



Sehr geehrte Kommilitoninnen und Kommilitonen,

wie auf unserer Homepage und in der Moodle-Lernumgebung angekündigt, finden Sie nachfolgend eine Hausarbeit/einen Praxisbericht als Musterbeispiel zur ersten Orientierung. Die Arbeit wurde von uns anonymisiert und inhaltlich so verändert, dass keine Rückschlüsse auf den/die Autor/in oder das praktische Tätigkeitsfeld gezogen werden können.

Bitte betrachten Sie dieses Beispiel lediglich als eine Orientierungshilfe, keinesfalls als verbindliche Vorlage. Es soll Ihnen vielmehr einen Eindruck vermitteln, wie Sie bei der Erstellung der Hausarbeit/des Praxisberichts grundsätzlich vorgehen können.

Auch diese Arbeit weist trotz der guten Gesamtbewertung im Hinblick auf die inhaltliche Themenbearbeitung einige formale Ungenauigkeiten auf, wie z.B. fehlende Quellenangaben. Dennoch stellt sie ein gelungenes Beispiel dafür dar, auf welche Weise Theorie und Praxis im Sinne der Module 3 und W1 miteinander verbunden werden können.

Viel Erfolg bei der Erstellung Ihrer Hausarbeit (Ihres Praxisberichts) wünschen Ihnen  
Professor Lothar Bertels und Saskia Lipps!

# **Kultursponsoring als Mittel der Kulturfinanzierung**

**dargestellt am Beispiel des Keltenfestes in [...]**

**Hausarbeit im Rahmen der Praxisorientierung (Modul 3 / W1)  
des B.A. Studiengangs Kulturwissenschaften an der  
FernUniversität in Hagen**

**vorgelegt von**

**[...]**

**[Matrikelnummer]**

**Betreuer: apl. Prof. Dr. Dr. h. c. Lothar Bertels**

**Lehrgebiet Soziologie III**

**Stadt- und Regionalsoziologie**

**Semester**

**Abgabedatum: [...]**

## Inhaltsverzeichnis

<b>1 Einleitung</b> .....	2
<b>2 Kultursponsoring als Mittel der Kulturfinanzierung</b> .....	3
2.1 Ursprünge und Definition .....	3
2.2 Ziele und Chancen des Sponsorings für Unternehmen .....	4
2.3 Das Konzept des Sponsorings .....	5
<b>3 Fallbeispiel: Das Keltenfest der Stadt [...]</b> .....	10
3.1 Das Konzept des Festes .....	10
3.2 Die Umsetzung des Sponsorings .....	12
3.3 Vergleich des theoretischen Konzepts mit der praktischen Umsetzung .....	14
<b>4 Zusammenfassung</b> .....	16
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	18

## Erklärung

## 1 Einleitung

Kultur möglich zu machen und zu fördern ist eine öffentliche und politische Aufgabe. Wie diese Aufgabe im Einzelnen wahrgenommen wird, unterscheidet sich von Bundesland zu Bundesland, denn die Länder verfügen gegenüber dem Bund über die Kulturhoheit. Die konkrete Kulturarbeit findet aber in den Kommunen und Gemeinden statt.

Die Verschlechterung der öffentlichen Haushaltssituation ließ und lässt auch den kulturellen Sektor nicht unberührt. Wie in allen anderen Bereichen wurden und werden auch hier Einsparungen gemacht, welche die Erfüllung der Aufgaben zunehmend erschweren. Deshalb müssen neue Wege und Möglichkeiten der Kulturfinanzierung gefunden werden, um das kulturelle Angebot vor Ort zu sichern. Denn über die Notwendigkeit und die wichtige soziale Funktion eines kulturellen Angebots besteht Einigkeit bei allen Beteiligten.

Eine Möglichkeit, zusätzliche Mittel für die Kulturfinanzierung zu organisieren, bildet das Sponsoring. Bei diesem Instrument handelt es sich um eine Kooperation zwischen Unternehmen der Wirtschaft und einzelnen Künstlern oder kulturellen Vereinen und Stiftungen oder öffentlichen kulturellen Einrichtungen, wobei beide Partner einen Nutzen von der Zusammenarbeit haben.

Während des Praktikums der/s Verfasser/in im [...] wurden unter anderem Einblicke in die Organisation des Keltenfestes gewonnen. Es handelt sich bei diesem dreitägigen Festival um ein großes Ereignis, für das ein entsprechend großer Betrag zur Finanzierung benötigt wird, wobei die öffentlichen Mittel allein zur Finanzierung nicht ausreichen.

Da sich unter anderem der Bereich der Kulturfinanzierung als Schnittpunkt zwischen dem Praktikum und den Kursen des Modul 3 ergibt, soll in diesem Praxisbericht im Anschluss an eine Darstellung des theoretischen Konzepts des Kultursponsorings das

[...] Keltenfest als praktisches Beispiel für dieses „neue“ Mittel der Kulturfinanzierung untersucht werden. Im Vordergrund steht dabei die Frage, wie das Kultursponsoring im Einzelnen ablief und ob sich im Vergleich mit der Theorie mögliche Verbesserungen finden lassen.

