

Inhalt

Vorwort zur dritten Auflage	5
------------------------------------	---

Vorwort zur zweiten Auflage	8
------------------------------------	---

1. Kapitel

Sponsoring als Element der Unternehmenskommunikation	17
---	----

Begriff des Sponsoring und Abgrenzungen	19
Vom Mäzenatentum zum Sponsoring	19
Merkmale des Sponsoring	24
Typologie im Sponsoring	25
Entwicklungsphasen des Sponsoring	28
Bedeutungswandel und Erscheinungsformen des Sponsoring	30
Sponsoring aus Marketingsicht	33
Sponsoringformen aus Sicht der Sponsoren	37
Sponsoringformen aus Sicht der Gesponserten	41
Struktur des Sponsoringmarktes	48
Einordnung des Sponsoring in die Unternehmenskommunikation	53
Interinstrumentelle Integration des Sponsoring	54
Intrainstrumentelle Integration des Sponsoring	54
Entscheidungsebenen in der Unternehmenshierarchie	56
Planungsprozeß des Sponsoring	59

2. Kapitel

Einsatz des Sportsponsoring für die Unternehmenskommunikation	67
--	----

Erscheinungsformen des Sportsponsoring	69
Sponsoring von Einzelsportlern	71
Sponsoring von Sportmannschaften	78
Sponsoring von Sportveranstaltungen	81

Ziele und Zielgruppen des Sportsponsoring	96
Ziele des Sportsponsoring	100
Zielgruppenanalyse im Sportsponsoring	105
Entwicklung einer Sportsponsoringstrategie	114
Elemente einer Sponsoringstrategie	114
Grobauswahl von Sportarten	118
Kriterien für die Feinauswahl von Sponsorships	124
Leitlinien für eine Sportsponsoringphilosophie	130
Planung von Einzelmaßnahmen	133
Einzelmaßnahmen im Sportsponsoring	133
Kosten von Sponsoringmaßnahmen	140
Budgetierung	140
Rechtliche Aspekte	142
Leistungen von Sportagenturen	146
Integration des Sportsponsoring in die Unternehmens-	
kommunikation	147
Ansatzpunkte der Integration	147
Interinstrumentelle Integration des Sportsponsoring	149
Intrainstrumentelle Integration des Sportsponsoring	159
Erfolgskontrolle im Sportsponsoring	159
Methoden der Erfolgskontrolle	160
Empirische Ergebnisse zur Wirkung des Sportsponsoring	165
Probleme der Wirkungsmessung im Sportsponsoring	184
Tendenzen im Einsatz des Sportsponsoring	187
3. Kapitel	
Einsatz des Kultursponsoring für die	
Unternehmenskommunikation	193
Erscheinungsformen des Kultursponsoring	195
Begriff der Kulturförderung und des Kultursponsoring	195
Klassifikationen im Überblick	198
Formen individueller Kulturförderung	207
Kultursponsoring durch Stiftungen	210
Ziele und Zielgruppen des Kultursponsoring	211
Ziele und Motive des Kultursponsoring	214
Zielgruppen des Kultursponsoring	219

Entwicklung einer Kultursponsoringstrategie	222
Grob Auswahl der Kulturbereiche	224
Kriterien für die Feinauswahl kultureller Sponsorships	229
Entwicklung einer Kultursponsoringphilosophie	231
Planung von Einzelmaßnahmen für das Kultursponsoring	236
Leistungen und Gegenleistungen beim Kultursponsoring	237
Kosten von Sponsoringmaßnahmen	240
Budgetierung	241
Rechtliche Aspekte	242
Leistungen von Kulturberatern	246
Integration des Kultursponsoring in die Unternehmenskommunikation	247
Interinstrumentelle Integration des Kultursponsoring	248
Intrainstrumentelle Integration des Kultursponsoring	261
Erfolgskontrolle im Kultursponsoring	262
Methoden der Erfolgskontrolle	262
Probleme der Wirkungsanalyse im Kultursponsoring	265
Tendenzen im Einsatz des Kultursponsoring	267
4. Kapitel	
Einsatz des Sozio- und Umweltsponsoring für die Unternehmenskommunikation	271
Erscheinungsformen des Sozio- und Umweltsponsoring	273
Begriff des Sozio- und Umweltsponsoring	274
Typen von Sozio- und Umweltsponsoren	276
Typen nichtkommerzieller Organisationen	278
Klassifikationen im Überblick	280
Formen des Soziosponsoring	291
Sponsoring im Gesundheits- und Sozialwesen	292
Sponsoring in Wissenschaft und Bildung	298
Formen des Umweltsponsoring	304
Sponsoring im Bereich Naturschutz	305
Sponsoring im Bereich Artenschutz	312
Ziele und Zielgruppen des Sozio- und Umweltsponsoring	317
Motive und Ziele des Sozio- und Umweltsponsoring	320
Zielgruppenanalyse des Sozio- und Umweltsponsoring	325

Entwicklung einer Strategie für das Sozio- und Umweltsponsoring	329
Abstimmung mit kommunikativen Leitkonzepten des Unternehmens	330
Anforderungen an ein Sozio- und Umweltsponsoring	334
Begründungsmuster und Verbindungslinien im Sozio- und Umweltsponsoring	336
Philosophie für das Sozio- und Umweltsponsoring	342
Kriterien für die Feinauswahl von Sponsorships	346
Planung von Einzelmaßnahmen beim Sozio- und Umweltsponsoring	350
Kosten für Sponsoringmaßnahmen	355
Budgetierung	357
Rechtliche Aspekte	359
Integration des Sozio- und Umweltsponsoring in die Unternehmenskommunikation	365
Interinstrumentelle Integration des Sozio- und Umweltsponsoring	366
Intrainstrumentelle Integration des Sozio- und Umweltsponsoring	378
Erfolgskontrolle für das Sozio- und Umweltsponsoring	379
Methoden der Erfolgskontrolle	379
Probleme der Erfolgskontrolle	382
Tendenzen im Einsatz des Sozio- und Umweltsponsoring	382
5. Kapitel	
Einsatz des Programmsponsoring für die Unternehmenskommunikation	387
Begriff und Erscheinungsformen des Programmsponsoring	389
Medienrechtliche Reglementierung und begriffliche Abgrenzung des Programmsponsoring	391
Erscheinungsformen des Programmsponsoring	399
Ziele und Zielgruppen des Programmsponsoring	403
Ziele des Programmsponsoring	407
Zielgruppenplanung des Programmsponsoring	408
Entwicklung einer Programmsponsoringstrategie	411

