

## Masterlehrgang der FH Campus 02

MBA-Unternehmensmanagement

Kunstsponsorship als strategisches Mittel der Werbestrategie  
für steirische Unternehmen

**Angestrebter akademischer Grad:**

**Master of Business Administration (MBA)**

**Verfasst von:** Barbara Edlinger  
**Matrikelnummer:** 011142  
**Ihr Abschlussjahr:** 2024  
**Betreut von:** Mag. Barbara Waldhuber, MBA, CMC  
**Lehrgangsort:** Graz  
**Lehrgangstart:** Start WS 2021

Ich versichere hiermit,

- diese Arbeit selbständig verfasst, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient zu haben,
- diese Arbeit bisher weder im In- noch Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt zu haben,
- die Übereinstimmung dieser Arbeit mit jener Version, die der Betreuung vorgelegt und zur Plagiatsprüfung hochgeladen wurde,
- mit der Veröffentlichung dieser Arbeit durch die Bibliothek der FH CAMPUS 02 einverstanden zu sein, die auch im Fall einer Sperre nach Ablauf der genehmigten Frist erfolgt.

\_\_\_\_\_  
Ort, Datum

\_\_\_\_\_  
Unterschrift

Ich stimme der Veröffentlichung samt Upload der elektronischen Version meiner Masterarbeit durch die Bibliothek der FH CAMPUS 02 in deren Online-Katalog zu. Im Fall einer Sperre der Masterarbeit erfolgt die Veröffentlichung samt Upload erst nach Ablauf der genehmigten Sperrfrist. Diese Zustimmungserklärung kann ich jederzeit schriftlich widerrufen.

\_\_\_\_\_  
Ort, Datum

\_\_\_\_\_  
Unterschrift



# INHALT

Inhalt .....	I
Vorwort .....	V
Abstract .....	VI
Abkürzungsverzeichnis .....	VIII
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis .....	IX
Abbildungsverzeichnis .....	IX
Tabellenverzeichnis .....	IX
1.    Einleitung .....	1
1.1.    Problemstellung .....	1
1.2.    Zielsetzung .....	2
1.3.    Forschungsfragen .....	3
1.4.    Methodologie, Erhebungsmethode und Auswertungsmethode .....	3
1.5.    Aufbau der Arbeit .....	4
2.    Begriffsabgrenzungen und -definitionen .....	6
2.1.    Marketing .....	6
2.2.    Marketingstrategie .....	6
2.3.    Marketinginstrumente .....	7
2.4.    Werbestrategie und Werbung .....	7
2.5.    Public Relations PR .....	7
2.6.    Marke .....	8
2.7.    Image .....	8
2.8.    Corporate Identity und Corporate Social Responsibility .....	9
2.9.    Reputation .....	9
2.10.   Employer Branding .....	10

2.11.	Artificial Intelligence - AI .....	10
2.12.	Kunstsporing.....	10
3.	Darlegung der bestehenden Literatur .....	11
3.1.	Marketing.....	11
3.2.	Marketingstrategie.....	14
3.3.	Marketinginstrumente .....	16
4.	Kunstsporing.....	19
4.1.	Historischer Hintergrund.....	19
4.2.	Schnittstelle Wirtschaft und Kunst .....	21
4.3.	Ziele .....	23
4.4.	Geld- Sach- und Dienstleistungssporing.....	25
4.5.	Strategische Überlegungen.....	27
4.6.	Synergien der Marketingaktivitäten .....	28
4.7.	Die Wechselwirkung zwischen Sponsor und Gesponserten .....	29
4.8.	Corporate Identity im Kontext von Kunstsporing .....	30
4.9.	Informationsüberfluss.....	32
4.10.	Der Einfluss auf die Markenbildung .....	34
4.11.	Kommunikative Qualitäten der Kunst.....	35
4.12.	Wirkungen.....	36
4.13.	Abhängigkeiten und moralische Aspekte .....	40
4.14.	Zahlen und Fakten.....	41
4.15.	Risiken und Hürden .....	42
4.16.	Kunst, eine Verunsicherung oder Kunst ein ideales Kommunikationsinstrument .....	42
5.	Beantwortung der theoretischen Subforschungsfragen .....	45
6.	Erhebung und Auswertung der empirischen Ergebnisse.....	51

6.1.	Forschungsdesign und Methodologie.....	51
6.2.	Datenerhebung.....	52
6.3.	Sampling.....	53
6.4.	Auswertung.....	54
6.5.	Qualitätssicherung.....	55
7.	Ergebnisdarstellung der empirischen Untersuchung.....	56
7.1.	Kategorie 1: Gründe.....	56
7.1.1.	Interesse und Impulse.....	57
7.1.2.	Finanzierung versus Image.....	57
7.1.3.	Netzwerkpflege.....	58
7.1.4.	Unternehmensidentität.....	60
7.1.5.	Marketing nach innen.....	61
7.2.	Kategorie 2: Prozess.....	63
7.2.1.	Der Fit/ Finden der Partnerschaft.....	63
7.2.2.	EntscheidungsträgerInnen.....	65
7.2.3.	Ablauf.....	66
7.2.4.	Vorbilder/ Leitfäden.....	67
7.2.5.	Einfluss der digitalen Medien.....	68
7.2.6.	Gegenleistungen.....	69
7.2.7.	Krisen.....	70
7.3.	Kategorie 3: Auswirkungen.....	70
7.3.1.	Interne Auswirkungen auf die MitarbeiterInnen.....	70
7.3.2.	Externe Auswirkungen /Image/ Identität/ Corporate Responsibility.....	73
7.3.3.	Risiken.....	76
7.4.	Kategorie 4: Erfolgsfaktoren.....	77
7.4.1.	Marke.....	77
7.4.2.	Kapazitäten/ Zeitfaktor.....	77
7.4.3.	ROI.....	78
7.5.	Kategorie 5: Nachhaltigkeit.....	79
7.5.1.	Unternehmensintern.....	79
7.5.2.	Kundenbindung.....	80
7.5.3.	Gesellschaftlich ethische Verantwortung.....	80

8. Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen .....	81
9. Conclusio und Ausblick .....	87
Literaturverzeichnis .....	92
Anhang .....	101
A - 1 Abbildungen .....	101
A - 2 Interviewleitfaden .....	103
A - 3 Kategorienschema .....	113
A - 4 Auswertungsbeispiel .....	114

## VORWORT

Das Verfassen einer wissenschaftlichen Arbeit neben einer selbständigen Berufstätigkeit erfordert Ausdauer, Geduld und fokussiertes Arbeiten, vor allem aber bedarf es eines unterstützenden Umfelds und eines kreativ inspirierenden Austauschs. So möchte ich mich an dieser Stelle für die geduldige und anregende Begleitung meiner wissenschaftlichen Betreuerin Frau Mag.<sup>a</sup> (FH) Barbara Waldhuber, MBA, CMC bedanken.

Mein ausgesprochener Dank gilt meiner Familie Hermann und Christa, August, Andrea und Marie, Romy und Fabiane und meinen liebevollen Freundinnen, die verständnisvoll auf meine Abwesenheit reagiert und mich auf vielfache Weise unterstützt haben.

Besonders bedanke ich mich bei Romana Schöberl für die umfassende Versorgung und Abwechslung, Luitgard Peer für die emotionale und intellektuelle Unterstützung, Irmgard Höllmüller für den korrigierenden Input, Helene Romakin für das sorgfältige Lektorat und Viktoria Dürr für aufmunternde Inspirationen.

## ABSTRACT

In unserer westlichen Welt sind wir sozial versorgt, alle Güter des täglichen Bedarfs sind in Fülle vorhanden, Luxuswaren sind verfügbar, die Wahl des richtigen Produkts ist für KonsumentInnen eine Herausforderung. Mit zunehmendem Wohlstand sind ideologische Grundhaltungen und emotionale Impulse mehr und mehr ausschlaggebend für Kaufentscheidungen. Waren sind u.a. über das Internet rund um die Uhr erhältlich, als auch Informationen über Unternehmen einfach abrufbar sind und leicht viral gehen. Als Challenge gestaltet sich die Suche nach qualifizierten MitarbeiterInnen als auch die Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen kreative Maßnahmen erfordert. So sind Unternehmen angehalten, eine prägnante Identität zu entwickeln, um aus der Fülle der Angebote wahrgenommen zu werden bzw. als attraktiver Arbeitgeber in Frage zu kommen. Ethische Werte wie Vertrauen, Authentizität, Loyalität und die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung haben an Bedeutung gewonnen, da sie mit ihrer Wirkung auf das emotionale Empfinden, die Haltungen und ideologischen Überzeugungen stärker als rationale Überlegungen beeinflussen. Es bedarf der Kommunikation, die als Brücke zwischen Unternehmen und KonsumentInnen Vertrauen aufbaut, Sicherheit vermittelt und kreative Prozesse in Gang setzt. Als reichhaltiges Kommunikationsinstrument kann hierfür Kunstsponsoring strategisch eingesetzt werden. Mit Kunst und über Kunst wird kommuniziert. Die eigene spezifische Unternehmensidentität kann geschärft, gesellschaftliche Verantwortung authentisch demonstriert, die interne Unternehmenskultur positiv gestaltet und den MitarbeiterInnen ein gutes und anspruchsvolles Arbeitsumfeld geboten werden. In der Auseinandersetzung von Kunst mit technikaffinen Unternehmen entstehen, wie aus der empirischen Forschung ersichtlich, anregende innovationstreibende Kooperationen. Die Risiken, die durch das Engagement in Kunstsponsoring entstehen, sind überschaubar und marginal. Im Gegenzug wirkt sich die Entwicklung der Kunstschaaffenden, als auch die der Region durch eine erhöhte Nachfrage nach Kunst positiv aus. Die Kluft besteht zwischen den abgeschlossenen Zirkel der Kunstschaaffenden und den ökonomisch erfolgsorientierten Unternehmen. Um das Potential von Kunstsponsoring effektiv nutzbar zu machen, bedarf es neuer Möglichkeiten um zueinander zu finden. Womöglich bietet das Web 3.0 mit dem Einsatz von AI als Partnerbörse für Kunst und Unternehmen eine neue Chance.



## ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

AI	Artificial Intelligence	&	und
Aufl.	Auflage	§	Paragraph
bzw.	beziehungsweise		
CSR	Corporate Social Responsibility		
CR	Corporate Responsibility		
EStR	Einkommensteuerrichtlinie		
etc.	et cetera		
IP	InterviewpartnerIn		
u.a.	unter anderem		
usw.	und so weiter		
VereinsR	Vereinsrichtlinien		
vgl.	vergleiche		
Web 3.0	Semantisches Web		
www.	World wide web		
z.B.	zum Beispiel		
%	Prozent		

## ABBILDUNGS- UND TABELLENVERZEICHNIS

### Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Sponsoringfelder.....	101
Abbildung 2: Gründe für Kunst und Kultursponsoring.....	102

### Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 interviewpartnerinnen .....	53
Tabelle 2: Kategorienschema .....	54



# 1. EINLEITUNG

## 1.1. Problemstellung

Mit zunehmender Kaufkraft und dem erhöhten Warenangebot seit etwa Mitte der 1970er Jahre wurde es laut Bruhn (vgl. 2019, S. 219) für Unternehmen notwendig, markante Unternehmensidentitäten aufzubauen, um sich von MitbewerberInnen abzugrenzen. In diesem Kontext wurde das Potential von Kunstsponsorings als imagebildendes Kommunikationsinstrument von Unternehmen verschiedenster Sektoren erkannt und als Marketingtool eingesetzt. Obwohl sich mittlerweile Kunst und Kultur kontinuierlich zu maßgebend wertschöpfenden Freizeitbereichen entwickelt haben, sind die Ausgaben im Bereich Kunstsponsorings nicht relevant gestiegen. Zudem beeinträchtigen Krisen die Bereitschaft in Kunstsponsorings zu investieren. Dennoch belief sich 2011, kurz nach der Finanzkrise von 2008, der Anteil des Kunstsponsorings in Österreich auf 66 % in Bezug auf das gesamte Sponsoringetat (vgl. Lamprecht, 2012, S.276).

Auffallend ist auch die Verteilung des Sponsoringbudgets zwischen Kunst und Sport. Obwohl sich gemessen an Deutschland ca. 60,4% der Sponsoren für Kunstsponsorings entscheiden, werden nur 18,5% des gesamten Sponsoringbudgets für Kunst eingesetzt (vgl. Bruhn, 2019, S. 220). Laut einer Studie der Wirtschaftsuniversität Wien aus 1988 wird auch in Österreich der größte Teil der Sponsoringgelder in Sport investiert (vgl. Feltl, 1989, S.5). Aktuelle Zahlen von Statista bestätigen, dass die höchsten Zuwachsraten auch gegenwärtig im Sport zu finden sind. Gleichzeitig zeigt eine Umfrage im Jahr 2017, dass nach wie vor 54 % der befragten Unternehmen bestätigten, dass Kunstsponsorings für sie bedeutend sei. (vgl. de.statistika.com 2022; www.statistik.at 2022)

Große und erfolgreiche Unternehmen haben früh erkannt, dass sie über ihre wirtschaftliche Kernfunktion hinaus gesellschaftliche Verpflichtungen haben, dass erfolgreich tätig zu sein unter rein ökonomischen Prämissen über die bloßen Marktbedingungen hinausgehen und dass die Berührungspunkte und Barrieren zwischen Kunst und Kultur auf der einen Seite und Wirtschaft und Technik auf der anderen Seite zu überwinden seien (vgl. Feltl, 1989, S.9).

Kunstsporing birgt jedoch auch die Gefahr von Abhängigkeiten für die Kunst. Laut Definition der UNESCO sind die Autonomie und die Freiheit der Kunst zu wahren, weil sie entscheidend für das Funktionieren demokratischer Gesellschaften sind (vgl. [www.unesco.at](http://www.unesco.at) 2022).

Kunst ist jedoch aus eigener Kraft ökonomisch nicht überlebensfähig und deshalb zu fördern. Dies impliziert eine mögliche Abhängigkeit der KünstlerInnen von den SponsorInnen (vgl. Look, 1988, S. 20). Der Kunstmarkt ist ein ExpertInnenmarkt, ständig sind Entscheidungen über Relevanzen zu treffen. Expertisen und fachspezifische Vermittlung sind notwendig. Damit einhergehend ist der Erfolg von Kunstsporing schwer messbar (vgl. Priddat, 2007, S. 19-27). Nach Edmundts (vgl. 2000, S.24) ist das Medieninteresse nicht kalkulierbar, die Preisleistungsrelation schwer einschätzbar und damit birgt Kunstsporing auch die Gefahr von gesellschaftspolitischer und innerbetrieblicher Kritik. Somit ergeben sich möglicherweise Unsicherheiten für Unternehmen im Controlling über die Qualität der erhaltenen Leistungen und der Wirksamkeit der eingesetzten Mittel (vgl. Schwaiger, 2003, S.100). Kunstprojekte scheitern an der Finanzierung, UnternehmerInnen vernachlässigen die Chance mit kostengünstigem Kunstsporing ihr Image zu vermarkten.

## **1.2. Zielsetzung**

Es gilt in dieser wissenschaftlichen Arbeit zu untersuchen, warum Kunstsporing als Marketingtool in steirischen Unternehmen im Vergleich zu Sportsporing so wenig genützt wird. Die Erforschung der Barrieren für Kunstsporing sowohl auf Seiten der UnternehmerInnen als auch auf der KünstlerInnenseite ist die Voraussetzung für die Entwicklung von Ansätzen und Instrumenten, die Kunstsporing in der Steiermark attraktiv und effektiver machen. Es ist zu erforschen, welche Faktoren Kunstsporing in steirischen Unternehmen positiv beeinflussen, mit welchen Mitteln die Kluft zwischen unternehmerischem Denken und künstlerischem Handeln überwunden werden kann und welcher brückenbildenden Maßnahmen es bedarf.

### **1.3. Forschungsfragen**

#### **Hauptforschungsfrage**

Welche Bedeutung hat Kunstsporing in steirischen Unternehmen und welche Maßnahmen und Konzepte sind erforderlich, um eine erfolgreiche Kooperation von Unternehmen und KünstlerInnen zu erzielen?

#### **Theoretische Subforschungsfragen**

SSF (1): Welche theoretischen Modelle und Ansätze gibt es in der Fachliteratur zu Kunstsporing?

SSF (2): Welche aktuellen Entwicklungen werden zum Thema Kunstsporing in der Fachliteratur beschrieben?

#### **Empirische Subforschungsfragen**

SFF (1): Welche Erfahrungen haben steirische Unternehmen und KünstlerInnen mit Kunstsporing?

SFF (2): Welche Chancen und Risiken entstehen durch Kunstsporing für Künstlerinnen und steirische Unternehmen?

### **1.4. Methodologie, Erhebungsmethode und Auswertungsmethode**

Die Arbeit besteht aus einem theoretischen und einem empirisch-qualitativen Teil. Der theoretische Teil wurde mit Hilfe von wissenschaftlicher Fachliteratur erarbeitet und analysiert. Die Quellen stammen aus den Bibliotheken des Campus 02, der Universitätsbibliothek der Karl-Franzens-Universität Graz als auch aus Datenbanken von Statistik Unternehmen, Gesetzestexten, von Fachartikeln und Google Scholar. Für den empirischen Teil wurden 11 Interviews mit ExpertInnen nach Richtlinien der qualitativen Forschung durchgeführt. Diese Interviews wurden semistrukturiert und leitfadengestützt nach Kruse (vgl. 2015, S.203-209) vorbereitet und umgesetzt. Die einleitenden Fragen wurden offen gestellt, so dass die ExpertInnen angeregt

wurden, ihre subjektiven Wahrheiten und Erfahrungen mit Sponsoring zu beschreiben. Die Interviews wurden in einer asymmetrischen Gesprächsrollenverteilung durchgeführt, in Form eines monologischen Rederechts der Befragten. (vgl. Kruse, 2015, S.207-209) Die digital aufgezeichneten Interviews stehen als gesicherte Daten auch der Betreuerin dieser Arbeit zur Verfügung. Die Interviews wurden anonymisiert, vollständig transkribiert und strukturiert. Die Auswertung der Interviews erfolgte nach den Richtlinien der qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz (vgl. 2018, S. 44-45), in der systematisch, regelgeleitet und wissenschaftlich vorgegangen wird. Ziel der Auswertung war es, eine verständliche, nachvollziehbare Analyse zu erstellen, um bei wiederholter gleicher Fragestellung zu gleichwertigen Auswertungen der Aussagen zu kommen. Die Interviews und deren wissenschaftliche Analyse sind Basis für die Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen.

## **1.5. Aufbau der Arbeit**

Nach der Einleitung findet sich die Begriffserklärung, in der die grundlegenden Begriffe erläutert werden, um der Arbeit sinngemäß folgen zu können. Im Anschluss befindet sich der theoretische Teil, der auf Grundlage der aktuellen Literatur des Themas erstellt wurde. Im ersten Kapitel wird grundsätzlich auf Marketing und den strategischen Überlegungen eingegangen. Dabei liegt das Augenmerk auf Kommunikation, die in diesem Kontext in Bezug auf Kunstsponsorship von Bedeutung ist. Der zweite Teil unter Punkt 4.0 beschäftigt sich mit dem Thema Kunstsponsorship, das anhand der Fachliteratur dargestellt wird. Beleuchtet werden unterschiedlichen Einsatzbereiche und Wirkungsweisen dieses Kommunikationsinstrumentes, das betrifft die Wirkung nach außen als auch die marketingstrategische Wirkung nach innen, auf die Unternehmenskultur, die MitarbeiterInnen. Daran reiht sich die Beantwortung der theoretischen Subforschungsfragen.

Der empirische Teil beginnt mit der Erklärung des Forschungsdesigns, der Methodenwahl, der Datenerhebung, der Auswertung, Kategorienbildung und Qualitätssicherung und legt anschließend die Auswertung der ExpertInneninterviews dar. Darauf folgt die Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen.

Schließlich findet sich in der Conclusio die Beantwortung der Hauptforschungsfrage, die der Verknüpfung des theoretischen mit dem empirischen Teil zugrunde liegt. Die Conclusio beinhaltet zudem einen Ausblick auf einen zukünftigen Forschungsbedarf.

## **2. BEGRIFFSABGRENZUNGEN UND -DEFINITIONEN**

In diesem Abschnitt werden Begriffe, die für das Verständnis der Arbeit von Bedeutung sind, definiert. Im Mittelpunkt steht das Kommunikationsinstrument Kunstsponsorship. Der Fokus liegt auf dem Einfluss von Kunstsponsorship auf die Reputation, die Corporate Identity und die Public Relations eines Unternehmens. Als Teil der kommunikativen Potentiale einer Marketingstrategie sind auch die Begriffe Marke und Image in diesem Kontext von Bedeutung.

### **2.1. Marketing**

Weit verbreitet, aber zu sehr eingegrenzt, ist die Auffassung, dass sich Marketing vornehmlich auf Werbung und Verkaufsförderung beschränkt. Vielmehr ist Marketing als Steuerung eines Unternehmens unter Berücksichtigung von Nachfrage und Ausrichtung am Markt zu betrachten. Dies wird als marktorientierte Unternehmensführung bezeichnet (vgl. Günter & Hausmann, 2009, S. 11). Hermans & Marwitz (vgl. 2008, S. 1) erweitern den Begriff und sprechen von einem dualen Konzept der marktorientierten Unternehmensführung. Dies beinhaltet die gleichberechtigte Unternehmerfunktion im Absatzbereich als auch das Leitkonzept der Unternehmensführung, die darin besteht „alle Wertschöpfungsprozesse des Unternehmens marktorientiert zu koordinieren“ (vgl. Hermans & Marwitz. 2008, zitiert nach Meffert, 2000, S. 6). Dies impliziert die Optimierung, die Effizienz und bedürfnisgerechte Gestaltung dieser Prozesse, um einen ökonomischen Erfolg zu erzielen (vgl. Meffert, Burmann, Kirchgeorg, Eisenbeiß, 2019, S. 3).

### **2.2. Marketingstrategie**

Eine Marketingstrategie ist ein Steuerungsmechanismus, der das Verhalten des Unternehmens in Bezug auf den Markt und die Kunden lenkt. Marketingstrategien definieren den Weg, der zur Erlangung der Marketingziele innerhalb eines bestimmten Zeitraums führt. (vgl. Bruhn, 2019, S. 55). In Zusammenhang mit den ökonomischen Zielen wie Rendite, Gewinn, Umsatz oder Deckungsbeitrag und den psychographischen, welche sich auf das psychologische Verhalten der potenziellen Kunden beziehen, sprechen Meffert, Burmann, Kirchgeorg & Eisenbeiß (2019, S. 20)

von einem Marketingzielsystem, worin auch soziale und ökologische Ziele zu berücksichtigen sind.

### **2.3. Marketinginstrumente**

Marketinginstrumente sind Werkzeuge und sind die Schnittstelle zwischen Anbietenden und KonsumentInnen. Der koordinierte Einsatz der Marketinginstrumente wird als Marketingmix bezeichnet und dient der Gestaltung und Lenkung des Marktes (vgl. Bruhn, 2019, S. 29) Klassisch nach McCarthy (1960) und laut Kohnes (vgl. 2016, S. 93-96) Marketingkonzept werden die Marketinginstrumente in „4 Ps“ eingeteilt: Product (Produkt), Price (Preis), Promotion (Kommunikation), Place (Vertrieb). Mittlerweile wurde das Instrumentarium um ein Vielfaches erweitert, wobei laut Meffert, Burmann, Kirchgeorg & Eisenbeiß (vgl. 2019, S. 20) die Unterteilung in die 4Ps für Konsumgüter nach wie vor gültig ist.

### **2.4. Werbestrategie und Werbung**

Eine Werbestrategie unterliegt der Marketingstrategie. In der Werbestrategie sind wohlüberlegte Maßnahmen verankert, die den kreativen Einsatz und die Umsetzung von Werbemitteln beinhalten (vgl. Schlögl, 2003, S. 16). Werbung als Teil der Werbestrategie bezieht sich direkt auf die Produkte und Leistungen eines Unternehmens und promotet diese an die Marktteilnehmenden. Als solches ist Werbung in der Lage das Image der Produktpersönlichkeit bzw. die Marke aufzubauen, langfristig zu entwickeln und zu festigen (vgl. Herbst, 2003, S. 11). Ideelle, der Allgemeinheit nützende Ziele finden in der Werbung keinen Platz (vgl. Rundshagen, 2003, S. 59). Die klassische Werbung wird nach Bruhn (vgl. 2019, S. 211-212) als Mediawerbung bezeichnet. Laut seiner Theorie beschränkt sich Mediawerbung auf Zeitungen und Zeitschriften, Rundfunk, Fernsehen und Plakate.

### **2.5. Public Relations PR**

Das Marketinginstrument Promotion beinhaltet laut Herbst (vgl. 2003, S. 11) unterschiedliche Kommunikationsinstrumente, die im Kommunikationsmix zusammengefasst werden. Public

Relations gestaltet das Image des Unternehmens. PR vermittelt die Unternehmenspersönlichkeit, baut und entwickelt systematisch das Image des Unternehmens auf (vgl. Herbst, 2003, S. 11, S. 27). Laut Bruhn (2019, S. 243) wirkt sich das strategische Kommunikationsinstrument PR speziell auf das Vertrauen und auf positive Einstellungen gegenüber dem Unternehmen aus. Schlögl (vgl. 2003, S. 18) setzt Public Relations mit Begriffen wie gesellschaftsorientierte Kommunikation, Public Marketing, gesellschaftsorientiertes Marketing bzw. Marketing der öffentlichen Nützlichkeit gleich.

## **2.6. Marke**

Die Marke, so Buss, Fink- Heuberger (vgl. 2000, S. 144), ist eine symbolische Inszenierung, die Assoziationen wie Vertrauen, Wohlbefinden, Kompetenz, Sachlichkeit, Qualität oder auch Lebensgefühl auslöst. Laut Krüger (vgl. 2004, S. 249) ist die Marke aus unterschiedlichen Perspektiven zu betrachten. Aus Unternehmensperspektive ist die Marke ein Wertschöpfungsinstrument. Für die Verbrauchenden ist sie ein Zeichensystem, ein symbolischer Code, der die Identität und die Individualität des Verbrauchers unterstreicht und der Selbstfindung und Stilisierung der eigenen Persönlichkeit dienlich ist. Damit wird die Marke von der "Qualitäts-Garantie des Herstellers zur Identitätsressource des Verbrauchenden" (vgl. Krüger, 2004, S. 249). Eine einprägsame Marke dient laut Bruhn (vgl. 2019, S. 148) der Differenzierung zu ähnlichen Produkten und der Händler profitiert von der Marke als bereits vom Unternehmen propagiertes, im Unterbewusstsein verankertes, qualitätsversprechendes Signal.

## **2.7. Image**

Image entsteht durch die Betrachtung von außen, es ist das Bild der Identität eines Unternehmens oder einer Marke, das sich im öffentlichen Gedächtnis festsetzt. Die Identität formt sich aus dem Selbstbild und der Abgrenzung zu anderen Unternehmen bzw. Organisationen und zeichnet sich durch Unverwechselbarkeit aus (vgl. Buss, Fink-Heuberger, 2000, S. 67-69). Image entsteht mit dem Beginn eines Unternehmens, ist mit dem Unternehmen gewachsen und als Prozess auf die Zukunft gerichtet (vgl. Buss, Fink- Heuberger, S. 41) Um diesen Prozess zu lenken, gilt es laut Schlögl (vgl. 2003, S. 52) in Form von Imagepolitik

Einfluss auf das Image zu erwirken. Die Basis der Imagebildung ist die identitätsbildende Leistung eines Unternehmens, das Image entsteht über die Kommunikation mit der Öffentlichkeit. „Tue Gutes und rede darüber“, schreibt Schlögl (vgl. 2003, S. 53) in diesem Kontext.

## **2.8. Corporate Identity und Corporate Social Responsibility**

Corporate Identity ist die Identität des Unternehmens. Der Begriff umfasst die Unternehmensphilosophie und die Unternehmenskultur. Somit ist die Corporate Identity ein wesentlicher Einflussfaktor für das Image des Unternehmens. „Gelingt es einem Unternehmen, die eigene Identität zu definieren, hat es nicht nur den Unternehmenszweck festgelegt, sondern auch die Haltung gegenüber seinen wichtigsten Zielgruppen sowie die Form der Selbstdarstellung im gesellschaftlichen Kontext bestimmt“ (vgl. Bruhn, 2018, S. 239). Regenthal (vgl. 2009, S. 29) spricht von einer ganzheitlichen Corporate Identity, die er als gemeinsame Schnittmenge von Selbstbild, Fremdbild (Image) und Arbeitsweisen definiert. Die Fragen, „Wer sind wir?“, „Wie werden wir gesehen?“ und „Wie arbeiten wir?“, sollten eine größtmögliche Übereinstimmung erlangen, um ein starkes Band zwischen Unternehmensführung und MitarbeiterInnen zu schmieden.

Als Corporate Responsibility wird die gesellschaftliche Verantwortung eines Unternehmens bezeichnet, die freiwillig geleistet und kommunikativ eingesetzt wird. Unter CR werden Corporate Social Responsibility, die soziale Verantwortung, Corporate Citizenship, der verantwortungsvolle Bürger und Sustainability, die Nachhaltigkeit subsumiert. CR beeinflusst und fördert die Reputation des Unternehmens in positiver Weise. (vgl. Röttger & Schmitt, 2014, S.3-6)

## **2.9. Reputation**

Die Reputation schließt das Wissen und die Wahrnehmungen eines Individuums über ein Unternehmen ein, als auch die Emotionen, die Empfindungen, die einem Unternehmen entgegengebracht werden. Reputation bildet sich aus einer Kombination von kognitiven und affektiven Komponenten. Kognitive Komponenten werden von rationalen, wissensbasierten Erfahrungen gespeist und geben Aufschluss welche Eigenschaften ein Objekt hat. Affektive

Komponenten nähren sich aus Kommunikationsbotschaften, die emotionale Ebenen ansprechen. Sie bestimmen ob ein Objekt gefällt. Das heißt gute Qualität oder Erfolg allein sind nicht ausschlaggebend für hohe Reputation, vielmehr gilt es auch den emotionalen affektiven Bereich mit Wohlgefallen zu füllen. (vgl. Schwaiger, 2006, S. 2-3)

## **2.10. Employer Branding**

Employer Branding erfordert strategische Überlegungen für die Entwicklung eines markanten Unternehmensprofils, um sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren. Employerbranding ist somit ein wesentlicher Teil der Kommunikationsaufgaben. (vgl. Immerschitt, Stumpf, 2019, S. VIII, 1-12)

## **2.11. Artificial Intelligence - AI**

Nach Ege (2021, S.2) ist AI aus heutiger Sicht eine Software, die aus einem Pool an Wissen schöpft, aus ihren Erfahrungen lernen kann und sich dementsprechend weiterentwickelt.

## **2.12. Kunstsponsorring**

Kunstsponsorring als indirekte Form von Werbung dient vornehmlich der Imagebildung und beinhaltet im Gegensatz zu Werbung immer einen Aspekt von Förderung (vgl. Rundshagen, 2003, S. 59). Laut Haibach (vgl. 2019, S. 16-17) ist Sponsoring die Finanzierung eines Ereignisses durch einen Sponsor, die eine Gegenleistung fordert. Die Gegenleistung ist ein Werbeeffect, der über Imagetransfer erzielt wird. Kunstsponsorring ist eine Form des kulturellen Engagements von Unternehmen und der kommunikative Aspekt dieses Instruments sollte sich positiv auf das Ansehen des Unternehmens auswirken (vgl. Bruhn, 2018, S. 222).

### **3. DARLEGUNG DER BESTEHENDEN LITERATUR**

#### **3.1. Marketing**

Marketing als wissenschaftliche Disziplin unterliegt einem Wandel. Die Veränderung der Marktsituationen, der Umweltsituation als auch der technologische Fortschritt veränderten die Ausrichtung des Marketings und die damit verbundenen Marketingprozesse. Grundlegende Leitideen, die als Paradigmen wissenschaftliche Lösungsmuster angeboten haben, wurden wieder in Frage gestellt und neue Lösungsansätze erforscht. (vgl. Meffert, Burmann, Kirchgeorg & Eisenbeiß, 2019, S. 30 zitiert nach Kuhn, 1973)

Der Begriff Marketing stammt aus dem angloamerikanischen Raum und findet laut Meffert, Burmann, Kirchgeorg & Eisenbeiß (vgl. 2019, S. 7) erstmals 1906 in einem wissenschaftlichen Kontext mit dem Werk „Introduction to Business Organization“ von Samuel Sparling Eingang in die Literatur. In den 1960er Jahren verbreitet sich der Begriff Marketing im deutschsprachigen Raum und die bis dato verwendeten Begriffe Absatzpolitik und Absatzwirtschaft werden dementsprechend langsam ersetzt (vgl. Meffert, Burmann, Kirchgeorg & Eisenbeiß, 2019, S. 6-7).

Gleichzeitig änderte sich damals das Marketing mit dem Wandel der Verkäufermärkte zu Käufermärkten. Laut Becker (vgl. 2019, S. 1) ist auf Verkäufermärkten das Angebot kleiner als die Nachfrage. Die Anbietenden sind dominant, für sie gibt es keinen Bedarf an Vermarktungsstrategien für ihre Produkte, die Anbietenden verteilen und verkaufen, dafür gibt es Verkaufskonzepte. Die Käufermärkte hingegen zeichnen sich durch ein Warenüberangebot aus. Damit müssen sich die Anbietenden um die KundInnen bemühen, sie müssen Wettbewerbsvorteile schaffen, damit das eigene Produkt einem Ähnlichen vorgezogen wird. Die KundInnen haben die dominante Rolle, sie entscheiden bei welchem Unternehmen gekauft wird. Dieser Wandel zu Käufermärkten bedingt für die Unternehmensführung eine konsequente Markt- und Kundenorientierung, die sich auch in der Unternehmensstrategie widerspiegelt (vgl. Becker 2019, S. 1).

Die konzentrierte Orientierung auf den Markt und auf die Kunden ist unerlässlich für die Existenz und den Erfolg für ein Unternehmen. Somit erweitert sich das Marketing von der Funktion als solche, zu einer Führungsphilosophie. Nach Becker (vgl. 2019, S. 2) betrachten alle neuen

Management-Konzepte „die Markt- und Kundenorientierung als Kern- und Angelpunkt“. Diese Doppelfunktion wird auch als duales Führungskonzept bezeichnet. Demnach ist Marketing auch nach Bruhn (vgl. 2019, S. 55-56) Funktion und Leitkonzept der Unternehmensführung.

Als Funktion bedient Marketing laut Becker (vgl. 2019, S. 2) den Absatz der Produkte und der Dienstleistungen. Darunter werden operative Vermarktungsaufgaben verstanden, die mit Hilfe der Marketinginstrumente gesteuert werden. Als Leitkonzept wird der gesamte Führungsprozess unter dem Gesichtspunkt des Marktes und der Kundenbedürfnisse gestellt, da für eine nachhaltige Existenzsicherung eines Unternehmens die alleinige Ausrichtung auf den operativen Vermarktungsprozess nicht ausreicht (vgl. Becker, 2019, S. 3).

Eine weitere Dimension des Marketings eröffnet sich laut Literatur ab 2000 in Form der digitalen Wertschöpfung. Die digitalen Möglichkeiten eröffnen den Unternehmen als auch AbnehmerInnen völlig neue Möglichkeiten. Durch die neuen Kommunikationsmöglichkeiten und schier endlos zugänglichen Informationskanälen können sich KundInnen von „passiven AbnehmerInnen“ zu „aktiven MarktteilnehmerInnen“ entwickeln. Gleichzeitig können Unternehmen neben neurologischen Erkenntnissen Big-Data-Anwendungen nutzen, die eine zunehmende Individualisierung der Marketingprozesse als auch der Produkte und Dienstleistungen ermöglichen (vgl. Meffert, Burmann, Kirchgeorg & Eisenbeiß, 2019, S. 9).