## 2 Kultursponsoring als Mittel der Kulturfinanzierung

### 2.1 Ursprünge und Definition

Die Förderung von Künstlern, Sportlern und Politikern hat eine lange Tradition und geht zurück bis auf die Römer. Gaius Clinius Maecenas war es, der es sich zur Aufgabe machte, beispielsweise junge begabte Dichter als Gönner zu unterstützen und in der Ausübung ihrer Kunst zu fördern. Und dies aus uneigennütigen Motiven. Wenn sich die Geförderten in der Öffentlichkeit positiv darüber äußerten, kam ihm das dann zwar nicht ungelegen aber es war keine Bedingung. Unter dem aus seinem Namen abgeleiteten Begriff „Mäzenatentum“ versteht man somit die „Förderung der Kultur und des Gemeinwesens aus selbstlosen Zielen“<sup>1</sup>. Diese Kunst der altruistischen Förderung wurde dann im Italien der Renaissance von den Medicis perfektioniert. Diese uneigennütige Förderung wird heute meist nur noch in Form von Stiftungen wahrgenommen.

Das Mäzenatentum gilt als der Ursprung des Sponsorings, wobei diese beiden Formen der Förderung nicht miteinander gleichgesetzt werden dürfen, denn sie unterscheiden sich in wesentlichen Merkmalen voneinander. Während hinter dem Mäzenatentum meist Privatpersonen oder Stiftungen stehen, die aus altruistischen Motiven handeln und im Hintergrund bleiben wollen, steht hinter dem Sponsoring ein Unternehmen, das mit dem Sponsoring eigennützige Ziele verfolgt wie beispielsweise Imagepflege

---

<sup>1</sup> Heinze, Thomas: Kultursponsoring, Museumsmarketing, Kulturtourismus. Ein Leitfaden für Kulturmanager, Wiesbaden 2002, S. 76.

oder Kommunikationsmanagement. Dazu ist die Öffentlichkeit unerlässlich.<sup>2</sup> Manfred Bruhn definiert auf dieser Grundlage Sponsoring wie folgt:

*„Sponsoring bedeutet die*

- Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle sämtlicher Aktivitäten,*
- die mit der Bereitstellung von Geld, Sachmitteln oder Dienstleistungen durch Unternehmen*
- zur Förderung von Personen und/oder Organisationen im sportlichen, kulturellen und/oder sozialen Bereich verbunden sind,*
- um damit gleichzeitig Ziele der Unternehmenskommunikation zu erreichen.“<sup>3</sup>*

## **2.2 Ziele und Chancen des Sponsorings für Unternehmen**

Das Sponsoring beruht also auf dem Prinzip von Leistung und Gegenleistung und wird von den Unternehmen als Kommunikationsinstrument verstanden. Seitens des Unternehmens können unterschiedliche Ziele mit dem Sponsoring verfolgt werden. Dabei lässt sich laut Bortoluzzi Dubach zwischen psychografischen und ökonomischen Zielsetzungen unterscheiden. Bei ersteren stehen beispielsweise ein positiver Image-Transfer, die Erhöhung des Bekanntheitsgrades, die Förderung der Kundenbindung, die Motivation der Mitarbeiter oder die Neukundengewinnung im Blickpunkt. Aus ökonomischer Sicht kann mit einem Sponsoring die preisgünstige Ansprache einer finanzstarken Zielgruppe oder eine Umsatzsteigerung unternehmenseigener Services verfolgt werden. Dabei ist allerdings zu beachten, dass sich durch ein Sponsoring eher langfristige Zielsetzungen aus dem psychografischen Bereich erreichen lassen als kurzfristige Gewinnsteigerungen.<sup>4</sup>

Bei der Entscheidung eines Unternehmens für ein Sponsoring-Projekt spielt also nicht nur der Fördergedanke und die Verpflichtung gegenüber der Gesellschaft eine Rolle.

<sup>2</sup> Vgl.: Bruhn, Manfred: Sponsoring: Unternehmen als Mäzene und Sponsoren, Wiesbaden 1991, S. 20.

<sup>3</sup> Ebd., S. 21.

<sup>4</sup> Vgl.: Bortoluzzi Dubach, Elisa: Kultursponsoring. In: Klein, Armin (Hg.): Kompendium Kulturmanagement. Handbuch für Studium und Praxis. München 2004, S. 330f.

In erster Linie verspricht sich das Unternehmen einen positiven Nutzen aus seinem Engagement im kulturellen Bereich. Da sich der Erfolg eines Sponsorings nicht direkt an den Verkaufszahlen oder der Umsatzsteigerung ablesen lässt, muss das Unternehmen sozusagen auf die positive Wirkung vertrauen. In jedem Fall aber bietet das Sponsoring einem Unternehmen die Möglichkeit, sich durch sein Engagement deutlich von der Konkurrenz abzuheben. Daneben können entsprechend der zuvor ermittelten Zielgruppe des ausgewählten Sponsoring-Projekts Zielgruppen erreicht werden, die durch die eigentliche Werbung des Unternehmens sonst nicht erreicht würde. Auch intern sind die Möglichkeiten eines Sponsorships nicht zu verachten. Es kann die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen fördern, wenn diese in das Sponsoring miteinbezogen werden, sei es aktiv oder durch gründliche Informationen. Dabei kann es auch als Bonus für die Mitarbeiter genutzt werden. Außerdem lässt sich die Bedeutung eines attraktiven kulturellen Angebots als wirtschaftlicher Standortfaktor nicht leugnen. Indem ein Unternehmen durch ein Sponsoring beispielsweise eine besondere Veranstaltung möglich macht, erhöht es somit auch die Attraktivität des Standortes für seine Mitarbeiter. Von entscheidender Bedeutung ist jedoch die Möglichkeit, über das Kultursponsorship öffentlich zu kommunizieren. Es kann je nach Vereinbarung mit dem Sponsoringpartner auch als Bestandteil der Unternehmenswerbung eingesetzt werden. Dabei ist jedoch zu beachten, dass Sponsoring nur als zusätzliches Instrument, also zusammen mit den anderen üblichen Kommunikationsinstrumenten eines Unternehmens wie Werbung, Marketing, etc. seine volle Wirkung entfalten kann.