Strategische Entscheidungsfelder des Programmsponsoring	411
Grobauswahl der Programmbereiche	415
Feinauswahl von Sponsorships	419
Planung von Einzelmaßnahmen für das Programmsponsoring	422
Kosten des Programmsponsoring	425
Festlegung und Verteilung des Programmsponsoringbudgets	428
Integration des Programmsponsoring in die Unternehmenskommunikation	430
Interinstrumentelle Integration des Programmsponsoring	430
Intrainstrumentelle Integration des Programmsponsoring	432
Erfolgskontrolle des Programmsponsoring	434
Inhalte der Erfolgskontrolle	434
Methoden und Ergebnisse der Erfolgskontrolle	436
Tendenzen im Einsatz des Programmsponsoring	444

6. Kapitel

Entwicklungstendenzen und Zukunftsperspektiven

des Sponsoring

Sponsoring aus Sicht der Betroffenen und Beteiligten	449
Sponsoring aus Sicht der Gesponserten	450
Sponsoring aus Sicht der Medien	453
Sponsoring aus Sicht des Staates	455
Zentrale Problembereiche des Sponsoring aus Unternehmenssicht	456
Planerische Fundierung des Sponsoring	457
Sponsoring als kreatives Instrument der Unternehmenskommunikation	458
Entwicklung eines Sponsoringmix für Unternehmen	459
Zusammenarbeit mit Sponsoringagenturen	461
Entwicklung eines Systems des Sponsoringcontrolling	465
Zukunftsperspektiven des Sponsoring	468

Literaturverzeichnis

Stichwortverzeichnis

7. Mit dem Inkrafttreten des Rundfunkstaatsvertrages vom 1.1.1992 ist es in Deutschland unter gewissen Bedingungen möglich, *Programmsponsoring* zu betreiben (Bruhn/Mehlinger 1994, S. 201ff.), das heißt, im Fernsehen oder Radio bestimmte Sendungen zu sponsern und dabei als unterstützendes Unternehmen genannt zu werden. Das Volumen des Programmsponsoring ist in Deutschland noch relativ klein und lag 1996 bei rund 102 Mio. DM. Allerdings kann in den nächsten Jahren in diesem Bereich mit erheblichen Zuwachsraten gerechnet werden. Das Programmsponsoring ist vor allem für Markenartikel von Bedeutung, da die audiovisuellen Medien ein breites Publikum erreichen und Markenhersteller Kommunikationsziele, wie beispielsweise die Erhöhung der Markenbekanntheit, realisieren können.

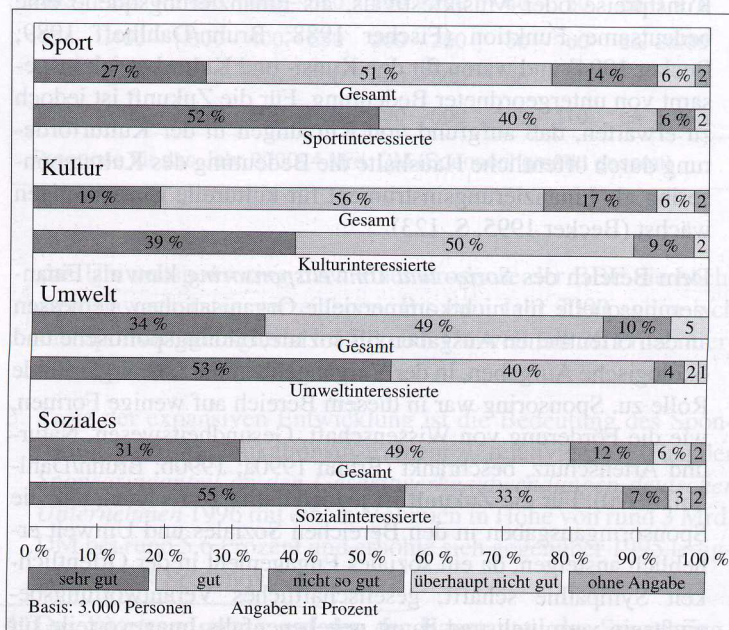


Abbildung 10: Akzeptanz von Sponsoren in verschiedenen Bereichen

Quelle: INRA Deutschland 1996

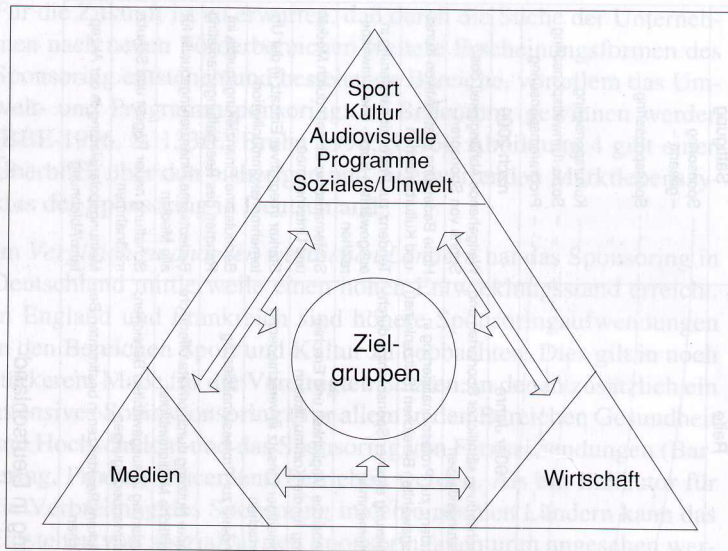


Abbildung 5: Das „magische Dreieck“ des Sponsoring

ring werden zusätzliche Finanzierungsquellen erschlossen. Die Aufgabenerfüllung ist mit Ereignissen, wie Veranstaltungen und Sendungen verbunden, die aufgrund eines Publikumsinteresses mediale Wirkungen erzielen.

