, our school, where it is situated. Our kids come from disadvantaged areas, where they live in shacks, they are orphans, and they are getting a grant from the state. They are being cared for by their grannies since their mothers aren't there, either they have died or they are

³⁵ Das Interview mit Nkintwi Zwenzilima fehlt hier, weil eine Tonaufzeichnung nicht gestattet wurde.

working in other areas so these kids are definitely needing the support from the CSR to try and help them. Because the rate of unemployment is so high, ppl are not employed so even our school has declared that there is no school fee because the parents could not afford to pay the school fees which were normally paid which is 150 so the department declared our school as a no-pay fee school so at least something that they are getting but even so, the money comes late from the department. The year for the government starts in April so the money will be transferred to our accounts in April and what are we to do before? We are lacking of funds because we have to wait until April. Now in our school we talk with our parents if they have a little money, if they can support the school while we are expecting the money from the dept. so at least those that can pay, they pay. Because our school is so involved in extra-curricular, there is music, there is sport, all those things they need money so those parents that can do it, they are contributing that 100 Rand just to let our school go on while we are still waiting to get the money from the dept.

9. I think its relevant in the sense that even those companies, the people that work for those companies, they are coming from our societies, so they know what is happening in our society. So I think what they are seeing in our society, they have an influence, in the CSR way. They can help their society by talking with their staff and seeing how they can help their community. I think it's because they are coming from the society, so that's why the CSR has a responsibility to help their society, because it's some of their relatives because let's say for instance, the one that is working in that society is feeding more than 10 people so as he's the only one that is feeding that family, he needs assistance and where is he or she going to get that assistance? From CSR where he or she is working.
10. I don't think they can have that power to substitute. It's not a matter of substituting; it's a matter of assisting. They can assist because as a government, as a state, it has its own duties because as we are the taxpayers, we are contributing a lot of money to the state, so the state is also having the resp. to look after its citizens, so that's why they cannot substitute, but they can assist because they are social developments. The Social development is getting the money, which is taxed from workers, so it can't be substituted, but it can assist.
11. I don't like the term of substituting because our government has a tendency of privatizing everything. We are having some problems in our country because things have been outsourced by the state. Let's take for a simple example in our school: Before we get paid, we are supposed to get our payslips, before you get your actual pay. But because the government outsources that, its being done by another company and we don't get our payslips on time. We get it months after we get our salaries, so that is a typical example of things that have been outsourced by the government. Another example is that of service charges. Before you pay a service charge, they send people to come and read your meter box at home so that you can know how much you are owing, so that you can pay for what you have used, because you know you have to pay for the services, but you will see that the company that

has been given the task to read the meter will at where you live and if you live in the suburbs, they will charge you higher rates because it was outsourced to a private company and it's a private company that is doing that. So the tendency of things being outsourced is causing some problems within us as citizens. So I don't think it's right. I think the state, the things that need to be done by the state must be done by the state. I can understand that you want to give jobs to people but the people that are being given those job tenders, are not doing their actual job because they hire other people to do that and they will monitor those people if they are doing their actual job so that's why the outsourcing of things causes a lot of problems.

12. They could. Let's take the simple example of these meter readings. People here have a huge amount of bills and they can't pay them because the company that supposed to be reading, is not reading and its causing some problems.
13. Definitely. Because I think there will be jobs, even if there will be a contract but at least a person will get a salary where a person can feed their family. At least it will help. Also, it will help the government because it will get taxes out of those people. Definitely.
14. To come with an agreement, first with the state, on how they are going to assist. The most important people, if they are skilled, they can give their children a good education. Let's take for instance, there are so many schools that don't have computers. We do have some computers in our school but they are old. Some of them, most of them, are not working. So if the kids can be trained in the technology, it's easier for the adults to get information because the kids will get the information and teach in their homes. Even the project for older people, it will help the community. The government will then also be happy because there will be fewer people that will want a grant from the government. If there are more people that are working, the grants will be less, and more will be paying tax. Grants will decrease because the parents are now working.
15. People need it to be developed. When you are recruiting for a certain company, you recruit people that will be an asset to your company so that is part of development and it's always a good thing.
16. It's responsibility is the social phenomenon to be responsible and responsibility goes with accountability and when we are responsible, we want things to go on and we are accountable of what is going on so I think it is serving the company because the company is growing because of responsibility that CSR is having.
17. I don't know if there are criteria of what someone needs to do in order to get a sponsor. Let me make a typical example of our zone. We are in Zuite and we are so active in netball and the level of the black people, of the black schools is not the netball. We are just playing amongst ourselves, we are doing features. No one can even take notice of, there are schools in Zuite and I am a company, can't I go there and try and motivate them while I can see that they are so enthusiastic about this

sport they are playing, the netball. To get sponsors in our country is so difficult. In order for you to get a sponsor, you must come with the cameras of the TV. There are programs in South Africa where you will see on television. These people, they get sponsors because they come with the TV network and these companies, they want to be recognized on TV so they will do that. There are 7 programs here in South Africa where solar will go around trying to help people with the cameras. Definitely there are businesspeople that will assist because they know that they will be seen on TV and they will do that. A typical example: In our school, we had no netball field. We used to play in the grass. Before we played a match, we had to clean up that end and try and make the field with lime. Then one day we decided, let's go to a settled company and try and get a sponsor and we had an amount of 15,000 then that we contributed as a school. Our field needed some tara. It was just grass. We went and we knocked on all the doors that we could, trying to get some sponsors but we never got it because we had no cameras on us. We were just talking, trying to present our things, but we never got it. The people that helped us, they came from overseas. They were the [?] from Ritz College. They tried to collect money from overseas and bring us the money and they do the field manually, trying to assist us and then they left us with money and that's how we got our field, but locally, we couldn't get any money because we didn't get the cameras so they can see that these are the TV people and they can see what we are doing.

18. Yes, I think sponsoring it depends to those people who need to be sponsored. There are people that are lazy, I know as a fact but there are people who can see that they need the sponsoring so it's a good cause for the people so I do go there and say I need a sponsor, I've got 50 kids that I am feeding at my home whereas I know there are other people that are doing that, but there are other people that are doing like that but sincere people that need sponsors, I think that they are the ones that need to be sponsored and you should check the person before you sponsor.
19. Must I choose one?? Because if I can take education, the first thing that I will need for a sponsor to sponsor me, it will be computers because it's a technological world. For the relevance of our education because as it is now, we are writing many letters, we do a lot of writing, so if we could get computers, it will make our job easier because we will be printing our things on our computer and our computer will be storing everything and even the kids will be exposed well past their grade 12 because they will have the experience of dealing with computers, so it won't be easy for them when they are working if the equipment is bad.
20. The ones that are close to my heart, education and sports. That's why I want those two to be sponsored. They are the things that are close to my heart, that I love.
21. The advantage is to develop because let's take for example in our school we are starting from grade 1 to grade 9 and these kids, they start netball in grade 4 and then end in grade 9, our last grade. Then when they are out of our school, they will go to another school where maybe the teachers are not so interested in the extramural

activities. So if you are sponsoring the team outside in their societies, they will have a chance to play the sport that they love the most because their society has been developed so that will be a continuation.

22. It's difficult for me to say because I never worked in a company but there are companies where you will see that they are involved in sports, they have a team for a certain company. So that even those that are playing in their school days, they will extend that to their company, so there are companies that I know who are playing sport. I think its good for people to refresh because sports makes you healthy and your mind to be open because you are always on the field, you are energetic. When you are in sports they say "Your mind is sharp."
23. I think so. They must because the people that are in those companies, they are coming from our society so they will have that responsibility. Sports are their tool that can be used to measure discipline. People that are in sports must have discipline so I think sports is a measuring tool that can be used.
24. I think that's what I said earlier on. When you are sponsoring someone, you must do a check first to check the legitimacy of a society that he or she belongs to. People that are involved don't take at face-value when they say "I've got people that need to be helped" because there are people that do fraud with this so you need to check so that you can know where you are investing your money. So definitely you need to check and withdraw if you see that the people are. Let's take an example here. You have Uzingisi who are sponsoring our kids and we say to them we have other kids we are helping from our environment and then if you come here and then see that there are no other kids from other schools. Then if you see that we are not doing what we said, you can withdraw because we are untrustworthy. So I think if you find some discrepancies, you can pull out.

Mr. Wendell Naidoo, teacher (including sports)

1. Education Department.
2. I am a school teacher.
3. To see to the education and I'm involved in sport.
4. I know what social responsibility is but I don't know what the CSR is.
5. If I break it down, corporate means workplace right? And social means society and your responsibility to society.
6. A social issue that I'm busy with is with the northern areas football association and also at the school, getting them to learn social studies and societies.
7. Not at the moment.

8. I believe it does because in the corporate world, you can get funding but for the us, let's say taking the children overseas, without funding it wouldn't work. Without funding the parents cannot keep their kids in the team and they fall out. And that's why we don't always get the best teams who can go overseas. The relevance is that they will assist with the people who don't have the means to help themselves.
9. (Substitute) I think they can. The state and institutions are sometimes so overwhelmed with the tasks that they have to do whereas with the companies, they can come and assist with children who need funding with certain things, whereas you can't get it from the state or institutions.
- 11 I believe they should, yes. I think they should.
12. The only problems that I can see are that there is always someone who wants to be in charge of it and that's where the problems come. But other than that, to run some of the things wouldn't be a problem but it's always a power struggle so that's where the problems could come.
13. I'm not concerned. Sometimes it will be a good influence so it's not a concern, only if it's a bad influence.
14. it's a good development. When planning their business strategies, if they include society that it's going to be a good things because then they are not only doing it for the business side, but for the social side.
- 15.-16. Mostly I would say in assistance in getting people down here so companies can bring people down because they got the funding but if you ask the education department or an institution, they don't have the funding but a company does.
17. I have a good opinion about them. Right now we have an Easter tournament and if we must run it out of our own funding, it's going to be a problem because then we must tax each player 200 Rand so if corporate company comes in and they sponsor, it's going to help us. So it takes the burden off from us from taxing the player. But if they come to sponsor, we just display their banners and that's good enough for us. Otherwise, we tax the player and it's a problem here because at the moment you know the economy's not so good here.
18. Without sponsoring, let's just take the example of our children, if they don't have sponsorship, they won't be able to get there. But if they get there their eyes are open so it improves their way of life, it opens their eyes to let's say, a better loving for themselves. So, this is what we've been seeing and this is why we take them regularly. Because it helps. When a child comes back you'll see a different child altogether because his eyes are now open and he's aware that there are bigger things there are to go for.
19. You know because I'm in sports, I would choose sports. But I know there is a need for cultural education and arts. But I would go for sports since I'm heavily involved.

20. Bc when we take the boys out, there are opportunities for them. If the scouts see that a boy is a good player, that boy's whole life can change if they sign him on and to get there you need sponsorship. There are opportunities for them.

21.-22. The advantages, I don't know about disadvantages of sponsoring, but for the advantages it's giving the children opportunities. Maybe disadvantages is that they don't work for it themselves but like I said its difficult also for them because in some cases you have single parents in our society and its difficult for them to get the funding for their child to go anywhere and to experience another part of our country or even out of the country.

23. I think so. Like I said, it is a good thing and I think they should use it. Sometimes, we only look at the one side, let's say the education of the child but to develop the child, you need to develop the whole child. The arts, the sports and the education together. That will make the child aware of living and what the gift he or she has. But now we are only emphasizing education and sometimes those that are not so very into education, academics, the artistic or sportive children, they will lose out.

