

Mitteilungen und Berichte

Nr. 29

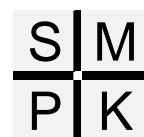
Anne-Katrin Wienick

**Kultursponsoring - eine Untersuchung
zur Zusammenarbeit von Berliner
Museen und Unternehmen**

Berlin 2004

aus dem
**Institut für
Museums-
kunde**

Staatliche Museen zu Berlin
Preußischer Kulturbesitz



Mitteilungen und Berichte aus dem Institut für Museumskunde

ISSN 1436-4166 Nr. 29

In dieser Reihe werden aktuelle Forschungsergebnisse, Arbeitsberichte und Handreichungen zur Museumskunde publiziert. Sie ergänzt damit die „Materialien aus dem Institut für Museumskunde“ und wird interessierten Fachleuten auf Anfrage kostenlos zur Verfügung gestellt.

Eine Liste aller lieferbaren Publikationen des Instituts für Museumskunde befindet sich am Ende dieses Heftes.

Institut für Museumskunde
Staatliche Museen zu Berlin –
Preußischer Kulturbesitz
In der Halde 1
14195 Berlin (Dahlem)
Telefon (030) 8301 460
Telefax (030) 8301 504
e-mail: ifm@smb.spk-berlin.de

VORWORT

Mit der Untersuchung von Anne-Katrin Wienick zum „Kultursponsoring“ publiziert das Institut für Museumskunde eine der sehr seltenen systematisch angelegten Arbeiten zu diesem Themenkomplex, die nicht einseitig auf Unternehmen oder auf einzelne Kulturinstitutionen fokussieren. Frau Wienick beschreibt und analysiert, „wie die Zusammenarbeit der Museen mit den Unternehmen in den verschiedenen Phasen des Sponsoring funktioniert, welche Strukturen aufgebaut werden, wie die Museen mit den Unternehmen umgehen und kommunizieren: Welche Kanäle oder Netzwerke werden genutzt, um eine Kooperation zu initiieren? Bestehen die Beziehungen nur während der Zeit der Zusammenarbeit oder bemühen sich beide Seiten, diese langfristig zu gestalten? Bereiten unterschiedliche Erwartungen und Ziele kommunikative Schwierigkeiten? Welche Defizite und Potentiale lassen sich identifizieren?“ Als Forschungsmethodik wählt Frau Wienick einen deskriptiv-analytischen Forschungsansatz. Zur Klärung der Forschungsfragen wird im ersten Teil der Arbeit der theoretische Rahmen für die nachfolgende empirische Untersuchung entwickelt.

Für die Beschreibung der Managementprozesse aus der Sicht der Gesponserten wird das idealtypische Modell von Braun, Gallus und Scheytt vorgestellt. Die Relevanz dieses Modells für ihre Arbeit sieht Anne-Katrin Wienick darin, „...daß es für die Kultureinrichtungen nicht alleinig um die Akquisition eines Sponsors geht, sondern es ebenso wichtig sei, auch nach Gewinnung des Sponsors mit diesem optimal zu kommunizieren.“ Im Abschnitt 4 versucht die Verfasserin eine Synthese zwischen Public-Relations und Sponsoring zu geben. In einem selbst entworfenen Schaubild unterscheidet Frau Wienick zwei PR-relevante Dimensionen von Kultursponsoring. Danach definiert die Autorin Kultursponsoring als PR-Prozess und benutzt dazu unter Bezug auf Braun, Gallus und Scheytt ein vierstufiges Phasenmodell. Dieses Modell ist zentral für die Konzeption und Analyse der empirischen Untersuchung des Kommunikationsprozesses der Museen mit ihren Sponsoringpartnern. In den Kapiteln 5 und 6 folgen sehr ausführliche und richtige Darstellungen zu Public Relations und Sponsoring in Museen und in Unternehmen.