Meffert, Burmann, Kirchgeorg & Eisenbeiß (vgl. 2019, S. 30-43) verwenden für dieses Marketingverständnis den Begriff „Neuere Paradigmen der Marketingtheorie“. Diese neuen Paradigmen orientieren sich unter anderem an einem beziehungs- und prozessorientierten Marketingbegriff, womit sich das Beeinflussungsmarketing hin zu Beziehungsmarketing wandelt (vgl. Meffert, Burmann, Kirchgeorg & Eisenbeiß, 2019, S. 40). Statt kurzfristig opportunistischer Aktionen wird im Beziehungsmarketing auf Kooperation und Vertrauen gesetzt, mit dem Ziel langfristige Beziehungen aufzubauen. Beziehungen, die nicht nur KundInnen inkludieren, sondern ganzheitlich mit externen und internen Anspruchsgruppen vertrauensvoll interagieren. (vgl. Meffert, Burmann, Kirchgeorg & Eisenbeiß, 2019, S. 42)

Dieser Entwicklung zuträglich sind die Vorteile der Vernetzungs- und Austauschmöglichkeiten aller digitalen Medien vor allem aller Social Media-Instrumente. Ähnlich der bekannten Mund-zu-Mund Propaganda, die in traditionellen Netzwerken wirksam war und ist und von jeher für das

Marketing von Bedeutung waren, hat sich mit den digitalen Medien der Kreis der sozialen Netzwerke und die Mund-zu-Mundpropaganda auf eine globale Ebene ausgedehnt. Über die Verbreitung von Informationen vom Sender zum Empfänger hinaus, bieten diese Medien eine Interaktion zwischen KundInnen und Unternehmen in Echtzeit. (vgl. Meffert, Burmann, Kirchgeorg & Eisenbeiß, 2019, S. 42-43)

Eine neue Differenzierungsmöglichkeit bietet laut Kotler, Kartajaya & Setiawan (vgl. 2021, S. 61-62) der menschenorientierte Ansatz, der Zug um Zug mit der Entwicklung des Internets auf Web 3.0 im Jahr 2014 einhergeht. Kotler, Kartajaya & Setiawan folgend, fordert der menschenorientierte Ansatz ein gesellschaftliches Engagement, das für Wirtschaftsunternehmen eine Schnittstelle mit potentiellen KundInnen ist. Nach Ege (vgl. 2021, S. 28) geht mit dem Web 3.0 die Entwicklung eines semantischen Webs, dem Semantic Web einher. Im Semantic Web kann Wissen nicht nur abgerufen, sondern im semantischen Web können Daten maschinell verstanden und analysiert werden. Über das Erfassen von Daten hinaus, können Maschinen die Bedeutung von Informationen erkennen, womit auch Webseiten in einer neuen Form gelesen und sinnvoll miteinander verknüpft werden können. Dieser Sprung ist die Basis für die Kommunikation der User mit artificial intelligence (AI). Völlig neue, umfassende Interaktionen werden möglich, unter anderem sind tiefgreifende Informationen über Unternehmen einfach zugänglich und Zusammenhänge leicht ersichtlich. Das Image der Unternehmens steht ständig unter Beobachtung (vgl. Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2021, S. 62). Zu bedenken gibt Ege (vgl. 2021, S. 23), dass die Qualität des gewonnenen Wissens vom vorhandenen, bereits gespeicherten Material abhängig ist. Güte und Quantität der gespeicherten Daten bestimmen somit sinnhafte, effektive und qualitätsvolle Erkenntnisse. Nicht zu vernachlässigen ist jedoch ein potentieller Datenmissbrauch, der nach Ege (vgl. 2021, S. 253) die Gefahr einer totalen Überwachung mit sich bringen kann.

Nach Kotler, Kartajaya & Setiawan (vgl. S. 61-63) wird das Marketing durch diese Entwicklung beeinflusst und gelenkt. Der Fokus richtet sich auf die Wirkung der unternehmerischen Tätigkeit auf die Gesellschaft und Umwelt. Für die KonsumentInnen wird die Wahrnehmung des ethisch und moralisch korrekten Verhaltens eines Unternehmens zunehmend ausschlaggebend für Kaufentscheidungen. KonsumentInnen nehmen Unternehmen in die Pflicht und fordern verantwortungsvolle, der Gesellschaft dienliche Praktiken. Die KonsumentInnen messen

Unternehmen nicht nur an kurzfristiger Steigerung des Shareholder Values, sondern am verantwortungsvollen Input für den gesellschaftlichen Wert. Die neuen Internettechnologien erleichtern den kritischen Blick der KonsumentInnen auf Unternehmen. Das Image der Unternehmen ist permanent auf dem Prüfstand, Unternehmen sind gefordert, ihre Marketingstrategien auf die Pflege der Unternehmenskultur und ihr Image auszurichten. (vgl. Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2021, S. 62–63)

Wie in diesem Kapitel ersichtlich, unterliegt Marketing einem steten Prozess, der mit dem gesellschaftlichen Wandel verwoben ist. Demnach sind auch die Marketingstrategien nach aktuellen und zukünftigen Anforderungen auszurichten. Der folgende Abschnitt behandelt unterschiedliche Ansatzpunkte von Marketingstrategien, wobei der Einfluss von Kunst auf diesen strategischen Prozess fokussiert wird.

### **3.2. Marketingstrategie**

Laut Bruhn (vgl. 2019, S. 58, 66, 78) ist neben der strategischen Basisentscheidung und den unterschiedlichen Analyseinstrumenten die Marktbearbeitung Teil einer Marketingstrategie.

Die Marktbearbeitung erfolgt über die Marketinginstrumente, die je nach Marktbearbeitungsstrategie gestaltet und koordiniert werden (vgl. Bruhn, 2019, S. 84). Neben Product (dem Produkt), Price (dem Preis) und Place (dem Vertrieb) ist Promotion (die Kommunikation) ein pulsgebendes Instrument. (vgl. Bruhn, 2019, S. 30).

Um eine Marktbearbeitungsstrategie umzusetzen, braucht es laut Kohne (vgl. 2016, S. 93-94) ein Marketingkonzept. Das Marketingkonzept bedarf der Analyse des Status Quo, dem die Definition der Marketingziele folgt. Daraus wird die Marketingstrategie entwickelt, die mit Hilfe der Marketinginstrumente umgesetzt wird. Die Marketinginstrumente Product, Price, Promotion und Place werden folgend im Marketingmix aufeinander abgestimmt, so dass sich Synergien ergeben und die einzelnen Instrumente in einem integralen Konzept effektiv genutzt und wirksam werden können. In der Realisierung des Konzeptes und dem abschließenden Controlling zeigt sich letztlich die Wirksamkeit des Marketingkonzeptes. (vgl. Kohne, 2016, S. 93-96)

Kohne (vgl. 2016, S. 95) verweist auf die Bedeutung der Kommunikation, denn er geht davon aus, dass das eigentliche Marketingkonzept durch die Promotion verkörpert wird.

Nach Kohne (vgl. 2016, S. 94) ist es sinnvoll, eine Marketingstrategie nach innen und nach außen zu entwickeln. Eine Entwicklung nach innen bedeutet, dass die Marketingbotschaften auch für die Mitarbeitenden des Unternehmens erarbeitet werden. Dies unterstützt den internen Informationsaustausch, die MitarbeiterInnen sind über die neuesten Entwicklungen informiert, sind kompetent und können fundiertes Wissen nach außen vermitteln. (vgl. Kohne 2016, S. 94)

Mintzberg (vgl. 1991, S. 39-51) kritisiert die rein analytische Ausrichtung von Marketingstrategien bzw. Managementstrategien im Allgemeinen. Er verweist in diesem Kontext auf die Kunst, die in einem Wechselspiel zwischen Intuition und Wissen entsteht. Er befürwortet einen prozessualen, sich formenden Charakter einer Strategie, den er letztlich auf den Entstehungsprozess von Kunst bzw. kunsthandwerklichen Produkten zurückführt. Die Beobachtung eines Entstehungsprozesses kunsthandwerklich hergestellter Tonobjekte lässt ihn Muster und das Entstehen erfolgreicher Strategien erkennen. Betont wird der Austausch zwischen handwerklichem Können und intuitivem Handeln, das auf die Interaktion mit dem zu bearbeitenden Material zurückgeht. Technik und Intuition sind für ihn gleichwertig zu behandeln und eine Grundvoraussetzung für erfolgreiches Handeln auch im unternehmerischen Sinn. Strategien sind grundsätzlich auf die Zukunft ausgerichtet. Wesentlich für Mintzbergs Theorie ist jedoch auch die Auseinandersetzung mit der Vergangenheit. In Bezug auf Kierkegaard „das Leben wird nach vorne gelebt und rückwärts verstanden“ (Kierkegaard zitiert nach Mintzberg, 1991, S. 54), setzt er auf eine „natürliche Synthese“ aus Zukunft, Gegenwart und Vergangenheit, ein Aspekt, der in der Kunst allgegenwärtig ist und in der Ökonomie verstärkt Beachtung finden sollte. (vgl. Mintzberg, 1991, S. 39-51)

Bruhn's (vgl. 2019, S. 28) Marketingtheorie vertritt das analytisch strategische Denken. Das betrifft im Besonderen die Ziele und die Mittel, womit die Strategie zu wirtschaftlichem Erfolg führt. Er unterscheidet zwischen ökonomischen und psychologischen Marketingzielen. Neben den leicht messbaren Zielen, wie Absatz, Umsatz, Marktanteil, Deckungsbeitrag, Gewinn und Rendite ist auf die psychologischen, schwer fassbaren Marketingziele wie Bekanntheitsgrad, Image und Einstellung gegenüber dem Unternehmen, Kaufpräferenzen, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung großer Wert zu legen. Ökonomische und psychologische Ziele hängen unmittelbar voneinander ab, denn das Erreichen psychologischer Ziele ist die Basis für den ökonomischen Erfolg. (vgl. Bruhn, 2019, S. 28)

Laut Kroeber-Riehl und Gröppel-Klein (vgl. 2013, S. 184) sind psychologische Ziele mit dem emotionalen Gedächtnis und unseren unbewussten Wahrnehmungen, Zielen, Bedürfnissen und Urteilsvermögen verknüpft. So werden Image, Bekanntheitsgrad, Einstellung gegenüber dem Unternehmen, Kaufpräferenzen, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung über emotionale Impulse beeinflusst und gesteuert. In ihren umfassenden Untersuchungen zum Einfluss der Emotionen auf das Kaufverhalten, betonen Kroeber-Riehl und Gröppel-Klein (vgl. 2013, S. 148) den Einfluss emotionaler Reize auf die kognitiven Fähigkeiten. Demnach steigern emotionale Erlebnisse selbst die Aufnahmefähigkeit, eine schnellere Verarbeitung und bessere Speicherung von Informationen, ein Aspekt der für das Marketinginstrument Promotion, im Besonderen für die Kommunikation anhand der Kunst genutzt wird.

In Anbetracht der Planung und Umsetzung jeglicher klar strukturierter und geplanten Marketingstrategien sollte dem intuitiven Moment (vgl. Mintzberg, 1991, S. 39-51) genug Aufmerksamkeit geschenkt und intuitives Denken und Handeln geübt werden. Keine noch so penibel erarbeitete und verfasste Marketingstrategie wird erfolgreich sein, wenn diese nicht adäquat mit Hilfe der Marketinginstrumente umgesetzt und kommuniziert wird. Dementsprechend beleuchtet der folgende Abschnitt das Marketinginstrument Promotion, die Kommunikation.

### **3.3. Marketinginstrumente**

Unter den „4 Ps“ der klassischen Marketinginstrumente hat die Kommunikationspolitik eines Unternehmens eine besondere Bedeutung. Gemäß Fueglistaller, Müller & Volery (vgl. 2008, S. 301) ist es nicht dienlich, einzelne Instrumente isoliert zu optimieren. Stattdessen sollten die einzelnen Instrumente im Marketingmix optimal miteinander verknüpft und zu koordiniert werden. Dennoch wird in dieser Arbeit der Fokus auf das Potential der Kommunikation gerichtet, zumal auch Kohne (vgl. 2016, S. 93-96) in seiner Theorie davon spricht, dass Promotion das Herzstück des Marketings ist.

Laut Winkelmann (vgl. 2006, S. 400) unterscheidet die Informationstheorie einen Sender, eine Botschaft, den Träger einer Botschaft, einen Empfänger und die Wirkung der Botschaft. Kommunikation wird als Übermittlung von Informationen betrachtet. Mit Kommunikation

können Meinungen und Einstellungen gesteuert, Erwartungshaltungen erweckt und Verhaltensweisen erwirkt werden. Unter Kommunikationspolitik versteht Winkelmann (vgl. 2006, S. 400) alle Informationsmaßnahmen eines Unternehmens, um „Aufmerksamkeitswerte, Erinnerungswerte, Präferenzwerte, Kaufimpulse und Kundenloyalität“ zu schaffen. So gilt es über Image- oder Werbebotschaften Interesse zu wecken, nachhaltige Botschaften zu übermitteln und Botschaften auszusenden, die Sympathie für das Unternehmen schaffen und letztlich Kaufimpulse folgen lassen. Wesentlich und nachhaltig sind jedoch jene Botschaften, die dem Unternehmen und den Produkten eine einzigartige Identität geben; eine Identität, die anziehend und sympathisch wirkt und womit sich die Konsumierenden gerne identifizieren, sich motivieren lassen und sich an das Unternehmen in loyaler Form binden. (vgl. Winkelmann, 2006, S. 400)

Von einer neuen Form der Bindungspolitik sprechen auch Buss und Fink-Heuberger (vgl. 2000, S. 32). Die schwierigen Marktbedingungen wie die Flut an Marken, die Komplexität der Informationen und die Austauschbarkeit der Produkte sind nicht nur für Unternehmen eine Herausforderung, sondern lösen auch bei KonsumentInnen Unsicherheiten aus. Entscheidungen für das richtige Produkt vom richtigen Unternehmen gestalten sich als Konfliktsituation. Unternehmen mit einer aussagekräftigen Identität, die als unverwechselbares Image von außen wahrgenommen wird, bieten Sicherheit und Ruhe stiftende Orientierungshilfen. Image wird so zum vertrauensbildenden Kundenbindungsfaktor. (vgl. Buss und Fink-Heuberger, 2000, S. 32)

Schlögl (vgl. 2003, S. 17), der sich auf die systemische Theorie und den radikalen Konstruktivismus bezieht, geht noch einen Schritt weiter. Folgt man seiner Argumentation, so ist Wirklichkeit keine fixe Konstante, sondern entsteht durch Kommunikation. Schlögl folgend, konstruiert sich Wirklichkeit aus den übereinstimmenden Wahrnehmungen unterschiedlicher Personen, wobei die Wahrnehmungen viabel, das heißt möglich sein müssen. Demnach gibt es keine absolute Unternehmenswirklichkeit, sondern es gibt unterschiedliche Auffassungen der Unternehmenswirklichkeit, die über Kommunikation konstruiert wird und die ohne Kommunikation bedeutungslos wäre. (vgl. Schlögl, 2003, S. 17; Schlereth, 2008, S. 28- 36)

Im ökonomischen Umfeld wird laut Schlögl (vgl. 2003, S. 17- 18) von kommerzieller Kommunikation im Gegensatz zu zwischenmenschlicher persönlicher Kommunikation gesprochen, wobei

sich grundlegende Merkmale überschneiden. Gleichmaßen gilt, dass

„in und durch Kommunikation, gesellschaftlich und wirtschaftlich gehandelt wird, Anschauungen, Wertvorstellungen, Haltungen und Verhaltensweisen dargestellt und vermittelt werden. Persönliche, soziale und betriebliche Identitäten, Selbst-Verständnisse und Fremdbilder geprägt und gesteuert werden, Aufgaben erledigt und Probleme gelöst, Beziehungen gestaltet, und Geschäfte gemacht werden“ (Schlögl, 2003, S. 17).

Kommunikation baut, laut Schlögl (vgl. 2003, S. 18), Beziehungen auf und gestaltet die Art der Beziehung. Das gilt gleichermaßen für die persönliche als auch für die ökonomische Kommunikation. Wesentlich für die wirtschaftliche Beziehung ist die geschäftliche Folgewirkung. Für die Ökonomie ist in diesem Kontext der Begriff Relationship Management von Bedeutung. Dabei geht es um die Gestaltung der Beziehungen mit den externen Gruppierungen, wie Absatzmärkte, Lieferanten oder generell mit der Öffentlichkeit. (vgl. Schlögl, 2003, S. 18)

Laut Hofbauer und Hohenleitner (vgl. 2005, S. 6) werden mit erfolgreicher Kommunikation intensive Kundenbeziehungen aufgebaut und Produkte vermittelt. Auch sie subsumieren diesen strategisch ausgerichteten, kommunikativen Austausch unter Relationship Management. Somit ist die Kommunikation, womit Relationship Management praktiziert werden kann und dauerhafte Beziehungen entstehen können, das zentrale Instrument der Wertschaffung im Marketing (vgl. Hofbauer & Hohenleitner, 2005, S. 5-6).

Winkelmann (vgl. 2006, S. 400) fordert von der Kommunikationspolitik unter anderem, dass unverwechselbare Identitäten entstehen und vermittelt werden. Kunstsponsoring als Teil der Kommunikationspolitik kann diesen Prozess unterstützen und so wird in dieser Arbeit untersucht, inwiefern die Konfrontation mit Kunst ein adäquates, inspirierendes Mittel für das Marketing eines Unternehmens sein kann.

## 4. KUNSTSPONSORING

### 4.1. Historischer Hintergrund

Sponsoring als strategisches Marketinginstrument ist ein relativ junges Phänomen der Marketingwissenschaften und wird in Europa erst in den 1960er Jahren relevant. Im europäischen Raum wird der erste Lehrstuhl für Werbewissenschaft und Marktforschung im Jahr 1955 in Wien gegründet (vgl. Bardelt, Ch., 2006, S.XV).

Den Ursprung des Sponsorings im deutschsprachigen Raum sieht Bruhn (vgl. 2018, S. 9) in der Schleichwerbung der 1960er Jahre. In Großbritannien und den USA hingegen wird Sponsoring bereits seit dem ersten Quartal des 20. Jahrhunderts als Marketinginstrument eingesetzt (vgl. Bruhn, 2018, S. 9). Als Folge der Sportwerbung gewinnt das Sportsponsoring Anfang der 1980er Jahre global an Bedeutung. Erst zu dieser Zeit wird Sponsoring strategisch geplant und vor allem im Sport eingesetzt (vgl. Woisettschläger, 2006, S. 25).

Anfang der 1990er Jahre gewinnen Kunst-Kultur, Sozio- und Umweltsponsoring an Bedeutung. Die anfängliche Skepsis und ablehnende Haltung von Seiten der Kultur und sozialer Organisationen sowie einschränkende rechtliche Rahmenbedingungen lassen erst ab den 1980er Jahren einen vermehrten Einsatz von Sponsoring zu. Dem vermehrten Einsatz zuträglich ist in Österreich der Sponsor-Erlass von 1987. Darin wird gesetzlich festgeschrieben, dass Ausgaben für Kunst und Kultursponsoring als Betriebsausgaben steuerlich absetzbar sind. (vgl. Wolf-Csanády, 1994, S. 62) Dieser finanzielle Anreiz motiviert das Engagement für Kunstsponsorings, so dass Wirtschaft und Kunst verstärkt in einen Dialog treten.

Ab Mitte der 1990er Jahre erweitern sich die rechtlichen Möglichkeiten, so dass sich das Mediensponsoring entwickeln kann. Hierbei werden Printmedien, das Fernsehen, Radio und später das Internet als kommunikative Träger genutzt. Mit der Jahrtausendwende entsteht die Phase des integrativen Sponsorings und zwischen 2005 und 2010 setzt das Wertschöpfungssponsoring ein. Wertschöpfungssponsoring bedeutet, dass ökonomische Ziele im Gegensatz zu den kommunikativen Zielen an Gewicht gewinnen. So werden mit dem Sponsoring vermehrt Kundenbindung und Neukundengewinnung verfolgt. Zudem gewinnt die Effizienzmessung an Relevanz. Wertschöpfungssponsoring wird bis dato genutzt und wird auch

in den nächsten Jahren ein wichtiges Instrument der Markenführung sein. (vgl. Bruhn, 2018, S. 11; Hermanns & Marwitz, 2008, S. 278, 279)

Das gegenwärtige Kunstsponsoring hat sich aus zwei Wurzelsträngen entwickelt. Einmal ist es der altruistische Habitus, der seinen Ursprung im Mäzenatentum hat. Der zweite Strang ist die marktwirtschaftlich strategische Gewinnoptimierung.

Kössner (vgl. 1999, S. 22) führt das Wort Mäzenatentum auf den Römer Gaius Cilnius Maecenas (70-8 v. Chr.) zurück, dem Berater des Kaiser Augustus in Rom. Mit seinem großen Vermögen und dem Interesse an Kunst fördert er bedeutende Künstler seiner Zeit und erteilt ihnen uneigennützig Aufträge, im Gegenzug wird er gerühmt. Vergil, Ovid, Horaz, bedeutende Historiker und Architekten konnten herausragende Werke schaffen, die bis in die Gegenwart von Bedeutung sind. Die Werke kamen der Repräsentation Kaiser Augustus zu Gute, die Marke „Kaiser Augustus, Blütezeit der Kultur“ ist bis dato ein starkes Image, dessen wirtschaftliche Auswirkungen in Form des Kulturtourismus bis in die Gegenwart reichen. (vgl. Fohrbeck, S. 38-41; Kössner, S. 22)

Historisch prägend sind auch die Mäzene der Renaissance in Italien. Viele kleine Stadtstaaten werden damals von Adelsgeschlechtern geführt. Die Visconti, Medici, und so weiter buhlen um die Vormachtstellung und verschaffen sich Ansehen und Einfluss mit der Förderung von Kunst (vgl. Kössner, 1999, S. 23; Burke, 1998, S. 93ff). Die Architektur, die Kunstwerke, die sie errichten ließen, verschafften ihnen, aus heutiger Marketingperspektive betrachtet, eine starke Corporate Identity, ermöglichten Differenzierung und boten damit einen Wettbewerbsvorteil. Jeannette zu Fürstenberg (vgl. 2012, S. 28-30) untersucht in ihrer Forschungsarbeit zu Wechselwirkung zwischen unternehmerischer Innovation und Kunst die starke Verflechtung zwischen MäzenInnen und KünstlerInnen dieser Zeitepoche. Innovationen wie die Entdeckung der Zentralperspektive inspirieren das Bewusstsein der MäzenInnen. Die dreidimensionale Raumdarstellung auf der zweidimensionalen Leinwand beeinflusst Wissenschaft und Wirtschaft. Im Gegenzug bekommt die Kunst durch die Geldflüsse der MäzenInnen einen Entwicklungsschub. Die Erfindung der doppelten Buchhaltung, die Grundsteinlegung eines internationalen Bankwesens in Verbindung mit dem Handel und der Tuchproduktion, wertvolle Gemälde, großartige Skulpturen und Bauwerke sind bis heute bereichernde Zeugen dieser starken Verflechtung. Fürstenberg (vgl. 2012, S. 74-78) betont den enormen Einfluss der Kunst auf die

Wirtschaft. Sie argumentiert, dass Kunst die florentinische Wirtschaft transformiert, indem sie nicht nur Gegenstand des Marktes ist, sondern ihn auch aktiv prägt. Gleichzeitig profitiert Kunst ihrerseits auch von den wirtschaftlichen Entwicklungen.

Vom 15. bis zum 17. Jahrhundert sind AristokratInnen als MäzenInnen tätig. Die Aufträge von Mathias Corvinus, Kaiser Maximilian I. Ferdinand III. Franz I. von Frankreich, Maximilian von Bayern und Rudolph II. in Prag lassen wertvolle und nachhaltige Bau- und Kunstwerke entstehen. Für die AristokratInnen sind Kunst und Kultur wesentlicher Teil ihrer Corporate Identity. (vgl. Kössner S. 23)

Ab dem 17. Jahrhundert wird das Weltbild stark vom Rationalismus beeinflusst. Neben Adel und Klerus erlangt das Bürgertum Bedeutung. Es entsteht das „Bürgerliche Mäzenatentum“. (vgl. Kössner, 1999, S. 23) Politik, Wissenschaft und Kunst sind im Wandel. Die industriellen Fortschritte, die Französische Revolution verursachen große sozialpolitische Veränderungen. Das Mäzenatentum tritt in den Hintergrund. Bis zum 1. Weltkrieg obliegt die Unterstützung von Kunst und Kultur vornehmlich dem Klerus, dem Adel und dem Bürgertum. Erst im 20. Jahrhundert, mit dem weiteren gesellschaftlichen Wandel durch die Industrialisierung treten Industriebetriebe, Banken und Versicherungen als Mäzene auf. (vgl. Kössner, 1999, S. 25) Mit diesem Wandel wird Kunst einer breiteren Öffentlichkeit zugänglich und es entstehen gleichzeitig neue Schnittstellen zwischen Wirtschaft und Kunst. Dass Kunst diese Schnittstelle beeinflussen kann, zeigt sich im folgenden Kapitel.

## **4.2. Schnittstelle Wirtschaft und Kunst**

Anhand Schumpeters Theorien erforscht Fürstenberg (vgl. 2010, S. 167) die Zusammenhänge zwischen Unternehmertum bzw. der Figur des Entrepreneurs und Kunst im Vergleich zur Unternehmerfamilie der Medici, die einerseits die Wirtschaft revolutionierten und gleichzeitig große FörderInnen der Kunst waren. Fürstenberg stellt fest, dass alle theoretischen Postulate, die Schumpeter erfolgreichen Unternehmertums voraussetzt, in dieser Verflechtung von Kunst und Wirtschaft die Medicis zu großem Erfolg führten. Schumpeter verweist in seinen Ausführungen auf die große Nähe künstlerischen und unternehmerischen Handelns. Er betont die Wichtigkeit der innovativen Erneuerung, die Bereitschaft den Blick für Unbekanntes zu öffnen

und dies auch im Innersten zu reflektieren, um daraus Neukombinationen zu kreieren. Damit geht aber auch die Kraft einher, bereits Bestehendes zu zerstören. Schumpeter spricht von schöpferischer Zerstörung, vom Zustand der Schweben und Durchlässigkeit, und der Fähigkeit auch irrationale Entscheidungen zu treffen, die UnternehmerInnen zu wirklichen Erneuerungen und Erfolg führen können. Diese Fähigkeiten und Eigenschaften werden eigentlich der Kunst zugeschrieben im Gegensatz zu fakten- und zahlenbasierter Wirtschaft. (vgl. Fürstenberg, 2011, S. 166-173)

Ein wesentlicher Aspekt der Kunst ist ihre ästhetische Qualität. Ein junges Subforschungsgebiet der Wirtschaftswissenschaften nennt sich laut Brigitte Biehl-Missal (vgl. 2011, S. 7- 8) Wirtschaftsästhetik und beschäftigt sich mit dem Einfluss von Ästhetik auf Unternehmen. International seit etwa 30 Jahren als „Organizational Aesthetics“ bekannt, werden hier neben sozial- und kulturwissenschaftlichen Bereichen im Besonderen die Wirkungsweisen der Kunst untersucht. Biehl-Missal (vgl. 2011, S. 7- 8) spricht vom verstärkten Einfluss der Kunst auf die Wirtschaft, nicht nur in Bezug auf die Präsentation von Kunstwerken in den Büros von Vorständen vielmehr noch vom Einfluss künstlerischer Praxis auf das „System Unternehmen“. In diesem Jahrhundert ist es mittlerweile angesagt, dass globale Unternehmen mit KünstlerInnen kooperieren, sei es in der Personalentwicklung als auch in der Organisationsentwicklung, um mit den MitarbeiterInnen als auch den Führungspersönlichkeiten komplexes Denken und kreatives Handeln zu trainieren. Die Finanzkrisen und komplexen Anforderungen im globalen Wettbewerb haben Zweifel an einer rein analytischen Ausrichtung der Ausbildung der MBAs geweckt. Biehl-Missal (vgl. 2011, S. 7) verweist auf den Artikel von Nancy J. Adler in „The Arts and Leadership“ (vgl. 2008, S. 187) in dem Adler die MFAs also Master of Fine Arts als die vielversprechendsten Arbeitskräfte für die Wirtschaft betrachtet. The „MFA is the New MBA . . . An arts degree is now perhaps the hottest credential in the world of business.“ (vgl. Pink, 2004, S. 21; Adler, 2008, S. 187)

An dieser Stelle sei auch nochmals auf Mintzberg (vgl. 1991, S. 39-54) verwiesen, der bereits in den 1970er Jahren die rein analytisch ausgerichtete Ausbildung der MBAs kritisiert hatte und dem intuitiv-kreativen künstlerischen Handeln große Bedeutung beigemessen hat. Biehl-Missal (vgl. 2011, S. 74) geht so weit, dass selbst Management als Kunst bezeichnet wird. Metaphern, die Unternehmen als Maschinerie darstellen, werden durch solche ersetzt, die Unternehmen als

Orchester oder noch freier, als eine lebendige Jazzband betrachten. Zudem hat das Bedürfnis der Beschäftigten nach sinnstiftender erfüllender Arbeit in angenehmer Umgebung an Bedeutung zugenommen. Dies betrifft die Gestaltung der Arbeitsräume, der Architektur als auch der Produkte. Ästhetik und Kreativität und selbst nachhaltige Wirtschaften finden im Bereich der Kunst Widerhall. Die Konfrontation mit Kunst wird somit zu einer Notwendigkeit, die Wirtschaftsunternehmen erhoffen sich Inspiration, Konzepte und Methoden aus der Kunst, man will von der Kunst lernen. „If An Artist Ran Your Business“ lautete der Titel eines Workshops auf dem Weltwirtschaftsforum in Davos im Jahr 2004. Kunst soll Inspiration und Werkzeug für die Wirtschaft sein. Im „ästhetischen Wirtschaftszeitalter“ wird Kunst als Mittel zur Wertschöpfung eingesetzt, um Effizienz, Profit und Margen zu erhöhen. (vgl. Biehl- Missal, 2011, S. 7-9) Die Schnittstelle Wirtschaft und Kunst eröffnet neue Perspektiven, welche Ziele damit verfolgt werden können, wird im folgenden Kapitel erörtert.

### **4.3. Ziele**

Laut Bruhn (vgl. 2018, S. 238-243) zählen in diesem Bereich neben den ökonomischen Zielen psychologische Ziele. Dabei unterscheidet er kognitive Ziele, affektive Ziele und konative Ziele. Kognitive Ziele beziehen sich auf die Aufmerksamkeitswirkung, die z.B. bei Großveranstaltungen wie Popkonzerten oder publikumswirksamen Klassikveranstaltungen erreicht werden kann (vgl. Bruhn, 2018, S. 240-241).

Affektive Ziele bedienen sich der Imagepflege. Dabei wird versucht über einen Imagetransfer die gewünschten Eigenschaften der KünstlerInnen für die eigene Marke zu nutzen. Eingesetzt wird dieser Effekt weniger um neue Marken aufzubauen. Vielmehr dient der Imagetransfer dazu, etablierte Marken zu pflegen und zu festigen und dabei das angestrebte Unternehmensfremdbild zu schärfen. Bruhn (vgl. 2018, S. 241) merkt jedoch an, dass das Sponsoring als solches einen positiven Imageeffekt in sich trägt. Sponsoring kultureller Angelegenheiten wird gesellschaftlich hoch angesehen und somit wird das Sponsorship als verantwortungsvoller Beitrag gesellschaftlicher Belange betrachtet. Die Vermittlung von gesellschaftlicher Verantwortung,

auch Corporate Social Responsibility genannt, führt wiederum zu Sympathiegewinn. (vgl. Bruhn, 2018, S. 241)

Die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung, Imagegewinn und die Wirkmacht von Sponsoring kann anhand des Unternehmens Verbund AG demonstriert werden. Die Verbund AG hat seit 2004 kontinuierlich eine Kunstsammlung mit dem Schwerpunkt „Feministische Avantgarde“ der 1970er Jahre aufgebaut. Als Teil des Anlagevermögens konnten mit dieser Sammlung Ausstellungen in bedeutenden internationalen Museen gezeigt werden, Reputation, Prestige und gesellschaftliche Anerkennung folgten. Von der damals unbekanntenen Künstlerin Renate Bertelmann wurden über 50 Werke angekauft, eine Publikation wurde erstellt. Im Jahr 2022 war Bertelmann die österreichische Repräsentantin auf der Biennale von Venedig, der weltweit bedeutendsten Kunstausstellung. (vgl. Schor, 2011, S. 29-30)

Gesellschaftliche Verantwortung in Verbindung mit Kunst wird auch in einem Bericht von Nyssen Guillén und Deckert (vgl. 2021, S. 1; S. 8) behandelt. Im International Journal of Corporate Social Responsibility wird darauf hingewiesen, dass gesellschaftliche Verantwortung angesichts der demografischen Entwicklungen unserer Welt zunehmend zu einem bedeutenden Faktor wird und die Kultur nachweislich ein Innovationstreiber ist.

Nach Bruhn (vgl. 2018, S. 242) können affektive Ziele auch durch Sponsoring per se erreicht werden. Dabei kann sich Kunst direkt auf die MitarbeiterInnenmotivation positiv auswirken. Dies belanget einerseits die Einbindung der Mitarbeitenden in kulturelle Aktivitäten: Das können Gründungen und Unterstützung werksinterner Kulturvereine sein, als auch Einladungen zu gesponserten kulturellen Ereignissen. All diese Maßnahmen stärken die Bindung zum Unternehmen und verbessern die Weiterempfehlungsbereitschaft. Nicht zu unterschätzen ist zudem der personalpolitische Aspekt von Kunstsponsorng. Das kulturelle Engagement steigert die Attraktivität des Unternehmens und bietet damit auch einen Wettbewerbsvorteil bei der Akquirierung von MitarbeiterInnen. (vgl. Bruhn, 2018, S. 242)

Kunstsponsorng bietet jedoch auch die Möglichkeit, das Medium Kunst für beziehungsorientiertes Marketing einzusetzen. Nach Bruhn (vgl. 2018, S. 242-243) fällt diese Form der Beziehungspflege in den Bereich der konativen Ziele. Verfolgt werden dabei relevante Kundenbeziehungen und eine hohe Kundenzufriedenheit. In diesem Kontext können

gesponserte Veranstaltungen genutzt werden. Bruhn nennt hier beispielsweise das Engagement des Versicherungsunternehmens Barta & Partner, das als Exklusivsponsor der Salzburg World Fine Art Fair in der Messe Lounge Beratung und Dienstleistungen von KunsthistorikerInnen und KunstexperteInnen für die BesucherInnen angeboten hat. Kulturelles Engagement kann sich in vielfältiger Weise zeigen und eröffnet Unternehmen damit ein breites Spektrum, um unterschiedliche Zielgruppen adäquat und fokussiert zu erreichen. Das Umfeld im Rahmen von Kunstmessen, Konzerten, Vernissagen, etc. bietet einen exklusiven Rahmen für anspruchsvolle, elitäre Zielgruppen, eine Gelegenheit um Topkundinnen, PartnerInnen im B2B Bereich bzw. Influencer und Meinungsbildende zu empfangen und Beziehung zu knüpfen. Im Unterschied zu Sportsponsoring gibt es bei Kunstsporing laut Bruhn (vgl. 2018, S. 243) kaum Streuverluste, da hochgebildetes Publikum angesprochen wird. Ein weiterer Vorteil in Bezug auf Sportsponsoring ist die zurückhaltende Position der Sponsoren, die unaufdringlich und damit sympathischer wahrgenommen werden. (vgl. Bruhn, 2018, S. 243)

Für ein Wirtschaftsunternehmen bieten sich verschiedene Formen des Kunstsporing an, um die gesteckten Ziele zu erreichen. Welche Form für Sponsoring gewählt wird, unterliegt strategischen Entscheidungen. Im nächsten Abschnitt finden sich dazu Erläuterungen aus der beforschten Literatur.