24. It can be an option where they just accept the sponsorship but to a certain extent maybe if they supply half of the sponsorship, then at least the society must still work for the other portion. Maybe by giving them everything they will just sit back and say "We will accept. We will accept." But if you give them only half, then at least they must work for the other half and they give the other half so at least they are still doing something and they will know that to get anywhere you have to work hard.

Dr. Richard Stretch, Director of Madibaz Sport, Nelson Mandela University

1. I work for the Nelson Mandela Metropolitan University.
2. Director of Sports.
3. My job description is basically to manage all of the sports at the university's intramural programs, which are campus programs and our extramural programs which are big university programs. And we also have outreach programs.
4. Yes, I do.
5. They have a responsibility to the work force, to the community, where they put something back, be it in the form of sports sponsoring or any other assistance they give back to the community, where they draw people from.
6. Obviously, with sports sponsorship the purpose for the employees and the children and to give various assistance in various ways to communities and organizations, non-profit organizations.
7. Yes, the department, the sport bureau, one of the functions of all of the sports programs is that they need to have a community outreach program, so they all have it to varying degrees. It might be a one-day event, some might be a 6-week program.
8. Certainly, the state's task is to look after the needs of the people, the basic needs from an education point-of-view, from a housing point of view, from an infrastructure point of view and that's where I think the CSR comes in because the state is not fulfilling those needs and that is why they have shifted some of the responsibility from the state to the corporates.
9. Again, I think that the state, that they should be doing it. It's their responsibility but what I think has happened is that responsibility has been moved on to the corporates and the corporates are getting taxed more and more and benefits for taking over the role of the state, which I don't believe is necessarily correct.
10. I think in South Africa it has happened, but I think that probably links to your next question: I don't think the responsibility should be with companies. I think it is the state's responsibility to add the basic human needs and then the corporates can add value to that, which is where maybe the sports sponsoring comes in at the high level. Education bursaries at a higher level. That could be something that the state doesn't necessarily have to provide. So I think the state should be doing the basics and then the corporates should add value to that.
11. Above.

12. Well I think the one problem that could arise is if corporates do change their focus. If they have a certain CSR in a certain area, and then they do change, who takes over the responsibilities they had in the community? And then you find that the community gets left with a vacuum in that area. Those are the types of problems that could arise. That's why if the state provided the basics, then there wouldn't be a shortfall. So it would be nice to have the additional things the corporates provide.
13. I don't think the companies would have an influence on that state. I think at the moment the state is forcing companies more to do their work. To take over the CSR work. And if they don't do it, the state will look at punitive measures.
14. Well, I think that certainly where the state is concerned, they are taking away or covering some of the responsibilities that the state should be carrying so they are lessening the burden on the state and I think they are providing a much-needed resource to the society which the state itself is not providing. It's a shortfall of the state and the companies have to step in.
15. Again, I think that companies, they have to do that because of the way the state has structured things where they get certain benefits, tax-benefits and other benefits if they do support that so it's a very important point of the companies to do it now because they get various financial benefits now, so they have to do that.
16. Well I think the society, they are filling in gaps where the state should be covering and as far as the company is concerned, they are getting the benefits back from the state and they are creating a certain brand awareness for the company and that's very big for the companies and it's a cheaper form of advertising than getting into the formal media, the electronic or the written media, to take out an advertisement within their communities, they can do a lot of good and create a lot of positive brand-awareness.
17. Well, I think we depend a tremendous amount on companies for our university and sponsoring our sports, so we have a very good relationship with all of our sponsors and they play a very important part in our sponsorships so I think it's something that's certainly needed, but I think that sports sponsorship around the world is very dangerous. We saw what happened in the Motorsports in the world. That collapsed because they were artificially high sponsorships and salaries paid to various people so those are the dangers that one does have but I think that we certainly support the companies that support us.
18. I think in the lack of what the government should be doing, I think it's the only way that one can do it in South Africa, to make up for that shortfall and the companies are getting certain benefits back and advertising, various tax-benefits.
19. Well, I think at the university we are very dependent at the sports department on sports sponsorship so I would say sports sponsorship and educational sponsorship through bursaries are probably the most important around that. Sport in South Africa has played a very large role in unifying the nation. Think of the 2010 Soccer World

Cup, even go back to 1995, when we won the rugby world cup and then 2003 when we won the rugby world cup.

20. Above.

21. I think the advantages are that for society, maybe they can see sports at a higher level, because they've allowed sports people to become more professional, so they can see that at a higher level. The disadvantages are that, many young people go into sports as a professional career. Those who do make it, might make sufficient money or opportunities to survive off of their sport, but many young sports people don't and then they don't have a career to fall back on. They don't have a formal education or qualifications. They've only got the sports experience. So I think those are some of the advantages and disadvantages around that.

22. Well, I think the advantages are obviously whatever advantages they can get from the receiver-revenue and from the state. Other advantages are huge: they get a brand-awareness out, they can also look at getting reciprocal business opportunities. The disadvantages of sports sponsorship I think in big companies you have to sometimes answer to your own staff if you are retrenching or laying-off staff or not giving them the increases that they want. Also if you sponsor a sports team, your brand is closely associated with that team or individual and if that individual messes-up, then your brand could suffer. The best example of that is Tiger Woods. The moment that controversy hit, many of his sponsors withdrew because they didn't want to be associated with the bad of that individual or that team.

23. I would think that yes, they would because obviously they get benefits out of it and also they are playing a very important part, which is lacking from our state, so if they withdrew all of those opportunities, many, many South Africans would be denied those opportunities of participating in sport or in wide range of other activities that they are sponsored by companies.

24. I think that unfortunately, a lot of sports have relied on sponsors, which has artificially inflated the value of the sports. It's fine while the sponsors is there, but the moment the sponsor withdraws, then there is a vacuum left, whether it is a financial vacuum or resources to do certain programs. That is always the danger and that could be one of the problems around that but if the sponsor is there for a long-term commitment, then I think it could be a mutually-beneficial opportunity.

Prof. Shona Ellis, Human Movement Science Department, Nelson Mandela University

1. I'm working for the Mandela Uni in Port Elisabeth, South Africa.

2. I'm lecturing in the department of Human Movement Science or Sport Science.
3. My first primary responsibility would be teaching. I have students registered for various modules that I teach and secondly, in line with the university's vision and mission, I'm involved in some research and also some community engagement.
4. Yes, I do.
5. I would think it's got to do with big companies, corporate companies and the duty and responsibility which goes beyond their profit margins and income generation and what they give back to communities and what they give back to the environment or to society at large, and how they would use their influence in making a better world.
6. Examples of CSR would be for instance, what big, major companies do in terms of community outreach, so perhaps their contribution to social projects in terms of sport or in terms of environmental conservation; some companies do get involved in that. Or in education. I think that's the kind of associations that I look at in terms of CSR.
7. I think if you look at the university as being some form of corporate body, then I am. I do get involved in various projects through the university and more specifically I'm involved with a project that I initiated in 2010, called the "Passport to Health" project, which is linking students and the curriculum and course with doing something good in the community, so one level, they are learning from the experience and on another level, they are also getting back to a community, so, that's what my project is all about.
8. I think it does, because in particular in many developing countries, governments don't have enough in terms of resources and major companies can make some contribution to ease the burden that governments may have by providing some form of service to communities, so I think it does.
9. That it may lessen the burden of governments and the limited resources that governments in developing countries have, and so if there is some form of assistance and input from big corporates that may be good.
10. No, I wouldn't say substitute but I would say assist. There are many NGOs that do a lot of valuable work, but I still think that state institutions are the primary bodies responsible for these duties and responsibilities.
11. No, I don't think. Not substitute. I think assist would be better. I don't think that state institutions should... they have certain duties and responsibilities and the main focus would be the well-being of the country and the nation, whereas, I do think big corporates still have their own priorities and their priorities would be making a big profit no matter what they do so definitely, I can't say they are being substituted.

12. I do think so because I think big corporates don't do anything for nothing, so I think that they maybe some way that lines may be blurred in terms of whether a project or so forth is for the well-being of the nation, the country or the community or the well-being of the corporate. So I would think that clear lines need to be drawn. I don't think it should be substituted. I think the problems in terms of ulterior motives of corporates in involvement because their primary purpose is solely still for their own benefit.
13. I am concerned and I do think that states and society should be aware if big corporates do or can have ulterior motives. So I think that one should be wary. One should insist that although our projects may be worthwhile, but there should not be any blurring on what states and governments' duties and responsibilities and the corporate world on the other hand. So they can be influenced.
14. Well, I think in South Africa we've had huge instances of state corruption so I think one would have to be wary of big contracts being awarded to big corporates by state mechanisms. So that's what I would be wary about. That influence could occur in that way.
15. I think that's great for NGOs and for people doing community work, that businesses do consider that.
16. I do think that it works both ways. CSR works both ways. I think that it serves the company in that they are seen by the communities as being caring of its people and environment and at the same time I think it serves society in that it can provide valuable resources which are not always, which a society is not always able to receive by government funding. So I think in both ways, it serves both companies and society.
17. I don't have any problem with it. I think it's good but I do think that we do need to be aware that companies are doing it for themselves as much as the event or project may benefit from it. Companies are also benefitting from it because for many of them it's a big marketing exercise, being seen as doing something good for communities.
18. I may not be knowledgeable about this but I think that sponsoring is one method. It is an appropriate instrument.
19. Well, because I'm involved with sports and the department of Human Movement Sciences, I think that my obvious choice would be sports but I have been involved with other projects and I think that culture, education and art are all important but I do have a preference of sport, based on my career.
20. I think that sport is one medium that can transform society on many levels. It does touch on education and it can also touch on culture, so I think it is one medium that can make a contribution to the physical, emotional, social development of people so that's why I'm more inclined to sports.

21. I think some of the advantages would be more money for that particular sport but I do think that one of the disadvantages is that a lot of the sports sponsorship tends to be for the big media sports; the way companies can get a lot of media coverage and that sport which is of a developmental nature, where there is not going to be a lot of media coverage, they have difficulty getting sports sponsorships, so the disadvantages would be that, I would think, just to rephrase it in another way: unless you are a big sport with a lot of media coverage available, national sports teams, here in South Africa it would be cricket, rugby and soccer, it is easier to get sports sponsorship than smaller sports as well as community-oriented sports where there are no cameras around and therefore big companies do not get the media attention.
22. Well, they would get the media attention. It could improve their social image. It could improve their sales, so I think that there are many advantages for companies. Disadvantages? I don't think there are disadvantages. I would think there would be more advantages.
23. Yes, I think so.
24. No, I don't think society should withdraw from tasks involving sports. I think in any case, a lot of community sports do carry on without sponsorship and getting people moving and active in small ways can make a difference so one doesn't always need big corporate sponsors to sponsor what many communities do anyway through a large group of volunteers. So I think volunteering for me and their involvement in sport is important.

1-6. Yes, I know the term and I understand by the term CSR that all the bigger businesses, actually from small to big businesses, they have a responsibility not only to their workers but also to the community in which they do business with so that it becomes a win-win situation in that the company went through the clients coming from the area where they do business and on the other side, the inhabitants from that area benefit from the company's CSR in that they can see that the company is responsible for their workers but also on a wider range responsible as they are working in that area for the development and the skills development, the general development, the education and so for the of the people of the area where they live.

I think I relate to CSR the fact that the company can find different clubs for instance for schools in the area where they can relate to and associate with, either through individuals who are heads of the schools or the club and in sports but in general also with primary schools or high schools where the head of the schools can see what they can do for their school from a sports perspective but also wider perspective.