### **2.3 Das Konzept des Sponsorings**

Die Offerte eines Sponsorings kann sowohl von einem Unternehmen als auch von einem Künstler, einem Verein oder einer öffentlichen kulturellen Einrichtung ausgehen. Um bei einer Anfrage möglichst schnell und eindeutig entscheiden zu können, ob es sich um ein passendes Angebot handelt, ist es sinnvoll über eine zuvor genau ausgearbeitete Sponsoringstrategie zu verfügen, welche die wesentlichen Kriterien für

ein Sponsoring enthält. Die Entwicklung einer Sponsoringstrategie ist Aufgabe des strategischen Managements. Die Umsetzung dieser Strategie in ein Sponsoring-Projekt fällt dann in den Bereich des operativen Managements.

Für die Sponsoringstrategie eines Unternehmens müssen zuerst die Sponsoringziele festgelegt werden, die in den meisten Fällen aus den Unternehmenszielen abgeleitet werden, da Sponsoring und Unternehmensphilosophie übereinstimmen müssen, um glaubwürdig zu wirken. Mit den Zielen muss auch die Zielgruppe festgelegt werden, die durch das Sponsoring angesprochen werden soll. Das können neben Kunden und Mitarbeitern auch potentielle Neukunden oder die Öffentlichkeit sein. Auf diesen grundsätzlichen Überlegungen aufbauend, kann nun die Sponsoringstrategie entwickelt werden. Sie enthält Entscheidungen darüber, wer gefördert werden kann und soll und ob das Unternehmen als Initiator auftreten will oder nur auf Anfragen reagiert. Des Weiteren wird festgelegt, welche Gegenleistungen von dem Gesponsorten erbracht werden müssen, damit er für das Unternehmen interessant wird. Schließlich will das Unternehmen von der Gegenleistung profitieren. Da das Sponsoring von den Unternehmen als Kommunikationsinstrument wahrgenommen wird, muss das Sponsoring in jedem Fall für die Unternehmenskommunikation verwertbar sein. Um als Projekt für ein Sponsoring in Frage zu kommen, müssen bestimmte Affinitäten zwischen dem Projekt und dem Unternehmen gegeben sein, die ebenfalls in der Sponsoringstrategie festgelegt werden. Dabei kann es sich um Gemeinsamkeiten in unterschiedlichen Bereichen handeln. Es kann sich sowohl um eine gemeinsame Zielgruppe als auch um ein ähnliches Image oder um den gemeinsamen regionalen Bezug handeln. Diese Affinität ist wichtig für die Glaubwürdigkeit des Unternehmens und somit auch ausschlaggebend für die Erreichung der gesetzten Ziele wie beispielsweise eine Verbesserung des Images. Wichtig für die Projektauswahl sind auch Kriterien wie Dauer der Förderung, Kosten, Besonderheit, Leistungsklasse sowie Medienwirksamkeit des Projekts, die in der Sponsoringstrategie festgelegt werden, um die positive Kosten/Nutzen-Relation des Sponsorings für das Unternehmen zu gewährleisten. Das bedeutet letztlich, dass es *„für jede Sponsoringstrategie eines Unternehmens [grundlegend] ist, dass aufgrund der getroffenen Grundsätze und Festlegungen gewährleis-*

tet wird, dass die ausgewählten Projekte die Zielsetzung des Unternehmens zu erreichen vermögen“<sup>5</sup>.

Auch in einer kulturellen Einrichtung werden die Sponsoringziele aus den grundsätzlichen Zielen dieser Einrichtung abgeleitet. Hauptziel einer öffentlichen Kultureinrichtung ist die Erfüllung des öffentlichen Kulturauftrags. Darin enthalten sind beispielsweise Ziele wie angemessene aber günstige Eintrittspreise und die Schaffung eines breiten kulturellen Angebots, etc. Daraus leitet sich als Sponsoringziel der Kultureinrichtung die Verbesserung der finanziellen Situation zur Gewährleistung und Verbesserung des kulturellen Angebots ab. Da die Sponsoring-Anfrage in den meisten Fällen nicht von den Unternehmen, sondern von den Kultureinrichtungen ausgeht, ist es nach Braun und Gallus sinnvoll, zu Beginn eine Situationsanalyse durchzuführen, die der eigenen Positionsbestimmung dienen soll. Dabei stehen zwei Fragestellungen im Blickpunkt der Analyse. Zum einen die Frage „*Welche Voraussetzungen bringt meine Kultureinrichtung für das Kultur-Sponsoring mit (Institutionsanalyse)?*“<sup>6</sup> Und zum anderen die Frage „*Auf welche Umweltbedingungen trifft meine Kultureinrichtung, wenn sie Sponsoring betreiben will (Umweltanalyse)?*“<sup>7</sup> Bei der Institutionsanalyse geht es um die Feststellung der finanziellen Situation, des kulturellen Angebots, der Zielgruppe und des Images der Einrichtung und auch um die Feststellung des internen Sponsorenklimas. Die Umweltanalyse befasst sich mit der vorhandenen Konkurrenz und dem Sponsorenmarkt. Damit sollen die Chancen der Einrichtung im Wettbewerb um Sponsorengelder grob abgeschätzt werden. Mit Blick auf die gesammelten Informationen kann nun die Sponsoringstrategie der Einrichtung entwickelt werden. Entsprechend der Vorgehensweise auf Unternehmerseite muss die Einrichtung festlegen, welche Ziele sie mit dem Sponsoring verfolgt und wo mögliche Grenzen liegen. Danach wird eine Marktabgrenzung vorgenommen. Durch das vorherige Sondieren des Sponsorenmarktes in der Umweltanalyse kann nun zum Beispiel durch eine Negativabgrenzung festgelegt werden, mit welchen Unternehmen in keinem Fall zusammen-

---

<sup>5</sup> Heinze 2002, S. 80.