Die Darstellung der empirischen Untersuchung beginnt mit der Formulierung von Arbeitshypothesen. Nach Darstellung von vier prozessorientierten Untersuchungsdimensionen, die am Beispiel der Berliner Museen beleuchtet werden, sowie drei zusätzlicher Dimensionen aus der Perspektive der Sponsoren werden acht Arbeitshypothesen formuliert. „Die formulierten Arbeitshypothesen besitzen für die vorliegende Arbeit zwei Funktionen: Einerseits bilden sie – als das theoretische, untersuchungsleitende Modell den Bezugsrahmen der empirischen Untersuchung. Andererseits prägen sie zusammen mit den übergeordneten Untersuchungsdimensionen die Interviewleitfäden.“ Es folgt ein sehr ausführliches Kapitel zur Methodik der Untersuchung, wobei das Leitfadenterview in Form des problemzentrierten Interviews als Erhebungsinstrument gewählt wird. Die Auswahl der Museen und Unternehmen erfolgte aufgrund systematischer, teilweise web-basierter Analysen. Neun von 14 angesprochenen Interviewpartnern in den Museen waren zu einem Gespräch bereit, die Begründung

der Absagen war nachvollziehbar. Von Seiten der Unternehmen konnten nur sechs Interviewpartner gefunden werden. „Als Problem erwies sich in einigen Fällen die Bitte nach Aufzeichnung der Gespräche.“ Die Auswertung des Materials erfolgte mittels der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring. Die Auswertung der Leitfadengespräche wurde anhand eines Kodierungsleitfadens nach insgesamt 17 Aussagegruppen vorgenommen.

Die Auswertung zeigt Hinweise auf Übereinstimmungen zwischen dem Sponsoringverständnis zwischen Museen und Unternehmen, aber es wird auch festgestellt, daß die Kooperationen zwischen den Berliner Museen und den Unternehmen nicht immer auf vertraglichen Vereinbarungen basieren und von Unternehmensseite häufig mit dem Anliegen verbunden sind, die Kultur der Stadt zu fördern. Auch die Konkurrenzsituation wird thematisiert: „So konkurrieren die einzelnen Ausstellungshäuser nicht nur mit einer Vielzahl anderer Museen um Sponsoren, sondern auch mit weiteren, zum Teil sehr renommierten Kultureinrichtungen in der Stadt.“

Die Arbeit ist ausgezeichnet theoretisch und empirisch fundiert und sehr gut geschrieben. Sie setzt Maßstäbe in einem ansonsten oft etwas diffus dargestellten Themenfeld.

Bernhard Graf

Inhalt

Verzeichnis der Abkürzungen	7
Verzeichnis der Abbildungen	8
 <u>Theoretische Grundlagen</u>	
1 Einleitung	9
1.1 Zur Thematik	9
1.2 Zum Erkenntnisinteresse der Arbeit	11
1.3 Zur Methodik dieser Arbeit	13
2 Grundlagen der Public Relations	15
2.1 Verständnis und Funktionen von Public Relations	15
2.2 Exkurs: Public Relations vs. Marketing	17
2.3 Adressaten von PR	19
2.4 Instrumente der PR	20
2.5 Systematik der PR	20
2.5.1 Die Situationsanalyse	21
2.5.2 Die Planung	22
2.5.3 Die Umsetzung	23
2.5.4 Die Erfolgskontrolle	23
3 Grundlagen des Sponsorings	24
3.1 Definition und wesentliche Merkmale von Sponsoring	24
3.2 Abgrenzung des Sponsorings von wesensverwandten Tätigkeiten	25
3.3 Abgrenzung verschiedener Bereiche von Sponsoring	27
3.4 Kultursponsoring – Charakteristika und Einordnung des Kommunikationsinstruments	28
3.5 Systematik des Sponsorings	29
3.5.1 Das Management von Kultursponsoring aus Sicht der Gesponserten – ein Modell	30
3.5.2 Die Relevanz des Managementmodells für das Erkenntnisinteresse dieser Arbeit	33
4 Synthese: Public Relations & Sponsoring	34
4.1 PR-relevante Aspekte von Kultursponsoring aus Sicht der Gesponserten	34
4.2 Kultursponsoring als systematischer PR-Prozess	35
5 Public Relations und Sponsoring in Museen	38
5.1 Museum im Überblick	38
5.1.1 Museumsdefinitionen	38
5.1.2 Aufgaben und Funktionen von Museen	39
5.1.3 Museen als Nonprofit-Organisationen	40
5.1.4 Die Finanzierung von Museen	41
5.2 Die Berliner Museumslandschaft	43
5.3 Public Relations in der Museumspraxis	44
5.3.1 Museums-PR: Verständnis und Funktionen	44
5.3.2 Museums-PR: Adressaten	45
5.3.3 Museums-PR: Instrumente	46
5.3.4 Museums-PR: Systematik	47