7. Yes, I am. In different sports associations, when we get a sponsorship from a sports association, we see what the duration is. We see if the corporation can really get involved in the area and that the business can see that we don't want it just for sports but for the further development of the people. Sports are not only about sports but it's about building the whole person. Especially in our countries in Africa where we sit with a large number of former disadvantaged communities that through sports sponsorship, we make sports opportunities but we also help to create work opportunities at the end of the day, educate the people better and so build the whole family, the personalities of the people so it's a much wider concept than just sports.

8-9. I think there is a lot of relevance to the society and the state because society in the first place can be through CSR, can become a more enriched society, a society that communicates better with each other through CSR and it can help the state to build a better society. If the corporate organizations in society create a very good relationship within that society, it can play a role in developing that society in becoming a much stronger society. In our country there is always a lack of funds to do things and therefore things stand still but through CSR I think things can really, if corporates all have the policy to build relationships with society. And also the state can't play this building of society for itself. It needs the contributions bc hasn't got all the funds to support various projects to develop people and develop society and therefore the private sector, the companies have got a task to help the state to build a healthy society.

10. I will say that the CSR can support some of the duties or tasks that are the responsibility of state institutions. I think the state in the first place has that responsibility to society but CSR can play a very supportive role to help the state and to

even change the ideas of some people in the state about society and to help them both make a better society, so the two can work together to build a better society.

11. I think that the task of the state and the duties of the state...they have a very high priority to the society bc the voters believe in them and their responsibilities. But the fact is that there must be very good cooperation with CSR of companies so that the two can work together, not to take over the role of the state, but to play a major role.

12. I think problems can arise bc it maybe that the views of the state and the corporates differ and then there needs to be a consensus, but I think it's also good if problems arise bc then the corporates as well as the state can see that it's a difficult task and that they must work together at the end of the day to get a good solution.

13. I'm not concerned in the sense of a negative concern. I'm very positive that through CSR projects, corporates can have an influence on the state and society for the betterment of humanity, so I believe that through this type of projects, the world can develop and I don't see it as a serious concern. I think it will just be positive for the state and also for society. CSR projects run very well.

14. It can have a very positive influence in the sense that the society in general can develop through the projects, they can be specific projects, we can think about health and in Africa specifically, one can even see through CSR projects and sports, the whole prevention of HIV/AIDS and other serious illnesses and through that I think also the state will be influenced positively bc the state will see that the company, the corporate, is really involved in the key issues of society in our time.

15. I think that companies realize more and more as the world develops, that as a company they have got a responsibility toward society. They've got a responsibility to make society a better society, a better world that we live in and I think in this sense it is very essential that the business strategy that is planned, CSR is an essential part of their business models and I think this is a very positive development for the world.

16. I think CSR can help or assist to build a better image for the company, to help also in the marketing, in the promotion of the company in society so that people can see that this company is not only about making profit, but that you can say that part of the profit is also to develop human profit, that profit is not only in financial terms, but it is also in terms of human development, development of the society and building relationships between people and so forth.

17. Well, in our country in sports, I'm very positive toward companies that sponsor events and projects, especially in Sportsline (?- 15:05) and through sports to society. I think that in sports we can't go forward in sports in the future, sports events and projects and everything is so totally, 100% related to the sponsorship you have and so without that you can't...there's no future, so I have on the average a very positive idea about companies that are involved in sports sponsoring events and projects.

18. I think sponsoring is a very appropriate instrument to meet the requirements. It may not be the only instrument; there are many other things like, what is for example the responsibility of the local, regional and national governments about social responsibility and so I think that it's a very appropriate instrument but it won't necessarily meet all the requirements of social responsibility. It will meet a part but then the other stakeholders must also play their role with the CSR contribution.

19. Well, it's obvious that I would choose sports but in choosing sports I want to say that I believe that sports are a part of culture also. There is an interrelationship. So although I prefer sports-sponsorships, I want to say that art and education and culture are also part of the CSR responsibility, not only sports.

20. I'm of course in the business of sports, so sports are to a large extent not only my hobby, but my work so in this regard I prefer sports-sponsorships.

21. I think the advantages of sports-sponsorship is that there are so many people, especially in the developing countries in the world that can't afford it, to participate in sports due to circumstances at home where the parents can't afford to even pay for the education of the children. So many children, due to the fact that their parents haven't got the money to buy sports equipment, to pay for transport to sports events and lots of other things, without sponsorship, without the advantage of sponsorship, we will see that as I say in the developing countries, that many people won't participate in sports. Big sports organizations like for example, the International Athletics Federation, they've got a worldwide development program where they invest money into the development of coaches and athletes to be able, so that the developing world can at the end of the day compete on an equal-basis with the developed-world and I think this is where the advantage of sports-sponsorship comes in.

There are not many disadvantages. I think the sponsorship; there is actually a responsibility of the sponsor to see that the sponsorship is well-spent. It can be that the sponsorship is not well-handled by the people and then the real people that need the sponsorship don't get it or the benefits of it. That can be a disadvantage in the developing-world bc you often see that money for sponsorships is given to associations but then the management structures of the associations use all of the money for themselves and for projects but it's doesn't really go down to the ground-structure where the people, the athletes, and the young athletes, where they are to help to develop them and that can be a disadvantage but overall, I think the advantage side is for me, very important in sports-sponsorship.

22. For companies, I think that the advantages are in the first place to create a very good image of their company in society and in their immediate areas close to where the business or the corporation is but also if it's a national sponsorship for the whole country, the name of the company will be carried through sports all over the country. From an image-side, from a marketing-side, the company can use specific products to be marketed through sports so the company can use sports as a sort of tool when they put a new product on the market. Say for example, Adidas puts a new shoe on the market

and Adidas gets a very good athlete as a role model from that country to promote and to help market that shoe, it is very good for the company and if it's an athlete coming from a formerly-disadvantaged area, it's even better for the company's image, so I think there are many advantages from an image, a marketing and a promotional side for a company to get their products known not only in the known-areas but also in the formerly unknown areas of a country and so forth.

I think from a disadvantaged side, companies must be careful in their marketing strategy, that they don't over-emphasize certain things. That the distribution of their marketing and promotion is well-distributed and equal bc it may be also that in certain companies' case that bc people can start to get tired of over-marketing or promotion, so that may be a disadvantage for a specific project but all in all, I think there are many advantages for companies investing in sport.

23. Yes, I think that companies can use sports sponsorship as an instrument of their CSR more often. I think that it is important for a company, as I've said in the beginning, to build a very good relationship with the society and with the people that are involved with the sponsors and I think one of the best ways to build it is through CSR and so I believe that they can use this instrument technically more often.

24. I think societies must also play their role. They can't withdraw from tasks regarding sports. Society has got a responsibility and especially in societies, local government, for example, has got a responsibility to be involved in issues regarding sports and they can't put all of the responsibility on private sponsors. They must work together and it can't be only the job of a society either. They must work together with the sponsors. I see it as a two-way communication between them. Private sponsors have got their responsibility but also society has got its responsibility. And the two, in some cases, society has got perhaps a bigger, it depends on the situation, responsibility than private sponsors. It can differ from project to project but, all in all, I think society and corporates must work together and must be involved and it's a mutual responsibility.

Mr. Mazotsho Dukwe, Principal, Ben Nyathi Public Primary School

(Question 6) In so far as the one that deals with our roots and our sports activities, we normally refer to it as Umzingisi, trust. I'm not sure if you've changed the name now but normally we use that name bc it's about trust and has our indigenous language in it. In the past, we have usually welcomed students from Britain for example, that have been assisting in terms of footballs skills, particularly prior to 2010, before the World Cup was held in South Africa. We have therefore been interacting with them. There was a 100 in one particular point in time but when they are done with a particular cycle, they then

leave. But now they also put indigenous ones, hence you see them in the sports activities. They also go to classes to render life skills inside the classroom, not in the sports halls. So we've been having a good relationship and as they are concluding their project, they will normally also have a day where they will sponsor some bats from VW, last year for example, some towels to learners, over and above they give all the learners certificates that they participated in this particular program. Certificates that will benefit those learners if and when they reach grade 10 or grade 12. So that's the understanding of our engagement and our involvement together with the Trust.

8. We think so, this has a relevance for the society and for the state in that seeing it is also over and above the skills, in terms of football, that the learners are able to acquire. The other social issue is learning how to speak English as a language bc they are learning the language once they are playing and they are forced to speak that language bc those students from Britain could not speak their language and as I was observing them personally, bc I normally go to the field. At a distance, I found that they were very comfortable in interacting with those students and no one was translating on their behalf. They talked! If you were to go to the field for example, they will talk to you without any translator, whereas when we are in the classroom, you will find it very difficult for them to learn to the language bc you are so formal as teachers in terms of language structure. In the field, they just say what they want to say. And even parents have been appreciating that there has been a development in terms of their communication skills insofar as the language is concerned.

9. It assists in terms of interacting. You see some learners or like myself have never been in Germany but when I talk to you, I am able to relate with the culture of the Germans, for example. And when you talk to me as well, you are able to relate with the culture of the Korsa-speaking in the Eastern-Cape in particular. The same applies if there is another country that actually sponsors students.

10. Personally, I don't believe that the state should relinquish its own responsibility. My view with CSR is that, where the state cannot afford in terms of its own budgetary constraints, cannot afford to deliver certain services such as the one we are talking about, sponsoring sports and people in and around the country, where it cannot afford to do that due to the tight budget constraints, the CSR can then come in but it might not be correct for CSR to take over the responsibility of the state bc remember, we voted for the state to deliver services to the people, however, we understand that bc of the legacy of the colonial oppression of the past 300 years, it might not be a quick fix in terms of wanting everything to be done by the state. Hence, we want that particular type of assistance but the state must always be responsible for its own people in terms of the main business of the state, which is to deliver services, so personally I would not agree to a situation where they relinquish their own responsibility and hand over their own responsibility to somebody else bc that would give problems in terms of the nationalism, the nationality of the particular nation bc its means the balance of forces may be tilted

toward the forces of CSR and they will not have respect as politicians so they must always be held accountable. They will also not want to be accountable if you are taking what they are supposed to do as politicians. So I think it should be a core function of some kinds between the state and CSR.

11. I dealt with this already.

12. You must avoid this situation where those elected by the citizens of South Africa are not able to account, only for the taxes that the people are paying to the country. Bc that will mean that they might not be forced to account for the taxes bc there is a particular funding that is doing exactly what our taxes are supposed to do. So the state must continue this whole responsibility.

13. If you don't force the state to be responsible, the implication is that if you were to have foreign companies in the country, they can take over a particular government. Not directly but indirectly. You find that people that have been elected, actually first have to be preapproved by the CSR. Once you vote for a politician, president and ministers, you find that they are not taking money from the people directly, they are actually taking their money from elsewhere, as you will understand with regard to the structural adjustment programs of the UN organizations and I'm familiar with that bc when the African countries borrowed money from the IMF and the World Bank, what followed was that the IMF and WB prescribed what type of government should be there in those countries where they were loaning. It's no longer the will of the people, it's the will of the IMF and technically it might be the will of the superpowers like the USA, the developed countries, so it may erode that culture of democracy in some countries and that has caused a lot of uncertainty in those countries bc people were then overthrown, whether forcefully or in terms of an election where they wanted to change a particular president, so that's a fear we have in so far as the companies taking over.