<sup>6</sup> Braun, Günther E./Gallus, Thomas/Scheytt, Oliver: Kultur-Sponsoring für die kommunale Kulturarbeit: Grundlagen, Praxisbeispiele, Handlungsempfehlungen für Kulturmanagement und -verwaltung. Köln 1996, S. 63.

<sup>7</sup> Ebd.

gearbeitet werden soll, weil sie nicht mit den Werten oder Zielen der Einrichtung übereinstimmen. Auch die Art der Gegenleistung, welche die Einrichtung dem Unternehmen anbieten will, muss festgelegt werden. Dabei besteht die Schwierigkeit darin, einerseits ein für ein Unternehmen attraktives Angebot zu machen und andererseits die eigenen Ziele und Grenzen nicht aus den Augen zu verlieren. Bei der Festlegung der Art der Unterstützung ist zu beachten, dass die Einrichtung dabei nicht in eine Abhängigkeit vom Sponsor gerät, sondern dass sich die Unterstützung in einem vertretbaren Rahmen abspielt, der die grundsätzliche Unabhängigkeit der Einrichtung wahrt. Letztlich sind noch Grundsätze der Kommunikationspolitik festzulegen. Dabei geht es um Fragen, wie auf die Sponsoren zugegangen werden soll, auf welche Art und Weise die Vereinbarungen festgehalten werden sollen, wie der Sponsor nötige Informationen erhalten soll, etc. Wichtig ist, dass dabei auf eine aktive und selbstbewusste Haltung der Einrichtung geachtet wird. Damit ist das strategische Management abgeschlossen.

Nun kann das operative Management in Orientierung an der Sponsoringstrategie mit der Umsetzung der Ziele in konkrete Maßnahmen beginnen. Bei der Umsetzung sind nach Müller sechs Schritte zu berücksichtigen:

- Definition des Sponsorships
- Festlegung von potentiellen Sponsoren
- Kommunikation mit den potentiellen Sponsoren
- Vereinbarung mit dem Sponsor
- Pflege des Sponsorenverhältnisses
- Kontrolle.<sup>8</sup>

Bei der Auswahl des Sponsoring-Projekts ist darauf zu achten, dass es sich um ein Projekt handelt, dass auch aus der Sicht des Sponsors interessant ist. Indikatoren dafür sind beispielsweise die Besonderheit des Projektes, oder ein positives Image einer Veranstaltung oder eine große Medienwirksamkeit. Bei der Festlegung der gewünschten Unterstützung und der dafür angebotenen Gegenleistung ist es wichtig ein ausgewo-

---

<sup>8</sup> Vgl.: Müller, Jens: Kultursponsoring – ein theoretisches Konzept. In: Heinze, Thomas (Hg.): Kulturförderung: Sponsoring – Fundraising – Public-Private-Partnership. Münster 1999, S. 88.

genes Verhältnis zwischen den beiden Leistungen zu berücksichtigen. Um das Interesse eines potentiellen Sponsors zu wecken, ist die Erstellung eines Projektprofils notwendig, das sämtliche Informationen und Daten zum Sponsoring-Projekt enthält, anhand dessen sich der Sponsor eine ungefähre Vorstellung von dem Projekt und seinem kommunikativen Potential machen kann. Das Projektprofil besteht nach Müller aus einer Projektbeschreibung, die sämtliche Daten wie Ort, Zeit, Programm, Künstler, etc. enthält sowie einer Beschreibung der Zielgruppe bzw. der öffentlichen Resonanz, also Informationen über den Einzugsbereich der Veranstaltung und das Medieninteresse. Ebenso ist die Beschreibung der möglichen Gegenleistungen wie beispielsweise die Nennung des Sponsors oder kommunikative Verwendung des Sponsorships durch das Unternehmen sowie die Kostenplanung und die Sponsorenleistung, also die vermuteten Gesamtkosten und Einnahmen sowie die gewünschte Unterstützung und eventuellen Zusatzinformationen wie eine bisherige Presseresonanz oder Informationen zu Programmheften, etc. Bestandteil des Projektprofils.<sup>9</sup> Die Festlegung der potentiellen Sponsoren erfolgt auf der in der Sponsoringstrategie vorgenommenen Markt- abgrenzung und basiert auf dem Affinitätskonzept. Das heißt zwischen Einrichtung und Unternehmen müssen in irgendeiner Form gemeinsame Berührungspunkte vorhanden sein, die eine Zusammenarbeit glaubwürdig machen. Bei der Kommunikation mit potentiellen Sponsoren müssen die richtigen Ansprechpartner in den Unternehmen ermittelt werden, wobei dabei zwischen sogenannten Machtpromotoren, die aufgrund ihrer Position über ein Sponsoring entscheiden können, und Fachpromotoren, die aufgrund fachlicher Kompetenz bei Entscheidungen herangezogen werden, unterschieden wird. Kommt ein Sponsoring zustande, sind die Vereinbarungen am besten schriftlich festzuhalten. Dabei sollten auf jeden Fall die vereinbarte Leistung des Sponsors sowie die Gegenleistung des Gesponsorten aufgeführt werden sowie die Rahmenbedingungen des Projekts wie Art, Umfang, Ort und Zeitraum. Weitere Vereinbarungen können je nach Projekt Bestandteil des Sponsoringvertrages sein. Verläuft ein Sponsorship erfolgreich, sollte der Kontakt zwischen Einrichtung und Unternehmen nicht abbrechen, denn es besteht die Möglichkeit für weitere gemeinsame

---

<sup>9</sup> Ebd., S. 94.