2. Die *Medien* (elektronische und Printmedien) orientieren sich an Einschaltquoten und Reichweiten. Sie übertragen – entgeltlich oder unentgeltlich – Ereignisse, die das Interesse eines breiten Publikums ansprechen. Medienanbieter nutzen diese Ereignisse im Sport, der Kunst und in der Umwelt, um eigene Zielgruppen (Leser-, Hörer- oder Sehererschaft) zu erreichen und sich gegenüber der Medienkonkurrenz zu profilieren.
3. Die *Wirtschaft* ist permanent auf der Suche nach neuen Möglichkeiten, mit ihren Zielgruppen in Kontakt zu treten. Durch den Einsatz von Sponsoring als integrativen Bestandteil der Kommunikation eröffnet sich für Unternehmen die Chance, aufgrund des vom Zuschauer als positiv wahrgenommenen Umfeldes das Im-

Dennoch soll im folgenden der weitergefaßte Begriff des Kultursponsoring Verwendung finden.

Abbildung 42 veranschaulicht die *Klassifikation nach verschiedenen Kulturbereichen* mittels einer Darstellung der vielfältigen Ausprägungen innerhalb der unterschiedlichen Bereiche.

Bei dieser Form der Klassifikation beinhaltet der Bereich Medien auch die Ausprägungen Kinospielefilme sowie Fernsehproduktionen. Daher ist es zweckmäßig, eine Abgrenzung des medienorientierten

Kunst- und Kulturbereiche	Ausprägungen
Bildende Kunst	Malerei Bildhauerei Plastik Grafikdesign Architektur Fotografie
Darstellende Kunst	Oper Operette Musical Kabarett Ballett Schauspiel
Musik	Klassische Musik Unterhaltungsmusik
Literatur	Bücher Zeitschriften
Medien	Kinospielefilme Video Fernsehproduktionen Multimedia
Kulturpflege und Architektur	Denkmalpflege Heimatpflege Brauchtumspflege

Abbildung 42: Klassifikation der verschiedenen Kunst- und Kulturbereiche

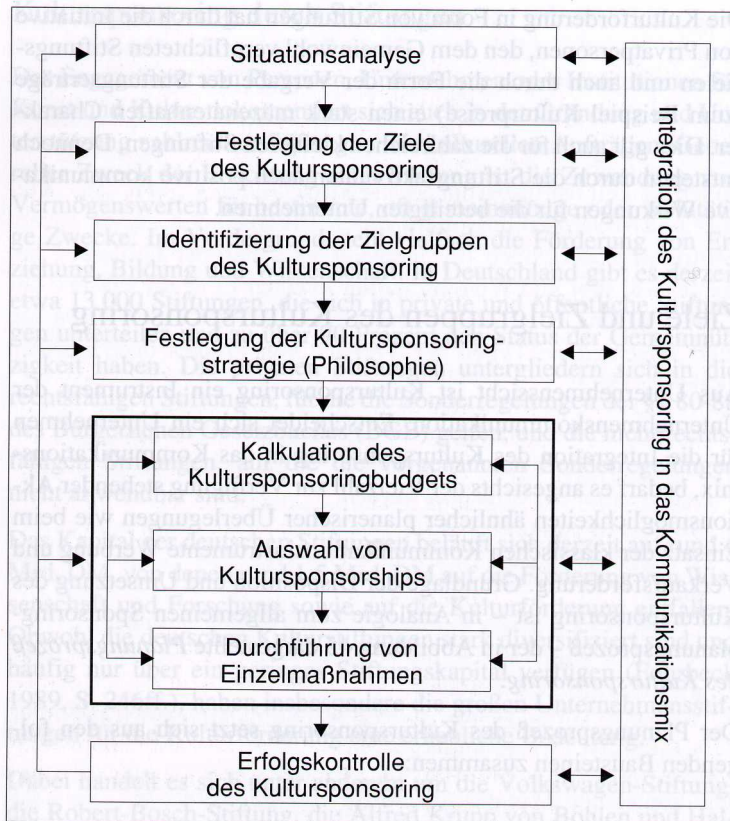


Abbildung 45: Planungsprozeß des Kultursponsoring aus Unternehmenssicht

2. Festlegung der Ziele des Kultursponsoring

Auf Grundlage der Situationsanalyse und der übergeordneten Kommunikationsziele sind in einem weiterführenden Schritt die mit dem Kultursponsoring verbundenen Zielsetzungen festzulegen. Die Ableitung operationaler Ziele bildet den Handlungsrahmen der Initiierung und Umsetzung von Kultursponsorships sowie die Grundlage einer abschließenden Erfolgskontrolle.

auch mit den anderen Instrumenten des Kommunikationsmix zu verzahnen (Bruhn 1989a, S. 43). Nur wenn eine inhaltliche, formale und zeitliche Koordination sichergestellt wird, kann eine synergetische Verstärkung der Gesamtwirkung der Kommunikation erreicht werden.

8. Erfolgskontrolle des Kultursponsoring

Die Erfolgskontrolle des Kultursponsoring schließt den Planungsprozeß ab. Im Zentrum steht eine Analyse, welche kommunikativen Wirkungen durch das kulturelle Engagement bei den Zielgruppen erreicht wurden. In Abhängigkeit der Ergebnisse der Kultursponsoringkontrolle sind mehr oder weniger starke Anpassungen im Hinblick auf in späteren Perioden durchzuführende Kultursponsorships vorzunehmen.

Der dargestellte Planungsprozeß ist als idealtypisch anzusehen. Einige Unternehmen lehnten es in der Vergangenheit ab, für den Einsatz des Kultursponsoring eine „nüchterne“ Planung vorzunehmen und die Entscheidung von einer „Planungssystematik“ abhängig zu machen (vergleiche die Argumentationsmuster bei Looock 1988). Aktuell ist zu beobachten, daß Entscheidungen über das Kultursponsoring immer weniger durch „Zufälligkeiten, Willkür und Spontaneität“ geprägt sind. Vielmehr werden zunehmend Überlegungen hinsichtlich einer systematischen und konzeptionellen Einbindung des Kultursponsoring in die Unternehmenskommunikation angestellt.

Ziele und Motive des Kultursponsoring

Die Ziele und Motive eines Unternehmens, sich in den Bereichen Kunst und Kultur zu engagieren sind vielfältig. In der Regel neigen Unternehmen dazu, ihre Beweggründe für die Kulturförderung sehr offen darzulegen, sei es in Vorträgen, Geschäftsberichten, bei Ausstellungseröffnungen, Hauptversammlungen oder ähnlichen Anlässen. Es darf allerdings nicht verwundern, wenn dabei sehr allgemein formulierte und wenig operationale Beweggründe angegeben werden.