14. As I said to you in the beginning, in a situation where the CSR assists the government, the government must always be held accountable but we think that the CSR will always have a comfortable relationship with society and if they have a comfortable relationship with society they will have to have a comfortable relationship with the state bc they are assisting society and society in the process, benefits. If for example you have to be engaged in a sports program and you've got a particular liner out of the sponsor from VW and that liner is one day able to play for South Africa, it means in terms of your key performance areas, you have succeeded in that one. So that's why I say it will always boost morale and at a particular point in time, you also took some liners – this is the primary school, from our primary school – and send them to a particular high school where they were afforded a uniform and writing material, everything, and channeled in the sports activities so those parents were not paying school fees in that particular high school. It means that in terms of CSR and society, there is a comfortable relationship between the two.

15. I think this is a paradigm shift from the past in that, in the past you would not have a situation where companies that were planning, were inclusive in their planning, inclusive

of the black community. They would prioritize the white communities. For example, if you were to take these two schools, if you look at the schools, they are really in shambles (schlechter Zustand). The buildings were constructed in 1958, during the height of the Bantu Education Act of 1955. So when you look at the structure, it's the brick and cement. There's no plaster in it. But when you go to the other side of the river, you will not find a school building like this one. All the schools are real schools. These ones we refer to as classrooms, not real schools, which means that if you then have this CSR, it can assist us in the long-term. For example, perhaps if there is a particular company that is able to say, "We can improve your school", if you were to use the German mark or US dollar, you will find that you will spend weekly, in constructing a school like this one, but bc the government cannot build us a school bc elsewhere in the country, there are still people who are living under trees. So, even though we are making applications, we cannot get a proper building. Let's say for example, a three-storey building, but remember, the number of lenders we have at the school, 1000 and then, and we have been consistent against other schools in the surrounding that might have 400-500 lenders. With us there has been a big number, so really we do qualify to have a building of our own. Let's say just a basic building.

16. It improves the situation of many of our lenders and society bc the parent-community in the school, the school community, I think about 95% of the parents are not working or are unemployed. Some of them rely on social plans, about 200 Rand, that would be about 8 German Mark (laughs), that's a small amount of money.

17. As I've indicated, these companies are actually buttressing a lot in our communities. If you got to the field of the school, we don't have a field. Hence, we'll go and have a bilateral with the "Papstatam" (?) to tell the lenders when we need something.

18. Yes, I think so. Bc once you've got a project that you've planned, it will always collapse due to this lack of basic necessities amongst our communities. For example, if you were in another country, you will not have the problem to have soccer boots for example, but if you are here you will go to the field only to realize that they are just kicking the ball with their bare-foot. Not like in another country where everybody at least is able to afford soccer boots.

19. As I've indicated, our core business is education. That's our main objective. Why we are here. Everything we do, such as sports, is an auxiliary to that core business, which is education. And we are indicating that we want the state to be responsible for education and the state has declared that education is priority number 1. But the state has got a tendency of focusing on the education, inside the classroom, so I would prefer that you support teaching so far as sports. Again, I will take you to pre-1994 in South Africa. Blacks did not have access to sports facilities. If you got to the townships, very few sports facilities are here, I mean community sports facilities. That's why a school has become very critical to have a sports facility so that those learners that come to school are able to access the sporting facility. For example, when we start the year and we normally envision athletics, you will find that we go to a zonal structure without a

javelin, without a shortfoot, without a discus, you get what I'm trying to say? You come across a shortfoot in the competition itself, you have never touched it before. That's why we say we want the CSR to actually come in and support the schools, particularly the schools in the township bc in the schools in the better areas, those things are there in abundance so that's why I would prefer support especially to the sporting activities bc learners are in the school between 8 and 2 o'clock, so from 2 o'clock, they must be engaged in sports. You must have a rugby field here, a soccer field, a netball, a field, a cricket field as well.

20. It supports the complete education of a child or of a learner. So that the learner is educated in totality. Not in some kind of a piecemeal.

21. Let's take for example, when we were young, there were very good sports people. There was a time when we wanted to focus on the liberation of the country and we neglected sports activities bc the focus was in the liberation of the country. Not that sports weren't important but the focus at the time was on the liberation of the country. Unfortunately, by focusing on the liberation of the country, we then abandoned that culture of sports. As a result, most of those that came after us were not directly involved in sports. So hence we say, we want them to prioritize sports activities and as indicated about this legacy about the uneven development in the country, we want them to be assisted.

East London has been known internationally as a city of boxing and black and African athletes from the townships in the rural areas are not having a lot of support in terms of resources from elsewhere, just basic amenities but that culture of sport was there! And it was then known as a mecca of sports. I can rest assure you that Port Elizabeth is also related to both amongst the black and African communities to both athletics and rugby including boxing for that matter, but whether we like it or not, the era I was referring to, of the liberation, the focus on the liberation of the country, meant that you had a multiplicity of sports associations. Those that were assisting white people and those that were non-racial and not playing sports with the white people. Those that were non-racial were not getting any resources. Only those that would then commit a class-suicide and go and play with the risk of course, of being killed and play in what was then called a multi-racial sport. So, you had that kind of culture moving toward 1994. After, 1994, you had to start afresh and put your pieces around.

22. It is an advantage bc it will take our youth away from crime. What is happening now is that our youth are engaged with crime, they have role-models that are criminals, so if you have sport activities, you occupy the youth. Eight o'clock to two o'clock at school. Two or quarter-past two in the sports field. Otherwise, our lenders really, and our youth in particular, they only see role-models that are criminals bc they are able to buy cars from Germany, your VW, your M-B, your BMW. So it will then change the culture of the youth in terms of looking at particular issues. You know that for a fact we do have some few that are icons like in cricket there's a young man called Zozobe. He plays in national cricket. He's the only black we can see or African. That's another problem bc initially

there was one and he was called Nuteli. After him it's now Zozobe and it's more or less, he's the only one that is a regular now on the team. So, through this regular support, you find a situation where even Africans are actually selected on merit in the national teams such as netball, such as cricket, such as athletics, such as football, such as rugby, etc., etc. That's an advantage. That's both a short, medium and long-term advantage. It's not just something that you do today and then get the result. You may get the result after 30 years in some particular instances and once you have actually transformed that to be a sporting field, that will also be an investment to plow back into another youth that will be coming. So that's why I was saying that it's an advantage. I do not believe there is a disadvantage in the program. If there was a disadvantage, it would be far-fetched disadvantage and as of now it will assist all of our youth. It also changes the mindset of our parents bc once their children are playing, they also change attitudes. When they are watching television, they know "my son or my daughter is playing the sport". Let me watch the sport! How are they playing?, etc., etc.

23. Yes. Until such time that we are at a level as a country where we can say "we are now self-sufficient." But South Africa is a developing country. It will take time before we are self-sufficient. I guess, by that time we will be dead and gone. I can tell you it will take time. Even when you are referring to a school, it's not supposed to look in the manner in which it is looking now. A school is supposed to be a motivation to both parents and to learners. When they are taking their children to school, they are motivated that "I have taken my child to his school", not to classrooms as is the case now. And if you can take them around the school now, you will find that you don't have a thing. The classrooms here are divided by sheets so you can have an office for a secretary, an office for the principal and classrooms. So you don't have an office or an administration block like in the other schools.

24. We don't think so. We think the community or society must accept assistance and not negate their own responsibility. Because what we want from society is that, those fellows that are sitting there must go, must be recruited and they must be the ones who are actually going from school to school, from township to township, to ensure that they mobilize the youth, the youth in the schools and the youth out of schools so that that particular youth as we indicated earlier on, is taken away from the temptation of committing crime and that particular youth also becomes an ambassador for sporting activities. There's a variety. There's an issue of culture as well. Not only the sports as we know it. Africans are very good at dancing, for example. There's traditional dancing that one can actually teach amongst the youth so that they're able to display that particular traditional dancing to the international community for example. In the African continent, in the world-over. So if you do it in that manner, it means you will be able to ensure that in that particular person is able to access some kind of an income and is able to support his family back at home, so that you don't have a huge rate of unemployment or poverty thereof in the country.

Larry de la Harpe, Principal, Dalrose Primary School

1. Dalrose Primary School.
2. I'm the principal of the school and it's my job to manage the school.
3. Nothing
4. According to me, each company in the private sector has a responsibility toward the community to plant back some of the profits that they make. So they can give back in terms of sports sponsorship or housing or any other amenities which are necessary for the social upliftment of communities.
5. I explained now some of it.
6. Well, from a school point of view, the companies sponsor in terms of the education of the children. Some names like "Children About Us" for instance with science projects. There's another company which gives sponsorships through the university for the improvement of the skills of the teachers and also for the school, they sponsor sports programs for the school. The sponsorship that we received through "Challenge to Play", which is a sponsorship from VW Germany and they sponsored theYouth Centre, and the ... Youth Centre had to identify further schools which they can sponsor from the sponsorship they received so we are a beneficiary from that sponsorship and it was one of the major sponsorships that we received in these children's schools.
7. Well, as the principal, I'm the accounting officer, so I have to be involved in these programs. It starts with me and I have to coordinate all the programs and get the relevant teachers to be involved with academics or sports.
8. I think the CSR can be multiplied but because of the red-tape of the government or the state, it's difficult for companies to approach schools directly because the state wants to have say and control, which hampers the speed by which input can be made from private companies. We have for instance overseas companies that are prepared to put millions, billions into schools but because the state wants to control the programs and the funds, the companies are hesitant to do that because of the poor history of the state's ability to manage such projects. Many projects have fallen by the wayside and the EU wanted to devote quite a number of schools, they have started but because of things not happening on time and money disappearing, I'm sure they've withdrawn their funds because they've stopped becoming involved in those programs, so it's only the people, the society that are the losers. I think there is willingness for companies to sponsor but they would be more willing if they don't have to do it through the state.

9. Above.
10. Like I explained, if the state can give companies carte blanche to do that on a parallel level with the state, but not with the state interfering with the program, I would say yes, companies can substitute some of the duties, but without state interference.
11. No, I think the state has its duty to perform because they have a responsibility toward the taxpayer. People pay taxes and therefore the state has a responsibility and companies, CSR, cannot substitute the duties of the state, but they can work in close cooperation without interference.
12. If the state withdraws from its responsibilities, I think there would be a problem.
13. My problem is that it would be the other way around. That the state prevents the contributions that the companies would make. So, it's not companies having influence over the state but it's my fear that the state would have too much influence on the companies if they want to direct all the programs of the companies.
14. Same as above.
15. I think the companies are by far better at financing and developing and planning business strategies than the state is capable of. So I think it's only a good thing when there is proper planning, proper developing of strategies. Maybe they can teach the state to do that in the first place and the state will be more efficient.
16. As I said, there are many ways in which companies serve the society.
17. I have a high regard for companies that sponsor events and projects because without them, there wouldn't be so many things. On Saturday we had a mini-cricket festival sponsored by Kentucky. It's just for now and over a few years again because it's planned in conjunction with Cricket South Africa. Kentucky is a sponsor of Cricket South Africa and that sponsorship is purely for mini-cricket for development. So, without that company's input, there won't be development because it's earmarked for the children that are 9 or 10 years old that haven't started with proper cricket, for instance. So, I think companies like that must be applauded. We need more companies to sponsor events and projects. South Africa is a crime-ridden country and the more events, especially in sports you can have, the more people you will take off the streets that would commit crimes.
18. Yes, I think so. Through the sponsorship, there are a lot of advantages for the society. So, if you do have more sponsorship, then there will be an improvement in the livelihood of the people in society.
19. I would choose all of them because at the school, we must have culture. Education is our core business. You must have art and sport. So, I won't favour one above the other. Recently, we had a delegation from Norway. They want to get involved in sponsoring music, for instance. The development of music. Also, they came through a group that started at our school, using our facilities to develop playing musical

instruments and now they have approached sponsors and now it's started rolling. There were some representatives here from a university and they are going to come in through the university, Nelson Mandela. They are going to send students to come and assist these potential musicians. So, in all fields we need these different types of sponsorship.