Projekte. Deshalb sollte das Unternehmen in regelmäßigen Abständen über die Arbeit der Einrichtung auf dem Laufenden gehalten werden. Nach der Beendigung eines Sponsoringprojekts ist neben der Erfolgskontrolle auch die Überprüfung des Ablaufs notwendig und wichtig. Erkenntnisse über mögliche Verbesserungen der Vorgehensweise bei der Umsetzung der Sponsoringstrategie in konkrete Maßnahmen oder bei der Akquisition von Sponsoren, etc. dienen der erfolgreichen Planung und Umsetzung nachfolgender Projekte.

### **3 Fallbeispiel: Das Keltenfest der Stadt [...]**

#### **3.1 Das Konzept des Festes**

[...] hat 22.900 Einwohner, ist die zweitgrößte Stadt im Landkreis [...] und liegt in [...]. Seit [...] ist [...] Große Kreisstadt, die zum Regionalverband [...] gehört. Für die Erfüllung des öffentlichen Kulturauftrags ist seit dem [...] das Schul- und Kulturamt zuständig, das dem Dezernat III Finanzen und Kultur unter der Leitung des Bürgermeisters zugeordnet ist.

Die Idee, in [...] ein Keltenfest zu veranstalten, entstand im Jahr 2001 im Zusammenhang mit einer archäologischen Untersuchung des sogenannten [...]. Es wird vermutet, dass es sich bei diesem Hügel um ein keltisches Fürstengrab handelt. Diese Untersuchung und die gemeinsame Gestaltung eines archäologischen Wanderweges mit der Nachbargemeinde [...], in der weitere keltische Funde gemacht wurden, rückten die keltischen Ursprünge der Gegend in den Mittelpunkt des öffentlichen Interesses. Von der ersten Idee bis zur Umsetzung dauerte es zwei Jahre, so dass das Keltenfest erstmals im Jahr 2003 stattfand. Nach positiver Resonanz wurde beschlossen, das Keltenfest als festen Bestandteil des Festkalenders zu etablieren und in zweijährigem Rhythmus zu veranstalten.

Das zweite [...] Keltenfest fand vom [...] statt. Begleitet von einem wissenschaftlichen Vortrag zu den neuesten Erkenntnissen der archäologischen Keltenforschung im [...] wurde das Keltenfest am Freitagabend mit einem Konzert eröffnet. Für den Familientag wurde eine Darstellung des keltischen Lagerlebens organisiert sowie ein Kinderprogramm, bei dem Keltenspiele für Kinder, Kreativbastelangebote der Jugendkunstschule passend zum Keltenthema, Bogenschießen und Ponyreiten angeboten wurden. Abgerundet wurde der Tag mit einem weiteren Konzert. Am Sonntag standen die Keltenspiele – die sogenannten Highland Games im Mittelpunkt. In Anlehnung an die Schottischen Highland Games maßen sich verschiedene Clans im sportlichen Wettbewerb. Den Abschluss des Keltenfestes bildete ein Konzert des Kammerorchesters auf der Burgruine [...].

Das Fest wurde neben dem dafür im Budget des Kulturamtes gesetzten Betrag mit Einnahmen durch Eintrittspreise und mit Hilfe von Sponsoring finanziert. Insgesamt konnten mehrere Sponsoren gewonnen werden, wobei zwischen einer größeren und mehreren kleineren Sponsoringleistungen unterschieden werden kann. Die ortsansässigen Brauereien beispielsweise unterstützen das Fest mit Sachleistungen in Form von Naturalien. Dafür erhielten sie eine Logowerbung auf allen Plakaten und Flyern. Eine Krankenkasse stellte ebenfalls für eine Logowerbung einen Betrag für den Keltenlauf zur Verfügung. Der City-Verein [...] e.V. stellte für eine Logowerbung das Preisgeld für den Dudelsackwettbewerb. Mit der ortsansässigen Tageszeitung kam eine Medienpartnerschaft zustande, bei der die Tageszeitung ihr Logo zur Imagesteigerung der Veranstaltung sowie eine ausführliche Berichterstattung zur Verfügung stellte und im Gegenzug den Druckauftrag für die Plakate erhielt. Diese Sponsoringpartner wurden alle telefonisch direkt auf die gewünschte Unterstützung angesprochen. Leistung und Gegenleistung wurden mündlich vereinbart.

Der größte Sponsor, ein ortsansässiges Bankinstitut, wurde auf „professionellere“ Weise als Sponsor angefragt. Nach einem mündlichen Gespräch, bei dem das Projekt entsprechend präsentiert wurde, konnte das Bankinstitut als Sponsor für den Familientag gewonnen werden. Durch diese finanzielle Unterstützung konnte an diesem

Tag auf Eintritt verzichtet werden, wodurch sozialverträgliche Bedingungen für die angesprochene Zielgruppe geschaffen werden konnten. In Übereinstimmung mit der Höhe der finanziellen Unterstützung wurden entsprechend größere Gegenleistungen angeboten. Die Details wurden bei einem weiteren Treffen in einem Sponsoringvertrag schriftlich festgehalten.