#### **4.4. Geld- Sach- und Dienstleistungssponsoring**

Sponsoring kann sich in verschiedenen Formen zeigen und auf unterschiedliche Ebenen wirksam werden. Das können direkte Geldzahlungen, die Übernahme von Sach- oder Dienstleistungen des Unternehmens als auch Personalgestellung durch das Unternehmen sein. In Folge kann das Unternehmen Marketingmaßnahmen und die Öffentlichkeitsarbeit unterstützen, Stipendien gewähren, Kunstwerke, Tonträger oder auch Kataloge und Ticketkontingente ankaufen. Eine äußerst öffentlichkeitswirksame Maßnahme ist zudem die Auslobung von Kunstpreisen. (vgl. Frohne, Norwidat-Altmann & Scheytt, 2015, S. 66)

Die ursprünglichste Form des Sporing ist laut Rundshagen (vgl. 2003, S. 60) das Geldsporing. Geldsporing ist eine einfache und eine sehr klare Art einen partnerschaftlichen Imagetransfer herzustellen. Aufwendiger ist es, den Sachverhalt bei

Sachsporing nachzuvollziehen. Dies ist jedoch notwendig, damit diese Aufwendungen auch tatsächlich wieder steuerlich als Betriebsausgabe geltend gemacht werden können. In diesem Fall muss die inhaltliche Verbindung zwischen Sponsor und dem gesponserten kulturellen Ereignis, bzw. des gesponserten Kunstwerks zu erkennen sowie der Benefit für das Unternehmen nachvollziehbar sein.

Im Kulturbereich wird häufig Sachsporing angewendet. Dies bedeutet, dass Güter, die von Unternehmen selbst produziert werden, Kultureinrichtungen oder KünstlerInnen zur Verfügung gestellt werden. Das können Druckmaterialien, Büroausstattungen sowie Arbeitsmaterialien sein, die für die Umsetzung von Ausstellungen oder Kunstwerken verwendet werden.

Nach Rundshagen (vgl. 2003, S. 61) wird Sachsporing auch steuerlich anders als Geldsporing behandelt. Sachsporing wirkt sich auf den Posten der Vorrats- und Betriebsmittel ergebniswirksam aus, oder es kann sich unter Umständen im Anlagekonto niederschlagen.

Entscheidet sich ein Unternehmen für Dienstleistungssporing, werden unternehmenseigene Dienstleistungen wie Rechtsberatung, handwerkliche Tätigkeiten, die Benützung eines PKWs oder auch technisches Know-how kostenlos zur Verfügung gestellt, um damit einen Imagegewinn zu erzielen. Die Ergebnisrechnung ist in diesem Fall nicht so klar erkennbar wie bei Geldsporing. Auswirkungen zeigen sich in geringerer Produktivität, die sich am Umsatz oder auch an Produktionsausfällen bemerkbar machen. Somit ist auch die steuerliche Absetzbarkeit nicht im selben Ausmaß wie bei Geldsporing gegeben. (vgl. Rundshagen 2003, S. 60-63)

Allenfalls sind aktuelle steuerrechtliche Folgen von Kunstsporing zu beachten, die in den österreichischen Einkommensteuerrichtlinien (vgl. § 5 Abs. 7 Satz 1643 EStR) bzw. in den Vereinsrichtlinien (vgl. § 45 Abs. 2 Satz 157-164 VereinsR) geregelt sind. Ein Sporingvertrag, in dem Ort und Zeitpunkt der Erbringung sowie der Umfang der Werbeleistungen enthält, als auch eine Dokumentation der erbrachten Leistungen sind fundierte Dokumente, die die steuerliche Absetzbarkeit unbestritten rechtfertigen und nachvollziehbar machen. (vgl. <https://www.usp.gv.at/>, 2023)

Neben der strategischen Entscheidung für eine Form des Sponsorings gibt es weitere strategische Überlegungen, damit Kunstsponsorings authentisch und für beide Seiten konstruktiv genutzt werden kann.

#### **4.5. Strategische Überlegungen**

Laut Hermanns und Marwitz (vgl. 2008, S. 67) werden von Marketingkommunikation Glaubwürdigkeit, Emotionalisierung, Differenzierte Zielgruppenbearbeitung, Authentizität, Effektivität und Effizienz gefordert. Um diese Ziele zu erreichen, bedarf es nach Heinze (vgl. 2005, S. 77) in Bezug auf Kunstsponsorings einer Sponsoringstrategie. Als Basisgerüst definiert sie die Ziele, die Zielgruppen als auch die Abgrenzungen. Die Ziele folgen aus den grundlegenden Überlegungen was verkauft wird, wodurch sich die eigene Unternehmensidentität auszeichnet und welches Image vermittelt werden soll. Als nächster Schritt ist die Zielgruppe zu definieren, die sich aus KundInnen, LieferantInnen, InvestorInnen, Mitarbeitenden, der Öffentlichkeit oder auch Meinungsführenden zusammensetzen kann. Zu definieren gilt, wer gesponsert wird. Soll sich das Sponsorship ausschließlich auf Kultureinrichtungen beziehen oder sollten eher KünstlerInnen direkt angesprochen werden. Ein weiterer Aspekt ist die Frage nach der Gegenleistung, was ist möglich, was erwartet sich das Unternehmen. Es gilt abzuklären, wie das Sponsorship für die eigene Unternehmenskommunikation genutzt werden kann. Für die Projektauswahl bedarf es der Überlegung, ob das Unternehmen lokale Projekte fokussiert, sich international ausrichtet, oder ob es genau diesen Austausch forcieren möchte. Dabei ist immer der Fit zwischen der Identität des Unternehmens und der Projekte zu achten. Es ist die Authentizität, die Glaubwürdigkeit schafft und Glaubwürdigkeit ist die Basis, über die das Vertrauen der MitarbeiterInnen, KundInnen, GeschäftspartnerInnen, politischen Meinungsbildenden gewonnen werden kann. Weitere Überlegungen betreffen die Höhe der eingesetzten Mittel. Gibt es Höchst- bzw. Mindestbeträge, entschließt man sich ausschließlich Großprojekte zu sponsern, was ist man bereit hierfür einzusetzen? (vgl. Heinze, 2005, S. 79-80)

Die Kultureinrichtungen hingegen müssen laut Frohne, Norwidat- Altmann & Scheytt (vgl. 2015, S. 21) die Ziele ihrer Erwartungen definieren. Das betrifft die finanziellen, materiellen, öffentlichkeitswirksamen bzw. betriebsrelevanten Aspekte. Materielle Ziele können über

Sach sponsoring abgegolten werden. Betriebsrelevante Ziele können die Unterstützung durch Know-how sein, das kann ein projektbezogener Support sein, Renovierungen, Ausstattungen als auch Beratungen. Die Öffentlichkeitswirksamkeit sollte über das Marketing und die Öffentlichkeitsarbeit des Unternehmens erfolgen. Das Unternehmen propagiert das Sponsorship über die eigenen Kanäle. Diese Marketingkooperationen sind mit dem Unternehmen abzustimmen und erfordern eine enge Zusammenarbeit der PartnerInnen. (vgl. Frohne, Norwidat- Altmann & Scheytt, 2015, S. 21-23) Die Schnittmenge der gemeinsamen Ziele, Erwartungen und Bedingungen sind die Basis für einen Sponsorship-Vertrag, womit erfolgreiches und werbewirksames Sponsoring gestartet werden kann. (vgl. Frohne, Norwidat- Altmann & Scheytt, 2015, S. 27).

Strategische Überlegungen betreffen, wie bereits angerissen, vor allem die Marketingaktivitäten. Wie effektiv diese Aktivitäten umgesetzt werden können, zeigt sich anhand des nächsten Kapitels.

#### **4.6. Synergien der Marketingaktivitäten**

Die Wirkung von Kunst sponsoring multipliziert sich laut Bruhn (vgl. 2018, S. 269-270), wenn Kunst sponsoring mit möglichst vielen Kommunikationsinstrumenten verknüpft wird. Diese Verknüpfungen werden als interinstrumentelle Integration bezeichnet. Die Öffentlichkeitswirksamkeit potenziert sich, wenn Kunst sponsoring in die Public Relations des Unternehmens integriert wird. In Form von Pressearbeit, in der Mediawerbung als auch im Direkt-Marketing wird das Sponsoring kommuniziert. Das Sponsoring kann in Produktwerbungen, Katalogen und Programmheften als auch in den eigenen Unternehmensbroschüren platziert werden. Höchst öffentlichkeitswirksam ist die Auslobung von Kunstpreisen. Einladungen zu diesen Ereignissen können wieder für vertiefte Beziehungen zu KundInnen, LieferantInnen und GeschäftspartnerInnen genutzt werden. (vgl. Bruhn 2018, S. 269-270)

Als Beispiel sei hier der Henkel Art.Award genannt. Als deutsches Familienunternehmen ist Henkel international ausgerichtet und hat mit der Osterweiterung des Unternehmens um die Jahrtausendwende einen Kunstpreis initiiert, eine strategische Überlegung, die der

Unternehmenskultur Ausdruck verleihen sollte. Der Award bot neben dem Preisgeld eine gut kommunizierte Ausstellung im Heimatland. Der Preis diene als Sprungbrett für junge Kunstschaffende und gleichzeitig einer langfristigen Aufwertung der Region. (vgl. Schauer, 2011, S. 23-25)

Einen synergetischen Vorteil bietet laut Frohne, Norwidat-Altman & Scheytt (vgl. 2015, S. 67) eine direkte Verschränkung von Geldsponsoring mit dem Marketingaktivitäten des Sponsors. Das bedeutet, dass jeder Euro, der an Geldsponsoring fließt, verdoppelt wird und als „Vermarktungseuro“ noch einmal in das Marketingbudget eingeht. Dieses Vermarktungsbudget dient der Kommunikation des gesponserten Projektes oder auch der gesponserten Institution. Gesponsert werden z. B. Berichte über die gesponserte Ausstellung als Sonderbeilage in Zeitungen. Dadurch ergeben sich vorteilhafte Synergieeffekte für beide Seiten. Die SponsorInnen können somit einen Teil ihres ohnehin kalkulierten Kommunikationsbudgets fokussiert einem bestimmten Medium zukommen lassen. Dieses zielgerichtete Vorgehen bewahrt vor diffuser Zerstreung der Werbung und ist eine zusätzliche werbewirksame Unterstützung für die Gesponserten, wobei die Gesponserten die inhaltliche Hoheit bewahren. Gleichzeitig stärkt dies die Authentizität des Sponsorships nach außen als auch nach innen. (vgl. Frohne, Norwidat-Altman & Scheytt, 2015, S. 67)

Nicht zu unterschätzen ist der Einfluss laut Bruhn (vgl. 2018, S. 269-270) auf die interne Kommunikation als auch auf die Stakeholder. Interne Workshops als auch gezielte Einladungen zu kulturellen Veranstaltungen stärken die MitarbeiterInnenbindung, die entspannten, emotional ansprechenden Situationen bei Kunst und Kulturveranstaltungen fördern die Kontakte zu Shareholdern, Stakeholdern und InfluencerInnen. Synergien betreffen nicht nur die Marketingaktivitäten, Vorteile ergeben sich auch in der Wechselwirkung zwischen SponsorInnen und den Gesponserten.

#### **4.7. Die Wechselwirkung zwischen Sponsor und Gesponserten**

Voraussetzung für erfolgreiches Kunstsponsoring ist laut Bortoluzzi Dubach (1999, S. 58) das Interesse des Unternehmens an Kultur. Den Unternehmensrichtlinien und der Corporate Identity folgend, muss Kultur im Unternehmen einen Status haben und kompetente MitarbeiterInnen

müssen sich professionell und mit sensiblem Engagement diesen Aufgaben widmen können. Das Sponsorship muss mit dem Image und dem Auftritt des Unternehmens übereinstimmen. Bortoluzzi Dubach (1999, S. 59) nennt dies die Übereinstimmung der „inneren und äußeren Kohärenz“, die wiederum Glaubwürdigkeit und Vertrauen bei KundInnen als auch bei den Mitarbeitenden schafft.

Zudem ist die Haltung der Gesponserten in Bezug auf die Bereitschaft sich auf marktorientierte Bedürfnisse der Unternehmen einzulassen notwendig. Dennoch sind die Persönlichkeiten, die Identität, Einstellungen und Praktiken der Beteiligten zu respektieren und zu achten. Nur unter dem Gesichtspunkt einer gleichwertigen Partnerschaft wird das Sponsorship nachhaltig und langfristig erfolgreich sein. (vgl. Bortoluzzi Dubach, 1999, S. 59)

Als Beispiel sei das erfolgreiche Unternehmen Ritzer in Mauterndorf im Lungau genannt. Als regionale Stahlbaufirma mit internationalem Export ist Kunst seit über 20 Jahren ein Eckpfeiler im Unternehmen. In regelmäßigen Abständen wird die Produktionshalle zum Aufführungsort für Konzerte, Theater und Ausstellungen. Zwischen Maschinen und Werkzeugen, in enger Kooperation mit den Mitarbeitenden entstehen authentische aufregende Kunstevents. 2023 wurde die Werkshalle für drei Wochen ausgeräumt und zur Bühne für eine hochkarätige Oper mit dem Star Rafael Fingerlos. Das mediale Echo war außerordentlich. (vgl. [www.stefanritzer.at](http://www.stefanritzer.at), 2024; [www.operlungau.com](http://www.operlungau.com), 2020)

Ein weiterer Akteur sind die Medien, die sich ihrer Bedeutung eines gelungenen Sponsorships bewusst sein müssen. Der Vorbehalt gegenüber einer Kommerzialisierung der Kunst von Seiten des Kulturjournalismus muss in Bezug auf die Bedeutung der Drittmittelfinanzierung der Kulturprojekte über die Wirtschaft relativiert werden. Dies erfordert offene Bereitschaft und sensibles Feingefühl in der Berichterstattung. (vgl. Bortoluzzi Dubach, 1999, S. 60) Einer gelungenen Berichterstattung dienlich ist eine klar erkennbare Corporate Identity der Unternehmen, die den wechselseitigen Imagetransfer von Kunst und Unternehmen erleichtert.

#### **4.8. Corporate Identity im Kontext von Kunstsponsoring**

Laut Schwaiger (vgl. 2001, S. 1) ist mit der Verbreitung des St. Galler Managementkonzepts nach Bleicher (vgl. Schwaiger, 2001, S. 1 zitiert nach Bleicher 1991, 1994) neben der strategischen

und operativen Unternehmensführung noch eine dritte Handlungsebene zu beachten. Diese dritte Führungsebene wird normatives Management genannt und beinhaltet die Fragen nach Werten unternehmerischen Handelns und die damit einhergehende gesellschaftliche Legitimation. Gearbeitet wird dabei an der Verständigung, Glaubwürdigkeit und Sympathie, die Grundlage der Beziehung zu den Stakeholdern sind. Das betrifft auch die kritischen Stimmen der Öffentlichkeit, die großen Wert auf die Unternehmensethik legen. Normative Unternehmensführung bedient sich vier wesentlicher Instrumente, der Unternehmensphilosophie, dem Unternehmenszweck, auch Business Mission genannt, der Unternehmensleitlinien und der Unternehmensidentität, die als Corporate Identity verstanden wird. (vgl. Schwaiger, 2001, S. 1)

Regenthal (vgl. 2009, S. 209-211) spricht von Corporate Identity Prozessen im Sinne einer Entwicklung und stetigen Erneuerung der Identitätsfindung. Ähnlich der Identitätsbildung eines Individuums, die ein lebenslanger Prozess ist, sind auch Unternehmen angehalten, ganzheitliche Corporate Identity Prozesse zu entwickeln. Diese prozessuale Identitätsbildung wird mit der sogenannten Corporate Communication, nach innen und nach außen vermittelt. Auch hierfür ist Kunstsponsorship neben Public Relations, Werbung, Marketing, Vertrieb, MitarbeiterInnenschulung ein probates Medium. (vgl. Regenthal, 2009, S. 143)

Laut Adlmaier-Herbst (vgl. 2012, S. 12-14) ist es die Kommunikation und die gesamte „Wahrnehmungsqualität“ eines Unternehmens, das in Zeiten der Marktsättigung, der Markeninflation und dem Angebot annähernd gleichwertiger Produkte, eine Abgrenzung am Markt ermöglicht. Es ist nicht nur das Image einer Marke, es ist das Image eines Unternehmens, das ihren MarktpartnerInnen bzw. Stakeholdern Sicherheit und Orientierung gibt. Im positiven Fall verschafft das Image Sympathie, Identifikation und Vertrauen als Basis, die wiederum langfristige Beziehungen ermöglichen. Zunehmend bedeutend wird das Image des Unternehmens selbst, die Haltung des Unternehmens, die Corporate Social Responsibility, die Unternehmenskultur, das hinter den Marken steht. Beeinflusst und geprägt wird das Image von rationalen und emotionalen Eindrücken, die, entsprechend der Corporate Identity, über unterschiedliche Botschaften geweckt und gesteuert werden können. (vgl. Adlmaier-Herbst, 2012, S. 14-21; 55-60)

Wie hier dargelegt, kann Kunst als identitätsstiftendes Medium zur Unterstützung der Corporate Identity eingesetzt werden. Was Kunst im gegenwärtigen Informationsüberfluss bewirken kann, zeigt sich anhand des folgenden Abschnitts der Arbeit.

#### **4.9. Informationsüberfluss**

Unternehmen sind angehalten in ihren strategischen Überlegungen im Sinne Porters (2000) Differenzierungsstrategien zu beachten. Das heißt, um dauerhafte Überrenditen zu erzielen, muss KundInnen über den Kernnutzen eines Produktes hinaus ein Zusatznutzen angeboten werden. Das gilt im Besonderen für austauschbare Produkte mit ähnlichem Nutzen, deren Basisfunktionen kaum unterscheidbar sind. In diesem Kontext ist die Einstellung der KundInnen gegenüber der Marke und dem Unternehmen von Bedeutung, denn die Einstellung zur Marke bzw. zum Unternehmen beeinflusst die Verhaltensabsicht des Individuums. Differenzierungsmöglichkeiten werden u.a. über das Image vermittelt, das die Einstellungen der Kunden gegenüber der Marke bzw. dem Unternehmen beeinflusst. (vgl. Schwaiger, 2008, S. 114) Einstellungen werden einerseits von kognitiven Überlegungen als auch von affektiven Eindrücken gebildet, die sich wechselwirkend aufeinander beziehen, einander beeinflussen und miteinander verwoben sind. Kognitive Bestandteile der Einstellung sind rational dominiert, affektive Bestandteile werden emotional gesteuert. (vgl. Kroeber- Riel, Weinberg 2013, S. 304)

An dieser Stelle sei an die Forschungsergebnisse von Daniel Kahneman (vgl. 2012, S. 33) verwiesen, der von zwei Systemen der Wahrnehmung spricht. System eins, das automatisch, schnell, mühelos und ohne willentliche Steuerung funktioniert und System zwei, das die anstrengenden mentalen und komplexen Aufgaben lenkt. System eins reagiert auf Bilder, Wiederholungen, Wortreihungen und beeinflusst in großem Maß System zwei. Kahnemann (vgl. 2012, S. 40) spricht von Eindrücken und Überzeugung. In Experimenten ließ sich nachweisen, dass selbst rationale Überlegungen und Einsichten eines Sachverhaltes die intuitive Wahrnehmung desselben Sachverhaltes nicht korrigieren (vgl. Kahnemann 2012, S. 40).

In Bezug auf die Markenstärke, die sich aus der Markenbekanntheit und der Markensympathie bildet, bedeutet dies nach Kroeber-Riel, Weinberg (vgl. 2013, S. 168), dass die Markenbekanntheit vom rationalen Bereich, die Markensympathie vom affektiven beeinflusst

wird. Wird die Unternehmensreputation als adäquates Maß für die Stärke der Unternehmensmarke betrachtet, so speist sich diese Unternehmensmarke aus Kompetenz, die dem kognitiven, rationalen Aspekt verhaftet ist und der Sympathie, die von affektiven Faktoren gebildet wird. (vgl. Schwaiger, 2008, S. 114)

Häufig jedoch können die angewandten Kommunikationsmaßnahmen die Aufmerksamkeitsbarriere der KonsumentInnen nicht überwinden, der gewünschte Erfolg hält sich in Grenzen, weil die Flut an Informationen, der sogenannte „Information Overload“ (vgl. Schwaiger, 2008, S. 114) es nicht erlaubt, die Kommunikationsmaßnahmen wahrzunehmen und die Informationen zu empfangen. TV, Printmedien und Internetmedien füllen mit einer Vielzahl von Werbespots die Informationskanäle und versuchen die Wahrnehmungsbarrieren der KonsumentInnen zu durchdringen. Über die Informationsflut hinaus beeinflussen viele Faktoren die Aufnahmebereitschaft. Die mentale Verfassung, die emotionale und körperliche Befindlichkeit, Uhrzeit der Ausstrahlung, Form der Darstellung und die Umgebung sind maßgeblich für die Rezeption von Informationen verantwortlich. So sind auch Motivation, Intelligenz und körperliches Befinden ausschlaggebend für die Aufnahmefähigkeit. Persönliche biologische Kapazitäten müssen als gegeben akzeptiert werden, da sie kaum beeinflussbar sind. Motivation und körperliches Befinden hängen durchaus von äußeren Faktoren ab. Im Besonderen ist das körperliche Befinden stark von äußeren Reizen abhängig. Kulturelle Veranstaltungen und Freizeitveranstaltungen bieten meist eine entspannte Atmosphäre, finden abseits des täglichen Geschäfts statt, ermöglichen gemeinsame emotionale Erlebnisse in angenehmer Umgebung. Dieses Wissen um den Einfluss der Umgebung auf das körperliche und mentale Befinden befürwortet erlebnisorientierte Kommunikationsstrategien, die besonders in Kunstsponsorings zu finden sind. (vgl. Schwaiger, 2008, S. 115)

Kulturelle Veranstaltungen und Ereignisse bieten ein großes Feld an Erlebnismöglichkeiten. Kunst und Kultur zeigen sich in vielfältiger Weise. Ob Theater, Performance, Musik oder bildende Kunst, Klassisches oder Zeitgenössisches, die unterschiedlichen Kunstformen vermitteln jeweils bestimmte Images, mit welchen sich Unternehmen identifizieren können. So haben Unternehmen eine große Auswahl, ein passendes Medium für ihr Imageprofil zu finden. Die Auswahl der adäquaten Veranstaltung bzw. Kunstrichtung ist ein wesentliches Moment für die Imagebildung und der eigenen Markenpflege. (vgl. Schwaiger, 2008, S. 115)

#### **4.10. Der Einfluss auf die Markenbildung**

Die Marke ist laut Hermanns und Marwitz (vgl. 2008, S. 267) der immaterielle Wert, der einem Produkt oder einer Dienstleistung anhaftet. „Marken bieten aus der Sicht der Soziologie maßgeschneiderte Problemlösungen für den Wunsch von Konsumenten nach Identität und Distinktion.“ (vgl. Woisetsschläger, 2006, S. 15) Marken suggerieren Prestige und Kontinuität, so sind Marken in der Lage, das Selbstwertgefühl zu steigern als auch die Zugehörigkeit zu einer Gruppe zu signalisieren. (vgl. Woisetsschläger, 2006, S. 15) Kunstsponsorship beinhaltet unter anderem einen Imagetransfer. Die Flut an Markenangeboten, der enorme Kommunikationsdruck und die zunehmende Informationsüberlastung der Rezipienten fordern immer neue und zielgerichtete Maßnahmen, damit werbewirksame Botschaften das Zielpublikum auch tatsächlich erreichen. Der hartumkämpfte Markt, die sich rasch verändernden Anforderungen der Unternehmensentwicklungen und die Dynamik des Unternehmensumfeldes stellen große Anforderungen an die Kommunikationsstrategien. Nicht zuletzt stellt die Digitalisierung neue Ansprüche an das Kommunikationsverhalten und an die Wahrnehmung von Marken. Ein großer Teil der Kommunikationsforen als auch Marktforen hat sich in den digitalen Raum verlagert. Dennoch ist auch hier zu beobachten, dass Gespräch, Vertrauen, Austausch, die Verbindung zu einem Gesicht die stärksten Impulse für Wahrnehmung und letztlich ausschlaggebend für konstante Beziehungen sind. (vgl. Hoffmann, 2016, S. 21)

Marken bauen Vertrauen auf, tragen in gesättigten Märkten zur Differenzierung bei, sie sind nutzenstiftend, im Sinne von ideellem Nutzen. Vertrauen ist das Schlüsselwort, das eine Brücke zur Marke, zum Produkt und der Kaufentscheidung der Rezipienten schlägt. Das Vertrauen in Marken ist eine Orientierungshilfe für die VerbraucherInnen. Für das Unternehmen entstehen durch das Vertrauen in die Marke gesteigerte Wachstumspotentiale, die wiederum den Unternehmenswert steigern. (vgl. Woisetsschläger, 2006, S. 8-9)

Kunstsponsorship kann beim Aufbau der Marke ein adäquates Kommunikationsinstrument sein, da es die mediale Aufmerksamkeit von fremdinitiierten Veranstaltungen nützt. Berichte in Rundfunk, Fernsehen und Social Media Kanälen sind Multiplikatoren und bringen die Marke in einem nicht kommerziellen Kontext in das Bewusstsein der RezipientInnen. Diese Impulse

setzten Ankerpunkte, die mit der Marke in Verbindung gebracht werden. (vgl. Hermanns, Kiendl & Ringle, 2006, S. 311)

Kunstsponsorship ist ein Kommunikationsinstrument das komplementär bzw. übergreifend zu anderen Kommunikationsinstrumenten eingesetzt werden soll. Es nutzt das Potential von realen Veranstaltungen, die fremd initiiert werden. In einem realen Kontext werden emotionale Botschaften mit der Marke in Verbindung gebracht. Zudem finden diese Ereignisse in einem nicht kommerziellen Umfeld statt. In diesem Kontext werden Zielgruppen angesprochen, die über die klassischen Kommunikationsmedien nicht erreichbar sind. Mit Kunstsponsorship können keine komplexen Werbebotschaften für die Marke vermittelt werden, vielmehr sind es Emotionen, Atmosphären, die über das Image der Kunst aufgebaut und für die Marke wirksam werden. Mit Kunst werden Kreativität, Innovation, intellektuelle Kraft, avantgardistische als auch klassische Werte assoziiert, die über das gemeinsame Erlebnis wiederum mit der Marke assoziiert werden. (vgl. Hermanns, Kiendl & Ringle, 2006, S. 311)

Kerstin Hoffmann (vgl. 2016, S. 25) stellt fest, dass gerade in Zeiten zunehmender Technisierung die persönlichen Begegnungen und der persönliche Austausch bedeutender werden und die Sehnsucht nach Orientierung und Personen, die unsere komplexe Welt durchleuchten, Themen anreißen und aufdecken immer größer wird. Betrachtet man KünstlerInnen als Seismographen ihrer Zeit, dann bietet Kunst mit ihren kommunikativen Qualitäten geradezu das Potential, Halt in diesen komplexen Herausforderungen zu bieten.

#### **4.11. Kommunikative Qualitäten der Kunst**

Laut Heinze (vgl. 2005, S. 35-37) beinhaltet Kunst zahlreiche Aspekte, die zu Kommunikation Anlass geben. Sie bietet ein Spektrum an sinnlich wahrnehmbaren emotionalen Erlebnismöglichkeiten, als auch intellektuell anspruchsvolle Reize.

Ein Aspekt ist die Limitierung. Kunstwerke grenzen sich von anderen Objekten unter anderem durch ihre Limitierung ab. Das Rare entzieht sich der Masse und kann in Folge zu einem musealen Ausstellungsstück werden. Eng damit verknüpft ist das Prestige. Entgegen den Erwartungen Walter Benjamins, das Kunstwerk würde aufgrund der technischen Reproduzierbarkeit an Aura verlieren und demokratisiert werden, ist das Gegenteil eingetreten. Obwohl Kunst in unseren

Breiten potentiell für jedermann zugänglich ist, hat sich der Nimbus der Kunst enorm erhöht. Extreme Auktionserlöse als auch spektakuläre Museumsbauten untermauern das Prestige der Kunst. (vgl. Heinze, 2005, S. 36)

Über das Prestige hinaus bietet die Komplexität der Kunst einen weiteren Kommunikationsfaktor. In einem Kunstwerk zeigt sich Bedeutung in einer formalen Ausführung. Damit bietet ein komplexes Kunstwerk ein hohes Maß an Reflexivität, die einerseits sinnliche als auch intellektuelle Pforten öffnen, aber auch Kommunikation über alternative Formen der Weltkonstruktionen zulassen. Heinze (vgl. 2005, S. 36) nennt die Geformtheit, das heißt die Abgrenzung zum Gegenüber, die Objektivität der Kunst als Möglichkeit über Kunst in Kommunikation zu treten. Das Werk bleibt über Jahrhunderte als Objekt erhalten, oder es verändert sich und gibt damit immer wieder Anlass darüber zu kommunizieren. Wesentlich ist auch die Speicherkapazität der Kunst. Geschichte, Erzählungen, Vergessenes oder auch Verdrängtes kann im Kunstwerk als „materialisiertes Gedächtnis“ immer wieder freigelegt und rezipiert werden. Das Kunstwerk als Speichermedium ermöglicht es uns, neue Sinnkonstellationen zu entdecken und zu generieren. (vgl. Heinze, 2005, S. 37)

Nicht zu übersehen ist letztlich der Aspekt der Innovation. Kunstwerke können Wirklichkeit neu konstruieren, (vgl. Schlögl, 2003, S. 17; Schlereth, 2008, S. 28- 36) neue Sichtweisen auf Gegebenheiten eröffnen, neue Sinneserfahrungen ermöglichen. Das innovative Potential der Kunst ist impulsgebend für Kommunikation. Das kann einerseits konstruktive Schubkraft auslösen, als auch einen Konflikt erzeugen. Damit sind Chaos und Turbulenzen nicht ausgeschlossen, was jedoch im kommunikativen Prozess bewusst durchlebt und ausgetragen werden kann. (vgl. Heinze, 2005, S. 37-38) Wie sich die kommunikative Kraft der Kunst im Kontext von Kunstsponsorship auswirken kann, zeigt sich im folgenden Kapitel.

#### **4.12. Wirkungen**

Mittlerweile gibt es aufgrund empirischer und theoretischer Sponsoring-Wirkungsforschung einige aussagekräftige Studien bezüglich der Wirkungen des Kommunikationsinstruments Kunstsponsorship. Innere Reaktionen werden als kommunikative Wirkung definiert. Sie manifestieren sich als Erinnerung oder Einstellung, äußere Wirkungen zeigen sich im

Kaufverhalten der Rezipienten sind somit ökonomisch messbar und werden als ökonomische Wirkungen bezeichnet. (vgl. Hermanns & Marwitz, 2008, S. 137)

Im Mittelpunkt der Werbewirkungsforschung von Sponsoring steht der Kommunikationsprozess, der laut Drees (vgl. Hermanns & Marwitz, 2008, S. 140, zitiert nach Hermanns, Glogger, Wissmeier, Drees) zwei voneinander getrennte Medien nützt. Das ist einerseits die gesponserte Person oder die Aktivität einer Institution, damit wirkt die Botschaft des Sponsors auf den bzw. die Gesponserten. Massenmedien, wie TV, Rundfunk, Internet, Zeitungen, Broschüren, Plakate und Social Media werden als zweites Element betrachtet, das als Multiplikator der Sponsoringbotschaft wirksam wird. Nicht berücksichtigt sind hier andere Kommunikationsinstrumente, die auch als Sprachrohr der Sponsoringbotschaft eingesetzt werden können. Als weiterer Faktor gilt der sogenannte passende Fit: Gemeint ist die Übereinstimmung der SponsoringpartnerInnen, die Glaubwürdigkeit erzeugt. Authentizität und Glaubwürdigkeit wiederum sind die Basis eines Sponsoringprojektes, die das Sponsorship authentisch und akzeptabel vermitteln und den gewünschten Kommunikationsprozess erfolgswirksam einleiten. Zudem wird die Kraft des Sponsorings im Transfer kurzer prägnanter Botschaften betont. Zu berücksichtigen ist jedenfalls, dass die Sponsoringbotschaft zweitrangig als Nebenbotschaft wahrgenommen wird, die im Rahmen der Veranstaltung bzw. als Botschaft der Botschaft in den Medien rezipiert wird. (vgl. Hermanns & Marwitz, 2008, S. 140, zitiert nach Drees).

Diese Eigenschaften sind als Rahmenbedingungen zu betrachten, denn sie vernachlässigen den wichtigen Komplex jeglicher Kommunikationsprozesse, nämlich die emotionale, innere Wirkung auf die RezipientInnen die Wirkung der Botschaften auf das Unterbewusstsein. (vgl. Hermanns & Marwitz, 2008, S. 140, zitiert nach Drees)

In den 1990er Jahren gab es noch heftige Diskussionen und Vorbehalte gegenüber Kunstsponsorship. Befürchtet wurde eine starke Einflussnahme seitens der Geldgeber auf die Gestaltungsfreiheit der Kunst. Die Praxis hat dies jedoch nicht bestätigt, somit stehen heute Kulturinstitutionen als auch KünstlerInnen Kunstsponsorship positiv gegenüber. (vgl. Hermanns & Marwitz, 2008, S. 90) Hermanns und Marwitz (vgl. 2008, S. 89-90) beleuchteten die Auswirkungen von Kunstsponsorship und betrachten den Zusammenhang zwischen Wirtschaft und Kultur anhand der Stadt München, einer Millionenstadt mit hohem Arbeitseinkommen und

niedriger Arbeitslosenquote. Im Umfeld dieser Stadt hat sich ein Cluster aus Wirtschaft und Wissenschaft gebildet. Tausende IT-, Software-, Biotech-, Medien- und Kommunikationsunternehmen und Zentralen von zahlreichen Firmen ließen München innerhalb Deutschlands zur wirtschaftlich führenden Metropole wachsen. Damit verknüpft, entstand eine hohe Lebensqualität und ein vielfältiges Kulturangebot, das wiederum hochqualifizierte Menschen anzog. (vgl. Hermanns & Marwitz, 2008, S. 90)

Das Umfeld der Kultur bietet ein schöpferisches Moment und innovative Kraft. Eben diese Faktoren schaffen ein produktives Innovationsklima, das Grundlage und Nährboden für eine innovative Wirtschaft ist. Viele Institutionen, wie die Bayrische Staatsoper, Kunstsammlungen, diverse Kunstprojekte werden von Unternehmen gesponsert. Diese Unternehmen betrachten ihr Sponsoring Engagement und Kunst als Ausdruck ihrer Unternehmenskultur und verweisen somit auf die Wechselwirkung zwischen Kunstschaffen und innovativem Wirtschaftserfolg. (vgl. Hermanns & Marwitz, 2008, S. 90)

„We can afford to lose money – even a lot of money. But we can’t afford to lose reputation – even a shred of reputation.“ (Schwalbach, 2015, S. 3 zitiert nach Warren Buffet).