5.3.5	Zwischenfazit: Public Relations in der Berliner Museumspraxis der 90er Jahre	48
5.4	Sponsoring in der Museumspraxis: Merkmale, Leistungen und Systematik	49
6	Public Relations und Sponsoring in Unternehmen	51
6.1	Unternehmen im Überblick	51
6.1.1	Definition und Aufgaben von Unternehmen	51
6.1.2	Das marktliche und nicht-marktliche Umfeld von Unternehmen	51
6.1.3	Image als Bezugsgröße unternehmerischen Handelns	52
6.2	Public Relations in der Unternehmenspraxis: Verständnis, Funktionen und Bedingungen	53
6.3	Kultursponsoring in der Unternehmenspraxis: Merkmale, Ziele, Systematik	55
<u>Empirische Untersuchung</u>		
7	Formulierung von Arbeitshypothesen	59
8	Methodik der Untersuchung	61
8.1	Qualitatives Vorgehen	61
8.1.1	Gütekriterien qualitativer Forschung	62
8.1.2	Das Leitfadeninterview – Charakteristika, Ablauf und Probleme	62
8.1.3	Auswahl des problemzentrierten Interviews als Erhebungsinstrument	64
8.2	Der Zugang zum Untersuchungsfeld	66
8.2.1	Die Auswahl der Museen und Unternehmen	67
8.2.2	Die Auswahl der Interviewpartner	68
8.2.2.1	Die Interviewpartner in den Museen	69
8.2.2.2	Die Interviewpartner in den Unternehmen	69
8.2.2.3	Modifikation des Untersuchungsdesigns	70
8.2.3	Entwicklung der Interviewleitfäden	71
8.2.4	Der Untersuchungszeitraum	72
8.3	Die Transkription und die Gesprächsprotokolle	72
8.4	Allgemeines zum Ablauf der Untersuchung	72
8.5	Auswertung des Postskriptums	73
8.6	Das Auswertungsverfahren	74
8.6.1	Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring	74
8.6.2	Die Kodierung der Interviews	76
9	Die Auswertung der Untersuchungsergebnisse	77
9.1	Auswertung der strukturellen Daten	77
9.2	Auswertung der Leitfadengespräche	79
9.3	Fazit und Handlungsempfehlungen für die Museumspraxis	95
Literaturverzeichnis		100
Anhang		107