20. In above.

21. As I explained, there are so many advantages like getting people to participate in a healthy lifestyle. Being involved in some club or society. Being able to develop the sport at a grassroots level and into a professional sport. Taking people away from crime. So, there are so many advantages. I can't think of any disadvantages. They can only be good.

22. I think the advantage that companies have is marketing, it's a marketing tool. The exposure that they get from it because the sport itself markets a company, which would have otherwise been spent on paying for advertisements and it gives the company some credit as well because people will see as well now that this company is sponsoring an event, so it must be a good company. So, I think there are so many advantages and I can't think of any disadvantages.

23. Yes, I would agree.

24. As long as the government doesn't interfere, I think it will encourage more private sponsors. I think there are quite a few companies which can come to the fore with sponsors. It can only be to their advantage as well and also to the advantage to the society which will benefit from it.

(Zusatzfrage Interviewer) Can you tell me your opinion about the social project, the so-called Fun Bus? Your opinion of the combination of sports with the kids and the social engagement in the classrooms and the teachers? What is your opinion about this project?

I think when children become involved in sport, they are taught certain disciplines, certain habits which are healthy and which can be taken to the classroom and in the classroom, those that are involved in the sport will become leaders, even in their classrooms. Some of the best schools in South Africa have the highest commitment in sport. So, it shows you that there is a correlation between the academic and the sport. A school cannot only cater for one or the other. If you want to sit on academic standards, then the learners should also become involved in sport and other cultural programs, because one assists the other. So, with the Fun Bus and the involvement of those children, you can see even those children find it a joy to be involved and to come to school because there is something to look forward to. And sports also allows you to become fit and through your fitness become more focused and your concentration level also increases so that is the way the one assists the other.

Mrs. Thandiwe, Mildred Cicakasi, Principal, Elumanyanweni Primary School

1. I'm working for the Department of Education at the Elumanyanweni Primary School.
2. I'm a school principal.
3. To manage, to control, and to show some of the teachers how to do some of the things. And sometimes to teach a learning area, like I'm teaching life orientation to the Grade 5 kids.
4. At least I know the corporate, that is the inclusive, that is when you mix people that deal with social responsibility of a certain community. It's a group of people that are dealing with social responsibility.
5. I think corporate social development are a group of people who are trying to develop underprivileged or disadvantaged societies. To teach them some responsibilities.
6. I think firstly of the church. Maybe of the companies. It's churches, companies that want to help.
7. Fortunately, this year, I have been sponsored by one of the companies that is (?). I will say that I am involved because they want to be part and parcel of our school. To try and renovate our school. That is a reason we are losing kids because our toilets aren't working, we've got no sports field, the classrooms are damaged, so I'll say I am involved in that.
8. I think in my opinion, for the society, they've got the relevance because they are dealing with society. Society involves the school kids and since our school belongs to the state, I would think they've got relevance because they are using school kids and also the society.
9. It's necessary to have CSR. It's their responsibility, they took it as their responsibility to teach our school children sports and some life-orientation skills so that they can be better people in life.
10. I think so because by taking the school kids, by helping them with life-orientation, by taking some of the learn-areas and some of the skills and teaching our school kids, they are trying to help the state or the department of education because those skills and tests are offered by the department of education, but they are trying to better them.
11. I don't think they can substitute the main tasks or duties of the state institutions. The reason is, since the state is supposed at least to offer those duties, what CSR can do is just to help them because maybe they haven't got skilled people to do some of the duties. They can help them, to train those people or to offer some assistance.
12. Yes, the problems will arise if CSR wants to substitute the main duties because the department is there and this institution belongs to the state so they won't see eye-

to-eye with the state because the state is offering this so CSR is just supposed to help or to assist where it is lacking.

13. I think they can have influence to the state because when they assist our people or a project comes to our school, they see the situation at our school, so they can recommend or have an influence to the state.
14. I think they can have an influence of informing the state that the schools out there today have no playgrounds for the kids. The school buildings are not in a better state for the children. The reason that I say that is that in my school, the school has been in a bad state since long ago but the department has done nothing. The school has been without electricity, without toilets, except that these people came to our rescue. Otherwise, the department is doing nothing so, I thought CSR can at least try to influence them to come and repair our schools.
15. I think if the companies now can also help with the CSR and also adopt some of the state institutions, you know?
16. It helps them by sending volunteers to come and help in the society and the institutions that are in the society. To come and help with the training of these kids.
17. I really appreciate what those companies are doing because they are helping the disadvantaged children and also I thank them for doing what they have done to our schools.
18. I think sponsoring is an appropriate instrument but you have to check if what you have sponsored is being treated rightly or is doing well in that school. They mustn't just sponsor and stay behind. They must look at how it is being kept.
19. I would choose culture and education.
20. I would prefer to choose culture because our communities are no longer interested in our culture. They have taken the westernized culture. Second, the reason is that our children now, I'm talking about our kids because I'm dealing with our kids in our school. Our kids are being looked after by grandparents who are old to tell them the tales and everything of the culture. And also education. Some of the parents or elderly people have no education, so that's why I say if they can sponsor, they must sponsor something that is educational so that these kids can be motivated and want to learn.
21. You know if you could sponsor sports, even the slow-learner, or the child who cannot get something from learning, at least when he is doing sports, he can excel. At least there is something that he knows he can do because there are those who can neither read nor write but in sports they are very, very good. So, if you can motivate those and then sponsor that so that he can know that there is something that I can excel on, even if I don't know how to read nor write.
22. At times, when you sponsor sports, the disadvantage is that the sponsoring will not go to all those who need it. It will go to the chosen people. That is a disadvantage.

The advantage is that if you come to my school and ask for those that are at least good at sports, then you want to sponsor them, maybe take them to (?) or to any other where they can be trained and excel in their sport. That is an advantage. At times you will find out that, when a company sponsors, they choose a person not because they can do something, but because it's your family, friend or its somebody that you love. It won't go to somebody who needs it.

23. As long as they will follow what they sponsored, that will be ok. But they must follow and see if these things are being done correctly. As it is done with cricket and with rugby at times. So people must always control, manage and see if these things that are being sponsored, what is happening there.
24. I don't think it is right to dislocate the sponsors to private sponsors, I think the sports sponsoring at least, it is illegitimate but it needs to be controlled.

Etienne Terblanche, Principal, Seagull Primary School

1. Seagull Primary School.
2. Acting principal at the moment.
3. Management, administration, that's what I do mostly.
4. Yeah, I have heard about it, yes.
5. I think it's big companies with lots of workers and then the company must look after those workers where they live. Maybe provide sports facilities, mobile libraries, early childhood development centers, things like that. To try to uplift the community where the community cannot do it for themselves and big companies come in and try to help the communities to uplift themselves.
6. We have had dealings with VW in the past. In our schoolyard there's a play center. It was a sponsorship from VW and (?) early childhood development center is a sponsorship from VW in the community and it is linked to our school. We provide the academic assistance to the teachers that are there and VW looks after the buildings and things like that.
7. Because I am the principal of the school and with the ECD Center, I must also take that center under my wing, especially with the academic side of things. So we are involved and with the ECD play center they put up in the school and then the sporting side of things with the Isingisi Foundation. I think it is the second year running now that they are doing it with our school and they help especially with the life skills program. We have a big problem with alcohol and drug abuse, early pregnancies of girls and things like that and we appreciate all of those kinds of help from the companies and where corporates are sponsoring those companies to come and help at our school.
8. Yes, definitely. If you take VW and they closed down in this town, it would be a ghost town. They play a huge role. The other businesses are on their legs because of VW. It is very important so VW must have a responsibility toward these people in the Eastern Cape and (?) in particular so we can see that they are here not just to take profits but to plow back skills, knowledge and attitudes into our communities because South Africa is first-world and third-world and our school is situated in a third-world environment. Although we have computers, internet, all those kinds of things, you don't have a computer in every house in the area where the school is. You might have a cell phone in every house, but not a computer. You don't have internet access in every household. That keeps our people behind the rest of the world because America, Germany, France, those kinds of countries, everybody, has access to the internet and they are far, far ahead of us in South Africa and especially here so, that is in my view where VW should come in and support our people here

because if they could assist the school with the proper computer center and with finances for a proper computer teacher, then that would go a long way. We have tried with our own resources to get connected to the internet and things like that but we can't touch everywhere so we fall short but CSR can definitely come in and fix those problems.

9. To uplift people. We've got a situation in our school now that I've been teaching here for 26 years and the parents of our school now are the children that I taught when I started at the school and most of the children here come from single-parent families and I think if more was done by big companies earlier with regard to social responsibilities, life skills, programs, things like that, many of those girls wouldn't have had children at an early age and some of the problems we have today could have been averted because they got those kids and they left them to the grandparents to bring up and the grandparents are too old for this new generation of kids and it causes lots of other social problems, you see, drinking from an early age, using drugs, smoking daka from an early age and the children don't have a vision or a dream for themselves but if computers were accessible to them in the area where they live, they could have used the internet, they could have uplifted themselves, got jobs and things like that but those things are behind. Even with sports, our school is next to the municipal sports field but the fees they charge there are so high, so exorbitant, the rugby and the soccer clubs in the surrounding areas don't have the money to use the municipal field and they break down the school's fences to use the school's rugby field and that causes strain on the school and we must use our money to fix the fence. That leads to problems of break-ins and vandalism at the school so if there was proper control or easier access to sporting facilities and working with the communities to use the facilities, we would have had a different situation. Now the kids do not have a field to play on and they are not going play soccer, rugby or cricket and it leads to gangsterism and things like that.
10. Yes, but I don't think the state must run away from their responsibilities. CSR, big companies must help the state to fulfill its obligations toward the people in the country. The state on the other hand, must set the environment for big companies to come in and help the state to fulfill its obligations but the people are the responsibility of the state and not big companies. They must just help. That is my opinion.
11. No, as I said in the previous answer and will follow onto that. It must completely substitute the duties of the state. The state must still have a responsibility towards -when we are a first-world country and people do not rely on the state as much as they do now, then corporates can come in and take over some things but as it is now, the state must play a role.
12. As you see in our country now, if the state doesn't do something, then the people go out into the street and they burn some tires and they burn some buildings and if corporates take over some of the state's responsibilities and something doesn't go

right, that's the same way they will react and you don't want a big company from another country to leave our country because the people reacted that way toward them, so I think there could be problems. The state must first make sure that we move up to become a first-world country before they allow big corporates to take over some of the responsibilities. But in my opinion, the social side of things, the state should be the first one to provide services to people and corporates should just support them and come in where the state or our country doesn't have enough money to provide in everybody's, every little thing that they want, so there is room for corporates to come in and help.