Ziele des Kultursponsoring

1. *Dokumentation der Unternehmenskultur:* Kultursponsoring kann als ein Baustein zur Dokumentation der gesellschaftspolitischen Verantwortung angesehen werden.
2. *Profilierung des Unternehmensimages:* Kultursponsoring kann durch einen Imagetransfer die positiven Imagemerkmale der Kultur (zum Beispiel Prestige, Exklusivität) auf das Image des Unternehmens übertragen. Dies ist besonders für Unternehmen mit höherwertigen Produkten und Dienstleistungen von Bedeutung.
3. *Aktualisierung der Öffentlichkeitsarbeit:* Kultursponsoring wirft Themen auf und schafft Gelegenheiten, mit denen sich Unternehmen in der Medienarbeit darstellen können.
4. *Verbesserung der Kundenbeziehungen:* Kultursponsoring schafft Anlässe und den Rahmen, um mit ausgewählten Kunden Gespräche zur Kundenpflege zu führen.
5. *Integration in das gesellschaftliche Umfeld der Region:* Kultursponsoring kann dazu beitragen, daß Unternehmen ihre Zugehörigkeit zur Region dokumentieren. Durch Unterstützung lokaler und regionaler Kulturaktivitäten können Unternehmen aktive Beiträge zur Integration leisten.
6. *Steigerung der Mitarbeiteridentifikation:* Kultursponsoring kann die Identifikation des Einzelnen mit „seinem“ Unternehmen fördern. Das Selbstverständnis der Mitarbeiter in ihren Gesprächen mit Kollegen und Freunden bezieht sich nicht nur auf die Produkte des Unternehmens, sondern auch auf dessen sonstige (kulturelle) Aktivitäten. Damit ist letztlich auch die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber angesprochen.

Abbildung 46: Ziele des Kultursponsoring

Unternehmen die sich im Bereich der Förderung von Kunst und Kultur engagieren, sollten sich daher weder zu einer „krampfhaften“ nachträglichen Rationalisierung ihrer Kulturengagements verleiten lassen, noch – und das wäre das andere Extrem – überzogen selbstlose und übertrieben ehrenwerte Motive nennen, wenn für sie doch auch ein klarer Imagenutzen entsteht. Zwar ist unbestritten, daß sich durch Kultursponsoring kaum finale Verhaltenswirkungen erzielen lassen, doch ist ebenso unbestritten, daß durch veränderte Rahmenbedingungen das wirtschaftliche Agieren des Unternehmens erleichtert werden kann.

Beurteilungskriterien	Punkt- wert ¹	Gewich- tungs- faktor	Gewich- teter Punkt- wert
Steht das Kultursponsoring in Übereinstimmung mit der Philosophie der Kulturförderung sowie der Corporate Identity des Unternehmens?			
Wie gut läßt sich das Kultursponsorship für das Unternehmen innerbetrieblich und marktbezogen begründen?			
Kann das Kultursponsoring glaubwürdig einen Beitrag zur Kulturförderung des Unternehmens leisten?			
Wie entscheidend ist der Beitrag des Unternehmens zur Förderung des Kunst- bzw. Kulturprojektes?			
Gibt es positive/negative Einflüsse des Kultursponsorships auf oder für das Unternehmensverhalten (z. B. Produktdesign, Bürogestaltung, Architektur)?			
Lassen sich durch das Kultursponsorship Zielgruppen erreichen, die durch andere Kommunikationsinstrumente kaum erreichbar sind?			
Kann das Unternehmen auch eigene Maßnahmen ergreifen, um das angebotene Kultursponsorship zu ergänzen und zu erweitern?			
Mit welchen positiven/negativen Reaktionen muß bei einem Engagement des Unternehmens in der Öffentlichkeit und in den Medien gerechnet werden?			
Kann das Kultursponsorship mittel- bis langfristig fortgesetzt werden?			
Summe der gewichteten Punktwerte			
¹ (von 10 = sehr gut bis 1 = sehr schlecht)			

Abbildung 51: Beispiel für ein Entscheidungsraster im Kultursponsoring

Kunst- und Kulturbereich	Ausprägungen	Gesponserte	Sponsoringmaßnahme, -objekt
Musik	<ul style="list-style-type: none"> • Pop • Rock • Volksmusik • Country • Jazz • Hip-Hop • Rap • House • Techno • Punk • Klassik • Barock • Unterhaltungsmusik etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sänger • Chöre • Musiker • Gruppen • Orchester • Festivals • Konzerthäuser etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Einzelkonzerte • Konzertreihen • Tourneen • Festivals etc.
Bildende Kunst	<ul style="list-style-type: none"> • Grafik • Architektur • Fotografie • Malerei • Plastik etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Maler • Bildhauer • Galerie • Ausstellungshaus • Museum etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Förderung von Einzelkünstlern • Eigenes Museum und Stiftung • Ausstellungen • Leihgaben • Wettbewerb etc.
Darstellende Kunst	<ul style="list-style-type: none"> • Schauspiel • Oper • Operette • Musical • Ballett • Kindertheater • Kabarett • Variété etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Darsteller • Theater- oder Ballettgruppen • Theater • Festivals etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aufführungen • Aufführungsreihen • Veranstaltungen • Tourneen • Benefizveranstaltungen etc.
Medienkunst	<ul style="list-style-type: none"> • Film • Fernsehen • Video • Multimedia etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Filmemacher • Filme • Museen/Ausstellungshäuser • Festivals etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Einzelkünstler • Veranstaltungen • Produktionen • Ausstellungen • Wettbewerbe etc.
Literatur	<ul style="list-style-type: none"> • Bücher • Zeitschriften etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Autoren • Literaturhäuser etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lesungen • Wettbewerbe etc.
Architektur	<ul style="list-style-type: none"> • Baudenkmäler • Denkmalpflege etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Objekte etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Einzelpersonen • Ausstellungen • Einzelbaumaßnahmen zur Wiederherstellung (Restauration).
Design	<ul style="list-style-type: none"> • Objektdesign • Grafikdesign etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausstellungshäuser • Designer • Designschulen etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Wettbewerbe • Ausstellungen
Freizeitkultur	<ul style="list-style-type: none"> • Volksfeste • Brauchtum- und Heimatpflege • Kulturwochen • Erlebnisparks etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Veranstalter etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gesamtveranstaltung • Einzelevents, -attraktionen • Gruppen • Programmpunkte

Abbildung 52: Möglichkeiten eines Kultursponsoring

Quelle: BBE 1996, S. 48



Was Telekom mit Picasso verbindet.