Verzeichnis der Abkürzungen

Abb.	-	Abbildung
Abs.	-	Absatz
Anm.d.V.	-	Anmerkung des Verfassers
Art.	-	Artikel
BDI	-	Bundesverband der Deutschen Industrie
BGBI	-	Bundesgesetzblatt
bspw.	-	beispielsweise
bzw.	-	beziehungsweise
d.V.	-	der Verfasser
DPRG	-	Deutsche Public Relations Gesellschaft
e.V.	-	eingetragener Verein
ebd.	-	ebenda
f.	-	folgende [Seite]
ff.	-	folgende [Seiten]
GG	-	Grundgesetz [der Bundesrepublik Deutschland]
ICOM	-	International Council of Museums
i.V.m.	-	in Verbindung mit
m.E.	-	meines Erachtens
NPO	-	Nonprofit-Organisation(en)
o.g.	-	oben genannte/genannter
o.Ä.	-	oder Ähnliche/Ähnliches
PR	-	Public Relations
s.	-	siehe
s.a.	-	siehe auch
s.S.	-	siehe Seite
u.a.	-	unter anderen/anderem
u.Ä.	-	und Ähnliche/Ähnliches/Ähnlichem
v.Chr.	-	vor Christus
vgl.	-	vergleiche
vs.	-	versus
zit. nach	-	zitiert nach
z.T.	-	zum Teil

Verzeichnis der Abbildungen

Abb. 1:	Phasenmodell strategischer Öffentlichkeitsarbeit (eigene Darstellung)	21
Abb. 2:	Managementprozess von Kultursponsoring aus Sicht einer öffentlichen Kultureinrichtung (vereinfachte Darstellung nach Braun/Gallus/Scheytt).....	32
Abb. 3:	PR-relevante Dimensionen von Kultursponsoring (eigene Darstellung)	35
Abb. 4:	Kultursponsoring als systematischer PR-Prozess (eigene Darstellung)	37

Theoretische Grundlagen

1 Einleitung

1.1 Zur Thematik

Betrachtet man das Ausmaß der Medienberichterstattung als Gradmesser für die Popularität eines Themas, so scheint Sponsoring seit Jahren von allgemeinem gesellschaftlichen Interesse zu sein. Der Begriff findet (fälschlicherweise) inzwischen für nahezu jede Form der Förderung oder Unterstützung Anwendung. Entgegen diesem umgangssprachlichen, diffusen Verständnis ist Sponsoring jedoch dadurch gekennzeichnet, dass „Vertreter des gesellschaftlichen Bereichs Wirtschaft mit Vertretern anderer gesellschaftlicher Bereiche, z.B. Sport, Kultur, Soziales zu dem finalen Zweck zusammenarbeiten, ihre jeweiligen Zielsetzungen effektiver zu erreichen“.¹ Die Erscheinungsformen und Ausprägungen dieser Art von Zusammenarbeit sollen im Mittelpunkt dieser Arbeit stehen.

Sponsoring bezieht sich auf die Zusammenarbeit der Wirtschaft – unter der die Gesamtheit der Unternehmen, die der Deckung des menschlichen Bedarfs an Gütern und Dienstleistungen dienen, verstanden wird² – mit verschiedenen anderen gesellschaftlichen Bereichen. Die vorliegende Arbeit beschränkt sich auf die Betrachtung der Zusammenarbeit der Wirtschaft mit dem kulturellen Sektor, und damit auf das Kunst- bzw. Kultursponsoring. Da sich die Bezeichnung „Kultursponsoring“ durchgesetzt hat, soll sie an dieser Stelle beibehalten und synonym mit dem – in manchen Fällen genaueren – Terminus „Kunstonsponsoring“ verwendet werden. Der Begriff „Kultur“ wird hier im Sinne der kulturwissenschaftlichen Auffassung als alle Lebensäußerungen einer Gesellschaft umfassend benutzt. Dazu gehören materielle wie immaterielle Ausdrucksformen, Produktionsformen und Produkte, Verhaltensweisen und Leitvorstellungen.³ Kunst wird somit als Teil von Kultur verstanden, deren Werke ebenso wie andere Zeugnisse des gesellschaftlichen Lebens Gegenstand von Kultursponsoring sein können.