Laut Schwalbach (vgl. 2015, S. 3) ist die Reputation eines Unternehmens ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Unternehmen mit hoher Reputation haben eine wesentlich bessere Position im Wettbewerbsumfeld, denn hohe Reputation impliziert Vertrauenswürdigkeit, Verlässlichkeit, Glaubwürdigkeit und Berechenbarkeit. (vgl. Schwalbach, 2015, S. 3) Durch eine positive Reputation können überdurchschnittliche Leistungen am Markt erzielt werden. Zum einen wirkt sie sich positiv auf die MitarbeiterInnen Akquisition aus, zum anderen schafft eine hohe Reputation einen verbesserten Zugang zum Kapitalmarkt. Infolge bietet dies Vorteile in Verhandlungen mit Stakeholdern. Höhere Produktpreise lassen sich besser durchsetzen und auch die Kundenbindung wird erleichtert. Die bessere Verteidigungshaltung nach außen durch gute Reputation impliziert auch eine bessere Position in Verhandlungen, die letztlich Vorteile in der Erlangung von niedrigeren Beschaffungspreisen bringt. Im Gegensatz zur Identität und dem Image eines Unternehmens, welche vom Unternehmen selbst gesteuert werden können, ist die Reputation das Ansehen, das von den Stakeholdern gebildet wird und somit kaum zu kontrollieren ist. (vgl. Schwalbach, 2015, S. 3)

Nach Schwalbach (vgl. 2015, S. 6) ist Reputation ein strategischer Wettbewerbsvorteil und sollte verstärkt Teil des strategischen Kommunikationsmanagements werden. Eine treibende Kraft für die „Corporate Reputation“ (vgl. Schwaiger, 2008, S. 118 zitiert nach Schwaiger 2004; Fombrun 2001) ist die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung. Schwaigers (vgl. 2008, S. 119) Forschungsergebnissen zufolge, wirkt sich Kunstsporing positiv auf die Einstellung zum Sponsor aus. Die Reputationswahrnehmung des Sponsors wird kurzfristig erhöht, als auch langfristige positive Verschiebungen des Reputationsurteil in seiner Wirksamkeitsstudie nachgewiesen werden können. (vgl. Schwaiger 2008, S. 119)

Die Quellen zur Kundenbindungswirkung durch Kunstsporing sind rar. Eine Forschungsarbeit von Manfred Schwaiger und Anastasia Steiner-Kogrina (vgl. 2003, S. 8) argumentiert, dass über Kunstsporing Zufriedenheit, Vertrauen und Commitment erzeugt wird und damit die Kundenbindung verstärkt werden kann. Befragt wurden 1500 KundInnen der Spardabank in München. Die Ergebnisse dieser Forschungsarbeit konnten belegen, dass sich die Bindung an das Unternehmen mit dem Wissen um das Kunstsporing signifikant verbessert. Damit einhergehend wurde das Vertrauen der KundInnen in die Bank deutlich erhöht und die emotionale Nähe konnte über Kunstsporing verstärkt werden. (vgl. Schwaiger, 2003, S. 8) Eine weitere empirische Überprüfung der Wirkung von Sporing wurde von Marketing Review St. Gallen in der Schweiz durchgeführt. Erfolge bei Kundenakquisition und bei der Kundenbindung konnten laut Tomczak, Mühlmaier, Brexendorf und Jenewein (vgl. 2008, S. 49) den angestrebten Wirkungen gemäß, erreicht werden. Allerdings verweisen die Autoren auf die Bedeutung eines professionellen Einsatzes und Managements des Sporing. In dieser Arbeit wurde allerdings nicht zwischen den einzelnen Sporingarten unterschieden.

Nicht zu unterschätzen ist die Wirkung von Kunstsporing auf die MitarbeiterInnen. Die Mitarbeitenden können mittels Konfrontation mit Kunst motiviert werden. Laut Schwaiger (vgl. 2008, S. 120 zit. n. Schweiger 2003) wirkt sich Kunstsporing besonders auf den reputationsorientierten männlichen Teil der Beschäftigten aus. Die Zufriedenheit der Beschäftigten wächst mit der Wahrnehmung des gesellschaftlichen Engagements des Unternehmens. Damit einhergehend steigt die Weiterempfehlungsbereitschaft. Schwaiger (vgl. 2008, S. 120) betont, dass sich diese spezifisch positiven Auswirkungen nur auf das Kunstsporing beziehen. Positiv wirkt sich auch der Besuch der Mitarbeitenden von Kunst- und

Kulturveranstaltungen aus. Zudem wird darauf verwiesen, dass Kunstsporing nicht von allen Beschäftigten wahrgenommen wird. Jedoch diejenigen, die sich von Kunstsporing angesprochen fühlen, sind motivierte und unterstützende MitarbeiterInnen. (vgl. Hermanns & Marwitz, 2008, S. 120)

#### **4.13. Abhängigkeiten und moralische Aspekte**

Von Seiten der Kunst als auch der Kunstkritik gibt es immer wieder Bedenken mit privaten Sponsoren zu arbeiten, denn es besteht die Gefahr der Einflussnahme als auch eine Abhängigkeit von einem Sponsor. Unternehmen handeln nach wirtschaftlichen Richtlinien, eine schlechte wirtschaftliche Lage kann einen Sponsor jederzeit dazu bewegen, das Sponsoring Engagement zu kündigen. (vgl. Hermanns & Marwitz, 2008, S. 91)

Dennoch plädieren Hermanns und Marwitz (vgl. 2008, S.91) grundsätzlich für Sponsoring, wobei unter zwei Gesichtspunkten Sponsoring tatsächlich nicht durchzuführen ist. Das sind einerseits formale oder inhaltliche Vorgaben von Seiten der Geldgeber, oder wenn das Vermögen der Sponsoren aus undurchsichtigen Quellen, wie Mafiageldern stammen sollte. Geldwäsche über Kunstsporing ist auf keinen Fall zu tolerieren. (vgl. Hermanns & Marwitz, 2008, S. 91)

Die saubere Herkunft des Geldes als auch die politische Correctness der Geldgeber sind gegenwärtig Grundlage, um Sponsoring überhaupt erst in Erwägung zu ziehen. Ein positiver Imagetransfer ist nur unter diesen Gesichtspunkten möglich. Mit wachsamem Auge wird seitens der Öffentlichkeit darauf geachtet, welches Unternehmen, welche Art von Kunst sponsert, welches Museum mit welchen Artefakten gesponsert wird. In den sozialen Netzwerken gehen Meldungen über Raubkunst in Museen bzw. fragwürdiger Herkunft und Geldwäsche durch Kunst viral. (vgl. Probst, 2019)

Ein weiterer Kritikpunkt ist das Reinwaschen ethischer Vergehen. 2019 musste sich das Pharmaunternehmen Sackler aus dem großangelegten Sponsoring einer prominenten Galerie in London zurückziehen. Die National Portrait Gallery verweigerte die großzügigen Gelder des Pharmakonzerns, weil Schmerzmittel des Konzerns missbräuchlich verwendet wurden und dieses Geld aus moralischen Gründen nicht für kulturelle Zwecke zu verwenden ist. (vgl. Probst, 2019) Die Aufklärung dieses Falls, stellte sich als wegweisend für weitere globale Verhandlungen des

Kunstsponsorings heraus, kann aber hier aus Platzgründen in dieser Arbeit nicht detailliert besprochen werden. Abgesehen von ethischen Aspekten des Kunstsponsorings, gibt es Datenerhebungen, die Zahlen und Fakten zu Kunstsponsorings offenlegen. Es folgt ein Einblick in diesen Bereich.

#### **4.14. Zahlen und Fakten**

Die aussagekräftigsten Umfragen zu Kunstsponsorings findet man in Deutschland, wo mittlerweile zahlreiche Daten dazu gesammelt wurden. Als treibender Hauptfaktor für Kunstsponsorings stechen laut Umfragen und Studien in Deutschland zwischen 2010 und 2014 die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung (92%) und die Imagepflege (79%) hervor. Darin spiegelt sich die Bedeutung des Imagetransfers als wesentlicher Austauschfaktor im Kunstsponsorings wider. Für die Bedeutung von MitarbeiterInnenmotivation und Identifikation mit dem Unternehmen, Steigerung des Bekanntheitsgrades, Kundenpflege und Branding/ Markenpflege stimmen cirka ein Drittel der befragten Unternehmen. (vgl. Frohne, Norwidat-Altman & Scheytt, 2015, S. 8)

Laut einer Umfrage von Statista (vgl. <https://de.statista.com/>) im Jahr 2017 geben 51% der Unternehmen in der Dachregion Österreich, Deutschland, Schweiz an, dass Kunstsponsorings gemessen am Gesamtsponsoringsvolumen in den nächsten Jahren gleichbleiben wird.

Aus der Sicht der Kunst- und Kulturszene gibt es eine Erhebung des Fundraising Verband Austria. Eine österreichweite Umfrage aus dem Jahr 2022 bestätigte die Notwendigkeit von Sponsoringsgelder für die Umsetzung von Kunst- und Kulturprojekten. 83% der Einrichtungen gaben an, dass ohne Drittmittel die Kunst- und Kulturprogramme nicht durchgeführt werden. Sponsoringsgelder deckten dabei mit 32% den größten Teil der Drittmittel ab. Große Einigkeit mit 82% aller Befragten herrschte in der Feststellung, dass durch Sponsorings die wirtschaftliche Unabhängigkeit der Kunst- und Kulturinstitutionen gestärkt werde. (vgl. [www.fundraising.at/](http://www.fundraising.at/))

Wirtschaftliche Unabhängigkeit darf jedoch nicht zu unlauteren Handlungen verführen. So verweist das nächste Kapitel auf Compliance und Komplikationen, die mit Kunstsponsorings einhergehen können.

#### **4.15. Risiken und Hürden**

Generell ist das Thema Anfüttern und Compliance laut Adametz (vgl. 2019, S. 5) ein aktuelles und soll in dieser Arbeit Erwähnung finden. Im Leitfaden der WKO (vgl. 2019, S. 12) wird darauf hingewiesen, dass bei öffentlich zugänglichen kulturellen Veranstaltungen keine Gefahr von Compliance besteht und damit keine strafrechtlichen Folgen eintreten können. Verankert sind die Richtlinien dazu auch im Leitfaden für Kultureinrichtungen des Bundesministeriums für Kunst und Kultur, öffentlicher Dienst und Sport (vgl. 2022, S. 5-9). Es wird empfohlen, dass im Umgang mit Drittmitteln Kulturbetriebe Sponsoringbeträge von über 10.000 Euro einer Prüfung durch Dritte unterziehen sollten.

Risiken einer Partnerschaft mit Kunstschaaffenden sind nicht ausgeschlossen. Lüddemann (vgl. 2007, S. 146) beschreibt durchaus berechtigte Bedenken der Unternehmen in Bezug auf chaotische Vorgangsweisen von Kunstschaaffenden. Sprunghafte Gedankenverläufe, unkoordinierte Abläufe, die von außen schwer beurteilbar sind, regelverletzende Handlungsweisen und Konventionen infrage stellen, selbstbezogene eigenen Strukturen unterliegende Arbeitsprozesse sind durchaus eine Herausforderung für Unternehmen, die nach ökonomischen Werten zu agieren haben. Zudem gestaltet sich meist er Zeitbegriff künstlerischen Handels diametral entgegen der ökonomischen Effizienz. Ausgedehnte Zeitbegriffe, Verschwendung von Mitteln, Dekonstruktionen bereits bestehender Werke sind Teil der künstlerischen Praxis und dienen letztlich einem solitären, zufriedenstellenden Ergebnis. Dennoch können Unternehmen, die ständig Erneuerungsprozessen unterworfen sind, von diesen unorthodoxen Praktiken auf unterschiedlichen Ebenen profitieren. (vgl. Lüddemann, 2007, S. 146- 147)

#### **4.16. Kunst, eine Verunsicherung oder Kunst ein ideales Kommunikationsinstrument**

Der Kunsttheoretiker Mersch (vgl. 2019, S. 241), beschäftigt sich mit Ästhetik und der Bedeutung von Kunst. Zu bedenken gibt er, dass Kunst keinem Zweck unterliegt, rein Selbstzweck ist und dass jede Erkenntnisform, die Kunst bietet, von der Kunst selbst wieder infrage gestellt werden kann.

Schlereth (vgl. 2008, S. 73-74) schreibt, dass es viele Theorien über Ästhetik gibt, dass jedoch generationsübergreifend von vielen Philosophen wie Adorno, Lyotard als auch Schopenhauer postuliert wird, dass gerade die Unbestimmtheit des Schönen das eigentliche Wesen und der Wert des Schönen ist. Lyotard spricht von der Begriffslosigkeit des Schönen, das Unaussprechliche und genau das sei das Eigentliche, das sich am Beispiel der Kunst zeige. Lüddemann (vgl. 2007, S. 9) spricht von der hohen Qualität, die Kunst im Kontext von Kommunikation leisten kann, da über Kunst Themen „sinnlich erfasst und gedanklich erkannt werden können“. Kunst und Kommunikation bilden eine höchst effektive Koalition, da komplexe Sachverhalte auf verschiedenen Ebenen gleichzeitig transportiert und vielschichtig wahrgenommen werden können. Dennoch verweist er auf die Position Horkheimers und Adornos, die in ihrem Werk „Dialektik der Aufklärung“ vor der Instrumentalisierung der Kunst durch Wirtschaft warnen. Adorno und Horkheimer vertreten die Ansicht, dass die „Auflehnung gegen die gesellschaftliche Hierarchie“ Aufgabe der Kunst und demnach eine Allianz mit der Wirtschaft unvereinbar und ein Verrat der Kunst zu Gunsten der Unterhaltungsindustrie ist. Demgegenüber stellt Lüddemann jedoch das Potential des produktiven Charakters der Kunst in dem Sinn, dass Kunst keine vorab definierte Wahrheit abbildet, sondern Sinnangebote in den Raum und zur Diskussion stellt. (vgl. Lüddemann, 2007, S. 10)

„Kunst beeinflusst wirtschaftliches Wachstum“ und „die Konsumtion, Produktion und Innovation von Kunstwerken stabilisiert die Wirtschaftskonjunktur, trägt zum technischen und sozialen Fortschritt bei, erhöht die Arbeitsproduktivität und vergrößert den Kapitalbestand“. Mit dieser These beginnt Michael Hutter (vgl. 2010, S. 11) seine Untersuchung zu „Kunst als Quelle wirtschaftlichen Wachstums“. Laut weiteren Beobachtungen, wie beispielsweise von Metzger (vgl. 2004, S. 27), bekommen der Markt, die Wirtschaft, die Ökonomie durch Kunst einen „human touch“.

Kunst kann auf vielen Ebenen verunsichern. Eine Schwierigkeit liegt in der Beurteilung dessen, was denn nun Kunst überhaupt sei. Metzger (vgl. 2004, S. 18) geht dieser Frage nach und spricht die Problematik der zeitgenössischen Kunst an, in der jedes beliebige Objekt in einem speziellen Kontext zum Kunstwerk erklärt werden kann. Dies verunsichert und schafft Verwirrung bei Laien. Goodman (vgl. 1984, S. 87) beobachtet in diesem Zusammenhang, dass die falsche Frage gestellt wird: Es gehe nicht darum zu fragen, was denn Kunst sei, sondern wann Kunst sei. Es geht um

den Kontext, es geht um die Übersetzung in ein Bild und um die Interferenz zwischen Bild und Symbol. Dem zugrunde liegen Theorien über Ästhetik, eine Genese der Kunst und die Fähigkeit und Grundessenz der Kunst, ihre spezifische Erkenntnisform gleich wieder infrage zu stellen (vgl. Mersch, 2019, S. 242).

Kunst ist laut Bahr (vgl. Bahr, 2012/13) in der Lage, „eine bestimmte ästhetische Erfahrung hervorzurufen, die sich von der ästhetischen Erfahrung, die andere Sinnesdinge hervorrufen, in spezieller Weise unterscheidet.“

Unbestritten ist die große Kommunikationskraft der Kunst, die Metzger (vgl. 2004, S. 28) sogar so weit ausdehnt, dass die Kunst erst zur Kunst wird, wenn darüber gesprochen wird. Kunst braucht den Diskurs. Sie wird erst durch die Rezeption, durch Wahrnehmung auf sinnlicher und emotionaler Ebene und des Kommunizierens darüber zur Kunst. Metzger formuliert das wie folgt: „Kunst ist das Zentrum eines darüber Redens, darüber Streitens, darüber Nachsinnens und wird allein durch solche Mechanismen eines Darüber, einer zweiten Lage, zu dem was sie ist.“ Offen bleibt, ob dieses kommunikative Potential der Kunst mit dem Kommunikationsinstrument Kunstsponsorings eines Unternehmens eine produktive und erfolgreiche Allianz eingehen kann.

## 5. BEANTWORTUNG DER THEORETISCHEN SUBFORSCHUNGSFRAGEN

### Subforschungsfrage 1

#### **Welche theoretischen Modelle und Ansätze gibt es in der Fachliteratur zu Kunst sponsoring?**

Wir leben in einer Zeit, die von Informationsflut geprägt ist. Die Märkte sind gesättigt und Unternehmen ringen um die Aufmerksamkeit der Konsumierenden. Die Anzahl an Produkten und deren Vermarktung hat sich in den letzten 20 Jahren enorm vervielfacht. Die klassischen Kommunikationsinstrumente sind nach wie vor im Einsatz, haben sich jedoch erweitert. Neben Print, TV, Radio, Messen haben sich Social Media Kanäle als Werbeplattformen etabliert. Werbung ist Teil unseres Alltags und wird mancherorts auch kritisch betrachtet und als belastend und belästigend empfunden. Marktforschung und Verhaltensforschung sind am Zug, ständig neue Erkenntnisse über unsere Verhaltensweisen zu erforschen und zugänglich zu machen. Mittlerweile haben sich Praktiken „Below The Line“ etabliert, darunter versteht man Werbemaßnahmen, die nicht offensichtlich als Werbung zu erkennen sind und vermehrt über das Unterbewusstsein wahrgenommen werden. Below The Line Marketing ist durchaus ein Grenzbereich. Es gibt Praktiken, die nicht erlaubt sind, wie z. B. Produktwerbungen in Filmen, die ausschließlich über das Unterbewusstsein wahrgenommen werden können, weil die Präsentationszeit zu kurz ist, um vom Auge bewusst erfasst werden zu können. So werden Below The Line Marketing Praktiken zwischen Erlaubtem und Verbotenem immer wieder neu ausverhandelt und ausbalanciert. Sponsoring und im speziellen Kunst sponsoring fällt in die Kategorie der erlaubten Below The Line Werbemaßnahmen, es wird bewusst und positiv wahrgenommen.

Es ist jedoch nicht nur die kritische Haltung gegenüber Werbung, sondern auch eine zunehmend kritische und sensibilisierte Haltung gegenüber Unternehmen, deren Ethik, Unternehmenskultur, Einstellungen und Praktiken das Kaufverhalten der Konsumierenden bestimmen. Kriterien der Nachhaltigkeit, Umweltverträglichkeit, und die Haltung gegenüber gesellschaftlicher Verantwortung rücken zunehmend in den Fokus der Konsumierenden. Fachsprachlich und im internationalen Sprachgebrauch wird diese gesellschaftliche Verantwortung der Ökonomie als

CSR, Corporate Social Responsibility bezeichnet. Ethische Verfehlungen werden absolut nicht toleriert und gehen einem Flächenbrand gleich über unterschiedlichste Medien viral. Die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung im Bereich von Bildung, Kunst und Kultur hingegen genießt hohes Ansehen und steigert gleichzeitig die Reputation des Unternehmens. Kunstsponsorship ist demnach eine wertvolle Form die Reputation eines Unternehmens zu stärken. Die Verpflichtung zu CSR legen Unternehmen in ihrer strategischen Ausrichtung fest, die sich wiederum in der Unternehmenskultur spiegeln und Teil der Corporate Identity eines Unternehmens sind. In dem Maße wie Philosophie, Leitbild und Werte, das Verhalten, die Beziehungen, das Service, das Corporate Design und die Unternehmenskommunikation den gemeinsamen Richtlinien der Corporate Identity unterliegen, entstehen Synergien auf allen Ebenen. In der Kommunikationspraxis wird die Vermittlung von Informationen gefördert und die Werbebotschaften werden verstärkt. In Bezug auf Kunstsponsorship gibt es positive Rückkoppelungen auf allen Bereichen. Das betrifft den Wiedererkennungswert eines Logos bei Veranstaltungen, den innovativen Einfluss von Kunst auf die Mitarbeitenden, das positive Image bei LieferantInnen und KundInnen, als es auch die Auswahl der SponsoringpartnerInnen erleichtert. Mit dem Wissen um das eigene Selbstbild können Sponsoringprojekte gezielt ausgewählt werden, so dass ein idealer Imagetransfer stattfinden kann.

Der Imagetransfer steht im Mittelpunkt von Kunstsponsorship. Wobei bei Kunstsponsorship von einem zweifachen Image gesprochen werden kann. Einmal ist es das Image der gesponserten Kulturinstitution bzw. des/ der KünstlerIn, die auf das Unternehmen projiziert wird und gleichzeitig konstruiert das Unternehmen selbst ein Image als die Gesellschaftsentwicklung unterstützendes Organ. Kunstsponsorship kann die Qualitäten der Kunst für das eigene Selbstbild, für das Image nach außen, für die MitarbeiterInnenmotivation, für die Akquise, für die Beziehungen zu KundInnen und LieferantInnen nützen. Über die Sponsorentätigkeit können schwer erreichbare Zielgruppen angesprochen und erreicht werden. Das Unternehmen ist bei gesponserten Veranstaltungen in dezenter Weise präsent und kann mit unterschiedlichen Maßnahmen die Aufmerksamkeit des Publikums auf sich lenken, bzw. sogar Dienstleistungen anbieten. Es ist die persönliche Begegnung, die Vertrauen schafft und die Beziehungen zu Stakeholdern pflegt und vertieft. Persönliche Kundengespräche, Anbahnungsgespräche in einem gehobenen Umfeld in entspannter Atmosphäre dienen einem beziehungsorientierten Marketing.

Zu beachten ist die multiplikatorische Wirkung der Medien. Einerseits kann das Kunstsponsorship vom Unternehmen selbst propagiert werden, gleichzeitig bietet die gesponserte Veranstaltung ein weiteres mediales Echo. Es gibt zahlreiche Möglichkeiten das Sponsorship in die Öffentlichkeit zu tragen und damit an Reputation zu gewinnen.

Eine besondere Qualität der Kunst ist ihr kommunikativer Aspekt. Die Rezeption von Kunst bedarf der Kommunikation, über Kunst wird kommuniziert, die Kunstwerke an sich „sprechen“ bzw. haben sie eine erzählerische Qualität. Kunst wird als Wissenspeicher betrachtet: Kunst kann motivierend und innovationsfördernd wirken, da Standpunkte immer wieder verschoben werden, Sichtweisen infrage gestellt und neue Möglichkeiten erprobt werden. Berechtigt sind allerdings auch die Vorbehalte gegenüber Kunst, die scheinbar chaotische Arbeitsweisen, unorthodoxes Verhalten an den Tag legen und eventuell sogar Skandale hervorrufen können. Dem kann jedoch mit Akzeptanz, Respekt und Wissen darum entgegnet werden und selbst daraus kann Produktives für das Unternehmen entstehen. Laut Theorie ist das Marketinginstrument Kunstsponsorship ein erfolgsversprechendes Instrument, das zukünftig noch an Bedeutung gewinnen könnte.

## **Subforschungsfrage 2**

### **Welche aktuellen Entwicklungen werden zum Thema Kunstsponsorship in der Fachliteratur beschrieben?**

Kunst bewegt sich zwischen finanziellen Überlebenskampf mit marginalen finanziellen Mitteln bis zu immensen Auktionsergebnissen, die kaum in einem anderen Metier zu erzielen sind und unerhört hohe finanzielle Erlöse einbringen. Der harte Überlebenskampf der Kunstschaffenden als auch die gesetzlich verankerte gesellschaftliche Deklaration zu Kunst, ist Anlass für den Staat, Kunstproduktion zu unterstützen und zu fördern. Staatliche Subventionen allein können den Bedarf an Mitteln jedoch nicht abdecken, Kunst braucht den privaten Sektor. Neben Sammlungstätigkeiten haben sich auf privater Seite Stiftungen Spendentätigkeiten als auch das Kunstsponsorship entwickelt. Kunstsponsorship ist ein junges Marketinginstrument, als solches wird es seit ca. 40 Jahren eingesetzt. Kunst wurde zwar seit jeher mit Prestige assoziiert, wirtschaftlicher Erfolg war immer mit Kunst verknüpft, wurde mit Kunst präsentiert und erhöhte

die Reputation. Betriebswirtschaftlich relevant wurde es allerdings erst in den 1980er Jahren, erst damals gab es eine gesetzliche Regelung, die Kunstsporing als Betriebsausgabe anerkannt hat. Die Skepsis gegenüber diesem Instrument war anfangs groß. Allem voran fürchtete man die Einflussnahme der SponsorInnen auf die Kunst. Eine direkte Einflussnahme ist strikt abzulehnen, schadet der Reputation des Sponsors und ist im professionellen Umgang mit Kunstsporing mittlerweile verpönt. Dennoch gibt es Tendenzen in den Präferenzen der gesponserten Kunstformen. Das liegt einerseits an der geforderten Übereinstimmung, dem Fit zwischen Unternehmen und Kunst und andererseits an der Publikumswirksamkeit der unterschiedlichen Kunstformen. Tendenziell bevorzugt werden Großveranstaltungen als auch Museen, größere Kulturinstitutionen und prominente Kulturprojekte. Diese Entwicklung spiegelt sich auch bei den Gesponserten in der zunehmenden Bereitschaft publikumswirksame Veranstaltungen wie Konzerte und prominente Ausstellungen zu veranstalten wider. Damit kann eine breite Öffentlichkeit vor allem junges Publikum angesprochen werden. Sponsoring von EinzelkünstlerInnen und kleineren Kulturinstitutionen haben sich im Vergleich weniger stark entwickelt und sind auch mit wesentlich kleineren Summen dotiert.

Im Laufe der Zeit hat sich eine enorme Professionalisierung des Kunstsporing auf beiden Seiten entwickelt. Waren es zu Beginn des Kunstsporing meist persönliche Interessen der Führungspersönlichkeiten an Kunst, so ist das Interesse daran nun in den strategischen Bereich der Unternehmen gewandert. Oft gibt es eigene Abteilungen dafür, zumindest ist eine eigene Stelle mit Sponsoring betraut. Die zunehmende Professionalisierung findet auch bei den Gesponserten statt. Die KünstlerInnen und Kulturinstitutionen arbeiten Konzepte aus und selbst bei Gesponserten braucht es eine eigene Stelle, um den Anspruch des Sponsorships genüge zu tragen. Eine weitere Entwicklung im Sinne der Professionalisierung ist der partnerschaftliche Aspekt eines Sponsorships. Gearbeitet wird auf Augenhöhe, die gegenseitigen Ansprüche werden respektiert und ein Sponsorship wird mit gegenseitiger Wertschätzung verhandelt und durchgeführt. Von beiden Seiten wird versucht, das Sponsorship so gewinnbringend wie möglich zu nutzen. Das bedeutet für das Unternehmen eine effektive Öffentlichkeitswirksamkeit und für die Gesponserten bestmögliche Bedingungen für die Umsetzung des Kunstprojektes, als auch eine gute öffentliche Wahrnehmung zu erzielen. Dieser aktuellen Entwicklung zuträglich sind

auch Sponsoring Leitfäden, die von staatlicher Seite herausgegeben werden, wissenschaftliche Literatur als auch Fortbildungsmöglichkeiten für KulturmanagerInnen.

Eine weitere Tendenz zeigt sich in der Langfristigkeit von Sponsorships. Die Theorie empfiehlt und das zeigt sich auch in den Wirksamkeitsstudien des Kunstsponsorings, dass sich langfristige Partnerschaften positiv auf den Kooperationsprozess auswirken. Langfristigkeit baut Vertrauen auf und vermittelt Sicherheit. Aus dieser Position heraus entwickelt sich eine konstruktive Form der Zusammenarbeit, die die Werbewirksamkeit erhöht und die Arbeit der Gesponserten professionalisiert. Die Möglichkeiten das Sponsorship bestmöglich zu nutzen, können in einer langfristigen Partnerschaft kreativ erweitert werden und somit können sich weitere Synergien entwickeln. In der fachspezifischen Theorie wird beobachtet, dass es zukünftig von Vorteil sein wird, eine langfristige Partnerschaft des Sponsorships mit Spenden und Stiftungen zu verknüpfen, um damit die Kulturbetriebe noch intensiver zu unterstützen. Für die Unternehmensseite ist der Aufbau von Vertrauen zu den Konsumierenden und zu Stakeholdern von großer Bedeutung. Die Vielzahl von Produkten, der massive Zunahme von Werbungen in unterschiedlichsten Medien lassen zunehmend die einzelnen Unternehmen in einer anonymen Masse verschwimmen, sodass Image und Reputation enorm wichtig geworden sind, die mit Vertrauen aufgebaut und gepflegt werden. Zunehmend wichtig geworden sind ethische und moralische Grundhaltungen sowie die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen. Kunstsponsorings ist vermehrt zu einem Instrument geworden, womit diese Aspekte bedient und Vertrauen aufgebaut werden können. Erwartet wird, dass die Reputation in diesem Sektor mit Kunstsponsorings gestärkt wird. Zukünftig wird der Einsatz der digitalen Möglichkeiten an Bedeutung gewinnen. Die Möglichkeiten Kunstsponsorings interaktiv über diesen Bereich nutzbar zu machen, versprechen hohes Nutzbarkeitspotential.

Von Bedeutung ist das Wissen um die Kraft des Unterbewusstseins im ökonomischen Umfeld. Auch hier ergeben sich Synergien mit der Kunst. Kunst wirkt in unorthodoxer Weise vornehmlich im sinnlichen Bereich auf das Unterbewusstsein und spricht aber auch den intellektuellen Bereich unseres Seins an. Mit dem Verlust an Traditionen und der Beliebigkeit des Information Overloads ist Kunst zu einem sinnstiftenden Kommunikationsinstrument geworden und damit ein wertvolles Medium für die gesellschaftliche Entwicklung und die Ökonomie.



## **6. ERHEBUNG UND AUSWERTUNG DER EMPIRISCHEN ERGEBNISSE**

In diesem Kapitel werden das Forschungsdesign, die Methodenauswahl, die Datenerhebung, das Sampling, die Auswertung und die Qualitätssicherung beschrieben, welche die Basis für die Verknüpfung der Erkenntnisse aus der Theorie mit den Ergebnissen der empirischen Forschung sind. Anschließend werden die Ergebnisse aus der Empirie zusammengefasst und in Hinblick auf die Theorie diskutiert. Daraus folgend, werden die empirischen Subforschungsfragen beantwortet.

### **6.1. Forschungsdesign und Methodologie**

Um für empirische Forschungsarbeiten den größtmöglichen Erkenntnisgewinn zu erzielen, ist es notwendig, die geeignete Forschungsmethode zu wählen. Für eine empirische Sozialforschung werden zwei grundsätzlich verschiedenen Methoden vorgeschlagen, die quantitative Forschung und die qualitative Forschungsmethode, die sich wie folgt unterscheiden: Im Gegensatz zur quantitativen Sozialforschung, in der die Ergebnisse der gesammelten Daten in Messwerte umgewandelt werden, bietet die qualitative Forschung Methoden, um in verbaler Form Ursachen zu erforschen, Ideen zu generieren und Alternativen zu orten. Mit den verschriftlichen Daten können Bedeutungen, Strukturen als auch Veränderungen und Ausblicke erfasst werden. (vgl. Berger- Grabner, 2016, S. 127)

Bei quantitativer Forschung wird mit großen Datensätzen gearbeitet, um repräsentative Ergebnisse zu erzielen. Diese Forschungsart eignet sich für Beschreibungen wie Statistiken, als auch für Erklärungen, deren Grundlage Hypothesen sind. (vgl. Berger-Grabner, 2016, S. 170)

Bei qualitativer Forschung hingegen wird mit inhaltlich strukturierten Texten gearbeitet, die laut Helfferich (vgl. 2019, S. 669) aus Interviewsituationen stammen. Um aussagekräftige und qualitätsvolle Interviews zu erhalten, ist demnach auf die Auswahl der befragten ExpertInnen als auch auf einen sorgfältig vorbereiteten Interviewleitfaden großen Wert zu legen. Laut Berger-Grabner (vgl. 2016, S. 117-118) sind durch die offen gestalteten Interviews authentische, inhaltlich wertvolle Antworten möglich, die mit ihrem hohen subjektiven Wahrheitsgehalt, eine ideale Basis für eine induktive Verarbeitung des Materials sind.

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit dem Einsatz von Kunstsporing als werbewirksames Kommunikationsinstrument in steirischen Unternehmen. Da dieses Marketinginstrument nur bedingt eingesetzt wird, sind Ursachen und Zusammenhänge dieses Umstands zu erforschen. So, laut Kruse (2014, S. 25) bei qualitativer Forschung sinnhafte soziale Wirklichkeiten analysiert werden, und auch Helfferich (2011, S. 21-22) betont, dass die Erforschung von Sinn und Bedeutung nicht mit messbaren Zahlen zu erfassen sind, wird in dieser Arbeit mit einem qualitativen Forschungsdesign nach Erkenntnissen gesucht.

## **6.2. Datenerhebung**

Wesentlich für den Erfolg der empirischen Studie ist die Datenerhebung. Für die empirische Forschung gibt es unterschiedliche Erhebungsmethoden, wie Befragungen, Beobachtungen, Inhaltsanalysen und Verhaltensspuren. (vgl. Berger- Grabner, 2016, S. 111- 115)

Befragungen können in Form von Interviews durchgeführt werden, die nach Misoch (vgl. 2019, S. 13-18) eine besondere Qualität der Datenerhebung bieten. Im kommunikativen Prozess des Interviews werden forschungsrelevante Daten erhoben. Das Interview stellt eine vertraute Situation her, einem Alltagsgespräch ähnlich, allerdings werden Interviews zu Forschungszwecken asymmetrisch geführt. Die forschende Person nimmt eine passive Rolle ein, sie fragt und hört zu, die befragte Person steht als Subjekt im Zentrum und erzählt. Die aufgezeichneten Daten wurden vertraulich behandelt und anonymisiert, wobei ein schriftliches Einverständnis dieser Vorgehensweise eingeholt wurde.

Nach Ebster & Stalzer (vgl. 2017, S. 152) eignen sich Interviews neben Gruppendiskussionen, qualitativen Inhaltsanalysen und Beobachtungen für die qualitative Forschungsmethode. So wurden für diese Masterarbeit leitfadengestützte Interviews für die Datenerhebung eingesetzt.

Der Leitfaden basiert auf theoretischem Vorwissen, er wurde den 2 Gruppen entsprechend formuliert und dient der Strukturierung und inhaltlichen Steuerung der Interviews. Der Leitfaden stützt den Kommunikationsprozess, denn qualitative Interviews bilden weder Wirklichkeit noch Wahrheit ab, sondern es finden nach Kruse (vgl. 2014, S. 298-299) komplexe Kommunikationsprozesse statt, in denen Daten interaktiv generiert werden. Der Leitfaden

wurde in einer Peergroup mit ExpertInnen in Hinblick auf die angelegte Dauer von 60 Minuten und der Qualität der Fragen vorab getestet.