Im Folgenden soll es aufgrund der Größe der Leistung und der professionelleren Umsetzung nur noch um das Sponsoring zwischen dem Kulturamt der Stadt [...] und dem oben genannten Bankinstitut gehen.

### **3.2 Die Umsetzung des Sponsorings**

Über eine eigene, selbst entwickelte Sponsoringstrategie verfügt das Kulturamt der Stadt [...] zum gegenwärtigen Zeitpunkt noch nicht. Dem entsprechend wurde auch noch keine Situationsanalyse durchgeführt, um auf dieser Informationsgrundlage eine Sponsoringstrategie zu entwickeln. Das heißt, dass bei der Anwendung von Sponsoring als Mittel zur Kulturfinanzierung nicht auf das strategische Management zurückgegriffen wird, sondern direkt mit dem operativen Management begonnen wird. Bei der Suche nach geeigneten Sponsoringpartnern wird in den meisten Fällen auf gewachsene Verbindungen und Strukturen zwischen der Stadtverwaltung und den ortsansässigen Unternehmen zurückgegriffen. Dabei ist beim Sponsoring im kommunalen Bereich in jedem Fall zu beachten, dass keine Unternehmen angefragt werden, mit denen man ansonsten geschäftlich zu tun hat. Damit soll der Umstand der Vorteilnahme im Amt verhindert werden. Deshalb greift das Kulturamt der Stadt [...] nur bei besonderen Veranstaltungen auf das Mittel des Sponsorings zurück.

Im Gegensatz zum strategischen Management verläuft das operative Management beim Sponsoring entsprechend der Darstellung von Müller. Das Keltenfest wurde als Sponsoring-Projekt ausgewählt, weil es entsprechend seines Konzeptes über eine entsprechende Größendimension bezüglich der Dauer und des Angebots verfügt,

wodurch eine Attraktivität für große Bevölkerungsgruppen geschaffen werden kann, was dazu führt, dass das Fest über eine große Reichweite und einen entsprechend großen Einzugsbereich verfügt. Dies sind neben anderen wichtige Kriterien für einen späteren Sponsor. Bei den Überlegungen zur Art der gewünschten Unterstützung wurde beschlossen, die potentiellen Sponsoren um finanzielle Unterstützung für ein spezielles Angebot, nämlich den Familientag, und nicht für das gesamte Fest zu bitten. Als Gegenleistung sollte Bannerwerbung, Logowerbung auf sämtlichen Plakaten, Flyern und Publikationen, einige Eintrittskarten und ein gemeinsames Pressegespräch angeboten werden. Das ortsansässige Bankinstitut wurde als potentieller und bevorzugter Sponsoringpartner ausgewählt, weil zum einen eine Zielgruppenaffinität besteht und zum anderen, weil sich das Bankinstitut bereits in der Vergangenheit bei dem Thema „Kelten“ engagiert hat. Zudem wurde bereits das erste [...] Keltenfest von dem Bankinstitut gesponsert. Die Ansprechpartner waren bekannt und so wurde telefonisch das Interesse an einem Sponsoring des Familientages beim [...] Keltenfest nachgefragt. In einem persönlichen Gespräch wurde das Projektprofil mündlich vorgestellt. Dabei wurde auch ausdrücklich auf die Zielsetzung hingewiesen, die mit diesem Sponsoring erreicht werden soll. Durch das Sponsoring sollte der Familientag mit seinem speziellen Angebot für Kinder eintrittsfrei ermöglicht werden. Der potentielle Sponsoringpartner willigte ein und die Einzelheiten wurden zu einem späteren Zeitpunkt in einem schriftlichen Vertrag festgehalten. Die Leistung des Bankinstituts entsprach der gewünschten finanziellen Unterstützung und die zuvor festgelegten Gegenleistungen wurden nur noch dahin gehend erweitert, dass es dem Bankinstitut gestattet war, Broschüren über sein bisheriges Engagement zum Thema Kelten auszuliegen. Die Pflege des Sponsorenverhältnisses wurde in der Art wahrgenommen, dass das Unternehmen in regelmäßigen Abständen über den Stand der Dinge informiert wurde und über aktuelle Entwicklungen und Pressemitteilungen auf dem laufenden gehalten wurde. Die Kontrolle war zum gegenwärtigen Zeitpunkt noch nicht „abgeschlossen“, so dass es noch keine endgültigen Ergebnisse, besonders in Form von Zahlen, gibt. Worüber man Auskunft geben kann, ist zum einen die Frage, ob die Ziele, das [...] Keltenfest als festen Bestandteil des kulturellen Lebens in der Bevölkerung zu verankern und möglichst viele Familien durch das eintrittsfreie Angebot, welches

mit Hilfe des Sponsorings möglich wurde, anzusprechen, erreicht werden konnten. Beide Fragen können eindeutig mit Ja beantwortet werden. Die Teilnahme der Bevölkerung und vor allem der Familien mit Kindern war größer als erwartet. Die Kreativangebote für Kinder, die von der Jugendkunstschule betreut wurden, erlebten einen solchen Ansturm, dass nicht alle Wünsche der Kinder erfüllt werden konnten. Auch die sportlichen Angebote erlebten einen ungeheuren Zuspruch. Darüber, dass die besonders angesprochene Zielgruppe so zahlreich erschien und das vielfältige Angebot voller Begeisterung wahrnahm, freute sich auch der Sponsor.