Zu den Formen, sich anderen mitzuteilen, gehören auch die bildenden Künste wie etwa Malerei und Plastik. Die schöpferische Arbeit wird dabei zur Botschaft, regt an zum Dialog zwischen Künstler und Betrachter. So gesehen ist auch Kunst Kommunikation.

Weil es unsere Aufgabe ist, Verbindungen zu schaffen und Botschaften jederzeit und überall hin zu übermitteln, weil Können und unverwechselbarer Stil auch unsere Arbeit bestimmen, fördern wir die bildenden Künste.

So zum Beispiel die große Picasso-Retrospektive unter dem Titel „Die Zeit nach Guernica, 1937-1973“.

13. März 1937: Das Bombardement von Guernica. Pablo Picassos Gemälde „Guernica“ ist eine der wichtigsten Werke der modernen Kunst. Es zeigt die Schrecken des Krieges und die Zerstörung der Stadt Guernica durch die deutsche Luftwaffe am 26. April 1937. Das Bild ist eine wichtige Zeugniss für die Geschichte der Kunst und der Menschheit.

Bei der Ausstellung in Berlin, München und Hamburg handelt es sich um die bedeutendste Zusammenstellung von Exponaten aus dem zweiten Lebensabschnitt Picassos, die bisher in Deutschland gezeigt wurde. Hier wie da wird das Streben nach Perfektion deutlich – bei der Kunst, Verbindungen zu schaffen.

Telekom

Bildbeispiel 5: Sponsoring der Picasso Ausstellung „Die Zeit nach Guernica, 1937-1973“ durch die Deutsche Telekom



Aus Tönen wird erst dann Musik, wenn aus der Summe vieler Teile ein harmonisches Ganzes erwächst.

**Dirigenten und Ingenieure haben etwas gemeinsam:
die Leidenschaft für Perfektion.**

Und aus Musik wird erst dann große Kunst, wenn ein Dirigent sein Können und seine ganze Leidenschaft in die Waagschale wirft. Weil wir wissen, daß der Weg zur Perfektion weit ist, streben wir immer Höchstleistungen an – und fördern sie auch in der Kunst. Wir unterstützen die Salzburger Festspiele, die Sommerkonzerte zwischen Donau und Altmühl und den Kissinger Sommer. Und wir geben Nachwuchstalenten die Möglichkeit, an der BR Orchesterakademie Ingolstadt mit großen Dirigenten zusammenzuarbeiten. Wenn Sie dazu Fragen haben, schreiben Sie uns: AUDI AG, Kulturfonds (GP-2), 85045 Ingolstadt. Wir haben noch viel vor.



Bildbeispiel 7: Anzeigenwerbung der Audi AG mit Bezugnahme auf das kulturelle Engagement des Unternehmens

Erfolgskontrolle im Kultursponsoring

Methoden der Erfolgskontrolle

Die Erfolgskontrolle des Kultursponsoring hinsichtlich des Grades der Erreichung der gesetzten Ziele schließt den Planungsprozeß ab und markiert gleichzeitig einen Ausgangspunkt für planerische Überlegungen zum Einsatz des Kultursponsoring in den Folgeperioden. Im Mittelpunkt der Bewertung der Erfolgswirksamkeit des Kultursponsoring stehen die Fragen, welche kommunikative Wirkung durch das Engagement bei den Zielgruppen erreicht wurde (*Wirkungsanalyse*) und ob sich der finanzielle Aufwand für das Unternehmen „gelohnt“ hat (*Effizienzanalyse*). Abbildung 53 zeigt, welche unterschiedlichen Kriterien Unternehmen als Maß für die Messung des Erfolges eines Engagements im Bereich der Kunst heranziehen.

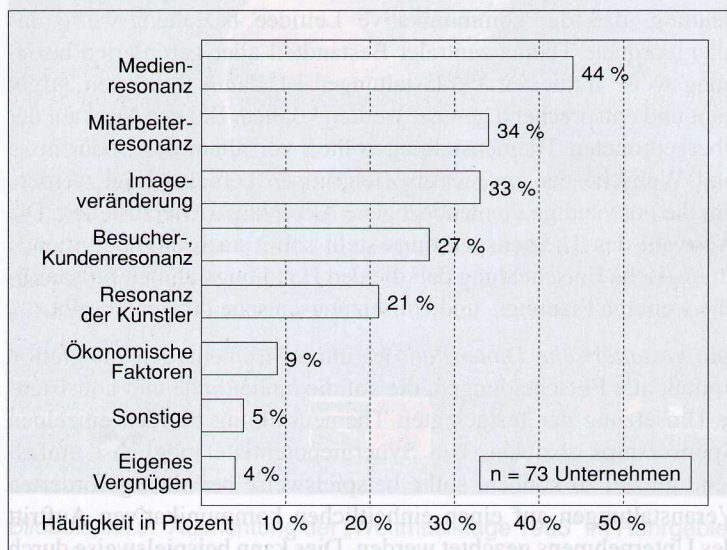


Abbildung 53: Kriterien der Messung des Erfolges eines Kunstengagements

Quelle: Becker 1994, S. 84

Nach dem Gegenstand der Erfolgskontrollen kann zwischen zwei Typen von Kontrollen unterschieden werden:

1. Die *Prozeßkontrolle* beschäftigt sich mit der Kontrolle der Durchführung von Kultursponsorships und umfaßt zum Beispiel die Überwachung der Einhaltung von Zeitplänen sowie der medienwirksamen Ankündigung der Veranstaltung. In dieser Phase können Kontrollmethoden wie Checklisten, Netzpläne usw. eingesetzt werden.
2. Die *Ergebniskontrolle* bezieht sich auf die Messung der erfaßbaren Ergebnisse des Kultursponsoring wie beispielsweise das Erreichen der kommunikativen Ziele. Zu diesem Zweck können verschiedene Verfahren der Marktforschung zum Nachweis kommunikativer Wirkungen eingesetzt werden.