Als InterviewpartnerInnen wurden ExpertInnen ausgewählt, die jeweils langjährige Erfahrung mit dem Thema Kunstsponsorship haben, wobei ExpertInnen laut Misoch (vgl. 2019, S. 119-120) über ein spezielles Sonderwissen verfügen, langjährige Erfahrung und dadurch besondere Kompetenz haben.

### 6.3. Sampling

Für den qualitativ empirischen Teil wurden 11 ExpertInnen zum Thema Kunstsponsorship interviewt. Jedes Interview war mit einer Dauer von 60 Minuten angelegt. Die Interviews wurden mit sechs Führungspersonen aus steirischen Unternehmen und mit fünf professionellen Kunstschaffenden und Kulturinstitutionen mit Sponsoringerfahrung geführt. Die Kontakte wurden über Recherche und berufliche Netzwerke als auch über persönliche Kontakte hergestellt. Die Kontaktaufnahme erfolgte telefonisch, per E-mail und im persönlichen Gespräch.

InterviewpartnerInnen	Branche	Funktion	Datum	Dauer
IP01	Kunst	MarketingmanagerIn Museum	08.01.23	00:59:37
IP02	Kunst	KünstlerIn/ Leitung Kunstverein	24.01.23	01:04:34
IP03	Unternehme	GeschäftsführerIn	30.01.23	01:10:30
IP04	Unternehme	ProkuristIn Leiterin Generalsekretariat	08.02.23	00:31:07
IP05	Unternehme	HaupteigentümerIn	22.02.23	01:00:00
IP06	Unternehme	ManagerIn	06.03.23	01:01:11
IP07	Kunst	Geschäftsleitung eines Kunstvereins	03.03.23	00:42:47
IP08	Unternehme n	LeiterIn der Abteilung für Marketing und Kommunikation	14.03.23	00:36:43
IP09	Kunst	Leitung Sponsoring	15.03.23	00:58:47
IP10	Kunst	Coordinator National Project Funding and Protocol Events / Assistant	27.03.23	00:45:10
IP11	Unternehme	Vorstand einer Cultural Foundation	29.03.23	01:04:31
<b>Gesamtdauer</b>				<b>09:54:57</b>

*Tabelle 1 interviewpartnerinnen*

Quelle eigene Darstellung

Zwei der angefragten PartnerInnen aus den Unternehmen waren nicht bereit ein Interview zu führen. Für die Durchführung der Interviews wurde für jede Gruppe ein Leitfaden nach Kruse (2015, S. 209-236) erstellt, der in einer ExpertInnengruppe vorab erprobt wurden.

## 6.4. Auswertung

Die Auswertung des erhobenen Datenmaterials erfolgte nach der inhaltlich strukturierten Inhaltsanalyse nach Kuckartz. Dies beinhaltet eine kategorienbasierte Vorgehensweise, mit klar festgelegten Regeln für die einzelnen Schritte.

Hauptkategorien	Subkategorien
Gründe	Interesse und Impulse
	Finanzierung versus Image
	Netzwerkpflege
	Unternehmensidentität
	Marketing nach innen
Prozess	Der Fit/ Finden von PartnerInnen
	EntscheidungsträgerInnen
	Ablauf
	Vorbilder/ Leitfäden
	Einfluß der digitalen Medien
	Gegenleistungen
	Krisen
Auswirkungen	Intern/ Auswirkungen auf MitarbeiterInnen
	Extern/ Image/ Identität/ Corporate Responsibility
	Risiken
Erfolgsfaktoren	Marke
	Kapazitäten/ Zeitfaktor
	ROI
Nachhaltigkeit	Unternehmensintern
	Kundenbindung
	Gesellschaftliche Auswirkungen

Tabelle 2: Kategorienschema

Quelle eigene Darstellung

Sämtliche Daten wurden dabei klassifiziert und kategorisiert. Die vollständig transkribierten Interviews wurden in einem ersten Durchgang deduktiv den Hauptkategorien folgend, analysiert und codiert. Die thematisch gegliederten Hauptkategorien basieren auf dem zuvor erstellten Leitfaden und wurden in Hinblick auf die Forschungsfrage betrachtet. Durch induktives Bestimmen wurden die Subkategorien aus dem vorhandenen Material ersichtlich. Einem weiteren Codieren des gesamten Materials mit dem ausdifferenzierten Kategoriensystem folgte die Textanalyse. Im Zentrum der Analyse stand dabei die Forschungsfrage. Die Auswertung und Analyse wurden in der vorliegenden Arbeit digital mit MAXQDA durchgeführt. (vgl. Kuckartz, 2018, S. 20, 26, 97-98, 100)

## **6.5. Qualitätssicherung**

Um die Qualität der wissenschaftlichen Arbeit zu sichern und die Ergebnisse der Arbeit einer intersubjektiven Nachvollziehbarkeit zu unterziehen, wurden interne und externe Studiengütekriterien nach Kuckartz (vgl. 2018, 204-217) angewandt. Die interne Studiengüte wird durch Datensicherung der Audio- und Videoaufnahmen und einer interviewbegleitenden Dokumentation gewährleistet. Die Interviews wurden vollständig transkribiert und anonymisiert. Im Laufe der Forschungstätigkeit wurden Transkriptionsregeln erarbeitet und stringent in der Transkription angewandt. Die Daten wurden aufmerksam analysiert und mögliche Unterschiede in der Interpretation wurden sorgfältig abgewogen. Die qualitativen Forschungsergebnisse basieren ausschließlich auf den Auswertungen der gesammelten Interviewdaten. Eine externe Studiengüte wurde durch die Auswahl kompetenter InterviewpartnerInnen und durch Diskussionen und Austausch in der Peergruppe mit ExpertInnen erzielt. Um die Reliabilität der Arbeit zu sichern, wurde die Konsistenzregel nach Kruse (2015, S. 56) angewandt. Aussagen, die sich durch das gesamte Interviewmaterial ziehen, wurden priorisiert und markiert. Validität wurde mit einem präzise erstellten Fragebogen und gezielter Fragestellung in den Interviews erlangt.

## **7. ERGEBNISDARSTELLUNG DER EMPIRISCHEN UNTERSUCHUNG**

In den folgenden Kapiteln werden die Ergebnisse der Interviews der befragten ExpertInnen dargestellt und interpretiert. Die Ergebnisdarstellung folgt dem in Kapitel 6.4 angeführten Kategorienschema und soll die Meinungen und zentralen Aussagen der InterviewpartnerInnen sichtbar machen.

### **7.1. Kategorie 1: Gründe**

Kunst und Kulturinstitutionen können sich auch im internationalen Vergleich gesehen nicht selbst finanzieren. Öffentliche Subventionen, Mitgliedsbeiträge als auch Drittmitteln sind die Basis, womit Ausstellungen, Konzerte, Kunstprojekte, usw. durchgeführt werden können. Sponsoring hat sich zu einem wesentlichen Bereich der Finanzierung von Kunst entwickelt. Ohne Kunstsponsorship wäre die Umsetzung dieses Angebotes und der Projekte in dem aktuellen Umfang nicht möglich. Unternehmen ringen um Aufmerksamkeit in der Fülle der Märkte. Image und Reputation sind wesentliche Faktoren, um eine positive Wahrnehmung zu generieren und das Vertrauen der KundInnen zu gewinnen. Gefordert sind neben strategischen Überlegungen Sensibilität für aktuelle Strömungen und vertrauensbildende Maßnahmen, um KundInnen zu gewinnen und langfristig an ein Unternehmen zu binden. Gleichzeitig findet auch ein Ringen um qualifizierte Arbeitskräfte statt. MitarbeiterInnen lassen sich nicht mehr so leicht an ein Unternehmen binden. Der Bedarf an hochqualifizierten MitarbeiterInnen aus dem internationalen Raum ist in manchen Branchen unerlässlich. Begriffe wie Unternehmenskultur werden zu einer zentralen Aufgabe für die Sicherung der Arbeitskräfte. Manche Unternehmen haben Standorte in verschiedenen Ländern, so dass Kulturunterschiede der MitarbeiterInnen zu einer zusätzlichen Herausforderung für den Zusammenhalt innerhalb des Konzerns werden. Kunstsponsorship wird in Hinblick auf diese Anforderungen unterschiedlich genutzt.

### **7.1.1. Interesse und Impulse**

Allen Unternehmen, die Kunstsponsoring betreiben, ist das grundsätzliche Interesse an Kunst und Kultur. Kunst wird als wesentlicher Teil und auch als Motor unseres gesellschaftlichen Lebens betrachtet. (vgl. IP02, 2023, Z. 62-66; IP03, 2023, Z. 636-638; IP06, 2023, Z. 62-79)

Dies beinhaltet einerseits Neugierde auf innovative Projekte, andererseits das Bewahren und die Pflege von Tradition. (vgl. IP04, 2023, Z. 358-364; IP08, 2023, Z. 301-303) Von Unternehmen geschätzt wird die Vielseitigkeit, der innovative überraschende Moment künstlerischer Projekte, als auch der persönliche Austausch mit den Kunstschaffenden. (vgl. IP05, 2023, Z. 149-154, Z. 543-545)

Über das Interesse an Kunst hinaus gibt es ein Interesse am Austausch zwischen Kunst und Wissenschaft. Das betrifft Unternehmen, die sich explizit mit Forschung beschäftigen. Hervorgehoben wird in diesem Fall der innovative und inspirierende Austausch zwischen den Mitarbeitenden des Unternehmens und den Kunstschaffenden. Dies wird als Dialog in Augenhöhe betrachtet und ist für beide Seiten ein befruchtender Prozess. Dieser Aspekt wird auch von Seiten der Kunstschaffenden neben dem finanziellen Aspekt als erfolgsversprechender Grund für das Sponsoring gesehen. (vgl. IP11, 2023, Z. 52-60, Z. 86-89, Z. 95-105, Z. 110-114; IP02, 2023, Z. 481-488)

### **7.1.2. Finanzierung versus Image**

Für die Kunst- und Kulturinstitutionen ist die Finanzierung künstlerischer Projekte und Ausstellungen der Hauptantrieb sich um Sponsoringgelder zu bemühen. Laut IP01 (vgl. 2023, Z. 337-348) können sich Museen auch im internationalen Vergleich nicht selbst finanzieren. Museen werden in Österreich überwiegend von öffentlicher Hand subventioniert. Diese Subventionen fließen jedoch zum größten Teil in Fixkosten wie Personal und Gebäudeerhaltung, so dass die Budgets für die Ausstellungen bis zu über 50% von Sponsoringgeldern abgedeckt werden. IP01 (vgl. 2023, Z. 337-348) argumentiert, dass es ohne diese Sponsoringgelder nicht möglich wäre, die Ausstellungen in einem erforderlichen Ausmaß durchzuführen. Dies wird auch von Seiten der kleineren Kulturvereine bestätigt. Laut IP07 reichen die öffentlichen Mittel nie aus, um ein international relevantes Programm durchführen zu können. Zudem erwähnt IP02,

dass die öffentlichen Mittel nicht adäquat mit den erforderlichen Ausgaben für die Entwicklung der künstlerischen Projekte wachsen. Die Abhängigkeit von Sponsorengeldern wird von Kunstschaffenden durchwegs als hoch bewertet. (vgl. IP02, 2023, Z. 48-50; IP07, 2023, Z. 542-545; IP09, 2023, Z. 16-17, Z. 380-382; IP10, 2023, Z. 21-25)

Nicht zu unterschätzen ist für die Seite der Kunst als auch für die Unternehmen die Relevanz von Materialsponsoring. Die Aufwendungen für Papier, Ausstellungsmaterialien, Buffets und technische Equipments sind für die Kulturinstitutionen eine Hürde, für die Unternehmen ist das Materialsponsoring eine zusätzliche Möglichkeit öffentlicher Präsenz. Über das Materialsponsoring hinaus erweitert die Übernahme von Mietkosten für technisches Equipment die Umsetzbarkeit künstlerischer Projekte, die ohne Sponsoring nicht durchführbar wären. Zudem sind auch technischer Support und Knowhow relevant. (vgl. IP02, 2023, Z. 123-125, Z. 461-462, Z. 477-488; IP01, 2023, Z. 415-418) Von Seiten der Kunst und Kulturinstitutionen wird auch ein Marketingeffekt erwähnt. Damit können Zielgruppen erreicht werden, die ohne Sponsoring schwer zugänglich wären. (vgl. IP01, 2023, Z. 307-315) Als Gegenleistung für Sponsoringgelder werden exquisite Präsentationen und Führungen durch Ausstellungen, als auch Konzertbesuche für UnternehmensmitarbeiterInnen angeboten.

### **7.1.3. Netzwerkpflege**

Zudem ist von Seiten der Kunst laut IP09, verantwortlich für die Akquisition von Sponsoren, ist das Sponsoring eine Vernetzungsstrategie, Networking durch Sponsoring wird als Marketingmaßnahme eingesetzt. So werden Marketingaktivitäten zwischen den SponsoringpartnerInnen aber auch unter den verschiedenen Kunstinstitutionen ausgetauscht, um die öffentliche Sichtbarkeit zu erhöhen und neues Publikum zu generieren. IP02 betont den Austausch von Skills, die gegenseitige Unterstützung, die das Potential der KünstlerInnen als auch das der Fachkräfte aus den Unternehmen erhöht, wodurch für beide Seiten Neues generiert werden kann. (vgl. IP02, 2023, Z. 478-481, Z. 543-548, Z. 550-558; IP07, 2023, Z. 554-555; IP09, 2023, Z. 17-24)

Neben dem finanziellen Aspekt und der erhöhten Wahrnehmung sind Sponsoringgelder effektiver in Hinblick auf den buchhalterischen Aufwand. Im Gegensatz zu öffentlichen

Subventionen, werden Sponsoringgelder als Gesamtpaket in Rechnung gestellt. Solange die vereinbarten Gegenleistungen eingehalten werden, können die Gelder nach eigenem Ermessen eingesetzt werden. Subventionen hingegen sind zweckgebunden, Beleg für Beleg muss zweckentsprechend nachgewiesen werden, Verschiebungen hinsichtlich unerwarteter Ausgaben sind nicht möglich, so erfordern Subventionsnachweise einen zusätzlichen, zeitintensiven Arbeitsaufwand. (vgl. IP07, 2023, Z. 554-555; IP10, 2023, Z. 32-34; IP01, 2023, Z. 307-315, Z. 320-322; IP02, 2023, Z. 29-36) Die Netzwerkpflege ist für Unternehmen ein wesentlicher Aspekt des Kommunikationsinstrumentes Kunstsponsorings. IP11, Expertin von Seiten der Unternehmen, betont die Wichtigkeit der persönlichen Begegnung mit Stakeholdern und KooperationspartnerInnen. Die gesponserten Veranstaltungen bieten Raum für Empfänge, wo ProfessorInnen, GeschäftspartnerInnen, KooperationspartnerInnen eingeladen werden. Zum Beispiel sind im Rahmen eines Konzertes die Einladungen eine Form der Danksagung. In angenehmer Atmosphäre können sich Gespräche entwickeln, neue Netzwerke geknüpft werden, die Wertschätzung für die KooperationspartnerInnen wird damit ausgedrückt und eine positive Wirkung auf das Image des Unternehmens geht damit einher. (vgl. IP11, 2023, Z. 30-36)

Die Kontaktpflege und das Networking zwischen den Unternehmen ist auch für IP05, den Geschäftsführer eines Unternehmens, von Bedeutung. Meist werden die SponsorInnen zu einem eigenen exquisiten Empfang eingeladen. Diese ungezwungene, inspirierende Umgebung ermöglicht einen wertschätzenden, erfolgsversprechenden Austausch mit Personen, die für das eigene Unternehmen vorteilhaft sind. (vgl. IP05, 2023, Z. 420-426, 434-436)

Obwohl nur zweidrittel der befragten Unternehmen angeben, dass sie Kunstsponsorings explizit für den Marketing Effekt nach außen nutzen, ist anzumerken, dass auch alle anderen ausschlaggebenden Gründe für Kunstsponsorings immer einen Marketingeffekt nach außen beinhalten. Aufmerksamkeit, Imagebildung und Identität sind klare Zielwerte, die von den befragten Unternehmen über Kunstsponsorings erreicht werden möchten. (vgl. IP03, 2023, Z. 31-32, Z. 459-463; IP04, 2023, Z. 55-56; IP08, 2023, Z. 13-20, Z. 259-263)

Für ein Drittel der Unternehmen ist der externe Marketingaspekt nicht das ausschlaggebende Moment für Kunstsponsorings. Einerseits wird von international geführten Unternehmenskonzernen angeführt, dass der ökonomische Erfolg zum größten Teil vom Export der Waren abhängt und lokales Kunstsponsorings auf einen verstärkten Produktabsatz keinen

Einfluss habe. Andererseits wird von IP06 darauf hingewiesen, dass in diesen Unternehmen das Kunstsponsorbudget im Vergleich zum gesamten Marketingbudget sehr gering ist und damit auch der Marketingfaktor nicht im Vordergrund stehe. (vgl. IP06, 2023, Z. 13-17; IP03, 2023, Z. 111-113, Z. 411-413) In diesem Fall liegen die Gründe für Kunstsponsor im Marketing nach innen, worauf später noch genauer eingegangen wird.

#### **7.1.4. Unternehmensidentität**

Ein Grund sich für Kunstsponsor zu entscheiden ist die Positionierung und Stärkung der Unternehmensidentität. Je nach Ausrichtung werden unterschiedliche Aspekte in den Vordergrund gerückt. Ist es zum einen die innovative Haltung sind es zum anderen Verantwortungsbewusstsein und die Pflege der gesellschaftlichen Verantwortung ausschlaggebende Faktoren. In einigen Unternehmen ist Kunstsponsor historisch verankert und Teil der Unternehmenskultur, in diesen Fällen möchten die Unternehmen verantwortungsbewusst als auch kunst- und kulturinteressiert wahrgenommen werden. Ohne Kunstsponsor ginge ein Teil der Identität des Unternehmens verloren. (vgl. IP08, 2023, Z. 73-78, Z. 243-248; IP04, 2023, Z. 361-364) Die Bedeutung der Identität eines Unternehmens wird auch von IP11, ManagerIn im Unternehmen, betont. Mit großer Klarheit verweist IP11 auf die Nähe der technischen Innovationen und der innovativen künstlerischen Leistungen, die der Identität des eigenen Unternehmens Schärfe gibt. Als „Magnet für Ingenieure und Experten auf der ganzen Welt“ bezeichnet IP11 das eigene Unternehmen, weshalb innovatives Kunstsponsor für dieses Unternehmen von großem Interesse ist. (IP11, 2023, Z. 51-60, Z. 64-72)

Über die Unterstützung von Kunstschaffenden und die gegenseitige Bereicherung von Wissenschaft und Kunst hinaus, reflektiert das Kunstsponsor auch noch eine Verantwortung gegenüber der Stadt, bzw. der Region. Die Errichtung von firmeneigenen Gebäuden, die für unterschiedliche künstlerische Events zur Verfügung gestellt werden, fördert das kulturelle Leben der Stadt, verstärkt die Identität und dient der öffentlichen Wahrnehmung und der Reputation des Unternehmens. (vgl. IP11, 2023, Z. 259-278) Traditionelle, lang existierende Unternehmen sehen sich darüber hinaus bestimmten Werten verpflichtet, möchten von sich aus unterstützend wirksam werden und betrachten dies als Teil der gesellschaftlichen Verantwortung. Zwar ziehen

diese Unternehmen eine Grenze zum Mäzenatentum, dennoch möchten sie als verantwortungsvolles Unternehmen wahrgenommen werden. (vgl. IP03, 2023, Z. 459-463; IP04, 2023, Z. 55-56; IP08, 2023, Z. 13-20, Z. 295-297, Z. 475-476)

#### **7.1.5. Marketing nach innen**

Ein weiterer Grund für das Kunstsponsorings ist Marketing nach innen. Unter diesem Aspekt werden jene Maßnahmen betrachtet, die sich auf die Mitarbeitenden des Unternehmens auswirken. Persönlichkeitsentwicklung, wertschätzende MitarbeiterInnenkommunikation und Personalentwicklung werden in diesem Kontext genannt. Bewusst werden Kunstprojekte gesponsert, die das Selbstbewusstsein und das Selbstverständnis der MitarbeiterInnen unterstützen und stärken. (vgl. IP03, 2023, Z. 28-40; IP04, 2023, Z. 326-327; IP06, 2023, Z. 346-349; IP11, 2023, Z. 37-43, Z. 224-230, Z. 234-244)

IP11 berichtet von einer künstlerischen Arbeit, die in Kooperation zwischen einem Künstler und den Mitarbeitenden des Unternehmens entstand. Eingeladen wurde ein Musiker, der ein interaktives Musikstück entwickelte. Erst die Kompetenzen, die Forschungsarbeit und die innovativen Lösungen der Mitarbeitenden in Zusammenarbeit mit den visionären und kreativen Leistungen des Künstlers ermöglichten die Realisierung des Kunstwerks. Das Resultat mündete in einem großen Konzert. Die Einbindung der Mitarbeitenden beflügelt die Kreativität und die innovativen Kapazitäten. Dass hierbei auch Risiken eingegangen wurden, wurde bewusst in Kauf genommen. Der künstlerische Prozess beinhaltet laut IP11, InterviewpartnerIn eines großen international erfolgreich geführten Unternehmens, „vor allem die Bereitschaft, Fehler zu machen“, die Risikobereitschaft bedeutet, dass es „viel mehr Failures als Successes“ gibt. Diese Bereitschaft zu Risiko ist Teil der Ideologie des innovativen Unternehmens. Erfolg wird in diesem Unternehmen differenziert betrachtet. Wie IP11 beobachtet: „wenn alles, was man tut, erfolgreich ist, dann hat man nicht genug getan.“ (vgl. IP11, 2023, Z. 122-125)

Der Dialog zwischen den innovativen, kreativen Leistungen der Kunst und den technologischen Kompetenzen des Unternehmens ist die Basis für das authentische Image des Unternehmens. Authentizität wird als wesentlicher Faktor für einen erfolgreichen Imagetransfer gesehen. So wird Innovation in Form einer gelebten Verbindung von Kunst und Wissenschaft für die Öffentlichkeit sichtbar. (vgl. IP11, 2023, Z. 37-43, Z. 52-56, Z. 106-114, Z. 119-125)

Kunstprojekte werden von einigen InterviewpartnerInnen für die Persönlichkeitsentwicklung eingesetzt. IP11 nennt in diesem Kontext ein fortlaufendes Fotoprojekt, indem versteckte Aspekte der Persönlichkeit und kulturelle Unterschiede der MitarbeiterInnen internationaler Herkunft ins Zentrum gestellt werden. Wesentlich ist dabei der kommunikative Austausch aller Beteiligten innerhalb des Unternehmens über Botschaften, die diese Fotografien preisgeben. IP11 verweist auf die Bedeutung der internen Kommunikation, des persönlichen Gesprächs der Mitarbeitenden untereinander, da, wie IP11 feststellt, gerade TechnikerInnen nicht unbedingt zu den gesprächigsten Zeitgenossen zählen. (vgl. IP11, 2023, Z. 110-114, Z. 234-244)

Die Persönlichkeitsentwicklung ist auch für IP03 ein wichtiger Aspekt, der mit Kunstsponsorship unterstützt und initiiert werden kann. Neben der Persönlichkeitsentwicklung nennt IP03 auch die Personalentwicklung und die Motivation der Mitarbeitenden, als auch die Zugehörigkeit zu einem Unternehmen, die mit Kunstsponsorship gestärkt werden kann. Das Außergewöhnliche, das Experiment wird zum interessanten Ereignis, womit sich die MitarbeiterInnen identifizieren und von anderen Unternehmen differenzieren können. Das Besondere, das Engagement für kulturelle Belange ist auch für IP06 ein Argument, das auf Mitarbeitende und potentielle Mitarbeitende anziehend wirkt. (vgl. IP3, 2023, Z. 28-40; IP06, Z. 346-349)

Beispielhaft nennt IP03 ein Kunstprojekt, dessen Grundlage die persönlichen Befindlichkeiten der Mitarbeitenden waren. Die MitarbeiterInnen waren aufgefordert, sich am Projekt proaktiv zu beteiligen und sie wurden damit Teil der Kunstwerkes. Obwohl es durchaus auch Widerstände gegen dieses Kunstprojekt gab, war die künstlerische Arbeit über viele Jahre hindurch präsent und sorgte für inspirierenden und reflektierenden Gesprächsstoff, selbst über die internen Grenzen des Unternehmens hinaus. (vgl. IP3, 2023, Z. 28-36, Z. 213-238) In diesem Unternehmen wurden Personalentwicklungsprogramme über Comicstrips umgesetzt, die MitarbeiterInnenbindung wird mit speziell entwickelten Theaterstücken forciert. (vgl. IP3, 2023, Z. 76-77, Z. 255-257, Z. 443-458)

Kunstsponsorship wird als Teil der Unternehmenskultur betrachtet und dient damit u.a. dem Employer Branding. Für international als auch regional agierende Unternehmen wird Kunstsponsorship für die Akquise von Fachkräften eingesetzt. Auf der Suche nach hochqualifizierten Arbeitskräften ist es notwendig, Signale nach außen zu senden, um als interessantes Unternehmen wahrgenommen zu werden. (vgl. IP06, 2023, Z. 18-23)

IP01 verweist, dass Unternehmen großen Wert auf ein anspruchsvolles, lebendiges kulturelles Leben in der Umgebung legen. Um internationale Fachkräfte zu akquirieren, werden beachtliche Summen aus ihrem Marketingbudget für Kunstsponsoring aufgewendet. Obwohl er auch gesellschaftlicher Verantwortung eine Bedeutung zuwies, legte er deutlich größeres Gewicht in die Akquirierung von internationalen Fachkräften zur Sicherung des Wirtschaftsstandortes. „Das haben viele Unternehmen erkannt, [...] sie würden keine Fachkräfte bekommen, wenn es keine Museen gäbe, kein kulturelles Leben etc. in der Stadt, [...] Es sind oft Familien, die dazu ziehen, [...]wenn es eben dieses kulturelle Leben nicht gibt, ist es für einen Wirtschaftsstandort schwierig Fachkräfte zu akquirieren“ (vgl. IP01, 2023, Z. 54-62, Z. 307-311; IP11, 2023, Z. 59-54)

## **7.2. Kategorie 2: Prozess**

### **7.2.1. Der Fit/ Finden der Partnerschaft**

Eine Herausforderung für effektives Kunstsponsoring ist die Wahl der Partnerschaft. Für IP11 ist es oft der Zufall, für andere Unternehmen gibt es genaue Richtlinien, wonach Kooperationen ausgerichtet werden. Das kann einerseits ein regionaler Bezug sein, oder es gibt inhaltliche Richtlinien, die mit den Werten des Unternehmens übereinstimmen. (vgl. IP04, 2023, Z. 53-61; IP06, 2023, Z. 107-110; IP11, 2023, Z. 184-194)

Meist geht die Initiative von den Kunstschaffenden und Kulturinstitutionen aus. Manche Unternehmen veröffentlichen ihre Richtlinien als auch die Aktivitäten zu Kunstsponsoring auf ihrer Homepage, um den Arbeitsaufwand für einen geeigneten Fit zu erleichtern. Dennoch entstehen immer wieder Kooperationen über persönliche Verbindungen und Gespräche. Das persönliche Gespräch erleichtert die Entscheidungsfindung und auch über Mundpropaganda werden PartnerInnen gefunden. Sofern positive Erfahrungswerte zu Grunde liegen, erleichtern langfristige Kooperationen laut mehreren InterviewpartnerInnen die Suche nach geeigneten Partnerschaften. So entscheiden sich manche Unternehmen ausschließlich für langfristiges Materialsponsoring für eine kleine Anzahl ausgewählter Institutionen. (vgl. IP06, 2023, Z. 141-

146; IP04, 2023, Z. 87-93, Z. 97-99; IP05, 2023, Z. 11-17, Z. 98-100; IP06, 2023, Z. 119-131; IP07, 2023, Z. 94-96; IP08, 2023, Z. 100-104, Z. 108-117, Z. 121-126,)

Für einige Unternehmen ist es wichtig, dass die Kunstprojekte grundsätzlich ausfinanziert sind. IP08 meint dazu, „Wir sollten nicht die einzigen Financiers sein, sondern es soll schon irgendwie auf guten Beinen stehen.“ Das können zusätzliche Sponsoren sein, als auch Subventionen von öffentlicher Hand. (IP08, 2023, Z. 26-27; IP04, 2023, Z. 62-70)

Allerdings gibt es auch Unternehmen, so wie IP03 berichtet, die ihrerseits Kunstschaaffende bewusst ansprechen und aussuchen, mit denen sie gerne kooperieren wollen. (IP03, 2023, Z. 124-127)

Grundsätzlich braucht es eine Bereitschaft der Kunstschaaffenden sich auf Gegenleistungen und Firmenansprüche einzulassen als auch die Risikobereitschaft und das Interesse des Unternehmens auf zum Teil unvorhersehbare künstlerische Prozesse einzugehen. Es gibt durchaus Vorbehalte von Seiten der KünstlerInnen, sich für Marketingzwecke „benutzen“ zu lassen. Skepsis gibt es jedoch auch von Seiten der Unternehmen. Oft bedarf es ausführlicher Gespräche, um die unterschiedlichen Interessen kennenzulernen und Verständnis füreinander aufzubringen. Manche Ideen scheinen zu Beginn abstrus und undurchführbar zu sein, erweisen sich jedoch im ausführlichen Gespräch als äußerst interessant und effektiv. Kunstsponsoring muss für beide Seiten einen positiven Mehrwert haben. (vgl. IP03, 2023, Z. 54-60, Z. 141-144; IP07, 2023, Z. 24-28)

Für die Kunst- und Kulturinstitutionen ist der passende Fit von großer Wichtigkeit. Nicht jedes beliebige Unternehmen wird für Sponsoring in Betracht gezogen. Die Kulturinstitutionen achten stark auf ihr Image, das z.B. durch veraltete Logos von Unternehmen, wie der Mohr von Meinel, beschädigt werden könnte und die Kunstschaaffenden distanzieren sich dezidiert von Waffenlieferanten. (vgl. IP09, 2023, Z. 371-378) Auch IP10, seitens der Kunst, betont, dass darauf geachtet wird, ob das Image des Unternehmens mit dem Image der Kunst vereinbar ist. Erwünscht ist ein grundsätzliches Interesse an Kunst und die Bereitschaft sich auf die Spielregeln der Kunst einzulassen. Recherchiert wird im Internet, dienlich sind Gespräche bei Veranstaltungen, auch der Zufall spielt eine Rolle, wichtig ist jedoch der persönliche Kontakt, um

passende SponsoringpartnerInnen zu finden. (vgl. IP07, 2023, Z. 24-28; IP10, 2023, Z. 124-134, Z. 140-144; IP02, 2023, Z. 176-181, Z. 247-250, Z. 266-271)

Eine Hürde für die Seite der Kunst ist der Erstkontakt. Ein einfaches Mail verliert sich im Unternehmensalltag auf Grund einer geringen Priorität. Gefordert ist ein ansprechendes Konzept, ein guter Pitch, der die Aufmerksamkeit erregt. Laut IP10, Verantwortliche für das Sponsoring eines Kunstfestivals, ist es notwendig, sich im Vorhinein empathisch Gedanken über das Konzept, die Umsetzung und Gegenleistungen zu machen, denn nebulose Anfragen sind wirkungslos. In Gesprächen muss Vertrauen zum Unternehmen aufgebaut werden. Das Vertrauen von Unternehmensseite zum künstlerischen Prozess ist die Basis einer Kooperation. Kunstsponsorship heißt auch Bereitschaft zu Risiko, denn Kunst birgt immer überraschende Momente. (vgl. IP10, 2023, Z. 204-212; IP02, 2023, Z. 142-145, Z. 163-165, Z. 229-236; IP07, 2023, Z. 560-567) IP09, von Seiten der Kunst, betont auch die Nachbetreuung, womit zukünftiges Sponsoring erleichtert, in die Wege geleitet und fixiert werden kann. (vgl. 2023, Z. 138-142)

Herausfordernd sind für Kunstvereine und kleinere Institutionen die zeitintensiven Rechercharbeiten. Langfristige Kooperationen sind erstrebenswert. Das knappe Budget und ein kleines Team bieten kaum Spielraum, um intensiv nach neuen SponsoringpartnerInnen zu suchen. (IP07, 2023, Z. 339-341, Z. 344-345, Z. 459-461; IP02, 2023, Z. 428-431, Z. 593-596)

### **7.2.2. EntscheidungsträgerInnen**

Von Seiten der Sponsoren wird von 90% aller InterviewpartnerInnen bestätigt, dass die Geschäftsführung bzw. die Vorstände entscheiden, welche Projekte gesponsert werden. Bei internationalen Konzernen gibt es eine hierarchische Abstufung, große Projekte werden vom Mutterkonzern entschieden, kleinere lokale Projekte vom ansässigen Unternehmen. In einem großen Versicherungsunternehmen entscheidet die Marketingabteilung. (vgl. IP11, 2023, Z. 25-28, Z. 204-212; IP04, 2023, Z. 104-108; IP06, 2023, Z. 150-158; IP05, 2023, Z. 21-23; IP08, 2023, Z. 118-117) IP03 betont, dass immer Rücksprache mit dem Betriebsrat gehalten wird. Mit klärenden Gesprächen wird versucht, grundsätzliche Übereinstimmung zu erreichen. Die Entscheidung trifft jedoch die Geschäftsführung. Kunstsponsorship kann, wie IP03, Manager eines regionalen Unternehmens, meint, auch Kritik von Seiten der Belegschaft als auch von der

Gesellschaft hervorrufen. Dieses Risiko muss von der Geschäftsführung getragen werden. (vgl. IP03, 2023, Z. 149-157, Z. 467-475)

Basis für die Entscheidungsfindung ist die Authentizität zwischen dem Unternehmen und dem gesponserten Ereignis. Die Entscheidungsfrage hängt nicht nur von quantitativen Faktoren ab, z.B. wie viele Personen das gesponserte Ereignis wahrnehmen, sondern in erster Linie von der Übereinstimmung der Werte und den Zielsetzungen des Unternehmens. (vgl. IP05, 2023, Z. 474-486) Der Entscheidungsprozess findet in großen Kunst- und Kulturinstitutionen bei der Geschäftsführung bzw. bei der kaufmännischen Leitung statt. Laut IP01, Leiter der Marketingabteilung eines Museums, wurde früher von den Vorständen entschieden, gegenwärtig findet die Entscheidung in Absprache mit den Vorständen in der Marketingabteilung statt. Die Kunstvereine entscheiden im Team. (vgl. IP01, 2023, Z. 135-138; IP10, 2023, Z. 186-188; IP07, 2023, Z. 113-116)

### **7.2.3. Ablauf**

Wesentlich für einen erfolgreichen Ablauf ist die genaue Dokumentation der einzelnen vereinbarten Schritte des Prozesses, zumal die Marketingabteilungen der Unternehmen internen Prüfungen unterzogen werden und diese Aufwendungen begründet und verteidigt werden müssen. (vgl. IP01, 2023, Z. 167-173) Der Sponsoringprozess wird von allen Seiten als Partnerschaft betrachtet, geschätzt wird von allen ein kontinuierlicher kommunikativer Austausch. Betont wird die gegenseitige Wertschätzung und von Einflussnahme seitens der Unternehmen auf die künstlerische Arbeit wird Abstand genommen. (vgl. IP11, 2023, Z.156-166, Z. 290-294; IP06, 2023, Z.119-210; IP03, 2023, Z.128-132, Z. 194-201; IP04, 2023, Z. 128-131, Z. 136-140; IP07, 2023, Z.142-147, Z. 222-223; IP08, 2024, Z. 176; IP09, 2023, Z. 229-233; IP10, 2023, Z. 218-228)