### **3.3 Vergleich des theoretischen Konzepts mit der praktischen Umsetzung**

Vergleicht man nun das theoretische Konzept des Sponsoring mit der Anwendung in der Praxis, die am Beispiel des [...] Keltenfestes dargestellt wurde, lässt sich feststellen, dass in diesem Fall die Theorie und die Praxis nicht immer übereinstimmen.

Es wird deutlich, dass auch hier die Position, die seitens der kulturellen Einrichtung gegenüber dem Sponsoring eingenommen wird, eher distanziert und abwehrend ist. Sponsoring soll nur bei besonderen und außergewöhnlichen Ereignissen in Betracht gezogen werden, wobei die Wahl der Sponsoringpartner mit größter Vorsicht vorzunehmen ist. Das entspricht einerseits der Tatsache, dass das Interesse der Unternehmen bei einem außergewöhnlichen Event viel größer ist, weil dort der Nutzen für die Unternehmenskommunikation weitaus höher ist. Andererseits lässt dieses Verhalten auch darauf schließen, dass die Möglichkeiten, die im Sponsoring liegen, auch für öffentliche kulturelle Einrichtungen, noch nicht voll erfasst wurden. Ebenso ist zu vermuten, dass es keinen „Spezialisten“ gibt, der sich mit dem theoretischen Konzept des Sponsoring und mit der effektiven Umsetzung in der Praxis auskennt oder über entsprechende Erfahrungen verfügt. Dafür sprechen das fehlende Strategiekonzept sowie das (ausschließliche) Zurückgreifen auf Altbewährtes oder auf gewachsene Strukturen und Verbindungen. Man könnte sagen, dass das interne Sponsorenklima nicht gerade freundlich ist und auf jeden Fall verbessert werden könnte und müsste.

Im Bereich des strategischen Managements lassen sich die größten Defizite feststellen. Zunächst wäre zu überlegen, ob es sich nicht doch lohnen würde, eine Situationsanalyse durchzuführen, auch wenn es sich bei der Stadt [...] nicht um eine Großstadt mit entsprechendem kulturellen Angebot handelt. Dies könnte auf jeden Fall nützlich sein, um das Selbstbewusstsein der Einrichtung zu stärken, denn wenn man weiß, wo man steht und was man leisten kann, gibt man sowohl nach außen als auch nach innen ein kompetentes und vertrauenswürdiges Bild ab. Dies ist auch für den Umgang mit potentiellen Partnern von Nutzen. Die Entwicklung einer Sponsoringstrategie kostet zwar Zeit, ist aber für den professionellen Umgang mit dem Instrument des Sponsorings unerlässlich. Dadurch wird nämlich gewährleistet, dass alle nach dem gleichen Muster vorgehen und auch dieselben Ziele verfolgen. Außerdem lassen sich mit Hilfe der Sponsoringstrategie leichter die richtigen Entscheidungen treffen. Im Bedarfsfall kann man danach handeln, ohne vorher darüber Grundsatzdiskussionen führen zu müssen. Das Ergebnis eines einheitlichen Vorgehens würde sich zum einen positiv auf die Transparenz der Vorgänge auswirken und zum anderen auf die Glaubwürdigkeit, weil man die Entscheidungen mit dem Strategiekonzept jederzeit plausibel begründen kann. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass sich durch eine Situationsanalyse und durch eine darauf aufbauende Sponsoringstrategie eine gemeinsame Handlungsgrundlage geschaffen würde, auf der sämtliche Entscheidungen getroffen werden. Dadurch würde sich die Kommunikation sowohl nach innen als auch nach außen verbessern.

Im Bereich des operativen Managements sind auch noch Verbesserungspotentiale vorhanden. Einiges davon hängt mit der Professionalität der Anwendung des Sponsorings zusammen, wobei die Professionalität auch mit dem strategischen Management zusammenhängt. Zum einen wäre da die Auswahl der potentiellen Sponsoren nach gewachsenen Strukturen und Verbindungen zu nennen, wobei hier nicht die Fortführung einer erfolgreichen Zusammenarbeit gemeint ist. Professioneller und vielleicht auch erfolgreicher wäre es, die Unternehmen entsprechend der Sponsoringstrategie nach gemeinsamen Affinitäten auszusuchen und durch interessante Angebote als Sponsoringpartner zu gewinnen. Dies könnte auch dazu beitragen, das Potential der

Vorteilnahme im Amt zu entschärfen. Zum anderen wäre da die Kommunikation mit den (potentiellen) Sponsoren zu nennen. Wie bereits dargestellt, wurden die „kleineren“ Sponsorings telefonisch vereinbart, wobei jeder Sponsor die gleiche Gegenleistung erhielt, unabhängig von seiner Leistung. Dass die Vorgehensweise beim Sponsoring mit dem ortsansässigen Bankinstitut professioneller ablief und Leistung und Gegenleistung in einem schriftlichen Vertrag festgehalten wurden, ist nicht der kulturellen Einrichtung zu verdanken, sondern hängt mit der Professionalität des Partners in diesem Bereich zusammen. Entsprechend der Leistung wurde auch eine umfangreichere und differenziertere Gegenleistung verlangt. Zum Bereich des operativen Managements lässt sich festhalten, dass sich einige Abläufe und Vorgehensweisen verbessern ließen, wobei diese in einem engen Zusammenhang mit dem strategischen Management stehen. Denn wenn es ein professionelles strategisches Management gibt, wirkt sich das auch auf die Umsetzung im operativen Management aus. Denn die Sponsoringstrategie gibt vor, nach welchen Kriterien im Einzelnen vorgegangen und entschieden werden soll. Das operative Management muss dann durch konkrete Maßnahmen die vorgegeben Ziele zu erreichen suchen.