Verschiedene Ansatzpunkte zur *Messung der Kommunikationswirkung* von Kultursponsoringmaßnahmen zeigt Abbildung 54 im Überblick.

Bei der Wirkungsmessung empfiehlt es sich, zwischen der Messung dauerhafter und momentaner Kommunikationswirkungen zu unterscheiden:

1. *Dauerhafte Kommunikationswirkungen* sind vom Individuum im Zeitablauf gelernte, langfristig wirksame psychologische Konstrukte. Dazu zählen Faktoren wie Image/Einstellung, Kenntnis/Erinnerung (Bekanntheitsgrad), Zufriedenheit/Bestätigung u.a. Als Meßverfahren kommen vor allem Befragungen zur Ermittlung von Images und Bekanntheitsgraden in Frage. Neben der Erhebung durch repräsentative Stichproben ist allerdings auch an Methoden wie Einzelexplorationen und Gruppendiskussionen zu denken, die Hinweise auf die durch das Kultursponsoring verursachten Kommunikationswirkungen geben.
2. *Momentane Kommunikationswirkungen* sind vom Individuum gezeigte, kurzfristige Reaktionen in einer bestimmten Situation. Dazu zählen in erster Linie kognitive und affektive Reaktionen wie Aufmerksamkeit, Akzeptanz und Interesse. Als Meßverfahren kommen verschiedene Befragungsformen in Frage, aller-

Gegenstand der Wirkungsanalysen	Dauerhafte Kommunikationswirkungen				Momentane Kommunikationswirkungen		
	Image	Kenntnis Erinnerung	Zufriedenheit Bestätigung	Aufmerksamkeit	Akzeptanz	Interesse	
Meßverfahren							
Kundenbefragung	X	X	X	X	X	X	
Befragung Meinungsführer							
Mitarbeiterbefragungen			X	X	X	X	
Besucherzahlen				X			
Berechnung Mediawerte		X		X			
Recall-/Recognitiontests		X		X			
Einzelexperimente	X	X	X		X	X	
Gruppengespräche	X	X	X		X	X	

Abbildung 54: Ansatzpunkte zur Messung der Kommunikationswirkung im Kultursponsoring

dings auch Verfahren der Berechnung von Mediawerten, Recall- und Recognitiontests, Gruppengespräche u.a.

Während bei einer Wirkungsanalyse zahlreiche Meßverfahren zur Verfügung stehen, sind einer *Erfolgskontrolle* des Kultursponsoring enger Grenzen gesetzt. Gegenstand dieser Kontrollphase ist es, einen Kosten-Nutzen-Vergleich für das Sponsoringengagement vorzunehmen, indem eine Bewertung der eingesetzten Sponsorengelder („Kosten“) im Hinblick auf die realisierte Kommunikationswirkung („Nutzen“) erfolgt. Theoretisch wäre es denkbar, nach dem Opportunitätskostenansatz einen „Werbenutzen“ aufgrund der erreichten Kommunikationswirkung zu schätzen und zu bewerten. Eine andere Möglichkeit besteht in der Berechnung von Mediawerten (zum Beispiel Tausenderpreise), die dann im Vergleich mit Mediawerten anderer Kommunikationsinstrumente beurteilt werden. Häufig scheitern diese Vergleiche jedoch, da die nötigen empirischen Informationen nicht zur Verfügung stehen und dann stark subjektive Schätzungen vorgenommen werden müssen, die kaum aussagefähig sind.

Probleme der Wirkungsanalyse im Kultursponsoring

Eine konsequente Wirkungs- und Erfolgsmessung wird für das Kultursponsoring in der Praxis nicht überall vorgenommen.⁹ Die Messung der kommunikativen Wirkungen von Kultursponsorships erfolgt teilweise noch durch folgende *Maßnahmen*:

- Erfassung durch „Clippings“, das heißt Sammlung jener Zeitungsausschnitte, die über das Kulturengagement des Unternehmens berichten,
- Erfassung der Auflagenhöhe von Druckschriften, Katalogen, Programmheften usw., die mit einem Unternehmensaufdruck versehen waren,
- Messung von Erinnerungswerten darüber, welche Unternehmen im Kultursponsoring aktiv sind (Recognitiontests),
- Erfassung kultureller Merkmalsausprägungen im Zusammenhang mit der Messung des Unternehmensimages,

- Befragung von Meinungsführern bezüglich der Beurteilung und Akzeptanz von Kultursponsorships.

Bei einer Unternehmensbefragung gaben zwar knapp zwei Drittel der Unternehmen an, Wirkungskontrollen durchzuführen (Bruhn/Wieland 1988), jedoch verbergen sich dahinter in der Regel sehr einfache Verfahren und qualitative Beurteilungen. Bei größeren Sponsoringaufwendungen werden diese Methoden einer anspruchsvollen Wirkungsmessung daher nicht gerecht.

Damit stellt sich die Frage des generellen *Nutzens der Erfolgskontrolle* im Kultursponsoring. Sicherlich werden genaue Aussagen hinsichtlich der Effizienz des Kultursponsoring kaum evaluierbar sein; hier ergeben sich ähnliche Probleme wie auch bei der Messung der Effizienz der Öffentlichkeitsarbeit. Als Faustregel kann gelten, daß bei kleineren Aufwendungen für Kultursponsorships (etwa bis zu 100 000 DM beziehungsweise einem Anteil von bis zu 3 Prozent am Kommunikationsbudget des Unternehmens) eine Erfolgskontrolle allein aus finanziellen Gründen unrentabel wäre. Übersteigt der Etat einen Anteil von 3 Prozent am Kommunikationsbudget, sollte ein Unternehmen bestrebt sein, die Wirkungen eines kulturellen Engagements regelmäßig zu erfassen und ihre Aktivitäten danach auszurichten.