Die interviewten ExpertInnen haben alle Erfahrung mit unterschiedlichen Sponsoringarten, wie Geld, Sach- oder Dienstleistungssponsoring. Am gefragtesten ist Geldsponsoring, jedoch wird Sach- und Dienstleistungssponsoring ebenso geschätzt und benötigt. Laut IP10, ExpertIn aus der Kunst, ist man sogar bestrebt mehr an Sachsponsoring zu lukrieren. IP09, ExpertIn aus der Kunst, spricht über kontinuierlich durchgeführte Medienpartnerschaften, eine Maßnahme, die laut

Literatur die Werbewirksamkeit vielfach erhöht. Die einzelnen Unternehmen legen meist schon im Vorhinein fest, in welcher Form das Sponsoring durchgeführt werden soll. (vgl. IP09, 2023, Z.57-66; IP10, 2023, Z. 60-61, Z. 68-69, Z. 73-77; IP02, 2023, Z. 75-79) Einen besonderen Wert hat, laut IP02, ExpertIn aus der Kunst, Dienstleistungssponsoring in Form von Kooperationen im technischen Bereich. Hierbei profitieren beide Seiten, KünstlerInnen vom technischen Know-How und TechnikerInnen vom unbefangenen Zugang zu neuen Ausdrucksformen. Dies wird auch von Seiten eines Unternehmens laut IP11 bestätigt. (vgl. IP02, 2023, Z. 543-548, Z. 550-558; IP11, 2023, Z. 54-60)

Angesprochen wurde auch das Thema Controlling. Für die Unternehmen zeigt sich der Erlös des Sponsorings an der Öffentlichkeitswirksamkeit und die ist, laut InterviewpartnerInnen schwer messbar. Dennoch werden genaue Aufzeichnungen als auch Kontrollmaßnahmen durchgeführt, mit Ausnahme von IP05, HaupteigentümerIn eines Unternehmens. Die Grenze zwischen Sponsoring und Mäzenateum wird in diesem Fall nicht klar gezogen. Das Sponsoring vermischt sich mit Wohltätigkeit. In Betrieben, die Material sponsern, wird die Ausgabe laut IP 06 als Spende abgeschrieben. Zum Großteil werden die Auszahlungen gesplittet, erst nach Abschluss der Veranstaltungen und Überprüfung der Gegenleistungen wird die vereinbarte Summe zur Gänze ausbezahlt. Dies wird als Form von Kontrolle verstanden. Controlling im betriebswissenschaftlichen Sinn meint IP03, ManagerIn, würde in diesem Ausmaß nicht durchgeführt werden. (vgl. IP06, 2023, Z. 281-282; IP03, 2023, Z. 377-383; IP04, 2023, Z. 183-191; IP05, 2023, Z.461-463; IP08, 2023, Z. 232-238)

#### **7.2.4. Vorbilder/ Leitfäden**

Leitfäden existieren, sind jedoch nicht allen geläufig. IP08 spricht von learning by doing. Vorbilder hingegen gibt es im angloamerikanischen Raum, der noch viel stärker von Sponsorengeldern abhängig ist, als der doch stärker staatlich subventionierte europäische Raum. Durchwegs werden auch lokale Unternehmen als Vorbilder betrachtet, das Engagement für Kunstsponsorings wird genau beobachtet und man ist gewillt, voneinander zu lernen. So versteht sich IP04 als Vertreterin einer Bank und Teil eines Netzwerkes selbst als Vorbild für andere:

„es gibt das Netzwerk Verantwortung zeigen. Das ist so ein Netzwerk aus steirischen und kärntnerischen Unternehmen, die eben gesellschaftliche Verantwortung sehr hochhalten. Und da tauschen wir uns aus. „[...] Ganz unterschiedliche Unternehmen aus unterschiedlichen Bereichen. Dort nehmen wir schon diese Rolle wahr, dass wir anderen zeigen, was wir machen [...].“

(vgl. IP04, 2023, Z. 298-303, Z. 117-123; IP03, 2023, Z. 161-164; IP06, 2023, Z. 168-179, IP11, 2023, Z. 248-250, Z. 283-286, IP08, 2023, Z. 146-149, IP09, 2023, Z. 186-191)

IP01 verweist auch noch auf den Unterschied von Spenden, auch Fundraising genannt und Sponsoring. Dieser Aspekt hat im angloamerikanischen Raum große Bedeutung, damit können enorme Summen für Kunst und Kultur akquiriert werden. Diese Vorgehensweisen seien durchaus Vorbilder und es gäbe auch informative Seminare dazu. (vgl. IP01, 2023, Z. 184-199)

#### **7.2.5. Einfluss der digitalen Medien**

Alle Befragten nutzen digitale Medien, vor allem Social-Media-Tools in unterschiedlicher Intensität. Es sind nur wenige, die diese werbewirksame Maßnahme noch nicht einsetzen. IP05 UnternehmerIn, setzt stark auf den persönlichen Kontakt, obwohl von allen InterviewpartnerInnen bestätigt wird, dass die digitalen Möglichkeiten neue Optionen für öffentlichkeitswirksame Arbeit schaffen und zukünftig noch stärker eingesetzt werden. (vgl. IP02, 2023, Z. 240; IP10, 2023, Z.280-287; IP08, 2023, Z. 210-215, Z. 219- 220; IP04, 2023, Z.161-165; IP03, 2023, Z. 318-336; IP05, 2023, Z.442-449) „Es wird immer mehr“, meint IP11, ManagerIn in einem Industrieunternehmen und betont die Wichtigkeit dieses Kommunikationsinstrumentes. (vgl. IP11, 2023, Z. 343-345) Mit Hilfe der digitalen Medien können Situationen und Arbeitsprozesse authentisch und zeitnah vermittelt werden. Dieser Aspekt wird sehr geschätzt IP03 (vgl. 2023, Z. 319-336) ortet darin ein starkes Tool für das externe Marketing. In Bezug auf die Gegenleistungen haben Social-Media-Tools in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen, die Maßnahmen werden in enger Kooperation mit den Unternehmen erarbeitet. Dies fordert jedoch auch einen erhöhten Arbeitsaufwand für die gesponserte Institution. (vgl. IP01, 2023, Z. 262-270)

### 7.2.6. Gegenleistungen

Ein wichtiger Aspekt im Kunstsponsoringprozess ist die Vereinbarung der Gegenleistungen. Gegenleistungen werden im Vorhinein vereinbart, per Vertrag festgehalten, bei kleineren Summen reicht ein mail. Laut InterviewpartnerInnen gibt es keine wesentlichen Probleme bei der Einhaltung der vereinbarten Leistungen. (vgl. IP03, 2023, Z. 85-89; IP06, 2023, Z.190-194; IP07, 2023, Z. 83-87; IP08, 2023, Z. 88-96) Wichtig ist auch die Kommunikation mit den Mitarbeitenden des Unternehmens über die Sponsoringmaßnahmen. So können die MitarbeiterInnen entweder direkt in die Sponsoringprojekte eingebunden werden. Gerne werden auch Eintrittskarten der Veranstaltungen verlost oder verschenkt. Diese Maßnahmen fördern die Identifikation mit dem Unternehmen und vermeiden das Gefühl von Bevorzugung gegenüber den Kunstschaffenden. (vgl. IP06, 2023, Z. 242-257; IP03, 2023, 255-257)

Zu den häufig verwendeten Gegenleistungen zählt ein Kontingent an Eintrittskarten für die Veranstaltungen, die entweder für MitarbeiterInnen zur Verfügung gestellt werden oder aber auch, wie in der Literatur beschrieben, für Einladungen externer GeschäftspartnerInnen genutzt werden. Logos und Fotos in Druckwerken, Inserate, Roll-ups, Präsenz in social- media Kanälen und auf Homepages, als auch Geschenksartikel wie Taschen mit Logoaufdruck werden als Gegenleistungen angeboten und sind auch sehr begehrt. IP10; verantwortlich für das Sponsoring eines Kunstfestivals, berichtet von Produktgestaltungen und dem Einsatz von Gewinnspielen. IP09, Verantwortliche für das Sponsoring eines Filmfestivals, berichtet über unterschiedliche Pakete, abgestimmt auf die Höhe der Sponsoringbeträge, die zum Teil eine außergewöhnlich hohe Sichtbarkeit der Unternehmen garantieren. Gerne angenommen werden exquisite Einladungen zu Sponsorenpartner-Empfängen, Preisverleihungen, Veranstaltungen mit persönlichen Begegnungen mit den Kuratoren und KünstlerInnen. Positiv wirken sich persönliche Danksagungen aus, der persönliche Kontakt ermöglicht gleichzeitig neue Anbahnungsgespräche. (vgl. IP1, 2023, Z. 262-270; IP07, 2023, Z. 303-307; IP08, 2023, Z. 184-195; IP09, 2023, Z. 105-122, Z. 248-270; IP10, 2023, Z. 236-238, Z. 240-266)

Grundsätzlich wird betont, dass der Aufwand für die Gegenleistungen im Laufe der Jahre enorm gestiegen sei, spezifisch auf das Unternehmen ausgerichtet und von hoher Qualität sein muss. (vgl. IP01, 2023, Z. 367-373, IP)

### **7.2.7. Krisen**

Krisen begleiten uns seit etlichen Jahren meint IP06 und im Vergleich zu anderen Ausgaben, bewegen sich die Sponsoringausgaben in einem verkraftbaren Segment. Man setzt grundsätzlich das Ausmaß des Sponsorings nicht so hoch an, damit es langfristig durchgeführt werden kann und krisenresistent ist. Man setzt auf Kontinuität statt auf Quantität. (vgl. IP06, 2023, Z. 441-447, Z. 452-457) Durchwegs ist man sich darin einig, dass die Covidkrise zwar Unsicherheiten auf beiden Seiten verursacht hat, dennoch war man bemüht, das Sponsoring nicht zu kürzen. Zum Teil ist sogar Gegenteiliges eingetreten. IP11, Sponsoringverantwortlicher eines Industriebetriebes, berichtet, dass neue Formate entwickelt wurden, um den Sponsoringprozess nicht zu unterbrechen. (vgl. IP11, 2023, Z. 486-515; IP08, 2023, Z. 344-352, Z. 356-363) Dies wird auch von den befragten ExpertInnen aus dem Kunstbereich zum Großteil bestätigt. Eine Reduktion von Sponsorengeldern löst bei den Kunst- und Kulturinstitutionen immer Krisen aus und verursacht meist einen noch höheren Arbeitseinsatz, der ohnehin schon sehr kleinen Teams. (vgl. IP07, 2023, Z. 406-408, Z. 412-421; IP01, 2023, Z. 283-284, Z. 286-289)

## **7.3. Kategorie 3: Auswirkungen**

### **7.3.1. Interne Auswirkungen auf die MitarbeiterInnen**

Seitens der Unternehmen sind sich alle InterviewpartnerInnen einig, dass sich Kunstsponsorings positiv auf die Mitarbeitenden auswirkt. Alle Unternehmen, die Kulturveranstaltungen oder Ausstellungen sponsern, berichten, dass in deren Unternehmen Eintrittskarten für die Veranstaltungen an die MitarbeiterInnen verschenkt oder auch verlost werden. Die Eintrittskarten sind Teil des Gegengeschäfts und müssen nicht zusätzlich angekauft werden. Diese Geste ist sehr beliebt, sorgt für anregenden Gesprächsstoff innerhalb der Belegschaft und erhöht die MitarbeiterInnenbindung an das Unternehmen. Das Betriebsklima wird dadurch in positiver Weise beeinflusst. Mit der Weitergabe der Karten an die Mitarbeitenden wird zudem der Sorge um Compliancevorwürfen entgegengewirkt. Als Teil der Unternehmensidentität stärkt Kunstsponsorings auch die Identität der MitarbeiterInnen. Man identifiziert sich gerne mit einem

Unternehmen, das positive Impulse für die Gesellschaft auslöst. (vgl. IP04, 2023, Z. 196-198; IP05, 2023, Z. 388-392; IP08, 2023, Z. 190-196, Z. 243-250; IP06, 2023, Z. 288-290)

IP06 spricht weiter von Employer Branding. Ein funktionierendes Unternehmen braucht qualifizierte, junge engagierte Menschen, die ihr Wissen und Können einsetzen. Für Unternehmen ist es wichtig, als interessanter Arbeitgeber wahrgenommen zu werden. Die Unterstützung kultureller Aktivitäten in der Region erhöht die Sichtbarkeit des Unternehmens. Bewusst wird das Kunstsponsoring im Einzugsgebiet der MitarbeiterInnen positioniert. Damit präsentiert sich das Unternehmen kulturell interessiert und verantwortungsvoll. Mit Kunstsponsoring überträgt sich das Image von Kunst, die generell als interessanter, innovativer Bereich gesehen wird, auf das Unternehmen. (vgl. IP06, 2023, Z. 18-22, Z. 54-56, Z. 89-93, Z. 115-118; IP03, 2023, Z. 67-69,)

Die Auswirkungen auf das interne Betriebsklima wird von IP03 bestätigt, in dessen Unternehmen Kunstsponsoring explizit für Marketing nach innen eingesetzt wird und eigene Projekte für die Mitarbeitenden entwickelt werden. MitarbeiterInnen, die in einem längeren Prozess direkt in das Kunstprojekt eingebunden waren, berichteten selbst nach vielen Jahren mit Stolz über diese Ereignisse. Die Kunst gab immer noch Anlass zu Kommunikation und stärkte die Identifikation mit dem Unternehmen. Mit diesen Projekten findet auch eine Würdigung der einzelnen Persönlichkeiten der Belegschaft statt. Diese wertschätzende Haltung gegenüber den MitarbeiterInnen wirkt sich positiv auf die Unternehmenskultur und auf das Betriebsklima aus. (vgl. IP03, 2023, Z. 213-233, Z. 255-257, Z. 277-280, Z. 296-310, Z. 594-603)

Über Auswirkungen auf das interne Betriebsklima spricht auch IP11, deren Herausforderungen u.a. in der Bewältigung von möglichen Konflikten zwischen Mitarbeitenden internationaler Herkunft ist. Mit der gezielten Auswahl der Kunstprojekte und dem Vertrauen in die KünstlerInnen können auch hier Kommunikation untereinander und Verständnis füreinander initiiert werden. Dass sich Kunst bereichernd auf die einzelnen Persönlichkeiten als auch auf das gesamte Betriebsklima auswirkt, wird von IP11 bestätigt. (vgl. IP11, 2023, Z. 212-223) Als Beispiel wird ein Fotoprojekt genannt, in dem alle Mitarbeitenden in spezieller Umgebung portraitiert werden. Die Kunst wird als verbindendes Medium eingesetzt. So werden Lehrlinge über die Kunst gleichermaßen wertschätzend behandelt und miteinbezogen wie langjährige MitarbeiterInnen. Die Fotoarbeiten münden in einer Ausstellung, die auch in

Tochterunternehmen präsentiert wird. Über die Wertschätzung der einzelnen Persönlichkeiten hinaus entsteht mit diesem Kunstsponsoringprojekt ein verbindendes Element im internationalen Konzern. Mit einer geplanten Präsentation im öffentlichen Raum erweitert sich das interne Marketing zur externen Public Relations Aktivität. (vgl. IP11, 2023, Z. 212-230)

Eine weitere Form wie Kunstsponsoring für die Mitarbeitenden wirksam werden kann, ist eine firmeneigene Galerie. Auch diese Form wird von einem Experten bestätigt. IP05 hat über viele Jahre hinweg eine eigene Kunstsammlung aufgebaut. Alle gesammelten Werke sind im firmeneigenen Netzwerk gespeichert und für die Mitarbeitenden über dieses Intranet zugänglich. Die MitarbeiterInnen können sich für ihre Büros Kunstwerke aussuchen. Auch diese Maßnahme unterstützt die Unternehmenskultur, indem eine angenehme Atmosphäre geschaffen wird. Die Arbeitsplätze werden individuell geprägt, die Mitarbeitenden freuen sich über ein Kunstwerk, das sie selbst ausgesucht haben. Die Betrachtung von Kunstwerken geht immer über die eigene Nabelschau hinaus und gibt Impulse für andere Sichtweisen auf die Welt und erweitern den Horizont. Daraus entstehen Impulse und Inspirationen für die eigene Arbeit und als MitarbeiterIn ist man stolz an der Sammlung teilhaben zu können. Man fühlt sich zugehörig. (vgl. IP05, 2023, Z. 71-77)

Nicht zu unterschätzen sind die freudigen Momente und das Gefühl Teil dieser Kunst und Kultur zu sein, die durch das Sponsoring ermöglicht wird. „Und im Endeffekt bei Kunstsponsoring, auch wenn ich die Oper nicht viel sponsere, aber dann halt auch immer stolz bin, ein Teil dessen zu sein, dass ich mithilfe, dass das Geld zusammenkommt, [...] wenn ich wirklich ein Bild habe, es ist für mich mal, sozusagen für meinen Gemütszustand, für meinen seelischen Zustand ist es etwas Positives.“ (vgl. IP05, 2023, Z.531-535)

Im Kunst- und Kulturbereich wirkt sich Sponsoring intern hauptsächlich auf die Arbeitssituation und den Arbeitsaufwand aus. Ausreichende finanzielle Ressourcen wirken sich grundsätzlich positiv auf eine gute Arbeitssituation innerhalb der Organisationen aus. Gleichzeitig erhöht sich auch der Arbeitsaufwand, was sich einerseits im Rekrutieren des Sponsorings selbst, als auch bei der Umsetzung der Gegenleistungen niederschlägt. (vgl. IP10, 2023, Z. 313-327; IP09, 2023, Z. 323-330)

Als Schnittstelle zwischen externen und internen Auswirkungen kann die Stimmung betrachtet werden. Ein wichtiger Aspekt bei Kunstveranstaltungen ist die Atmosphäre. Kunst als Kommunikationsinstrument braucht eine angenehme anregende Atmosphäre. Speisen und Getränke für die Gäste sind dafür zuträglich. Diese Ausgaben können meist nur über Sponsorengelder abgedeckt werden. IP07 meint dazu, „Man möchte eine Veranstaltung positiv gestalten und den Leuten das Gefühl geben, sie sind willkommen und fühlen sich wohl.“ (vgl. IP07, 2023, Z. 244-246)

Das divergierende Verständnis von ökonomisch agierenden, Kapital orientierten Unternehmen und der ideell ausgerichteten Kunst löst auch innerhalb der Kunst- und Kulturinstitutionen Diskussionen über das Sponsoring aus. So mussten noch vor etlichen Jahren Wortgefechte über Sponsoring ausgetragen werden. Sponsoring war intern zum Teil geächtet. Man wollte sich von Unternehmen nicht für Marketingzwecke benutzen lassen. Mittlerweile hat sich die Einstellung verändert, zumal sich neben dem finanziellen Aspekt, weitere positive Auswirkungen gezeigt haben. Die Kunstschaffenden benötigen neben öffentlichen Subventionen Eigenfinanzierungen, die mit Sponsorengeldern gedeckt werden können. Weiters wird die Sichtbarkeit durch Sponsoring auch bei Kulturinstitutionen durch ein zusätzliches Zielpublikum erhöht. (vgl. IP09, 2023, Z. 331-334; IP10, 2023, Z. 353-355)

### **7.3.2. Externe Auswirkungen /Image/ Identität/ Corporate Responsibility**

Wie in der Literatur beschrieben, formt sich das Image aus der Identität des Unternehmens und wird von der Wahrnehmung und Zuschreibung von außen definiert. Einig sind sich alle Interviewten Expertinnen, dass sich Kunstsponsorship auf das Image des Unternehmens in positiver Weise auswirkt. Identitäts- und damit imagebildend ist die Corporate Responsibility, die gesellschaftliche Verantwortung. Corporate Responsibility dient dem Image und gleichermaßen der Reputation des Unternehmens. Die Reputation der Unternehmen erhöht sich mit der Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung. Die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung ist für alle InterviewpartnerInnen selbstverständlich, bei manchen sogar im Unternehmensauftrag verankert, denn die Auswirkungen von Kunst auf die gesellschaftliche Situation ist unbestritten. Sei es, dass generationenübergreifende Verbindungen entstehen, womit der gesellschaftliche Zusammenhalt gestärkt wird, sei es der Austausch verschiedener

Kulturen, womit das Verständnis füreinander gefördert wird, wie IP04 unterstreicht. Diese positiven Auswirkungen sind langfristig zu betrachten und zeigen sich nicht in kurzfristig zu erzielenden Gewinnen. (vgl. IP04, 2023, Z. 344-352, Z. 270-275, Z. 76-83, Z. 34-37, Z. 15-18) Bedauert wird die geringe Beteiligung der Unternehmen an Kunstsponsorring. IP03, UnternehmerIn, betont, dass nur ein kleiner Teil der Bevölkerung kulturraffin sei und die Wirkung von Kunstsponsorring dementsprechend nur auf diesen kleinen Teil der Bevölkerung Einfluss habe. Die positive Wirkung auf die Gesellschaft würde sich durch eine erhöhte Beteiligung der Unternehmen an Kunstsponsorring verstärken und wäre als Beitrag zu einer positiven Gestaltung der Gesellschaft sogar notwendig. (vgl. IP03, 2023, Z.645-657, Z. 566-579)

Der verantwortungsvolle Umgang in der Region, für die Region Gutes zu tun, geht Hand in Hand mit dem Sponsoring von Kulturprojekten und wird auch von öffentlicher Seite honoriert, wie IP05 bestätigt. (vgl. IP05, 2023, Z. 299-307) So zeigt IP05 mit der Verleihung eines Preises für Graffiti KünstlerInnen einen verantwortungsvollen Umgang mit der Stadt. Das Image als verantwortungsvolles Unternehmen im Umgang mit jungen Menschen dient dem eigenen Geschäftsverhältnis mit der Stadt. (vgl. IP05, 2023, Z. 272-278) Dass die Wirkung von Kunstsponsorring laut Literatur durch eine Verknüpfung mit weiteren Kommunikationsmaßnahmen verstärkt wird, zeigt sich in diesem Fall in besonderer Weise. Diese verstärkte Wirkung in Form der Stiftung eines Preises, wie hier dokumentiert, wird von einem weiteren Interviewpartner, IP06 seitens der Unternehmen, bestätigt. IP06 betont, dass Kunst- und Kulturveranstaltungen in der Gesellschaft positiv wahrgenommen werden und so wird in seinem Unternehmen im Rahmen eines Kulturevents zusätzlich ein Preis für Forschungsarbeiten an der TU ausgeschrieben und verliehen. Dieser Preis hat internationale Aufmerksamkeit erregt und weitere Manager dazu bewogen, sich daran zu beteiligen. Innerhalb kürzester Zeit wurde dieser Preis verdreifacht. Die öffentliche Wahrnehmung wurde um ein Vielfaches erhöht, das Image des Unternehmens hat weitreichend davon profitiert. Der Ansporn besondere Leistungen zu erbringen wurde damit initiiert. (vgl. IP06, 2023, Z. 500-516)

An IP06 zeigt sich zudem die Verbindung von Technik und Kunst. Als identitätsbildende Maßnahme ist diese Verschränkung von Technik und Kunst auch für IP11 von besonderer Wichtigkeit. Man möchte das Image von Innovation nach außen tragen. IP11 meint, die Identität des internationalen Unternehmens besteht in erster Linie aus Innovation, verkauft wird

Innovation in Form von Entwicklung neuer Antriebssysteme. Graz als Headquarter der weltweitverzweigten Firma nutzt das Image der Kunst, um das eigene Image für Innovation zu verstärken. Das Image Österreichs als Kunst- und Kulturland wird bewusst wahrgenommen und gleichzeitig verstärkt. Die Zusammenarbeit mit KünstlerInnen aus verschiedenen Disziplinen findet auf Augenhöhe statt. Internationale Gäste und PartnerInnen werden zu gesponserten Konzerten und Ausstellungen eingeladen, das Innovative der Kunst wird authentisch im Unternehmen gepflegt und umgesetzt. Das Image des Unternehmens, das von technischen Innovationen lebt, wird mit dem Image der Kunst verknüpft und verstärkt. Mut, Risiko und Innovation sind der Kunst inne, können durch das Sponsoring in Form von Ausstellungen, Konzerten, usw. Gestalt annehmen und beeinflussen über die Region hinaus das Image des innovativen Unternehmens. (vgl. IP11, 2023, Z. 65-77, Z. 118-125, Z. 44-448)

Obwohl IP03, UnternehmerIn, betont, dass seine Kunstsporing Maßnahmen rein intern ausgerichtet sind. Sie prägen das Image, die Sicht auf das Unternehmen. Die Identität des Unternehmens zeigt sich an der besonderen Fürsorge um die Mitarbeitenden. Wahrgenommen wird, dass in diesem Unternehmen die MitarbeiterInnen in besonderer Weise mit Mittel der Kunst gefördert, gebildet und mit zeitgenössischen Themen konfrontiert werden. Die Logopräsenz bei verschiedenen Kulturveranstaltungen erhöht zudem die Sichtbarkeit und wirkt sich dementsprechend auf dieses Image aus. (vgl. IP03, 2023, Z. 280-310, Z. 422-433)

Kunstsporing ist identitätsstiftend, das bestätigt auch IP04, Vertreterin einer Bank. Obschon der Marketingeffekt nach außen schwer messbar ist, meint auch IP04, Vertreterin einer Bank, dass mit Kunstsporing das Image eines verantwortungsbewussten Unternehmens und das Vertrauen in das Unternehmen verstärkt wird. Die gesellschaftliche Verantwortung eines Traditionsunternehmens ist identitätsstiftend, das wird auch von IP08 vertreten. Kunstsporing ist Teil der Unternehmenskultur, ist sinnstiftend, die Mitarbeitenden identifizieren sich mit diesem Image und es wird von den Mitarbeitenden gerne nach außen getragen. (vgl. IP04, 2023, Z. 217-228; IP08, 2023, Z. 243-250)

Die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung wird auch von Seiten der Kultur befürwortet. Betont werden der persönliche Austausch und die gegenseitige Bereicherung. Die Offenheit von Unternehmen gegenüber zeitgenössischer Kunst wird sehr geschätzt, IP10 spricht von möglichen Synergien, die sich durch die Sponsoringkooperationen positiv auf die Stadt auswirken und

gesellschaftlichen Entwicklungen dienlich sind. (vgl. IP10, 2023, Z. 378-386, Z. 636-649; IP09, 2023, Z. 504-515) Die InterviewpartnerInnen aus dem Kunstbereich achten aufgrund der finanziellen Abhängigkeit und dem erwünschten Image stark auf ihre Reputation. Ein Sponsor mit hoher Reputation ist somit auch der eigenen Reputation dienlich. Wie IP07 berichtet, beeinflusst auch das Netzwerk des Sponsors die Reputation der Kulturinstitution. Als Sponsor prominenter Kunstinstitutionen wirkt sich diese Kooperation positiv auf das Image der Institution aus, was wiederum der Anerkennung und letztlich dem Geldfluss aus öffentlicher Hand zuträglich ist. (vgl. IP07, 2023, Z. 258-264, Z. 296-298, Z. 287-292, Z. 430-432, Z.465- 467; IP02, 2023, Z. 101-102, Z. 105-107, Z. 445-447)

Wesentliche Auswirkungen des Sponsorings erfolgen laut IP01 auf die KundInnenakquirierung, die KundInnenbindung als auch auf die MitarbeiterInnenbindung. Die Unternehmen können die Kulturinstitution nutzen, um über die Gegenleistungen neue Kunden zu erreichen und um ihre MitarbeiterInnen und KundInnen ein besonderes Erlebnis zu bieten. Die Kulturinstitution hingegen profitiert von den MitarbeiterInnen und KundInnen des Unternehmens, die über spezielle Veranstaltungen das Museum besuchen können und in den Genuss von ausgewählten Vermittlungsprogrammen kommen. (vgl. IP01, 2023, Z. 104-106, Z. 391-400, Z. 439-452, Z. 494-504, Z. 597-601; IP07, 2023, Z. 526-533, Z. 554-555; IP10, 2023, Z. 403-410; IP02, 2023, Z. 12-18, Z. 649-651)

### **7.3.3. Risiken**

Sich auf Kunstsponsorings einzulassen, bedeutet für Unternehmen sich Risiken und Unsicherheiten auszusetzen. Kunstprojekte verlaufen oft nicht stringent, gegebenenfalls entsprechen geplante Ziele nicht den Ergebnissen. Manche Ergebnisse wirken verstörend und um Enttäuschungen vorzubeugen, ist Vertrauen in die Kunst und eine gewisse Offenheit für Unsicherheiten notwendig. (vgl. IP02, 2023, Z. 166-170, Z. 154-159, Z. 148-151, Z. 143-145)

## **7.4. Kategorie 4: Erfolgsfaktoren**

### **7.4.1. Marke**

Eine bereits etablierte Marke ist einer erfolgreichen Akquise sehr dienlich. Je bekannter die Institution, das Museum oder die Kunstschaaffenden sind umso leichter ist es Sponsoren zu finden. (vgl. IP09, 2023, Z. 28-37)

### **7.4.2. Kapazitäten/ Zeitfaktor**

Erfolgreiches Sponsoring erfordert einen intensiven Arbeitseinsatz. Darunter leidet die Seite der Kunst. Größere Institutionen haben eigene Marketingabteilungen oder Kommunikationsabteilungen, die diese Arbeit professionell abwickeln können. Kleineren Vereinen fehlt es meist an Kapazitäten. (vgl. IP10, 2023, Z. 50-56, Z. 505-506, Z. 520-522; IP09, 2023, Z. 28-35, Z. 122-123; IP07, 2023, Z. 530, Z. 352-355)

IP08, die Expertin eines Versicherungsunternehmens berichtet, dass in ihrem Unternehmen zweieinhalb Stellen ausschließlich mit Sponsoring beschäftigt sind, da mit 21% des Marketingbudgets umfangreich gesponsert wird und der Aufwand dafür dementsprechend groß ist. (vgl. IP08, 2023, Z. 391-397)

Von Seiten der Unternehmen wird auf die Kraft der Kreativität verwiesen. Das Vertrauen in die Kunstschaaffenden, kreative Lösungen zu finden, führt schließlich zu erfolgreichen Ergebnissen. Ein weiterer Erfolgsfaktor ist die Kommunikation und regelmäßiges Update zwischen den Sponsoring PartnerInnen. Kommunikation schafft Verständnis füreinander, baut Vertrauen auf und führt zu beiderseitiger Zufriedenheit. (vgl. IP11, 2023, Z. 94-105, Z. 488-514, Z. 583-589; IP03, 2023, Z. 213-238, Z. 300-309, Z. 444-456; IP04, 2023, Z. 366-373; IP07, 2023, Z. 560-567; IP10, 2023, Z. 267-272) Oft bedarf es auch für die Kunstschaaffenden eines längeren Prozesses sich auf diese Herausforderungen einzulassen, deshalb sind Zeit und Kommunikation wesentliche Faktoren. (vgl. IP03, Z. 140-144, Z. 125-201) Zeitgerechte Dokumentationen und Abrechnungen von Seiten der Kunstinstitutionen werden von Unternehmen geschätzt und erleichtern den Weg für zukünftige Kooperationen. (vgl. IP08, 2023, Z. 201-205; IP09, 2023, Z. 106-114) Für Kunst- und Kulturinstitutionen ist es leichter SponsorpartnerInnen zu finden, wenn bereits positive

Sponsoring Erfahrung gemacht wurde. Die meisten Unternehmen plädieren auf langfristiges Sponsoring. Offensichtlich ist, dass punktuelle Unterstützung weder für Kunst und Kultur noch für die Marketingkommunikation nachhaltig erfolgreich ist. Die Langfristigkeit fördert das Verständnis füreinander, schafft Vertrauen und gibt Sicherheit. (vgl. IP08, 2023, Z. 122-126, Z. 130-132, Z. 476-481, Z. 485-487, Z. 493-495; IP07, 2023, Z. 560-565, Z. 390-394; IP04, 2023, Z. 170-177; IP09, 2023, Z. 484-487; IP10, 2023, Z. 44-45, Z. 486-489; IP01, 2023, Z. 442-450)

Nicht zu unterschätzen sind Fotorechte für die Unternehmen. IP01 spricht von werbewirksamen Aufnahmen, die von Unternehmen im Umfeld der Kunst entstehen. Das kann im Rahmen von Materialsponsoring sein, als auch bei Inszenierungen innerhalb von Ausstellungen. In diesem Umfeld können einzigartige Fotowerke entstehen, die das Unternehmen für eigene Marketingzwecke nutzen kann. (vgl. IP01, 2023, Z. 419-427)

### **7.4.3. ROI**

Zum Thema ROI divergieren die Meinungen der Interviewpartnerinnen, innerhalb der Unternehmen als auch zwischen Unternehmen und den PartnerInnen aus der Kunst. „Man darf Sponsoring nicht am ROI messen“, sagt IP04, ProkuristIn einer Bank, und betont, dass es um eine langfristige Sichtweise geht, um eine Investition in die Zukunft. Der Aufwand ist größer als bei einfachen Marketingaktivitäten, die an eine Agentur vergeben werden können, denn Sponsoring ist eng mit dem Unternehmen verwoben. (vgl. IP04, 2023, Z. 279-288) IP06, ManagerIn, hingegen bewertet den Aufwand für Sponsoring gering. Im Gegensatz zu Werksführungen, die für Stakeholder, Interessierte, Schüler und Studenten durchgeführt werden, ist der Aufwand für Kunstsponsorship kostengünstig. IP01, als auch IP09 von Seiten der Kultur bestätigen, dass der Aufwand zwar sehr groß ist, jedoch jedenfalls in einem guten Verhältnis zum Erzielten steht. (vgl. IP06, 2023, Z. 488-495; IP01, 2023, Z. 515-525, Z. 484-497; IP09, 2023, Z. 463-469) Der hohe Aufwand für die Akquise und Durchführung von Sponsoring wird auch von IP10 erwähnt. IP11 möchte das Sponsoring nicht an Zahlen, am ROI messen, vielmehr geht es um Soft Skills, um die Unterstützung und Förderung dessen, wozu Menschen im positiven Sinn fähig sein können. „Also kann man ein Price-Tag auf das geben? [...] wir versuchen den Mensch zu unterstützen, wo er am besten sein kann [...] wo es um den Dialog zwischen Kunst und Wissenschaft geht, das ist, wo es

wirklich brennt, das ist, wo es wirklich interessant ist.“ (vgl. IP11, 2023, Z. 110-113, IP10, 2023, Z. 495-501)

## **7.5. Kategorie 5: Nachhaltigkeit**

Kunst und Kultur sind für eine gesunde Gesellschaft eine existentielle Grundlage und waren auch nie ökonomischen Gesetzen untergeordnet, betont IP11 von Seiten der Unternehmen. Dabei wird auf den Unterschied zwischen den USA und Österreich verwiesen. In Österreich subventionieren Stadt, Land und Bund, der Staat übernimmt einen Teil der Verantwortung für einen funktionierenden Kunstbetrieb. Das wird in dieser Form in den USA nicht praktiziert. In den USA gehört es zu den guten Manieren, dass Unternehmen und auch Private einen bestimmten Anteil des Vermögens für Kunst und Kultur aufwenden. Philanthropisches Verhalten ist eine grundlegende Haltung und Voraussetzung für eine nachhaltig funktionierende Gesellschaft. (vgl. IP11, 2023, Z. 569-576)

### **7.5.1. Unternehmensintern**

Nachhaltig wirksam ist Kunstsponsorship für die Mitarbeiterinnenbindung, darin sind sich alle InterviewpartnerInnen einig. Das gemeinsame Erlebnis in Ausstellungen oder Konzerten, anregende, kritische Gespräche über das Präsentierte oder Gehörte verbinden die Mitarbeitenden miteinander, als auch die Verbindung mit dem und die Zugehörigkeit zum Unternehmen wächst. Positiv gewertet wird auch die Identifikation mit einem gesponserten Gebäude, das vornehmlich für Kunst und Kultur genutzt wird. Daraus folgt eine langfristige Bindung. (vgl. IP11, 2023, Z. 38-43, Z. 582-589; IP03, 2023, Z. 343-352, Z. 359-368, Z. 398-402; IP08, 2023, Z. 309-311)

Besonders nachhaltig sind Maßnahmen, die intern für die Mitarbeitenden durchgeführt werden. IP11; UnternehmerIn, erwähnt, dass Kunstsponsorship, so es für interne Marketingmaßnahmen genutzt wird, als umfangreicher Prozess zu betrachten ist, der nicht eindeutig voraussehbar ist und laut IP03, UnternehmerIn, sich auch noch über viele Jahre hinweg auswirkt. (vgl. IP11, 2023, Z. 349-358; IP03, 2023, Z. 340-354) Das Image des Unternehmens wird langfristig geprägt, es

entstehen Erwartungshaltungen, das Bedürfnis nach Kunst wurde geweckt. (vgl. IP03, 2023, Z. 594-603) Von Erwartungshaltungen spricht auch IP04. Die MitarbeiterInnen als auch KundInnen freuen sich auf Konzerte, Veranstaltungen, die vom Unternehmen als Gegenleistung für das Sponsoring erhalten wurden und unter den Interessierten verteilt oder auch verlost werden können.