Dieser Vergleich der Theorie mit der Praxis unterstreicht die Bedeutung einer begleitenden und abschließenden Kontrolle der Vorgehensweise und des Erfolges. Denn nur auf diesem Wege lassen sich Verbesserungspotentiale erkennen, die zur weiteren Professionalisierung beitragen können.

#### **4 Zusammenfassung**

Betrachtet man die Chancen und Möglichkeiten, die das Sponsoring sowohl für die Sponsoren, also die Unternehmen, als auch für die Gesponsorten, also die Künstler und kulturellen Einrichtungen, bietet, ist es erstaunlich, wie selten dieses Instrument der Förderung immer noch zum Einsatz kommt. Dabei ist allerdings zu beobachten, dass auf der Seite der Künstler die Bedenken größer sind als auf der Seite der Unter-

nehmen. Vor allem die großen Unternehmen haben die Möglichkeiten im Bereich der Kommunikation und des Imagegewinns, die ihnen Sponsoring bietet, erkannt und schöpfen sie voll aus.

Das Konzept des Sponsorings ist vergleichsweise simpel und kann auf eine lange Tradition zurückblicken. Es besteht im Gegensatz zum Mäzenatentum aus Geben und Nehmen. Beide Sponsoringpartner haben einen Nutzen von ihrer Zusammenarbeit. Der Gesponserte erhält eine Unterstützung entweder in Form von Geld-, Sach- oder Dienstleistungen. Der Sponsor kann im Gegenzug sein Engagement zur Unternehmenskommunikation verwenden und sich so gezielt von der Konkurrenz abheben. Außerdem kann das Unternehmen durch ein gezieltes Sponsoring sein Image gestalten und verbessern. Wie ernst diese Möglichkeiten genommen werden, lässt sich an der Handhabung des Sponsorings großer Unternehmen beobachten.

Da sich das Sponsoring in Deutschland im Gegensatz zu Amerika erst allmählich durchsetzt, lässt sich auf beiden Seiten oft noch eine mangelnde Professionalisierung in diesem Bereich beobachten. Hier ist auch die Ursache für die zu beobachtende Diskrepanz zwischen der Theorie für ein erfolgreiches Sponsoring und der Umsetzung in der Praxis zu suchen, wie sich auch am Beispiel des [...] Keltenfestes beobachten lässt. Da sich die Möglichkeiten des Sponsorings aber immer weiter herumsprechen, die öffentlichen Kassen immer leerer werden und die Konkurrenz nicht schläft, ist es auch für eine öffentliche kulturelle Einrichtung unerlässlich, sich mit der erfolgreichen Durchführung des Sponsorings zu beschäftigen und für sich eine professionelle Strategie zu entwickeln, um die neuen Instrumente der Kulturfinanzierung erfolgreich anzuwenden.

## Literaturverzeichnis

- Braun, Günther E.; Gallus, Thomas; Scheytt, Oliver: Kultur-Sponsoring für die kommunale Kulturarbeit: Grundlagen, Praxisbeispiele, Handlungsempfehlungen für Kulturmanagement und -verwaltung, Köln 1996
- Bruhn, Manfred: Sponsoring: Unternehmen als Mäzene und Sponsoren, Wiesbaden 1991
- Heinrichs, Werner; Klein, Armin (Hg.): Kulturmanagement von A – Z. 600 Begriffe für Studium und Praxis, München 2001
- Heinze, Thomas (Hg.): Kulturfinanzierung: Sponsoring – Fundraising – Public-Private-Partnership, Münster 1999
- Heinze, Thomas: Kultursponsoring, Museumsmarketing, Kulturtourismus. Ein Leitfaden für Kulturmanager, Wiesbaden 2002
- Klein, Armin (Hg.): Kompendium Kulturmanagement. Handbuch für Studium und Praxis, München 2004
- Loock, Friedrich (Hg.): Kulturmanagement: Kein Privileg der Musen, Wiesbaden 1991
- Roth, Peter: Kultursponsoring. Meinungen, Chancen und Probleme; Konzepte, Beispiele, Landsberg am Lech 1989

## Erklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die Arbeit selbständig angefertigt habe und keine anderen Hilfsmittel, als die im Quellen- und Literaturverzeichnis sowie im Anmerkungsapparat genannten, verwendet habe. Ich habe alles gedanklich, inhaltlich oder wörtlich aus anderen Quellen Übernommene als solches kenntlich gemacht.

Mir ist bekannt, dass die nachgewiesene Unterlassung als Täuschungsversuch gewertet wird und prüfungsrechtliche Konsequenzen haben kann. Im Falle eines mehrfachen oder sonstigen schwerwiegenden Täuschungsversuches kann auch die Exmatrikulation erfolgen.

Ich versichere, dass ich bisher keine Hausarbeit oder sonstige schriftliche Arbeit mit gleichem oder ähnlichem Thema an der FernUniversität in Hagen oder einer anderen (Fach-) Hochschule abgegeben habe.

[Ort, Tag-Monat-Jahr]

[Unterschrift]

---

[Vorname Name]