Es ist damit zu rechnen, daß die *Anforderungen an eine Wirkungs- und Erfolgskontrolle* im Kultursponsoring insgesamt weiter zunehmen werden. Dabei wird es vor allem darauf ankommen, genauere Informationen über folgende Sachverhalte zu erhalten:

- Kontinuierliche Erfassung von Image(transfer)wirkungen durch das Kultursponsoring,
- Messung der Wirkungen bei mittel- bis langfristigen kulturellen Engagements im zeitlichen Ablauf (Lern- und Vergessenseffekte),
- Messung von Synergiewirkungen des Kultursponsoring im Verbund mit anderen Kommunikationsinstrumenten,
- Auswirkungen des Sponsoring auf die Wahrnehmung von Unternehmensidentität und -kultur durch die Zielgruppen,
- Akzeptanz des Kultursponsoring durch die Mitarbeiter,

- Akzeptanz des Kultursponsoring durch die Kunden als Ausdruck der gesellschaftlichen Verantwortung des Unternehmens.

Die Möglichkeiten einer Ermittlung der Wirkungen von Kultursponsoring werden sich, wie die Fortschritte der Vergangenheit zeigen, auch in den nächsten Jahren kontinuierlich weiterentwickeln und Unternehmen zukünftig verstärkt die Möglichkeit bieten, die Wirkungen eines kulturellen Engagements zu überprüfen (zum Beispiel Hermanns 1991, S. 29ff.; Hermanns/Püttmann 1992b, S. 185ff.; Meyer 1992, S. 96ff.; Lönneker 1994, S. 34ff.).

Tendenzen im Einsatz des Kultursponsoring

Das Kultursponsoring hat in Deutschland noch große Wachstumspotentiale. Erst seit einigen Jahren entwickeln sich Ansatzpunkte einer professionellen Zusammenarbeit zwischen Kulturorganisationen und Wirtschaft, die für beide Seiten Vorteile erbringen. Betrachtet man die weitere Entwicklung und die Zukunftsperspektiven des Kultursponsoring in Deutschland, sind folgende zehn Tendenzen in den Mittelpunkt zu stellen:

1. Zur Finanzierung kultureller Aktivitäten wird das Kultursponsoring gegenüber der staatlichen/öffentlichen Förderung kultureller Einrichtungen und der Unterstützung durch Mäzene weiter an Bedeutung gewinnen und der entstandene „Kultursponsoringmarkt“ wird sich weiter etablieren.
2. Das Kultursponsoring befindet sich im Vergleich zu anderen westlichen Industrieländern noch in einer Entwicklungsphase. Durch die Entwicklung fester Regeln und der wachsenden Bereitschaft einer konstruktiven Zusammenarbeit kultureller Einrichtungen und förderbereiter Unternehmen werden sich die Ausgaben für Kultursponsoring in der Zukunft weiter erhöhen.
3. Unternehmen setzen Kultursponsoring als integrativen Bestandteil der Unternehmenskommunikation zunehmend professioneller ein. Sowohl die wachsende konzeptionelle Ausrich-

tung des Kultursponsoring an den Unternehmens- beziehungsweise Kommunikationszielen als auch eine zunehmende Vernetzung mit anderen Kommunikationsinstrumenten und eine verbesserte Koordination im eigenen Unternehmen führen dazu, daß sich das Kultursponsoring in immer mehr Unternehmen zu einem festen Bestandteil innerhalb des Kommunikationsmix entwickelt.

4. Das kreative Potential von Kultursponsoring sowie die Möglichkeiten einer individuellen Zielgruppenansprache und eines Imagetransfers werden zunehmend wahrgenommen. Insbesondere Großunternehmen, wie beispielsweise Mercedes-Benz, die Deutsche Telekom, Philipp Morris und Audi, initiieren kulturelle Ereignisse und integrieren diese in einer Form in ihre Unternehmenskommunikation, die weit über das klassische Kultursponsoring hinausgeht.
5. Bestärkt durch das Engagement der Großunternehmen werden sich zukünftig auch verstärkt kleinere und mittelgroße Unternehmen im kulturellen Bereich engagieren. Für diese bietet sich die Möglichkeit, auch mit einem begrenzten Kultursponsoringetat bei den anvisierten Zielgruppen eine hohe Wirkung zu erreichen. Um auch kleineren und mittelgroßen Unternehmen ein kulturelles Engagement zu ermöglichen, sind die kulturellen Einrichtungen aufgefordert, Konzeptionen zu erarbeiten, die auch diesen Unternehmen einen wirkungsvollen Einsatz des Kultursponsoring im Rahmen der Unternehmenskommunikation ermöglichen.
6. Im Bereich des Kultursponsoring wird sich zukünftig der Beratungsbedarf weiter erhöhen. Es werden sich verstärkt auf den Leistungsschwerpunkt des Kultursponsoring ausgerichtete Dienstleistungsunternehmen entwickeln, die ihre Aufgabe darin sehen, Kultursponsoringkonzeptionen zu entwickeln und umzusetzen, Unternehmen und Kulturorganisationen zusammenzuführen und sowohl den Sponsoren als auch den Gesponserten die für ihre Arbeit relevanten Informationen zur Verfügung zu stellen.

7. Der Umgang der Medien mit Kultursponsoring wird sich aufgrund des verstärkten Wettbewerbs sowie begrenzter Produktionsbudgets und steigender Produktionskosten in der Zukunft offener gestalten. Ferner werden sich die Medien verstärkt mit dem Thema Kultursponsoring beschäftigen. Kulturfördernde Unternehmen sollten daher bestrebt sein, die Massenmedien zukünftig verstärkt mit in die Kultursponsoringstrategie einzubinden.
8. Die Professionalisierung des Kultursponsoring wird zu einer Veränderung sowohl der kulturellen Szene, des Kunstmarktes als auch der Kulturförderung führen. Die kulturelle Pluralität wird jedoch, obwohl es durch Kultursponsoring zu einer „Inflationierung“ bestimmter künstlerischer Erscheinungsformen (zum Beispiel Festivals) kommen kann, durch das Kultursponsoring nicht negativ beeinflusst werden. Der Kreis des an Kultur interessierten Publikums wird sich eher erweitern und die kulturelle Landschaft wird eine Bereicherung erfahren, wenn Kultursponsoring von den Unternehmen im Sinne einer Nutzung der Verbindung zwischen Kulturschaffenden und -rezipienten verstanden wird.
9. Die zunehmende Medienpräsenz und Professionalisierung des Kultursponsoring wird dazu führen, daß Kultursponsoring in der Zukunft verstärkt im Blickpunkt der Öffentlichkeit steht und aus unterschiedlichen Perspektiven diskutiert und bewertet wird. Treten Widersprüche zwischen dem Verhalten des Unternehmens und dessen kulturellem Engagement auf, kann es zu breiter Medienresonanz, kritischer Berichterstattung und damit Glaubwürdigkeitsverlusten in der Öffentlichkeit kommen. Daher sollten Unternehmen, insbesondere dann, wenn durch Kultursponsoring eine emotionale Konditionierung der Konsumenten und ein Imagetransfer angestrebt wird, sicherstellen, daß die Unternehmensphilosophie sowie das Verhalten des Unternehmens und deren kulturelles Engagement eine Einheit bilden.
10. Für die Zukunft ist es ebenfalls erforderlich, daß die mit dem Kultursponsoring verbundenen Probleme sowie die gesellschaftliche Kritik am kulturellen Sponsoring beachtet werden.