13. That happened with the weapons scandal. It can be a problem. In the past that has already happened, that big companies influenced the state. I think a few years back in Uitenhage something happened where the workers went on strike and VW told them to be at work on a specific day and those workers got fired because they didn't come on that specific day and when the state wanted to interfere and tell VW to rehire those workers, VW took a firm stand and did not rehire them. It was said in the corridors that VW said if you force us to rehire those people, we are going to move out of South Africa and you see that is the dilemmas the state sometimes has, because as I said in the beginning, if VW goes out of Uitenhage, this will be a ghost town. Everything would die here. So, that is why the state must not allow big companies to fully take over the social responsibilities of the state. That is why I think there can be interference. Especially, with the awarding of big contracts and things like that. Kickbacks, people, money changes people very quickly, so the state must take its responsibility and allow the corporates to help them and not allow corporates to run the show alone. And I think that would be a weak government to allow corporates to take over its functions, things that they were voted into power to do.

14. Above.

15. I think it's a good thing, especially if you just look to the workers of a specific company, we that work in government, we always admire the private companies. At the end of the year, when they give their workers presents and its big presents. The say VW has got a draw that at the end of the year if you don't stay out of work for the whole year, those names get thrown in a hat and they draw and they win a car. That's a nice thing, it's an incentive that "I'm not going to stay out of work because maybe at the end of the year I'm going to win a car." And in government, it's not like that at the moment. We get nothing. We only get our housing subsidy, medical and that's all. And in the private sector, they plan their business although that will lead to price increases because with social responsibility money must be involved if you're going to uplift a certain area. Money must be put into it so that will lead to price increases. In South Africa, people pay, poor people even pay exorbitant prices. I don't know why it is like that but it's important to have CSR and for companies to put it into their business plans. Those CSR projects will ultimately create jobs and inspire people to start doing things on their own and come forward and stop South Africa's

sickness. In my opinion, people like to wait for government or for somebody else to do something for them. They don't stand up for themselves and start to do things for themselves so CSR might let people come out and do things for themselves.

16. As I said, if they start putting this into their business plans, this will lead to people getting jobs or starting some things themselves. CSR shouldn't just be about "we must write a letter to a company and they are going to give us something. There must be a partnership. They must actually see at the end of the day "we put in this and this is the result of the CSR." It mustn't just be throwing in money into something and not checking up later if anything was done or if nothing was done. There must be a relationship between the big companies and the people they support.
17. Those are the companies that provide for those big sporting events and things like that. I regard them in high esteem because that will also lead to job creation. Sometimes it's just for a month or a weekend or something but they are making a difference because of the sponsorships and things like that. They are getting big sporting events to our country and without sponsorships that won't be possible.
18. Yes, definitely. The government is creating and setting the environment for big companies because you get tax cuts and things like that for sponsoring. And sponsoring big events, soccer, football as you say, if you bring people like Rinaldo, Rooney, those kinds of people out to South Africa, our youngsters see heroes maybe in those people. Maybe they will decide "I'm going to leave what I'm doing now and follow my dream of becoming a sports star." And that helps by keeping them out of gangs and things like that, so it's a good thing and it's an appropriate instrument in my opinion with regard to CSR of big companies.
19. It's difficult to choose! Very difficult for an educator! But in my field, education is a given but sports was, as time went by, I don't know what happened but in our communities, sports took a backward step and in my opinion, sports helps with discipline because when you belong to a cricket club, rugby, soccer, there is discipline there. You learn something. It builds friendship because you are now with 15-30 other guys you are friends with. It keeps you out of trouble and all of those things lead to your schoolwork improving at the end of the day because then you are disciplined and all of those other things just fall into place so, I would say sport, if I would choose one, but it's very difficult to make a decision there.
20. In above.
21. The advantages are that you are getting facilities. There are resources. You are getting the balls, the bats, the things you use to play your sport. And there is this thing about discipline where you belong to something. You don't now belong to a negative organization, you now belong to a positive organization. Some of those belonging there can reach the highest level in that sport and that can lead to income for them. Some of them will go to the provincial level and nowadays there is also income there so you don't have to work. You use your talent that you've got and

through the sponsoring, that was developed. And if nobody would have brought money into that area and nobody had started something, none of those things would have happened so it is very, very important, the advantages. Disadvantages, very few. I would just think that big corporate companies shouldn't just throw money at something. If they give money, they should follow up. They should follow up because in many instances, people just take that money and line their pockets and they don't think about the people on the ground who actually need that because at the end of the day, it is those other things, the discipline, the friendships and things like that, that get grown out of sports sponsorships.

22. Companies, their name is at stake. If you sponsor a rugby team or a football team, a cricket team, your company name is at stake and if you just throw money at something, if you put your board up that this company is sponsoring this team but you don't follow up and that thing collapses, then that will have a negative impact on that company and they will decide at the end of the day that, "no, we will not do that again." So, there must be proper consultation, proper feedback and things like that. It mustn't just be, "here's money, do something." There must be regular meetings and companies must use schools in the different areas as a starting point and I think government is also pursuing this now. They are trying to get sports back into schools because the subject physical education was removed after the 1994 government but they saw that they made a mistake and they are bringing it in back now again so companies must use schools, sporting clubs in communities and start from there. And their good name is at stake. That is the advantage and disadvantage. If what they are doing in that area is a success, that company will be held in high regard but if it's a failure, the name of the company will go down with it.
23. Yes, definitely. As for the reasons that I've mentioned. The discipline, the upliftment of communities and things like that. Definitely, they should use it.
24. No, societies, communities must as in South Africa we have been doing that for all these years, there have always been sports clubs and if you drive through Meduna Road, you will see that people are practicing on fields where there isn't even grass, so if there is no money, societies shouldn't stop. You must go on. Don't wait for people. When you do something good, people are going to see and then they are going to come in and they are going to help you. South Africa has always been like that. There is in every town, village and farm a soccer field. People are always eager to play but there isn't always that organization or that good coach in that area and now they are just playing for fun. But with CSR that can be addressed. If you know there are people who are eager to do something and you've got the funds to help them, that would be perfect but they mustn't stop because there isn't any money.

(Anmerkung: Interviewpartner wollte zusätzlich den Fragebogen ausfüllen).

| Main subject | Subjects and questions |
|--------------|---|
| I | Statistics |
| 1 | Which Company / organisation do you for? Sport and Recreation |
| 2 | What is your position in the company/ organisation? Manager(deputy director) |
| 3 | What is your job description? Manage and coordinate sport and recreation development in the Cacadu District. |
| II | CSR in general |
| 4 | Do you know the term "Coporate Social Responsibility"? Have an idea. |
| 5 | What do you understand by „Corporate Social Responsibility“? That the big companies have a responsibility to give back to the communities in different ways i.e. sport development , arts and culture, HIV AND aids sponsoring also contribute to the social well fair of communities in particular where they are. |
| 6 | What kinds of associations do you relate to CSR? Non governmental organizations, sport and recreation federations, sections of governments getting into partnerships in promoting common programmes/projects |
| 7 | Are you involved in any CRS-conceptions or CSR-projects? Have just forged working relations with the Umzingisi NGO that is linked to VW in Port Elizabeth |
| III | Relevance CSR for society and state |
| 8 | In your opinion: Does CSR have relevance for society and state? Yes without any doubts, the state need partnerships to be able to address some society needs and demands, so the CSR concept is vital and crucial in the development of sports in our societies. |
| 9 | What is the relevance? Is making it possible to get where the state cannot get and by so doing complement one another. Sometimes there financial constraints and expertise that the NGO and the corporate world have. |
| 10 | Is it possible that CSR can substitute some of the duties or tasks that are the responsibilities of state institutions? For sure as the state can not be all over and as I have indicated that sometimes the two complements each other with resources. |
| 11 | Should CSR substitute some of the respect to main duties or tasks of the state institutions? The state subsidies the sport federation to a certain % that is never enough to address their needs, there fore sponsorships from the big corporate, companies etc is always needed, substituting some of these duties |

| | |
|----|---|
| | would make a big impact in our societies, like Umzingisi and Imvomvo are doing. |
| 12 | If so, could there problems arise out of this? This is much more welcomed by the state like the current German youth exchange and Lower Saxony partnership in sports. This in it's nature it complements the state where it is falling short. |
| 13 | Are you concerned companies may have an influence on the state and society through CSR-projects? No they won't as this will be and done with an understanding with the state and federations that are the custodians of sport under a supreme sports body that accounts to the state. |
| 14 | In your opinion: What kinds of influence enterprises companies have on society and state? They boost the economy, provide employment support and sponsor projects and programmes, like I said they complement each other in many ways that contributes tot he well fair and being of our societies. |
| IV | Relevance CSR for companies |
| 15 | Companies increasingly tend to consider CSR when planning their business strategies and developing their strategies. What do you think about this development? This I fully support in all respects, they should in the planning including the people concern, that is sport federations if for sport, also consider the conditions of areas like levels of poverty, unemployment, areas with no big companies, enterprises etc (if they do not do this) the INTER-DEPARTMENTAL PROGRAMME THAT THE STATE THROUGH LOCAL MUNICIPALITIES CAN GUIDE THEM WHEN THEY STRATEGISE AS TO WHAT IS NEEDED WHWRE. |
| 16 | In which way do you think CSR serves the company or the society? It markets the company and by so doing attracts more customers tot he company as it gives back to their society. The society gets supported financially in the projects and programmes that they were hoping to do but the state would not do, all NGO benefit from this and in turn help the society in their respective functions and responsibilities. |
| 17 | What opinion do you have of companies that sponsor events and projects? They are well placed in the society and have a successful marketing strategy as they are seen at all times and those supported by them tend to buy their products and also voluntarily market it in their circles and friends, federations take a conscious decision to support those who sponsor them. |
| 18 | Do you think sponsoring is an appropriate instrument to meet the requirements of social reponsibility? For sure without any doubts, without good sponsorships our sports heroes and national, and provincial to districts and clubs survive because of sponsorships, remember this complements the little that the state gives out as a subsidy that is not always enough. |

| | |
|------------|--|
| VI | Sportsponsoring |
| 19 | If you could choose between different types of sponsoring, i.e. culture, education, art or sport, which type would you choose? Sport is my passion, I would not hesitate. |
| 20 | Why would you prefer this type? This is the big unifier of all people in the world. Sport can not be compared as far as bringing the world close- world cup, super seven, IPL in inIndia speaks for it's self. Currently is what I do every day. |
| 21 | When we talk about Sport Sponsoring: What are the advantages and the disadvantages of Sport Sponsoring for society? It becomes the survival of the fittest that is those who can put up a good business plan always get the best sponsorship and those who can't always suffer. |
| 22 | In your opinion: What are the advantages and the disadvantages of Sport Sponsoring for companies? Sponsors do not have knowledge of the most needy areas, they always look for the well establish clubs to associate their names with also where there is media. Every one gets to know them as they have mileage and displayed on televisions, they tend to sponsor those that can put up a good business plan and those that can't and are in the back yards will never benefit unless they get help from the state and the NGO,S |
| VII | Prospective development |
| 23 | From your point of view: Should companies more often use Sport Sponsoring as an instrument of CSR more often? MORE THAN THEY DO NOW. Like I was saying, the backyard clubs, rural areas need serious intervention for sport development and PLAYING FACILITIES is a major concern. You saw during the Human's Rights Day Celebrations how kids and youth enjoyed the games you provided and also the two busses branded VW even today they ask when is the VW buss coming back- just imagine that number and people that attended that for sure they talk the same language the VW buss, what a marketing also the photo we took next to the buss- people I meet, say we saw your photo next to the VW buss. |
| 24 | Is Sport Sponsoring a legitimate option for societies to withdraw from tasks regarding sport and to dislocate these tasks on private sponsors? Not really as sponsorship is given to those administrating sport. Sports administrators through frustration of not having enough funds at their disposal tend to depend more on sponsorships, also most of those participating in sport in the under developed areas are not working and even those working have little income. |
| | NB. SPORT SPONSORING IS THE ONLY OPTION TO MAKE SURE THAT WE HAVE A HEALTHY AND UNITED SOCIETIES IN AND OUTSIDE THE COUNTRY- WORLD WIDE. |

H.A. Khatite Principal, Sport Master, Nqubela Primary School

Anmerkung: Interviewpartner wünschte nach Frage 11 Beiseitelassen des Fragebogens. Improvisierte Fragen kursiv in eckigen Klammern.