### **7.5.2. Kundenbindung**

Kundenbindung als nachhaltige Wirkung erwähnt auch IP05. Das fördert wiederum die öffentliche Wahrnehmung und das sei für das Unternehmen das Wichtigste. (vgl. IP04, 2023, Z. 146- 149, Z. 243-245; IP05, 2023, Z. 395-398)

### **7.5.3. Gesellschaftlich ethische Verantwortung**

Nachhaltigkeit in Form einer gesellschaftlich ethischen Verantwortung ist Kunstsponsorings eingeschrieben. IP05 verweist auf das Sponsoring eines Musikwettbewerbs für junge Menschen in einer kleinen Stadt in der ländlichen Region. Gleichzeitig wird dieses Sponsoring für die Kundenbindung des Unternehmens genutzt. (vgl. IP05, 2023, Z. 399-406) Von Seiten der Kunst wird darauf geachtet, dass mit Sponsorengeldern nachhaltig gewirtschaftet wird. Regionale Wertschöpfung und umweltbewusstes Verhalten, die Kooperation mit lokalen Partnerinnen ist eine grundlegende Haltung und kann vorbildhaft nach außen wirken. (vgl. IP10, 2023, Z. 568-579) IP10, eine Expertin aus dem Kunstbereich, betont die Wichtigkeit von Atmosphären, die in einem kulturellen Kontext erzeugt werden müssen. Unterstützt wird dies mit Sponsoring in Form von Getränken und Buffets. (vgl. IP10, 2023, Z. 74-78) Von allen InterviewpartnerInnen wird vermittelt, dass Kunstsponsorings dazu beiträgt unser Umfeld zu bereichern und ein Stück weit das Leben zu verbessern. Kunstsponsorings hinterlässt bei den Sponsoren ein gutes Gefühl. Das gute Gefühl resultiert aus dem Wissen, dass Kunstprojekte erst durch das Sponsoring ermöglicht werden und ein Impuls für eine gesellschaftliche Entwicklung gegeben wird. IP4 sagt dazu „man sieht, man kann etwas bewegen mit dem Sponsoring“. (vgl. IP4, 2023, Z. 336)

## **8. BEANTWORTUNG DER EMPIRISCHEN SUBFORSCHUNGSFRAGEN**

Unter Berücksichtigung der theoretischen Grundlagen aus den Kapiteln 3 und 4 werden auf Basis der empirischen Auswertung aus Kapitel 5 und 6 die empirischen Subforschungsfragen beantwortet.

### **Subforschungsfrage 1**

#### **Welche Erfahrungen haben steirische Unternehmen und KünstlerInnen mit Kunstsporing?**

Anhand der Interviews mit ExpertInnen aus der Wirtschaft geht hervor, dass alle Befragten bereits langfristige Erfahrungen mit Kunstsporing haben. Gezeigt hat sich auch, dass die ExpertInnen verschiedene strategische Ausrichtungen, wie auch in der Literatur beschrieben, mit dem Sporing verfolgen. Im Wesentlichen gehen drei Richtungen hervor. Einmal wird das Sporing strategisch nach innen ausgerichtet, das heißt der Fokus liegt auf den Einfluss von Kunst auf die Mitarbeitenden des Unternehmens. In diesen Fällen hat sich gezeigt, dass es von Seiten der Geschäftsführung ein großes Interesse an Kunst gibt. Persönliche Erfahrungen mit Kunst und persönliche Begegnungen mit KünstlerInnen liegen diesem Interesse zu Grunde. Das Wissen um die Kraft der Kunst, die persönliche Bereicherung und Entwicklung, die durch Kunst ermöglicht wird, bieten die Voraussetzung für die Implementierung von Kunst und die Durchführung von Kunstprojekten im eigenen Unternehmen. Dies wird sowohl in regional ansässigen als auch in international tätigen Unternehmen praktiziert. Die Unternehmen haben Verständnis für die Praktiken von KünstlerInnen, sie wissen um das unterschiedliche Zeitverständnis zwischen ökonomischen Maßstäben und dem künstlerischen Prozess und problematisieren dies somit auch nicht. Damit einher geht Vertrauen in die Arbeit der KünstlerInnen. Die Unternehmen sind offen und bereit sich auf Experimente einzulassen, kontinuierliche Kommunikation mit den KünstlerInnen als auch mit den MitarbeiterInnen wird gepflegt, um möglichen Konflikten vorzubeugen. Bestätigt wird die aktive Teilnahme und das Interesse des Großteils der Mitarbeitenden, zumal dies auch der Persönlichkeitsentwicklung zuträglich ist. Berichtet wird von erfolgreicher MitarbeiterInnenbindung, als auch von einer Verbesserung des Betriebsklimas innerhalb der Firma. Gepflegt und verbessert wird die

Unternehmenskultur, die Mitarbeitenden identifizieren sich stärker mit dem Unternehmen. Gezeigt hat sich auch ein besseres Verständnis der Mitarbeitenden füreinander. Das geht aus Unternehmen mit MitarbeiterInnen aus unterschiedlichen Kulturen hervor. Zu sehen ist auch, dass die Auswahl der Kunstprojekte für interne Maßnahmen einerseits gezielt erfolgt andererseits aus zufälligen Begegnungen entsteht.

Die zweite Strategie richtet sich auf extern fokussiertes Marketing. Expertinnen setzen das Kunstsponsorship strategisch für das Image, die eigene Reputation ein. Kunstsponsorship wird als Kommunikationsinstrument für die Stakeholder, wie KundInnen, LieferantInnen und GeschäftspartnerInnen eingesetzt. Auch in diesem Fall geht es um das Image der Unternehmensidentität als auch um die Pflege persönlicher Kontakte. Die dritte Form von Kunstsponsorship ist nahe dem Mäzenatentum, eine sozial unterstützende Haltung, wie unter 4.8. beschrieben, als Corporate Social Responsibility zu betrachten ist. Die gesellschaftliche Verantwortung steht zwar im Vordergrund, wobei laut Literatur genau dieser Aspekt für KonsumentInnen zukünftig vermehrt ein Grund ist, sich für ein Unternehmen, bzw. eine Marke zu entscheiden. Ein wesentlicher Grund für das Engagement in Kunstsponsorship liegt im Employer Branding. Die Unternehmen sind darauf bedacht, ein ansprechendes kulturelles Umfeld zu bieten, um qualifizierte Arbeitskräfte aus dem internationalen Raum zu akquirieren, bzw. um als interessantes Unternehmen im lokalen Umfeld Aufmerksamkeit zu erwecken.

Grundsätzlich wird von allen Expertinnen bestätigt, dass es kaum Probleme bei der Abwicklung des Sponsorships gibt. Auffallend ist, dass keines der Unternehmen Medienpartnerschaften pflegt, als auch das Sponsorship nicht, wie in der Literatur beschrieben, mit weiteren Marketinginstrumenten strategisch verknüpft wird. Die langjährig erfahrenen ExpertInnen aus dem Kunstbereich berichten generell positiv über ihre Sponsorships. Eine große Hürde ist die Suche nach Sponsoren. Das betrifft kleinere Institutionen, die keine eigene Stelle dafür besetzen können. Kleine Teams sind für kuratorische Tätigkeiten als auch für die Organisation verantwortlich, sodass für die Akquise und professionelles Sponsorship Engagement wenig Zeit bleibt. Langfristige Kooperationen bewähren sich, vertrauensvolle Beziehungen entwickeln sich dadurch, allerdings bergen sie auch die Gefahr, dass die gesponserten Summen immer gleichbleiben und somit der Inflation nicht angeglichen werden. Die Diskrepanz zwischen Dankbarkeit für die Sponsorengelder und der gleichzeitigen realen Reduktion der Beträge stellt

die Institutionen vor große Herausforderungen. Es zeigt sich in diesen Fällen eine Form von Bittsteller- Dasein, die in einem Sponsorship so nicht angebracht ist, denn auch laut Literatur geht es um eine gleichwertige Partnerschaft, die für beide Seiten gewinnbringend ist.

Größere Institutionen und Festivals mit bekannter Marke haben bessere Voraussetzungen Sponsoren zu finden, zumal hier auch meist eigene Stellen für diesen Bereich eingeplant sind und bezahlt werden können. Der Aufwand für die Abwicklung hat sich zwar in den letzten Jahren enorm erhöht, dennoch ist es für beide Seiten gewinnbringend, zumal bestätigt wird, dass auch von Sponsorensseite die Angebote der Kunstinstitutionen für deren Stake- und Shareholder intensiv genutzt werden. Eine Einflussnahme der Sponsoren auf die künstlerischen Projekte gibt es kaum, im Gegenteil wird von wertschätzendem, vertrauensvollen Umgang berichtet. Die Abwicklung der Verträge und Gegenleistungen scheinen auch von künstlerischer Seite problemlos zu verlaufen.

## **Subforschungsfrage 2**

### **Welche Chancen und Risiken entstehen durch Kunstsponsoring für KünstlerInnen und steirische Unternehmen?**

Der Anteil an steirischen Unternehmen, die das Potential von Kunstsponsoring als imageprägendes Kommunikationsinstrument nutzen ist sehr klein. Die ExpertInnen seitens der Unternehmen wissen um die Qualität von Kunstsponsoring in Hinblick auf die Imagewirkung, dieser Imagetransfer wird auch genutzt, jedoch nicht zur Gänze ausgeschöpft. Interessant zu beobachten ist, dass mit Kunstsponsoring einerseits gesellschaftliche Verantwortung transportiert wird, ein Image, das von traditionsbewussten Unternehmen vermittelt wird. Andererseits geht das Image von Kunst mit Innovation einher, so dass innovative, technikaffine Unternehmen diesen Aspekt für Marketingkommunikation einsetzen. Damit können viele unterschiedliche Aspekte von Kunst als Differenzierungsmöglichkeit für die eigene Marke genutzt werden. Besonderes Augenmerk könnte auf Corporate Responsibility gelegt werden. Zunehmend bedeutend wird die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung. Die KonsumentInnen achten vermehrt, wie Unternehmen mit gesellschaftlich relevanten Themen umgehen. Da auch innerhalb der Kunst Themen wie Umwelt, Technik, Gender, AI, usw.

verhandelt werden, bietet Kunstsponsorship ein weites Feld um diese gesellschaftliche Verantwortung einerseits wahrzunehmen und gleichzeitig als Marketinginstrument zu nutzen. Kunst ist zudem ein Medium womit Unternehmen kontinuierlich in einem kommunikativen Austausch mit ihren Stakeholdern bleiben können. Wird Kunst als Wissensspeicher betrachtet, wie auch in der Literatur beschrieben, bietet dieses Metier ein weites Feld an Austauschmöglichkeiten. Seien es inspirierende Anregungen zu Themen der Zeit, seien es emotional ansprechende Werke oder auch verstörende Aspekte, so sind es immer wertvolle Impulse, die für alle Beteiligten bereichernd sind. So könnten Geschäftsanbahnung, Beziehungspflege und generell kommunikativer Austausch mit Kunstsponsorship vermehrt genutzt werden.

Eine Chance liegt auch im Employer Branding. Das Image eines kunstaffinen Unternehmens ist ein Anziehungspunkt für qualifizierte MitarbeiterInnen. Zu bedenken ist auch das Umfeld der Mitarbeitenden. Familiennachzüge und Freizeitaktivitäten bedürfen eines ansprechenden kulturellen Umfelds. Die Persönlichkeitsentwicklung der Mitarbeitenden und die Mitarbeiterinnenbindung können mittels Kunstsponsorship effektiv unterstützt werden und großen Einfluss hat die Kooperation mit Kunstschaffenden auf die Unternehmenskultur, die wiederum als Anziehungspunkt nach außen wirkt.

Die Zusammenarbeit mit Kunstschaffenden kann durchaus Risiken bergen. Unterschiedliches Verständnis von Zeitabläufen, für Ökonomen uneffektive Arbeitsabläufe können verstörend wirken und Ärger hervorrufen. Unvorhergesehene künstlerische Lösungen, Aufführungen oder auch Ausstellungen können Skandale erregen. Die Identifikation mit dem Unternehmen kann negatives Feedback in öffentlichen Medien erzeugen. Potentiell könnten Gegenleistungen nicht adäquat umgesetzt werden, und die Medien könnten die gesponserten Veranstaltungen einfach ignorieren. Auf Basis der Interviews kann jedoch gesagt werden, dass die Risiken überschaubar sind und es durchaus geeignete Instrumentarien gibt, um diese Risiken zu minimieren.

Kunst und Kulturinstitutionen verbessern mit Sponsorengeldern ihr operatives Budget. Materialsponsorship unterstützt dieses Budget zusätzlich und schafft Sichtbarkeit für das Unternehmen. Genügend Budget verbessert die meist prekären Arbeitssituationen innerhalb der Kulturinstitutionen, es fördert den internationalen Austausch, ein Fakt, der in der Kunst hohe Priorität hat und dem Ansehen der KünstlerInnen dienlich ist. Zeitgenössische Ausstellungen

erfordern oftmals kostspielige Inszenierungen, gespart wird meist bei Marketingausgaben. Das betrifft u.a. Inserate in Fachjournalen, die der Reputation der Institution und KünstlerInnen dienlich wären. Eine weitere Chance liegt im Bereich der digitalen Medien, die noch intensiver für Marketingzwecke eingesetzt werden könnten. Gerade im Kunstbereich werden ständig neue Images generiert, die als Basis für Social-Media oder auch AI generierte Inhalte für strategische Marketingkommunikation verwendet werden könnten. Effektive Marketingmaßnahmen würden die Sichtbarkeit erhöhen, neue InteressentInnen könnten an Bord gezogen werden. Dies könnte sich wiederum auf das Interesse an Kunstsponsorship seitens der Unternehmen auswirken. Eine stärkere Präsenz von Kunst in der Gesellschaft könnte einer positiven, verbindenden Entwicklung der Gesellschaft zuträglich sein. Die Wechselwirkung zwischen den Mitarbeitenden der Unternehmen, die als Gegenleistung exquisite Führungen und direkte Kontakte zu KünstlerInnen bekommen, erhöht die Sichtbarkeit der Institutionen und das Potential der Kunst kann von einem größeren Personenkreis genutzt werden. Bereichernd kann eine Kooperation zwischen KünstlerInnen und Unternehmen sein. Die Konfrontation mit einer völlig anderen Arbeitssituationen kann für die eigene künstlerische Arbeit inspirierende und bereichernde Impulse auslösen. Die Kooperation mit innovativen technikversierten Unternehmen bietet neue Perspektiven für die Entwicklung neuer künstlerischer Werke. KünstlerInnen erhalten oftmals kein Honorar für ihre künstlerischen Tätigkeiten. Sponsorengelder könnten KünstlerInnenhonorare abdecken. Die Entwicklung der künstlerischen Arbeit, die oft durch Geldknappheit gehemmt wird, könnte somit vorangetrieben werden.

Vorsicht ist gegenüber inhaltlicher Einflussnahme geboten. Programme könnten an Schärfe verlieren, künstlerische Aussagen kraftlos werden. Urheberrechte müssen gewahrt werden und Bildrechte sind einzuhalten. Geachtet muss auf das bestehende Image des Unternehmens werden, moralisch bedenkliche Unternehmen wie Waffenlieferanten sind abzulehnen oder auch Gelder aus undurchsichtigen Quellen dürfen keineswegs angenommen werden. Ein enormer Imageschaden wäre die Folge. Zu achten ist auf eine ausgewogene Verteilung von Sponsorengeldern und öffentlichen Subventionen, damit keine einseitigen Abhängigkeiten entstehen, fatal wäre die Finanzierung durch einen einzigen Sponsor, der aufgrund einer Krise seine Gelder zurückziehen müsste.



## 9. CONCLUSIO UND AUSBLICK

In diesem Kapitel steht die Masterthesis mit der Beantwortung der Hauptforschungsfrage auf Basis der theoretischen und empirischen Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit im Zentrum. Diskutiert werden zudem die Grenzen der Arbeit und verwiesen wird auf den weiteren Forschungsbedarf.

### Hauptforschungsfrage

**Welche Bedeutung hat Kunstsporing in steirischen Unternehmen und welche Maßnahmen und Konzepte sind erforderlich, um eine erfolgreiche Kooperation von Unternehmen und KünstlerInnen zu erzielen?**

Kunstsporing ist ein junges Kommunikationsinstrument und wird erst seit den 80er und 90er Jahren des 20. Jahrhunderts eingesetzt. Diese Form der Verbindung zwischen Kunst und Wirtschaft war anfänglich sehr umstritten, wurde jedoch auch von steirischen Unternehmen wahrgenommen und als imageprägendes Werbeinstrument eingesetzt. Die Auslobung des österreichischen Kunstsporing Preises Maecenas war eine unterstützende Maßnahme, um das Thema Kunstsporing in das Bewusstsein der Öffentlichkeit zu rücken.

Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit zeigen ein durchaus reges Engagement steirischer Unternehmen in Kunstsporing. Allerdings ist anzumerken, dass lediglich ein minimaler Prozentsatz der Unternehmen im Rahmen der Arbeit befragt werden konnte und die Arbeit diesbezüglich eine begrenzte Aussage vermitteln kann.

Kunstsporing basiert grundsätzlich auf einen vielseitigen Imagetransfer. So können Unternehmen von Image der Kunst selbst als auch vom Image Kunst zu sponsern profitieren. Das Unternehmen als auch die Marke nutzen die Images, um nachhaltig wahrgenommen zu werden und im Gedächtnis verankert zu bleiben.

In unserer westlichen Welt sind wir von Bildern umgeben, unsere Kultur wurde und ist von Bildern geprägt. Bilder sind Orientierungshilfen, starke Bilder lösen in uns Emotionen aus, die

stärker als jedwede rationale Information in uns wirken. Im Einsatz der digitalen Kommunikationsmedien zeigt sich dies in verstärkter Form. Die Kunst selbst ist ein vielschichtiger Imageträger, wovon jeder Einzelne als auch ein Unternehmen als Organismus profitieren kann.

Unternehmen die Kunstsponsoring praktizieren, werden als verantwortungsvoll im Umgang mit gesellschaftlichen Belangen angesehen. Kunstsponsoring erhöht die Reputation, die, wie im theoretischen Teil unter 4.12.1. beschrieben, als wesentlicher Wettbewerbsvorteil gilt. Corporate-Social-Responsibility und Corporate-Cultural-Responsibility sind Werte, die von Konsumenten als auch von den Beschäftigten mittlerweile gefordert werden. So stellen der Arbeitskräftemangel, die neuen Bedingungen der ArbeitnehmerInnen, sowie das Bedürfnis nach einer ausgewogenen Work-Life-Balance Unternehmen vor neue Herausforderungen. Diese Bedingungen bedürfen kreativer Maßnahmen, um als interessantes Unternehmen wahrgenommen zu werden.

Kunstsponsoring wird demnach auch als Marketinginstrument für Employer Branding als auch für die MitarbeiterInnenbindung eingesetzt. Kunst ist ein treibender Faktor, um den Zusammenhalt der Mitarbeitenden zu erhöhen, eventuelle Schwachstellen aufzuzeigen und die Zugehörigkeit zum Unternehmen zu stärken. Kunstsponsoring in dieser Form wird für die Persönlichkeitsentwicklung der Mitarbeitenden im Unternehmen genutzt und unterstützt die Entwicklung einer empathischen Unternehmenskultur. So wird Kunstsponsoring für horizonterweiternde als auch selbstreflektierende Aspekte eingesetzt. Die starke Unternehmensidentität mit einer qualitätsvollen Unternehmenskultur schafft ein interessantes Arbeitsumfeld, womit sich die Mitarbeitenden gerne identifizieren. Man ist stolz auf das Unternehmen und gerne Teil davon. Als Instrument für Employerbranding erweckt Kunstsponsoring nicht nur Aufmerksamkeit in der Region, sondern das Unternehmen präsentiert sich als interessantes, weltoffenes Unternehmen, wo es sich zu arbeiten lohnt.

Im globalen Austausch gilt es eine regionale Identität zu behaupten. Regionale Identität ist keine fixe Konstante, sie muss gepflegt und geformt werden. Unternehmen haben mit Kunstsponsoring ein Instrument in der Hand, diese regionale Identität mitzugestalten. Eine starke regionale Identität ist nicht nur ein Anziehungspunkt für ArbeitnehmerInnen, sondern auch ein Magnet für touristische Nutzbarkeiten und dient damit wieder der Ökonomie.

Kunstsponsorship wird nicht nur für Awareness, sondern auch für die Kundenbindung und die Netzwerkpflege eingesetzt. Die Kraft der Kunst Emotionen freizusetzen und darüber in Kommunikation zu treten, wird von den Interviewpartnern bewusst eingesetzt, exquisite Führungen und Konzerte dienen als Orte der Danksagung, der Entspannung, eines verbindenden Austauschs. Stakeholder als auch Shareholder profitieren von diesen Ereignissen. Geschäftsanbahnungen, Austausch und Social-Networking finden bei diesen kulturellen Anlässen in angenehmer Atmosphäre statt.

Nicht zu unterschätzen sind die kulturelle Vielfalt und die Förderung von Kreativität, die durch Kunstsponsorship forciert werden. Kunstsponsorship steht in Wechselwirkung mit Kunstproduktion. Eine intensivere Nutzung dieses Instruments erzeugt auch starke Präsenz der Kunst in der Region. Wenn Kunst gefördert wird, gibt es über den intrinsischen Antrieb hinaus, eine Schubkraft, die die Entwicklung der Kunst vorantreibt, denn jede Zeit, die Künstlerinnen in Kunst investieren können, intensiviert ihr Schaffen, das letztlich auch im internationalen Vergleich Bestand haben soll. Mit dem Einfluss von Kunstsponsorship auf die regionale Identität und die Strahlkraft nach außen schließt sich hier wieder ein Kreis, der das Potential dieses Kommunikationsinstruments verdeutlicht.

Die befragten steirischen Unternehmen betrachten Kunstsponsorship als praktikables Instrument, das als Selbstverständlichkeit in ihren Unternehmen implementiert ist. Dennoch ist das Potential von Kunstsponsorship noch lange nicht ausgeschöpft. Einerseits werden nicht alle Marketingoptionen, die in der Literatur beschrieben werden, genutzt. Neben einer profunden Ausbildung in den Schulen, die der Bedeutung von Kunst als persönlichkeitsstärkende, bereichernde, kommunikative und gesellschaftsbildende Kraft mehr Augenmerk widmet, braucht es starke Medienpartnerschaften. Medienpartnerschaften potenzieren die Wirksamkeit der eingesetzten Mittel, eine qualitätsvolle Vermittlung der gesponserten Kunstveranstaltungen bewirkt Sichtbarkeit, und dient der Reputation der Unternehmen. Medienpartnerschaften unterstützen und fördern Präsenz von Kunst in der Gesellschaft, Unternehmen werden mit ihrem verantwortungsvollen Engagement positiv wahrgenommen.

Gleichzeitig, wie auch von einem Experten erwähnt wurde, sind es lediglich 1% der Bevölkerung, für die zeitgenössische Kunst von Bedeutung ist. Solange Kunst in der Gesellschaft nur marginal

wahrgenommen wird, bleibt Kunstsporing ein Mittel für eine kleine Gruppe, gebildeter, weltoffener Personen.

Die größte Herausforderung für funktionierendes Kunstsporing ist Informationsaustausch. Meist befinden sich die Kunstschaaffenden in einer Blase, als auch die Geschäftsführenden der Unternehmen in abgegrenzten Zirkeln verkehren. Die hochentwickelten spezifischen Kunstwerke, sind für Laien oft schwer zugänglich. Die Ästhetik ist Entwicklungen unterworfen, wird von den komplexen gegenwärtigen Strömungen gesellschaftlicher Entwicklungen beeinflusst. Die Breite der Ausdrucksformen ist enorm. Vielfach erfordert es eine tiefgründige Auseinandersetzung und Bildung, um die komplexen Zusammenhänge der zeitgenössischen Kunst zu verstehen und ihr folgen zu können. Das Fremde verstört, erweckt zuweilen Ängste und Unverständnis, Ablehnung und Ignoranz resultieren daraus. Kunst folgt jedoch Entwicklungen, resultiert aus Erfahrungen, Techniken und Themen aus der Geschichte, nimmt darauf Bezug und entwickelt sich in Austausch mit gegenwärtigen Strömungen aus dieser Historie. Es gibt einen Kanon, der intern bekannt, diskutiert, dekonstruiert und fortgeführt wird. Über die intellektuellen Anforderungen hinaus gibt es immer noch den emotionalen Zugang zu Kunst. Der ist jedoch oft blockiert, aus Angst, etwas nicht zu verstehen, oder vor den Kopf gestoßen zu werden.

Galerien, Kunstvereine und Museen werden von den immer gleichen Publikumskreisen besucht, die Eintrittsschwellen sind hoch und oft sind diese Begegnungsmöglichkeiten gar nicht im Bewusstsein verankert.

Die Kunstschaaffenden und die Kulturinstitutionen verweisen auf die Schwierigkeit neues Publikum anzusprechen. Geldmittel sind knapp, Marketingbudget fehlt, Sponsoren zu finden ist schwierig, zeitintensiv und oft erfolglos. Nur wenige Unternehmen deklarieren sich auf ihren Webseiten als Sponsoren für Kunst. Unternehmen als auch Kunst- und Kulturinstitutionen benötigen den passenden Fit um marketingstrategisch wirksam zu sein. Es fehlt eine effektive Schnittstelle. Der Verein Kulturkontakt Österreich hat bis 2019 versucht, diese Vernetzungsarbeit zu unterstützen. Mit der Eingliederung des Vereins in den OeAD, Österreichs Agentur für Bildung und Internationalisierung ist diese Funktion in den Hintergrund getreten. Nun bedarf es neuer Plattformen.

Mit dem fokussierten Einsatz der digitalen Medien könnte eine neue Ära von Kunstsponsorring beginnen. Dienlich wären digitale Plattformen, die als Börse für Unternehmen, KünstlerInnen und Kulturinstitutionen dienen. Das Web 3.0 mit Artificial Intelligence könnte dafür eingesetzt werden, um Informationen zu sammeln und miteinander zu vernetzen. Unternehmen mit spezifischer Identität, Kunstinstitutionen, Kunstschaffende als auch Kunstwerke könnten mit AI zueinander finden. AI wäre demnach in der Lage passende Fits zu eruieren und Vorschläge zu unterbreiten.

AI könnte auch das Verständnis und die Genese der Kunst erfassen und als Vermittlungsagent wirksam werden. AI könnte einen neuen Begegnungsort schaffen, der den Zugang zu Kunst erleichtert und hilfreiche Anhaltspunkte bietet. Aus diesen Begegnungen im virtuellen Raum können wiederum persönliche Begegnungen im realen Raum folgen, der dem menschenorientierten Marketingansatz nach Kotler, Kartajaya & Setiawan laut Literatur entspricht und das bereits erforschte Potential von Kunstsponsorring nutzbar macht. Ob sich innerhalb dieses Pools selbst neue Kunst entwickeln kann, bleibt offen.

Wir brauchen Kunst als kreative Kraft, die sensibilisiert, destruktiven Kräften entgegenwirkt und gesellschaftsverbindende Aspekte anbietet.

Wie im theoretischen Teil unter Promotion 3.1.2. beschrieben, ist Wirklichkeit keine konstante Größe. Wir konstruieren Wirklichkeit über Kommunikation, somit ist jede Person und jedes Unternehmen an der Konstruktion der Wirklichkeit beteiligt. So könnte man auch jedes Kommunikationsinstrument unter diesem Gesichtspunkt betrachten.

Den vorliegenden Forschungen entsprechend, sollte die ökonomische Entwicklung von steirischen Unternehmen in Kombination mit einer intensiveren Nutzung des Kommunikationsinstrumentes Kunstsponsorring vorangetrieben werden. In wie fern positive Auswirkungen auf die gesellschaftliche Entwicklung und den ökonomischen Prozess diese Kooperation in Kombination mit Artificial Intelligence im Web 3.0 bewirkt, bleibt ein offener Bereich für einen weiteren Forschungsansatz.

## LITERATURVERZEICHNIS

### Wissenschaftliche Quellen:

Adler, N. J. (2006). The Arts & Leadership: Now that we can do anything, what will we do? *Academy of Management Learning & Education*, 5(4), 486–499.

Adlmaier-Herbst, D. G. (2012). *Corporate Identity. Aufbau einer einzigartigen Unternehmensidentität* (5. Aufl.). Berlin: Cornelson Verlag.

Bardelt, Ch., (2006). Geleitwort. In A. Strebing, W. Mayerhofer & H. Kurz (Hrsg.), *Werbe- und Markenforschung: Meilensteine - State of the Art - Perspektiven; Günter Schweiger zum 65. Geburtstag* (S. XV–XVII). Wiesbaden: Gabler

Becker, J. (2019). *Marketing-Konzeption. Grundlagen des ziel-strategischen und operativen Marketing-Managements* (11. Aufl.). München: Vahlen.

Berger-Grabner, D. (2016). *Wissenschaftliches Arbeiten in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Hilfreiche Tipps und praktische Beispiele* (3. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.

Biehl-Missal, B. (2011). *Wirtschaftsästhetik. Wie Unternehmen die Kunst als Inspiration und Werkzeug nutzen*. Wiesbaden: Gabler Verlag Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

Bortoluzzi Dubach E. (1999). Für eine neue Form des Kultursponsorings. In N. Gramaccini & M. Krethlow (Hrsg.), *Nützt die Kulturförderung den Förderern? Neue Aspekte des Kunst- und Kultursponsorings* (S. 49–63). Frauenfeld, Stuttgart, Wien: Huber.

Buss, E., Fink- Heuberger, U. (2000). *Image Management. Wie Sie Ihr Image Kapital erhöhen! Erfolgsregeln für das öffentliche Ansehen von Unternehmen, Parteien und Organisationen*. Frankfurt am Main: F.A.Z.- Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen.

Bruhn, M. (2019). *Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis* (14. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.

Bruhn, M. (2018). *Sponsoring. Systematische Planung und integrativer Einsatz* (6. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.

- Burke, P. (1998). *Die europäische Renaissance. Zentren und Peripherien*. München: C. H. Beck.
- Ege, B. (2021). Einblick in die Welt der künstlichen Intelligenz. In B. Ege & A. Paschke (Hrsg.), *Semantische Datenintelligenz im Einsatz* (S. 1–19). Wiesbaden: Springer.
- Emundts, R. (2000). *Kunstsporing: Das Volkswagen-Kultur-Engagement - Eine Fallstudie* (1. Aufl.). Münster: LIT Verlag.
- Feltl, G. (1989, Mai). *Unternehmenskultur und Kultursponsoring*. Präsentiert beim 9. Wirtschaftsakademikertag, Wien.
- Fohrbeck, K. (1989). *Renaissance der Mäzene? Interessenvielfalt in der privaten Kulturfinanzierung*. Köln: DuMont.
- Frohne, J., Norwidat-Altmann, B. & Scheytt, O. (2015). Strategisches Sponsoringmanagement. In A. Hausmann (Hrsg.), *Kultursponsoring. Leitfaden für kreative Allianzen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Fueglistaller, U., Müller, Ch. & Volery, Th. (2008). *Entrepreneurship. Modelle- Umsetzung- Perspektiven. Mit Fallbeispielen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz* (2. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Fürstenberg, J.z. (2012). *Die Wechselwirkung zwischen unternehmerischer Innovation und Kunst. Eine wissenschaftliche Untersuchung in der Renaissance und am Beispiel der Medici*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Goodman, N. (1984). *Weisen der Welterzeugung*. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Günter, B. & Hausmann, A. (2009). *Kulturmarketing*. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH.
- Haibach, M. (2019). *Handbuch Fundraising. Spenden, Sponsoring, Stiftungen in der Praxis* (5. Aufl.). Frankfurt am Main: Campus Verlag GmbH.
- Heinze, T. (2005). *Kultursponsoring, Museumsmarketing, Kulturtourismus. Ein Leitfaden für Kulturmanager* (2. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage GmbH.

- Herbst, D. (2003). *Public Relations: [Kommunikationsziele ermitteln, umsetzen und überprüfen; Kommunikation mit Mitarbeitern und Journalisten; PR rundum: von Aussendung bis Zeitung]* (2.Aufl.). Berlin: Cornelsen.
- Hermanns, A., Kiendl, S. & Ringle, T. (2006). Der Beitrag von Sponsoring und Events zu Markenaufbau und Markenpflege. In A. Strebinger (Hrsg.), *Werbe- und Markenforschung: Meilensteine - State of the Art - Perspektiven; Günter Schweiger zum 65. Geburtstag* (S. 307–331). Wiesbaden: Gabler.
- Hermanns, A. & Marwitz, C. (2008). *Sponsoring. Grundlagen, Wirkungen, Management Markenführung* (3. Aufl.). München: Franz Vahlen GmbH.
- Hofbauer, G. & Hohenleitner, Ch. (2005). *Erfolgreiche Marketing-Kommunikation: Wertsteigerung durch Prozessmanagement*. München: Vahlen.
- Hoffmann, K. (2016). *Lotsen in der Informationsflut: Erfolgreiche Kommunikationsstrategien mit starken Markenbotschaftern aus dem Unternehmen*. Freiburg: Haufe Lexware Verlag.
- Hoffmann, K. (2010). *Sponsoring. Gute Unternehmen machen Werbung- exzellente lassen positiv über sich sprechen*. Weinheim: Wiley-VCH Verlag GmbH & Co.
- Hutter, M. (2010). *Wertwechselstrom. Texte zu Kunst und Wirtschaft*. Hamburg: Philo Fine Arts.
- Kahnemann, D. (2012). *Schnelles Denken, langsames Denken* (26. Aufl.). München: Siedler Verlag.
- Kohne, A. (2016). *Buisness Developement. Kundenorientierte Geschäftsfeldentwicklung für erfolgreiche Unternehmen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH.
- Kössner, B. (1999). *Marketingfaktor Kunstsponsorship. Neue Impulse durch Partnerschaften von Wirtschaft und Kunst*. Wien, Hamburg: Signum Verlag.
- Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0. Technologie für die Menschheit*. Frankfurt/Main: Campus Verlag.
- Kroeber-Riel, W. & Gröppel-Klein, A. (2013). *Konsumentenverhalten* (10. Aufl.). München: Franz Vahlen GmbH.