Kritikpunkte, wie die Kürzung staatlicher Mittel aufgrund eines verstärkten Sponsoring, die Ängste der Geförderten vor einer Einflußnahme, die wirtschaftliche Abhängigkeit der Kulturorganisationen von Sponsoren, die Verkümmern des Mäzenatentums, die zunehmende Konkurrenz zwischen Kultureinrichtungen um Sponsorengelder, die Kommerzialisierung von Kunst und Kultur, mögen die Inhalte der Diskussion beispielhaft beleuchten. Hier wird es vor allem darauf ankommen, daß sich alle Beteiligten miteinander verständigen und aus ihrer jeweiligen Perspektive dazu beitragen, den bestehenden Vorbehalten entgegenzuwirken.

Entwicklung eines Systems des Sponsoringcontrolling

Die Erfassung und Messung kommunikativer Wirkungen und des Erfolges des Sponsoring ist für Unternehmen ein zentrales Problem. Innerhalb der Ausführungen zu den einzelnen Sponsoringbereichen wurde auf die Möglichkeiten und Grenzen der Erfolgskontrolle besonders hingewiesen. Ein weitergehender Schritt zur Lösung der Wirkungsproblematik des Sponsoring kann in der Erarbeitung eines Systems des „Sponsoringcontrolling“ liegen, wobei die Überwachung relevanter Indikatoren im Mittelpunkt steht. Abbildung 82 zeigt das System eines Sponsoringcontrolling im Überblick.

Beim Aufbau des Controllingsystems sind mit der unternehmens- und sponsoringbezogenen Perspektive zwei Ansatzpunkte für die Entwicklung von Indikatoren zu berücksichtigen:

1. *Unternehmensbezogene Indikatoren* sollen die Wirkungen des Sponsoring auf das Unternehmen beobachten. So kann beispielsweise eine Analyse hinsichtlich der Auswirkungen des Sponsoring auf das Unternehmensimage oder die Mitarbeiterzufriedenheit im Vordergrund stehen. Die Indikatoren sind durch die klassischen Marktforschungsmethoden zu erfassen und im Zeitablauf zu überwachen.
2. *Sponsorshipbezogene Indikatoren* beziehen sich auf Einzelmaßnahmen. Durch ex post-Kontrollen werden gezielt Wirkungen einzelner Maßnahmen ermittelt, wie etwa die Aufmerksamkeits- oder Medienwirkung bestimmter Veranstaltungen. Durch Pre- und Posttests bei den Zielgruppen, beispielsweise hinsichtlich einer Veränderung des Interesses gegenüber einem Unternehmen oder der Akzeptanz bestimmter Marken, können darüber hinaus Rückschlüsse hinsichtlich der Wirkung der Sponsorships gezogen werden.

Ein unternehmensspezifisches System des Sponsoringcontrolling hat in erster Linie objektive Indikatoren aufzuspüren, die valide Informationen über die Wirkungen und den Erfolg des Sponsoring geben. Um aussagefähige Ergebnisse zu erhalten, sollten auch verfeinerte qualitative Meßverfahren (Gruppengespräche, Einzelexplora-

geben. Dieses Sponsoringpanel kann dann die Funktion eines Frühwarnsystems erfüllen, wenn das Unternehmen neue Engagements plant und vorher die Reaktion der Panelteilnehmer testet.

Seit einigen Jahren sind verschiedene Marktforschungsinstitute dazu übergegangen, Sponsoren empirische Informationen zur Planung eines Sponsoringengagements zur Verfügung zu stellen. Hier seien beispielhaft erwähnt:

- Das Marktforschungsunternehmen INRA Deutschland (Möln) führt seit 1988 jährlich Eigenuntersuchungen im Rahmen einer Mehrthemenumfrage bei 3 000 Personen zu verschiedenen für das Sponsoring relevanten Themenstellung durch. Erfragt wird beispielsweise das Interesse der Bevölkerung an Sport, Umwelt und Kultur, die Bekanntheit von Sponsorships und die Beurteilung des Sponsoring.
- Die *Advanced Market Research GmbH* (Düsseldorf) führt seit 1990 repräsentative Bevölkerungsbefragungen als Multiclient Tracking Studie in drei europäischen Ländern durch. Nach Angaben des Instituts handelt es sich um eine Beteiligungsuntersuchung mit einer Stichprobe von jährlich 15 000 Personen in Deutschland, Großbritannien und Frankreich. Dabei werden Fragen über Einstellungen gegenüber Sponsoring, zur Aufmerksamkeit von Sponsorships, zu Imagedimensionen von Sport- und Kulturaktivitäten, zu Affinitäten, Sympathieskalen von VIPs aus Sport und Kultur sowie zur Effizienz von Eventsponsorships und anderes mehr miteinbezogen.
- Das *EMNID-Institut* (Bielefeld) führt seit Frühjahr 1991 regelmäßig Befragungen bei 3 000 Bundesbürgern über das Sportverhalten, das Image ausgewählter Sportarten, die Rezeption von Sportberichten, die Ausstattung mit Sportartikeln, vorhandene Kaufabsichten sowie bestehende Grundeinstellungen und Freizeitaktivitäten außer Haus durch. Damit werden die seit 1984 jährlich erhobenen Untersuchungen über Freizeit und Sport fortgesetzt. Die Ergebnisse beziehen sich auf die Bundesbürger in West- und Ostdeutschland.