1. I'm working for Youth and Development. I'm an educator and at the same time I'm a sports master for the school responsible for all sports.
2. Now I'm a SGB member. Post-level 1 educator. I'm not in a manager position. I'm just an educator.
3. As above.
- 4.
5. CSR is the assistance that you get as a school from the corporate companies, from big companies. Sponsorships and bursaries that we get from the corporate sector. That is what I know about the responsibilities to assist and help the disadvantaged learners and at the same time people in the society who are not working, unemployed people mostly with children. That's who are looking after. People from disadvantaged areas where parents, all parents are not working. Therefore, these big companies come to us where government is failing to assist to fund. That is the responsibility, for example, these big companies like VW, they are giving something to us. Especially, with the sports foundation and at the same time the education foundation they have to assist those learners that are struggling financially to move forward educationally.
6. Churches, schools and sports clubs are around our area. They are working together. Even the department of education, the sport department, the churches and the people who are counseling around our area. They come together and assist because sometimes we have certain projects but for example they organize something with a sponsor whereby our learners can participate in arts and cultural activities sometimes or sports. Even when sometimes learners in our school have lost everything because of a fire at home, then these associations come together and assist that learner. They report to these people to ask for assistance. They come together and try to help us.
7. We are concerned because we are trying to be part of these CSR projects because in effect, without these projects, we fall short of our expectations to assist with these learners. That is why we want to be part of the projects because you are gaining a lot.
8. Yes, it does. It is relevant. Bc if state and society can be separated, there will be a problem. Bc some of these things are coming from the CSR. We are trying to address what the government is failing to address. These corporate companies are at the same time being taxed so that the government can solve the problems that the

communities have. Then, even if you come as a company, or as an individual, they are doing two things, that means the state can never be so successful in what they are doing to address this problem in balances, you know.

9. The relevance is to empower the people who are struggling. To empower them so they can be self-sufficient to help themselves and at the same time to do whatever because of the unemployment. Bc if we give the person skills of doing things, then what is going to happen, is its going to assist these people and they are going to be empowered. That is why we need to have it.

It is relevant for CSR to be part-and-parcel of this. What you are doing is to adjust where the government is lacking to empower people. Therefore, there is a relevance between these two to work together.

10. In my opinion, it can take a long time because there are departments that are there to work together. To supply the people in the society with its needs. To look to those things where there is a need, for example, our schools need computers and all of those things. But with those things, the government is going to take a long time to address those things. Bc there is no cooperation between the departments for example, the department of sports, public works, the department of health, all of those departments. It's difficult for them to work together to form one priority. Otherwise, it's going to take a long time if they are going to be substituted because according to funding and everything, they are there. But they are failing somewhat to address these problems.

No, they must work together to form a partnership. To work together. To have one program for certain things. Not to work separately. No, they cannot be substituted.

11. / 12.

Yes, the private institutions are having are straining themselves financially because the companies are working individually to address that particular problem, but if you look to the departments, the government, the institutions, there's a lot of red-tape whereby somebody must sign for this or that. There is a long, long cue to sign in order to address these things. For example, they can say that this thing can happen this year and it is signed maybe today but the implementation will be next year, but the CSR implements things in a short space of time. It's quicker to reach where it makes the assistance than for government institutions.

[What is, in your opinion, the relevance of CSR for companies?]

I think I was uncertain of this question when I was talking to you. No, you can pass this one. I'm not sure about it.

[Is CSR a proper and efficient instrument of corporate communication?]

No, I don't know about the companies.

[What opinion do you have of companies that sponsor events and projects?]

If you are going to give people money or whatever, without following it, to check whether this thing is being used or utilized by these people. At the same time, the company is supposed to give something to a structure which is going to account. Not to an individual. There must be a structure which controls everything that it does. A business plan in that structure. Not an individual. An individual cannot do it, such as organizing sponsors for UNICEF or ESAF, but it must be a group of people who are benefitting from that sponsor. There must be control and accountability and to check whether that sponsorship has been utilized in the right way or not.

[Do you think sponsoring is an appropriate instrument to meet the requirements of social responsibility?]

You know there is a need for most of the companies, all of the companies to have CSR because really without these companies, taking sports as an example, to assist in sport, even in sport education and some culture, these companies are going to benefit from that. If you take the education part, the companies are going to benefit because they are going to get human resources from the education department and add some culture, you know, to get exposure. Bc there are people that are going to advertise for the company and therefore the company will be exposed by adding some culture as one of their instruments in advertisements.

[Is it possible that a company can support the market-impact of its brand and the reputation of the company by sponsoring?]

Yes, it serves the company and at the same time the society to push the development within the society because there are different types of people within the society. Without the CSR, there will be no link between the companies and the society because once you look the company, the company must know that for example, "I've got this product. To whom am I selling this product? What type of people... there are advantages and disadvantages to these communities. Therefore, by doing this, they are helping the CSR. It helps the company to whom it is the product they are selling to.

[According to your experience, how do shareholders and stakeholders react to the sponsoring of the company?]

Regarding the programs with these companies, there are certain levels of people. In the school structure, it is difficult to get the sponsoring from the company. Whether the school encompasses a lot of kids, different types of people, but what interests companies, they want to support something that is there and is exposed in the media. They will come up and say now we will support these things. For example, during the World Cup, there were many companies who came up and said they are going to support the 2010 and everything. Just grabbed any school to say "I am going to do this and this for this school." But for their own benefit but if the companies can say, if a school or group, all schools, in Quazakel for example, because you are here in

Quazakel, they say they check the needs of these schools in Quazakel. Then they just sponsor these schools with whatever needs they want in that area. But even the school as an individual, suppose a company can adopt a school. There are many companies here, they can adopt a school and say "We will look to the school's needs and everything." But it is difficult for a school to sustain itself because of a lack of sponsors. For example, our school here, the computer room is standing there because there were a lot of burglaries. Even the department of education is not looking at that. But our children now are...they don't get computers. They haven't been exposed to computers for two years because it is difficult to set with that place. We wrote a letter, this letter in front of me, you know, for these companies but you get something "We regret" report all the time. If companies could see that, the needs of a school or whoever was requesting for a sponsor, to check their needs... Sometimes, they will still sponsor for something which is for a shorter space of time, not looking to the future of these things, for example, the education or sports, if they can sponsor.

[Do you think the costs of sponsoring are appropriate regarding the effects that can be reached by it?]

To sponsor, to give a person something, you know, in order to...I think if the company is sponsoring a school, they must go to a school to check what are their needs, what they can do to work for themselves, to be empowered, so they can be able work themselves. I think its self-help, something like that. Not to look for sponsors all the time, all the years, you know? To say, "Ok, what am I going to give you? I'm going to give you maybe 500,000.00. What are you going to do with this 500,000.00?" Then they must have a plan for how long the sponsor is going to carry on. But they must know that you are going to do this, so that what these people are going to do is going to do is going to generate a lot of funds for the school. Not to go in and request for a sponsor all the time. But it will still empower the people to organize, to generate funds for themselves. That is the best way, rather than just sponsoring, OK, I'm going to sponsor for 5 years but there is no change. It seems as if we are taking your money and we are throwing it into the sea. But there must be a change after you sponsor. That is why you need a company to monitor and to give advice on how we can utilize this money so that you can sustain yourself for a long time.

[Do you think the costs of sponsoring pay in the long-run?]

My first priority is education. The second thing is sports, art and culture. Sometimes our boys, what they do is concentrate on sports rather than education but sports has its own duration. Once you are 35 years old, you are no longer going to be able to be considered by any coach and you must continue. What are you going to do? That means it must be education, sports, arts and culture to move in the same direction at the same time. So that when the age comes in, then the person or the player is going to sustain himself or herself for life's productive years. Because for our program, with our boys, what they are doing, they are just concentrating on sports and leave the school, then after they are 18, they are going to be loafing around. Not knowing what

is going on. Nobody is going to need somebody who is not qualified. To be involved in sports, there are many sportsmen but job descriptions, what is needed is qualifications. As I said we need a certificate of each and everything we do. Education cannot be separated from sports, even culture.

[If you could choose between different types of sponsoring, i.e. culture, education, art or sport, which type would you choose?]

It's education. But education and sports must be intertwined, so that we empower the person in totality. If a sponsor can concentrate on not only one part but two, or all, education, arts and culture, sports, they must be interlinked. A sponsors must be in all those sectors and empower them.

[Why would you prefer this type?]

As above.

[In your opinion: What are the advantages and the disadvantages of sport sponsoring for companies?]

The advantage is the exposure of the company and at the same time, the empowerment of the people who are being sponsored. They become so empowered. But the disadvantage is that the sponsors are not being monitored in the right way, in the correct way, to check whether the sponsors who are doing something, if there is a change to these people that are being sponsored. If they can be monitored, than it would be fine. That is the disadvantage. At the same time, companies check who is requesting this sponsorship and they will pump money to them but the needs are not the same because these people are being sponsored. Everything, they don't suffer. Their needs are not equal to the people who are not getting needs. There are people who are being disadvantaged. Are not getting a lot of sponsors but those that are already advantaged, they get a lot of sponsors. Even if we are being elected, and being elected in a chapter of a certain structure, by seeing me and my car and everything, then my sponsorship will be rejected.

[Do you regard sport sponsoring as a measure of advertisement or as a component of CSR?]

When a company is sponsoring, it brings back what has been done by the community. Because what we are doing sometimes as a community or a society, we are contributing a lot for these companies. But this company is bringing back what has been done, addressing the problems of all people. For years in sports for example, sports is uniting all types of people, different types of people, poor people, wealthy people. All racial and ethnic groups, they come together when we think of sports because most of the companies are using that to see that a society is living in peace.

[Should companies more often use sport sponsoring as an instrument of CSR more often?]

Yes, I can say yes because it's obvious. Sports will be developed. For example, here in South Africa, when we talk about these things, we shout that there are things that we want, we need a change but then there is no change. Companies are pumping money into the department of sports, the department of education so that they can be distributed to all schools. Lotto, for example, the lottery that is here, as a school we don't find that there is any chance to apply to lotto that we are having this problem. For example, the computer room here. But companies, they must come up to look to the needy people so they can sponsor us.

[Is sport sponsoring a legitimate option for societies to withdraw from tasks regarding sport and to dislocate these tasks on private sponsors?]

Private sponsors must come up with (?), they must not stop what they are doing, sponsoring. They must do this because they are doing a lot of things, for example, there are many kids that sometimes just go to (?) they say, "Hey, I'm going to a program with this child." This child can't go overseas, on a trip overseas, you know, there are monies that are needed. The companies are coming up and assist in those instances. If we don't try, nobody will come and help you. But it is their duty. They must continue to assist where there's a need.

Pieter Cloete, Principal, Uitenhage High School, Georg Town

Anmerkung: Interviewpartner lehnte Gesprächsführung anhand des Fragebogens generell ab. Eigene Fragen und sonstige Äußerungen kursiv in eckigen Klammern.