Kultursponsoring hat in den letzten Jahren aus verschiedenen Gründen stark an Bedeutung gewonnen. So haben sich zum einen elementare gesellschaftliche Einstellungen und Werthaltungen geändert. Immaterielle Werte und die zur Verfügung stehende Freizeit nehmen einen höheren Stellenwert ein als noch vor zehn Jahren. Dies trägt ebenso zu einem verstärkten Interesse an Kultur bei, wie die Erhöhung des Ausbildungsniveaus und die durchschnittliche Steigerung der Einkommen privater Haushalte.⁴ Für Unternehmen ermöglicht dieses gesteigerte Interesse, sich über den Bereich Kultur darzustellen und mit der Umwelt zu kommunizieren. Anzumerken ist, dass eine derartige Zusammenarbeit auch erwartet wird, denn neben der Erfüllung ihrer ökonomischen Aufgaben wird von den Unternehmen zunehmend gefordert, Engagement für gesamtgesellschaftliche Belange zu

¹ Hermanns/Drees, 1987, S.1.

² Vgl. Braun/Gallus/Scheytt, 1996, S.9; Brockhaus, 1994/5, S.599.

³ Vgl. Hansen, 1995, S.15; Fehring, 1998, S.35.

⁴ Vgl. Braun/Gallus/Scheytt, 1996, S.11.

zeigen.⁵ Nicht zuletzt ist der Bedeutungszuwachs des Kultursponsoring auf die schlechter werdende finanzielle Ausstattung kultureller Einrichtungen mit öffentlichen Geldern zurückzuführen. In diesem Zusammenhang wird Kultursponsoring als neue, ergänzende Finanzierungsquelle betrachtet, mit deren Hilfe besonders aufwändige oder zusätzliche Projekte realisiert werden können.⁶

Schätzungen zufolge fließen pro Jahr 300 bis 350 Millionen Euro von Unternehmen über Sponsoring in kulturelle Projekte.⁷ In einer Untersuchung aus dem Jahr 2002 gaben 72,2 Prozent der befragten Unternehmen an, Kultursponsoring zu betreiben.⁸ Damit ist der kulturelle Sektor nach dem Sport der gesellschaftliche Bereich, in dem sich die Wirtschaft am stärksten als Sponsor engagiert.⁹

Verschiedene Untersuchungen zeigen, dass Musik sowie Bildende Kunst Schwerpunkte des Kunstsponsorings darstellen und insbesondere Kulturinstitutionen wie Museen und Orchester mit Sponsoren zusammenarbeiten.¹⁰ Entsprechend zählen Ausstellungen zu den am häufigsten geförderten Kulturereignissen.¹¹ Diese Erkenntnisse lassen annehmen, dass die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Museen einen Großteil der Aktivitäten im Bereich des Kultursponsorings in Deutschland umfasst. Es ist daher nahe liegend, die Arbeit zum Thema Kultursponsoring auf die Zusammenarbeit dieser Institutionen zu fokussieren. Die Verwendung des erläuterten weiten Kulturbegriffs erlaubt es, neben den Aktivitäten klassischer Kunstmuseen auch solche von Museen mit anderen Sammlungsschwerpunkten zu betrachten.

Da es den Rahmen der Arbeit sprengen würde, Untersuchungen im gesamten Bundesgebiet durchzuführen, wird exemplarisch die Situation in Berlin betrachtet. Die deutsche Hauptstadt scheint für dieses Vorhaben besonders geeignet, ist es doch die Stadt mit den meisten Museen und Museumsbesuchen in der Bundesrepublik.¹² In Zeiten knapper öffentlicher Kassen ist die Vielzahl kultureller Einrichtungen für diese selbst jedoch nicht immer von Vorteil, da um ausreichend finanzielle Mittel immer wieder neu gerungen werden muss. Dies lässt allerdings auch vermuten, dass gerade deshalb Formen der Zusammenarbeit mit der Wirtschaft gesucht und erprobt werden.