- Krüger, C. (2004). Der Wert der Marke- eine Sache des Gefühls. Markenbewertung mit CAPO von Equity. In A. Schimansky (Hrsg.), *Der Wert der Marke. Markenbewertungsverfahren für ein erfolgreiches Markenmanagement* (S. 246–270). München: Franz Vahlen GmbH.
- Kruse, J. (2015). *Qualitative Interviewforschung. Ein integrativer Ansatz* (2. Aufl.). Weinheim und Basel: Beltz Juventa.
- Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (4. Aufl.). Weinheim: Beltz Juventa.
- Lamprecht, W. (2012). *Schaffe Vertrauen, rede darüber und verdiene daran: Kommunikationspraxis und Performance Measurement von „Kultursponsoring“ am Beispiel der UniCredit Bank Austria AG*, (Dissertation). Verfügbar unter: <https://theses.univie.ac.at/detail/25828>
- Look, F. (1988). *Kunst sponsoring. Ein Spannungsfeld zwischen Unternehmen, Künstlern und Gesellschaft* (1. Aufl.). Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag GmbH.
- Lüddemann, S. (2007). *Mit Kunst kommunizieren. Theorien, Strategien, Fallbeispiele*. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH.
- Meffert, H., Burmann, Ch., Kirchgeorg, M. & Eisenbeiß, M. (2019). *Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung Konzepte-Instrumente- Praxisbeispiele* (13. Aufl.). Wiesbaden: Springer.
- Mersch, D. (2019). Ästhetisches Denken: Kunst als Theoria. In D. Mersch, S. Sasse & S. Zanetti (Hrsg.), *Ästhetische Theorie* (S. 241–260). Zürich: Diaphanes.
- Metzger, R. (2004). *Buchstäblichkeit. Bild und Kunst in der Moderne*. Köln: Walther König.
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg über Management. Führung und Organisation Mythos und Realität*. Wiesbaden: Gabler.
- Misoch, S. (2019). *Qualitative Interviews* (2. Aufl.). Berlin, Boston: Walter de Gruyter GmbH.
- Nyssen Guillén, V.I. & Deckert, C. (2021). Cultural influence on innovativeness - links between “The Culture Map” and the “Global Innovation Index”. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, (6/7, S. 1–8). <https://doi.org/10.1186/s40991-021-00061-x> Springer Open

- Pink, D. H. (2004). Breakthrough ideas for 2004. *Harvard Business Review*, February: 21–22.
- Priddat, B. P. (2007). Ausloten eines Interface: Wirtschaft und Kunst. Ein Essay. In M. Markowski & H. Wöbken (Hrsg.), *oconomenta* (1. Aufl., S. 15–35). Berlin: Kulturverlag Kadmos.
- Regenthal, G. (2009). *Ganzheitliche Corporate Identity. Profilierung von Identität und Image*. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH.
- Rundshagen, H. (2003). Sponsoring die steuerliche Behandlung. In S. Litzel, F. Loock & A. Brackert (Hrsg.), *Handbuch Wirtschaft und Kultur. Formen und Fakten unternehmerischer Kulturförderung* (S. 55–93). Berlin, Heidelberg: Springer Verlag.
- Russel, E. (2010). *Grundlagen des Marketings*. München: Stiebner Verlag GmbH.
- Schauer, S. (2011). People – Planet – Profit. In KulturKontakt Austria (Hrsg.), *Vom Sponsoring zur Corporate Cultural Responsibility* (S. 22–28). Wien: Edition Atelier.
- Schlereth, M.M. (2008). *Unternehmerisches Sein zwischen Realismus und Kunst*. Berlin: LIT Verlag.
- Schlögl, G. (2003). *Integrierte Unternehmenskommunikation. Vom einzelnen Werbemittel zur vernetzten Kommunikation*. Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG.
- Schor, G. (2011). Die Sammlung Verbund. In KulturKontakt Austria (Hrsg.), *Vom Sponsoring zur Corporate Cultural Responsibility* (S. 29–32). Wien: Edition Atelier.
- Schwaiger, M. (2008). Bedeutung und Wirkungen des Kunst- und Kultursponsoring. In A. Bagusat (Hrsg.), *Handbuch Sponsoring: erfolgreiche Marketing- und Markenkommunikation. [für Professor Dr. Arnold Hermanns zu seinem 65. Geburtstag]* (S. 113–125). Berlin: Schmidt.
- Schwaiger, M. (2006). *Die Wirkung des Kultursponsoring auf die Unternehmensreputation der Sponsoren, Schriften zur marktorientierten Unternehmensführung* (1, S. 2–6). München: Ludwig-Maximilians-Universität Institut für Marktorientierte Unternehmensführung.
- Schwaiger, M. (2003). Evaluierung von Kultursponsoring-Maßnahmen. In S. Litzel, F. Loock & A. Brackert (Hrsg.), *Handbuch Wirtschaft und Kultur. Formen und Fakten unternehmerischer Kulturförderung* (1. Aufl., S. 98–115). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.

Schwaiger, M. (2001). *Messung der Wirkung von Sponsoringaktivitäten im Kulturbereich. Zwischenbericht über ein Projekt im Auftrag des AKS / Arbeitskreis Kultursponsoring. Schriften zur Empirischen Forschung und Quantitativen Unternehmensplanung* (3/2001, S. 1–7). München: Ludwig-Maximilians-Universität Institut für Organisation.

Schwalbach, J. (2015). Reputation und Unternehmenserfolg: Unternehmens- und CEO-Reputation in Deutschland 2011-2013. *Forschungsberichte zur Unternehmenskommunikation* (5, S. 3–8). Leipzig: Akademische Gesellschaft für Unternehmensführung & Kommunikation. Verfügbar unter: <https://www.econstor.eu/handle/10419/113294>

Tomczak, T., Mühlmaier, S., Brexendorf, T.O. & Jenewein, W. 2008. Relevanz von Sponsoring- wann sich das Engagement wirklich lohnt. *Marketing Review St. Gallen*, 2008(5), 46-49.

Winkelmann, P. (2006). *Marketing und Vertrieb* (5. Aufl.). München, Wien: R. Oldenbourg Verlag.

Woisetschläger, D. (2006). *Markenwirkung von Sponsoring. Eine Zeitreihenanalyse am Beispiel des Formel 1 Engagements eines Automobilherstellers*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag | GWV Fachverlage GmbH.

Wolf-Csanády, E. (1994). *Kunstsporing und Kulturförderung durch Unternehmen in Deutschland und Österreich und ihr kulturpolitischer Kontext*. Frankfurt am Main, Berlin, Bern, New York, Paris, Wien: Peter Lang Europäischer Verlag der Wissenschaften.

## **Sonstige Quellen**

Adametz, St. (2019, Juli). *Compliance Leitfaden*. Verfügbar unter der Seite der WKO: <https://www.wko.at/branchen/handel/versand-internet-allgemeiner-handel/werbeartikelhandel/wko-werbeartikelhandel-compliance-leitfaden.pdf> (abgerufen am 17.8.2023)

Bahr, A. (2013/2012). *Funktionen der Kunst*. Verfügbar unter der Webseite von Kulturelle Bildung online: <https://www.kubi-online.de/artikel/funktionen-kunst>, <https://doi.org/10.25529/92552.31>. (abgerufen am 7.10.2023)

Einkommensteuerrichtlinien EStR 2000, in der Fassung vom 05.06.2013.

Expertengespräch IP01, Leitung Marketingabteilung, geführt von Barbara Edlinger, 08.01.23, Graz., S. 1–25.

Expertengespräch IP02, Künstlerische Leitung, geführt von Barbara Edlinger, 24.1.2023, Graz., S. 1–21.

Expertengespräch IP03, Geschäftsführer, geführt von Barbara Edlinger, 30.1.2023, Graz., S. 1–21.

Expertengespräch IP04, Prokuristin, geführt von Barbara Edlinger, 8.2.2023, Graz., S. 1–12.

Expertengespräch IP05, Unternehmer, geführt von Barbara Edlinger, 22.2.2023, Feldkirchen., S. 1–20.

Expertengespräch IP06, Managingdirektor, geführt von Barbara Edlinger, 6.3.2023, Gratkorn., S. 1–18.

Expertengespräch IP07, Geschäftsleitung, geführt von Barbara Edlinger, 3.3.2023, Graz., S.1–18.

Expertengespräch IP08, Leitung Marketing und Kommunikation, geführt von Barbara Edlinger, 14.3.2023, Graz., S. 1–16.

Expertengespräch IP09, Leitung Sponsoringabteilung, geführt von Barbara Edlinger, 15.3.2023, Graz., S. 1–17.

Expertengespräch IP10, Coordinator National Project Funding and Protocol Events, geführt von Barbara Edlinger, 27.3.2023, Graz., S. 1– 23.

Expertengespräch IP11, Vorstand Cultural Foundation, geführt von Barbara Edlinger, 29.3.2023, Graz., 1–20.

Kultur in Ritzers Werkstatt. (2024). Verfügbar unter Website Ritzer: <https://www.stefanritzer.at/kultur.html> (abgerufen am 29.4.2024)

Leitfaden für Kultureinrichtungen im Umgang mit Drittmitteln aus Sponsoring und sonstigen Zuwendungen. (2023, Jänner). Verfügbar unter Website des Fundraising Verband Austria: [https://www.fundraising.at/wp-content/uploads/2023/06/FVA-Jahresbericht\\_2022.pdf](https://www.fundraising.at/wp-content/uploads/2023/06/FVA-Jahresbericht_2022.pdf) (abgerufen am: 8.10. 2023)

Leitfaden für Kultureinrichtungen im Umgang mit Drittmitteln aus Sponsoring und sonstigen Zuwendungen. (2022, Dezember). Verfügbar unter Website des BMKOE:

<https://www.bmkoes.gv.at/Kunst-und-Kultur/Neuigkeiten/leitfaden-fuer-kultursponsoring.html>  
(abgerufen am: 8.10. 2023)

Jahresbericht 2022. (2023, Juni). Verfügbar unter Website des Fundraising Verband Austria:  
[https://www.fundraising.at/wp-content/uploads/2023/06/FVA-Jahresbericht\\_2022.pdf](https://www.fundraising.at/wp-content/uploads/2023/06/FVA-Jahresbericht_2022.pdf)  
(abgerufen am: 8.10. 2023)

Kulturfinanzierung. (2022, Mai). Verfügbar unter Website der Statistik Austria:  
[https://pic.statistik.at/web\\_de/statistiken/menschen\\_und\\_gesellschaft/kultur/kulturfinanzierung/index.html](https://pic.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/kultur/kulturfinanzierung/index.html) (abgerufen am: 30.5.2022)

Oper Lungau. (2023). Verfügbar unter Website: <https://operlungau.com/> (abgerufen am 29.4.2024)

Probst, C. (2019, 05). *Kultur- Sponsoring. Schmutziges Geld für schöne Künste*. Verfügbar unter der Website des Deutschlandfunks: <https://www.deutschlandfunk.de/kultur-sponsoring-schmutziges-geld-fuer-schoene-kuenste-100.html> (abgerufen am 5.10.2023)

Probst, C. (2019, 03). *Private Kulturförderung. Umstrittenes Kultursponsoring*. Verfügbar unter der Website des Deutschlandfunks: <https://www.deutschlandfunk.de/private-kulturfoerderung-umstrittenes-kultursponsoring-100.html> (abgerufen am 5.10.2023)

Sponsoring für Kunst- und Kulturveranstalter. (2023). Verfügbar unter der Seite des Unternehmensserviceportals: <https://www.usp.gv.at/steuern-finanzen/betriebseinnahmen-und-ausgaben/Sponsoring.html> (abgerufen am 17.8.2023)

Statistiken zum Werbemarkt in Österreich. (2023). Verfügbar unter Website von Statistika:  
<https://de.statista.com/themen/2095/marketing-in-oesterreich/#topicOverview> (abgerufen am 11.9.2023)

Turulski, A. S. (2022, Mai). *Statistiken zum Sponsoringmarkt in Österreich*. Verfügbar unter der Website von Statistika: [https://de.statista.com/themen/2741/sponsoring-in-oesterreich/#dossierContents\\_\\_outerWrapper](https://de.statista.com/themen/2741/sponsoring-in-oesterreich/#dossierContents__outerWrapper) (abgerufen am: 30.5.2022)

Umfrage zur Drittmittelfinanzierung von Kulturbetrieben in Österreich. (2023, Mai). Verfügbar unter Website des Fundraising Verband Austria: [https://www.fundraising.at/wp-content/uploads/2023/05/Online\\_Umfrage\\_Analyse\\_final.pdf](https://www.fundraising.at/wp-content/uploads/2023/05/Online_Umfrage_Analyse_final.pdf) (abgerufen am 11.9.2023)

Vereinsrichtlinien VereinsR 2001, in der Fassung vom 20.06.2012.

Whyatt, S. (2016, September). *Kunstfreiheit als Indikator für demokratische Gesellschaften*.

Verfügbar unter der Website der UNESCO: <https://www.unesco.at/>  
<https://www.unesco.at/kultur/vielfalt-kultureller-ausdrucksformen/news-vielfalt-kultureller-ausdrucksformen/article/kunstfreiheit-als-indikator-fuer-demokratische-gesellschaften>  
(abgerufen am: 30.5.2022)

# ANHANG

## A - 1 Abbildungen

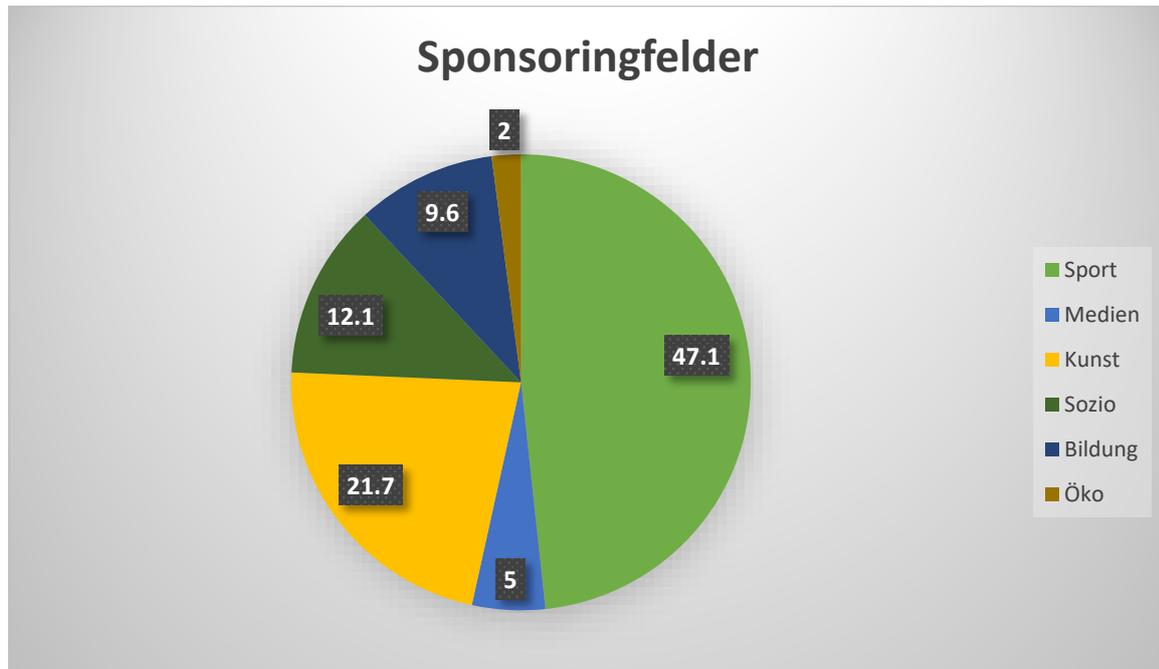


Abbildung 1: Sponsoringfelder

Quelle: In Anlehnung an Hofmann, 2010, S.122

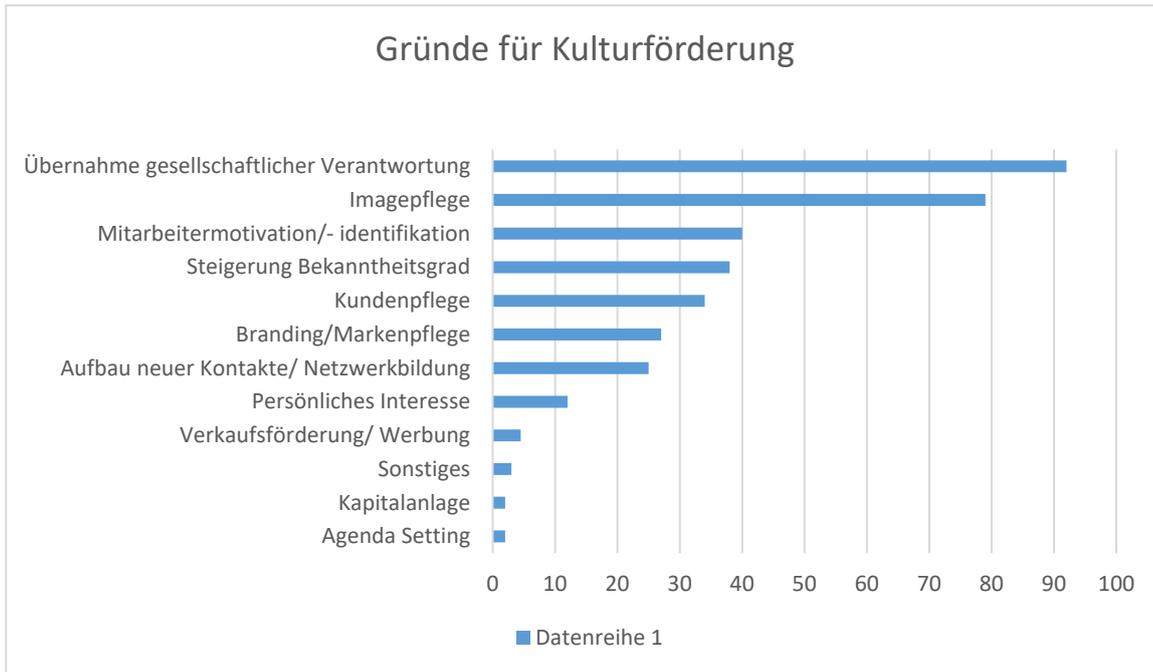


Abbildung 2: Gründe für Kunst und Kultursponsoring

Quelle: Grafik in Anlehnung an Frohne, Norwidat-Altmann & Scheytt, 2015, S. 8

## A - 2 Interviewleitfaden

Gründe		
Unternehmen		
Fragen	Impulse	Notizen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie sieht so ein Sponsoringprozess aus?</li> <li>• Was sind die auslösenden Faktoren für Kunstsporing und woher kommt der Impuls dafür?</li> <li>• Welche Voraussetzungen braucht es für ein Kunstsporing?</li> <li>• Welchen Stellenwert hat Kunstsporing für Sie im Marketingmix?</li> <li>• Welche Art von Sponsoring betreiben Sie?</li> <li>• Wie sehen Sie das Verhältnis zwischen Kunstsporing und öffentlicher Subvention?</li> <li>• Wie stehen Sie dazu, dass Wirtschaftsunternehmen eine gesellschaftliche Verpflichtung zu Unterstützung von Kunst hätten?</li> </ul>	<p>Eigenes Interesse</p> <p>Ethische Aspekte</p> <p>Persönliche Aspekte</p> <p>Von außen</p>	

Prozess		
Unternehmen		
Fragen	Impulse	Notizen
<p><b>Wie sieht so ein Sponsoringprozess aus, wie starten sie ein Sponsoring?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie finden Sie die Kontakte, Künstlerinnen und nach welchen Kriterien wird ausgewählt?</li> <li>• Wer sind letztlich Entscheidungsträger- wer entscheidet?</li> </ul> <p><b>Informationsquellen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Woher beziehen Sie die Informationen?</li> <li>• Wo finden Sie Vorbilder, Hilfen Leitfäden</li> </ul> <p><b>Welche Probleme tauchen im Prozess auf?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welchen Einfluss nehmen Sie auf die Umsetzung der künstlerischen Projekte?</li> </ul> <p><b>Gegenleistung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie sieht die Gegenleistung des Sponsoring Partners aus?</li> <li>• Was wünschen Sie sich vom Sponsoring Partner?</li> <li>• Welche Entwicklungen und Veränderungen gibt es mit dem Einsatz der digitalen Medien, wie social- media</li> </ul> <p><b>Abschluss</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Womit ist für Sie der Sponsoringprozess abgeschlossen?</li> <li>• Inwiefern wird bei Sponsoring das Instrument des Controllings eingesetzt?</li> </ul>	<p>Schriftlicher Vertrag</p> <p>Mündlicher Vertrag</p> <p>Einzelpositionen, Organisationen</p> <p>regional/ international</p>	

Auswirkungen / Vorteile/ Nachteile		
Unternehmen		
Fragen	Impulse	Notizen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Auswirkungen hat Kunstsporing auf das Unternehmen?</li> <li>•</li> <li>• Wieviel Prozent ihres Marketingbudgets wird für Kultursponsoring verwendet?</li> <li>•</li> <li>• Was erwarten Sie sich von Kunstsporing und wie und wodurch zeigt sich der Marketingeffekt?</li> <li>•</li> <li>• Wie wird das Image des Unternehmens durch Kunstsporing beeinflusst?</li> <li>•</li> <li>• Welche Nachteile hätten Sie ohne Sponsoring, was würde Ihnen fehlen?</li> <li>•</li> <li>• Gibt es über die öffentliche Wahrnehmung hinaus noch weitere Benefits von Sponsoring und wenn ja welche?</li> </ul>	<p>Interne Auswirkungen</p> <p>Externe Auswirkungen</p>	

Erfolgsfaktoren		
Unternehmen		
Fragen	Impulse	Notizen
<p><b>Erwartungshaltung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was erwarten Sie sich von den Kunstinstitutionen bzw. von den KünstlerInnen?</li> </ul> <p><b>Störfaktoren</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Störfaktoren gibt es, die das Sponsoring beeinträchtigen?</li> <li>• Welchen Einfluss haben Krisen auf den Sponsoringprozess Corona / Finanzkrisen</li> <li>• Wann ist für Sie Sponsoring erfolgreich?</li> </ul> <p><b>Ökonomische Aufwendungen und Effekte</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie sieht das Verhältnis zwischen Aufwand für Sponsoring und dem ROI aus?</li> <li>• Wie kostspielig ist Sponsoring im Vergleich zu anderen Marketinginstrumenten?</li> <li>•</li> <li>• Wie ist das Verhältnis zwischen Kultursponsoring und anderen Sponsoringarten und inwiefern werden diese miteinander abgestimmt?</li> </ul>		

Nachhaltigkeit		
Unternehmen		
Fragen	Impulse	Notizen
<ul style="list-style-type: none"> <li>Wie prägend ist Kunstsporing für Ihr Unternehmensimage und welche Auswirkungen hat es auch in Bezug auf andere Unternehmen?</li> </ul> <p><b>Unternehmensinterne Auswirkungen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>wie würde sich das Betriebsklima innerhalb ihrer Organisation verändern, wenn es kein Kunstsporing gäbe?</li> </ul> <p><b>Wahrnehmung durch die Öffentlichkeit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Welchen Einfluss hat Kunstsporing auf die öffentliche Wahrnehmung des Unternehmens</li> <li>Welche Wahrnehmung erwarten Sie sich?</li> </ul> <p><b>Gesellschaftlich- ethische Verantwortung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Welche Vorteile ergeben sich durch Sporing in Bezug auf die Qualität des gesellschaftlichen Zusammenlebens und einer konstruktiven Entwicklung der Gesellschaft</li> <li>Welche Bedeutung hat für Sie eine Vorbildwirkung eines Unternehmens und welchen Benefit hat Kunstsporing für die Gesellschaft?</li> <li>Welche Faktoren animieren Sie dazu wieder Kunstsporing zu betreiben?</li> </ul>		

<ul style="list-style-type: none"> <li>Was ist unglaublich wichtig für Sie, was Sie zu Sponsoring noch sagen möchten, was liegt Ihnen persönlich am Herzen?</li> </ul>		
--	--	--

Gründe		
Kunst		
Fragen	Impulse	Notizen
<ul style="list-style-type: none"> <li>Was sind die auslösenden Faktoren für Kunstsponsorring und woher kommt der Impuls dafür?</li> <li>Welche Voraussetzungen braucht es für ein Kunstsponsorring?</li> <li>Welchen Stellenwert hat Kunstsponsorring im Marketingmix?</li> <li>Welche Art von Sponsoring erhalten Sie?</li> <li>Wie sehen Sie das Verhältnis zwischen Kunstsponsorring und öffentlicher Subvention?</li> <li>Wie stehen Sie dazu, dass Wirtschaftsunternehmen eine gesellschaftliche Verpflichtung zu Unterstützung von Kunst hätten?</li> </ul>	Eigenes Interesse Ethische Aspekte Persönliche Aspekte Von außen	

Prozess		
Kunst		
Fragen	Impulse	Notizen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie sieht so ein Sponsoringprozess aus?</li> <li>• Wie starten sie ein Sponsoring?</li> <li>• Wie finden Sie die Kontakte, Interessenten, Unternehmen und nach welchen Kriterien wird ausgewählt?</li> <li>• Wer sind letztlich Entscheidungsträger- wer entscheidet?</li> </ul> <p><b>Informationsquellen</b></p> <p>Woher beziehen Sie die Informationen?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wo finden Sie Vorbilder, Hilfen Leitfäden</li> <li>• Welche Probleme tauchen im Prozess auf?</li> <li>• Welchen Einfluss nehmen Sponsoren auf die Umsetzung der künstlerischen Projekte?</li> </ul> <p><b>Gegenleistung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie sieht die Gegenleistung für den Sponsor Partners aus?</li> <li>• Welche Entwicklungen und Veränderungen gibt es mit dem Einsatz der digitalen Medien, wie social- media</li> </ul> <p><b>Abschluss</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Womit ist für Sie der Sponsoringprozess abgeschlossen?</li> <li>• Inwiefern wird bei Sponsoring das Instrument des Controllings eingesetzt?</li> </ul>	<p>Schriftlicher Vertrag</p> <p>Mündlicher Vertrag</p> <p>Versicherungen</p> <p>Banken</p> <p>Privat</p> <p>Unternehmen,</p> <p>regional/ international</p> <p>Geldfluss</p> <p>Zusätzliche Aufmerksamkeiten</p> <p>Geschenk</p>	

Auswirkungen / Vorteile/ Nachteile		
Kunst		
Fragen	Impulse	Notizen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Auswirkungen hat Kunstsporing?</li> <li>• Wieviel Prozent des Budgets wird von Sponsoringgeldern abgedeckt?</li> <li>• Wie wirkt sich Sponsoring auf Eure Institution aus?</li> <li>• Wie wird das Image der Institution durch Kunstsporing beeinflusst?</li> <li>• Wie abhängig seid Ihr von Sponsoring?</li> <li>• Welche Nachteile hätten Sie ohne Sponsoring, was würde Ihnen fehlen?</li> <li>• Gibt es über die öffentliche Wahrnehmung hinaus noch weitere Benefits von Sponsoring und wenn ja welche?</li> <li>•</li> </ul>	<p>Externe Auswirkungen</p> <p>Interne Auswirkungen</p>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inwiefern werden Beziehungen zu den Sponsoren aufgebaut?</li> </ul>		
--	--	--

Erfolgsfaktoren		
Kunst		
Fragen	Impulse	Notizen
<p><b>Erwartungshaltung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was erwartet bzw. wünscht ihr euch vom Sponsor?</li> </ul> <p><b>Störfaktoren</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Störfaktoren gibt es, die das Sponsoring beeinträchtigen?</li> <li>• Welchen Einfluss haben Krisen auf den Sponsoringprozess Corona / Finanzkrisen</li> <li>• Was ist erfolgreiches Sponsoring?</li> </ul> <p><b>Ökonomische Aufwendungen und Effekte</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie sieht das Verhältnis zwischen Aufwand für Sponsoring und dem ROI aus?</li> <li>• Wie kostspielig ist Sponsoring im Vergleich zu anderen Marketinginstrumenten?</li> </ul>		



<ul style="list-style-type: none"> <li>Was ist unglaublich wichtig für Sie, was Sie zu Sponsoring noch sagen möchten, was liegt Ihnen persönlich am Herzen?</li> </ul>	Sponsoren zu arbeiten?	
--	------------------------	--

### A - 3 Kategorienschema

Hauptkategorien	Subkategorien
Gründe	Interesse und Impulse
	Finanzierung versus Image
	Netzwerkpflege
	Unternehmensidentität
	Marketing nach innen
Prozess	Der Fit/ Finden von PartnerInnen
	EntscheidungsträgerInnen
	Ablauf
	Vorbilder/ Leitfäden
	Einfluß der digitalen Medien
	Gegenleistungen
	Krisen
Auswirkungen	Intern/ Auswirkungen auf Mitarbeiterinnen
	Extern/ Image/ Identität/ Corporate Responsibility
	Risiken
Erfolgsfaktoren	Marke
	Kapazitäten/ Zeitfaktor
	ROI
Nachhaltigkeit	Unternehmensintern
	Kundenbindung
	Gesellschaftliche Auswirkungen

Quelle: eigene Darstellung

## A - 4 Auswertungsbeispiel

### 1 Gründe

Der Interviewpartner ist langjähriger Leiter der Marketingabteilung eines Museums. Seit Beginn seiner Tätigkeit ist er im Sponsoring tätig und akquiriert kontinuierlich Sponsoringgelder für das Museum. Laut IP01 können sich Museen auch im internationalen Vergleich nicht selbst finanzieren. Museen werden in Österreich überwiegend von öffentlicher Hand subventioniert. Diese Subventionen fließen jedoch zum größten Teil in Fixkosten wie Personal und Gebäudeerhaltung, so dass die Budgets für die Ausstellungen bis zu über 50% von Sponsoren Geldern abgedeckt werden. IP01 meint, dass es ohne diese Sponsorengelder nicht möglich wäre, die Ausstellungen in einem erforderlichen Ausmaß durchzuführen. (vgl. IP01, 2023, Z. 337-348).

Zudem spricht er auch die Unternehmensperspektive an. Er verweist darauf, dass die Unternehmen großen Wert auf ein anspruchsvolles, ein lebendiges kulturelles Leben in der Umgebung legen. Für die ansässigen international tätigen Unternehmen wäre es problematisch ohne ein ausreichendes kulturelles Umfeld internationale Fachkräfte zu akquirieren. Das sei ein wesentlicher Grund, warum Unternehmen beachtliche Summen aus ihrem Marketingbudget für Kultursponsoring aufwendeten. Obwohl er auch, wie er auf die Frage der Interviewerin einging, Corporate Responsibility, also gesellschaftliche Verantwortung eine Bedeutung zuwies, legte er deutlich größeres Gewicht in die Akquirierung von internationalen Fachkräften zur Sicherung des Wirtschaftsstandortes. (vgl. IP01, 2023, Z. 54-62)

## 2 Prozess

Eine große Hürde im Sponsoring ist das Finden des richtigen Sponsorpartners. IP01 betont, dass die Initiative immer von der Kunst bzw. Kulturinstitution ausgehe. Von Seiten der Institution sei es mit großem Einfühlungsvermögen und Einfallsreichtum notwendig, die gemeinsamen Interessensfelder herauszufinden und damit Anknüpfungspunkte zu schaffen. (vgl. IP01,2023, Z. 98-104)

Wesentlich für einen erfolgreichen Ablauf sei die genaue Dokumentation der einzelnen vereinbarten Schritte des Prozesses, zumal die Marketingabteilungen der Unternehmen internen Prüfungen unterzogen werden und diese Aufwendungen begründet und verteidigt werden müssen. (vgl. IP01, 2023, Z. 167-173)

Vermissten würde IP1 Leitfäden. Vorbilder hingegen gibt es im angloamerikanischen Raum, der noch viel stärker von Sponsorengeldern abhängig ist, als der doch stärker staatlich subventionierte europäische Raum. IP1 verweist auch noch auf den Unterschied von Spenden, auch Fundraising genannt, und Sponsoring, ein Aspekt, der auch im angloamerikanischen Raum große Bedeutung hat und worüber enorme Summen für den Kunst und Kulturbereich akquiriert werden. Diese Vorgehensweisen seien durchaus Vorbilder und es gäbe auch informative Seminare dazu. (vgl. IP01, 2023, Z. 184-199)

Die digitalen Medien sprich social- media- tools haben in Bezug auf die Gegenleistungen in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen, die Maßnahmen würden in enger Kooperation mit den Unternehmen erarbeitet werden, dies zeige sich auch in einem erhöhten Aufwand für die gesponserte Institution. (vgl. IP01, 2023, Z. 262-270)

Grundsätzlich betont IP1 immer wieder, dass der Aufwand für die Gegenleistungen im Laufe der Jahre enorm gestiegen sei, spezifisch auf das Unternehmen ausgerichtet und von hoher Qualität sein müsse. (vgl. IP01, 2023, Z. 367-373)

Der Einfluss der letzten Krisen, wie die Coronakrise, habe sich jedoch in seinem Bereich kaum auf das Sponsoring ausgewirkt. Das wird mit der langfristigen Bindung der Unternehmen an die Kulturinstitution begründet. Allerdings wird darauf verwiesen, dass die Unternehmen sehr wohl darauf reagiert hätten, indem sie in die aktuellen Sponsoringverträge Ausstiegsklauseln eingebaut hätten. (vgl. IP01, 2023, Z. 283-297)

### 3 Auswirkungen

Wesentliche Auswirkungen des Sponsorings erfolgen laut IP01 auf die KundInnenakquirierung, die KundInnenbindung als auch auf die MitarbeiterInnenbindung. Die Unternehmen könnten die Kulturinstitution nutzen, um über die Gegenleistungen neue Kunden zu erreichen und um ihre MitarbeiterInnen und KundInnen ein besonderes Erlebnis zu bieten. Die Kulturinstitution hingegen profitiere von den Mitarbeiterinnen und Kundinnen des Unternehmens, die über spezielle Veranstaltungen das Museum besuchen können und in den Genuss von ausgewählten Vermittlungsprogrammen kommen. (vgl. IP01, 2023, Z. 104-106, 391-400, 439-452, 494-504, 597-601)

Besonders positive Auswirkungen in Bezug auf Werbeeffekte habe Materialsponsoring. Die Unternehmen bekämen die Möglichkeit ihre „Waren“ in einer besonderen Auslage in einem

außergewöhnlichen Kontext zu präsentieren und können damit höhere Aufmerksamkeiten erzielen. (vgl. IP01, 2023, Z. 421-427)

#### 4 Erfolgsfaktoren

Ein Faktor, der zu erfolgreichen Sponsoring führe, sei, neben einem starken Image der Kulturinstitution, Planbarkeit und Kontinuität. Nur eine langfristige Kooperation würde das notwendige Vertrauen aufbauen und eine profunde, für beide Seiten erfolgsversprechende Zusammenarbeit ermöglichen. Dies beinhaltet auch eine langfristige Planung. Unternehmen müssten ihre Marketingausgaben langfristig im Vorhinein planen, deshalb sei auch für die Kulturinstitution die verlässliche Vorausplanung notwendig. (vgl. IP01 25-30, 317-319, 328-330, 417-427, 152-154, 442-450, 538-541)

#### 5 Nachhaltigkeit

IP01 berichtet auch über Auswirkungen von Sponsoring über die eigene Institution hinaus. Durch Sponsoring initiierte Veranstaltungen und Vorträge würden zusätzlich noch weitere Gesellschaftsgruppen ansprechen und damit eine weitere gesellschaftsbereichernde Dimension erfahren. (vgl. IP01 108-118)