It's very important to get sponsorship because the government doesn't help schools. They call us model city schools and they say that we were very much privileged during Apartheid times so they don't give us anything now. So what happens now is that the parents must pay school fees which are relatively high and out of that we run the show. Our school fee is about 13,000 a year. It's not that much but if you look at private schools, they are a lot more. But we are lucky because in this area we are in the center of the good schools. A lot of children come to our school and parents are willing to pay. We have nurseries as well and that is our way of putting back to the community. We must also get involved in CSR. We must also do that.

[Have you got some projects in CSR at the moment?]

The big project is helping children who can't afford the school fees. We help them with a bursary. It's about, it's over a million Rand a year for bursaries. We look at children who have a lot of talent but can't afford the school fees. So they apply for a bursary and we help them out. About a million Rand a year. This is our way of giving back to the community. We must do it also. Otherwise, you lose that child and he goes to a school where sport is not very, or they don't give much attention to sports and the talent goes to waste. So that's why we do it like this and we give bursaries and they come and study. We've got a hostel for boys and girls and they stay in the hostel as well and we feed them too. They have their own place. On the weekends they go home but not every weekend. Some weekends they go home but the rest of the time, we look after them here. But they must be talented for us to do that.

[What kinds of sports have you got here in the school?]

The big sport is rugby. We are one of the top-ten rugby schools in South Africa. We are also good with hockey, cricket and netball and athletics. That's our five main sports. Swimming is alright, but not that big. No soccer. I wanted it! There were a lot of questions about it, but the English schools, they are more into soccer than Afrikaans-speaking schools. They always want to play rugby and cricket, the traditional sports for Afrikaans-speaking people. But, we don't have facilities for soccer. About 2 years ago, one of the government guys came to see me about soccer. So I said, "OK, fine we will do soccer but you must come and build the field for us." And I never saw him again. So, you see. We don't have the facilities. We started 2 years ago a social league soccer, they played on the rugby fields. But that's only social, for the fun of it. But in Georg, there is a soccer league. There are some children from our school who play in that league, but they are playing for a club, they're not play for our school. So, if you want to play soccer, you must go to a club and then you play soccer.

You see, when you are looking at schools in South Africa, the more privileged schools are playing rugby. It's a tradition in South Africa. The previously disadvantaged schools, they are more playing soccer and they receive a lot of money from the government to play soccer. But, I don't think that money is always spent wisely. I think they waste a lot of it. But that is how it is in South Africa so we don't bother with each other. They play soccer, we play rugby. But there are a lot of black and brown boys who play rugby and a lot of them we are hosting them in our hostels. And they are doing very well. They are doing very, very well. I am the coach of the first team of rugby in the school and I have from the 15 guys playing, I have about 5 black guys and they are very, very good. They are great guys. Very well disciplined.

[Do they get bursaries?]

Bursaries, yes. They all have bursaries. So, they don't pay. They can't afford it but they are very good. We are developing them in the gym. We have our own gym on the grounds with our own bike and athletics on the ground. And we are looking after them as well. We look that they eat well, that they train well and yes, they are doing very well. Two of them are now 17 years old so they have two years of school left and they already have contracts with big unions of the school. It's a very, very good development. So, we are doing a lot for them, we are putting a lot of money and time into them. But they are giving it back so it's fine with us. They are great guys and we enjoy them. It's better for them to come here and to get developed than to stay where they were. So it's a good thing.

[What do you think about the development of sports for the future? Is there something changing?]

I don't think much is changing because you know, sports is very much a traditional kind of thing. It's the way we grew up. If you grew up with soccer, you will watch soccer. If you grew up with rugby, you will play rugby. And after a lot of years into the New South Africa, as they call it, I think things are stabilizing now into sports. You have a choice, you can go to any school, you can play any sport and I think that things are getting in place now. So I don't think there will be great changes very soon. If you like soccer, you play soccer. If you like tennis, you play tennis. Nobody can tell you what to do. It's your own choice, which sport you would like to do. So I don't think there will be great changes very soon.

[We also have a social project. There are a lot of volunteers from all over the world, from the United States, from Australia and they go into the townships, into the schools and then they make some training and sports training with the children. Is there also any project from your school? Because you have a lot of strong students!]

We talked about that. The problem with that is, there's not much time for us to practice. You go to school from 7 in the morning until 2. Then they go back home and they must eat so the players are coming back at about from 3 o'clock to 5 o'clock they must practice. So, there's not much time. But we have another project, not

sport-orientated. It's more CSR where we get a few children together and they went to the small farm schools with brown children and they go and play with them. Every Wednesday and Friday afternoon they go and they help them paint their classes and things like that. So, it's not sports-orientated but more CSR. So, it's small children and they go and play with them and talk to them and take food for them and things like that. But you don't go to schools playing sports. It's not that way but more in a way of helping financially. That's what we are doing.

[I think this is a very interesting project also.]

Oh they enjoy it. Sometimes they play with them. Sometimes they play soccer, they play netball or whatever. But the big thing is, they are spending time with them to make better persons of them. And we are helping the schools with painting and repairing things which are broken. Every Wednesday and every Friday afternoon. There are about 20-30 children going there.

[We have that also here from VW Kinderprojects.]

This is very interesting because as I've told you, the subject I teach is also putting a high emphasis on this. Big companies like you, they just have to do it today. It's their responsibility.

It's easy to give money. It's not easy to do it.

Vuyokazi Gxoyiya-Maneli, Students Account Officer, Nelson Mandela Metropolitan University

Anmerkung: Die Interviewpartnerin wünschte, ausschließlich den Fragebogen auszufüllen.

| Main subject | Topics |
|--------------|--|
| I | Statistics |
| 1 | <u>Which Company / organisation are you working for?</u> = Nelson Mandela Metropolitan University <u>What is your name?</u> = Vuyokazi Gxoyiya-Maneli |
| 2 | <u>What is your position in the company/ organisation?</u> = Students Account Officer |
| 3 | <u>Does CSR belong to your area of responsibility?</u> |

| | |
|------------|---|
| | = No |
| II | CSR in general |
| 4 | Do you know the term “Corporate Social Responsibility”? =Yes |
| 5 | What do you understand by „Corporate Social Responsibility“? = It’s a responsibility that every corporate/company should uphold by giving back to the direct community where it is based or have its employees based |
| 6 | What kind of associations are connected with CSR? = Investing towards Education, Health and Community Development |
| 7 | Are you concerned with CSR-conceptions or CSR-projects? = Yes |
| III | Relevance CSR for society and state |
| 8 | In your opinion: Does CSR have relevance for society and state? =Yes |
| 9 | What kind of relevance is it or could it be? = Corporates/companies to be sustainable they have to invest in the communities they are based in so that the community could benefit through development and the company to benefit through the returns of the investments they have sawed into the livelihood of the upcoming generation |
| 10 | Is it possible that CSR can substitute state institutions in respect to main duties or tasks? = No, CSR has a limited budget and is mostly categories at a certain focus area as per the corporate/company sees fit. Whilst State Institutions are more generic and accommodating with less constrains |
| 11 | Should CSR substitute state institutions in respect to main duties or tasks? = No |
| 12 | If so, could there arise problems out of this? = The only problem I foresee is limited funding that will be available to meet the needs of the communities |
| 13 | Do you fear that companies can have influence on state and society by CSR-projects? |

| | |
|-----------|--|
| | = No, corporates/companies are governed by the very state and so they can never have influence and can never meet the needs of the community by themselves |
| 14 | In your opinion: What kind of influence enterprises can have on society and state? = If they were to have an influence, it would be certain by-laws in the municipalities they are based in which could be beneficial or exploitation towards the communities |
| IV | Relevance CSR for companies |
| 15 | Companies increasingly tend to consider CSR when planning their strategies and developing their strategies. What do you think about this development? = That is a good thing as they are bound to give back to the communities where they are based. Corporates/Companies are not without the communities/employees. |
| 16 | What do you think: Does CSR serve the company or the society? = It serves the company |
| 17 | What opinion do you have about companies that sponsor events and projects? = They are doing what is right and investing towards their future |
| 18 | Do you think sponsoring is an appropriate instrument to meet the requirements of social responsibility? = Yes |
| VI | Sport sponsoring |
| 19 | If you could choose between different types of sponsoring, for example culture, education, art or sport, which type would you choose from your point of view? = Education and Sport |
| 20 | Why would you prefer this type? = Education and Sport are most dominant in career paths of our communities and are part of the corporate/company |
| 21 | When we talk about sport sponsoring: What are the advantages and the disadvantages of sport sponsoring for society? = Advantage in Sport is a unifying tool and a universal language, it has the power to bring together people from all nations and beliefs. |

| | |
|------------|---|
| | Disadvantage in Sport is that it has a short career path due to injuries that surrounds it |
| 22 | <p>In your opinion: What are the advantages and the disadvantages of sport sponsoring for companies?</p> <p>= Advantage in Sport is a unifying tool and a universal language, it has the power to bring together people from all nations and beliefs.</p> <p>Disadvantage in Sport is that it has a short career path due to injuries that surrounds it</p> |
| VII | Prospective development |
| 23 | <p>From your point of view: Should companies more often use sport sponsoring as an instrument of CSR?</p> <p>= Yes, because not everyone is an academic but most commonly most people love sports.</p> |
| 24 | <p>Is sport sponsoring a legitimate option for societies to withdraw from tasks regarding sport and to dislocate these tasks on private sponsors?</p> <p>= No</p> |

8.5 Original-Fragebogen (Questionnaire), Englisch

| Main subject | Topics |
|--------------|---|
| I | Statistics |
| 1 | Which Company / organisation are you working for? What is your name? |
| 2 | What is your position in the company/ organisation? |
| 3 | Does CSR belong to your area of responsibility? |
| II | CSR in general |
| 4 | Do you know the term "Corporate Social Responsibility"? |
| 5 | What do you understand by „Corporate Social Responsibility“? |
| 6 | What kind of associations are connected with CSR? |
| 7 | Are you concerned with CSR-conceptions or CSR-projects? |
| III | Relevance CSR for society and state |
| 8 | In your opinion: Does CSR have relevance for society and state? |
| 9 | What kind of relevance is it or could it be? |
| 10 | Is it possible that CSR can substitute state institutions in respect to main duties or tasks? |
| 11 | Should CSR substitute state institutions in respect to main duties or tasks? |
| 12 | If so, could there arise problems out of this? |
| 13 | Do you fear that companies can have influence on state and society by CSR-projects? |
| 14 | In your opinion: What kind of influence enterprises can have on society and state? |
| IV | Relevance CSR for companies |
| 15 | Companies increasingly tend to consider CSR when planning their strategies and developing their strategies. What do you think about this development? |
| 16 | What do you think: Does CSR serve the company or the society? |
| 17 | What opinion do you have about companies that sponsor events and |

| | |
|------------|---|
| | projects? |
| 18 | Do you think sponsoring is an appropriate instrument to meet the requirements of social responsibility? |
| VI | Sport sponsoring |
| 19 | If you could choose between different types of sponsoring, for example culture, education, art or sport, which type would you choose from your point of view? |
| 20 | Why would you prefer this type? |
| 21 | When we talk about sport sponsoring: What are the advantages and the disadvantages of sport sponsoring for society? |
| 22 | In your opinion: What are the advantages and the disadvantages of sport sponsoring for companies? |
| VII | Prospective development |
| 23 | From your point of view: Should companies more often use sport sponsoring as an instrument of CSR? |
| 24 | Is sport sponsoring a legitimate option for societies to withdraw from tasks regarding sport and to dislocate these tasks on private sponsors? |