Für die Unternehmen scheint es wiederum wichtig, sich in der Hauptstadt darzustellen, hier mit relevanten Gruppen zu kommunizieren und Kontakte zu knüpfen. Dies nicht zuletzt wegen der Nähe zu Regierung und Verwaltung. Es ist anzunehmen, dass es für viele Unternehmen daher attraktiv ist, sich für die Kultur Berlins zu engagieren und sich an exponierter Stelle Bevölkerung, Touristen und „Entscheidern“ zu präsentieren.

⁵ Vgl. Schürmann, 1989, S.248; Grüßer, 1992, S.16.

⁶ Vgl. Braun, 1989, S.199f.

⁷ Schätzungen des Arbeitskreises Kultursponsoring beim Bundesverband der Deutschen Industrie. Wiedergegeben in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 03.02.2003, S.23.

⁸ Vgl. Bob Bomliz Group Bonn GmbH, 2002, S.8.

⁹ Vgl. Bruhn, 1998, S.48.

¹⁰ Vgl. Kohtes & Klewes, 1997, S.6; Hummel, 1995, S..39.

¹¹ Vgl. Becker, 1994, S.86.

1.2 Zum Erkenntnisinteresse der Arbeit

Kultursponsoring ist in Deutschland seit ungefähr fünfzehn Jahren Gegenstand wissenschaftlicher Diskussionen und Untersuchungen. Dementsprechend umfangreich ist der Literaturbestand zu diesem Thema. Der Großteil der Literatur beschäftigt sich mit der historischen Entwicklung von Kultursponsoring, präsentiert Fallbeispiele, untersucht Motive, Ziele sowie Nutzen von Sponsoring und gibt Praxisempfehlungen. Auffällig ist, dass Sponsoring überwiegend aus der Perspektive von Unternehmen betrachtet wird. Selbst die Publikationen, die den Blick der Kulturinstitutionen einnehmen, verfolgen zumeist Ansätze, die aus betriebswirtschaftlichen Fachrichtungen wie der Marketing- und Managementlehre stammen. Der Kommunikationsprozess zwischen den Sponsoringpartnern, mögliche Beziehungsmuster und Strukturen der Zusammenarbeit finden in diesen Veröffentlichungen kaum Beachtung.

Es liegt daher nahe, die bisher vernachlässigten kommunikativen Prozesse und Strukturen zum Gegenstand einer Untersuchung zu machen. Dies soll im Rahmen dieser Arbeit aus dem Blickwinkel der Public Relations¹³ geschehen. Wie der Begriff bereits erkennen lässt, widmet sich das Fach den Kommunikationsbeziehungen in und mit der Öffentlichkeit, wobei diese zwischen Organisationen unterschiedlicher Art und/oder Personen existieren können. Unter „Kommunikation“ ist dabei allgemein der „Austausch von Informationen“¹⁴ zu verstehen. In der vorliegenden Arbeit sind verständlicherweise nur jene Kommunikationsprozesse von Interesse, welche die Kooperation beim Sponsoring betreffen. Gleiches gilt für die Betrachtung der Beziehungen der Sponsoringpartner zueinander, also die durch Verhalten oder Einstellung konstituierten Verbindungen samt spezifischer Ausprägungen zwischen ihnen. Ist im Folgenden von den Beziehungen der am Sponsoring beteiligten Organisationen die Sprache, wird davon ausgegangen, dass diese durch einzelne Akteure der jeweiligen Organisationen gestaltet werden.¹⁵ Dabei ist jedoch anzunehmen, dass diese in ihrem Verhalten und Handeln stark durch organisationsspezifische Normen, Regeln und Anweisungen und weniger durch individuelle geprägt sind. Ihre Einstellungen und Handlungen in Bezug auf die eigene Organisation und die Gestaltung der Beziehungen zu anderen Organisationen werden sich demnach ähneln und stellen mehr als die reine Aggregation individuellen Handelns dar. Insofern scheint es gerechtfertigt, Organisationen in verkürzter Weise als eigenständige Handlungsträger zu betrachten, die spezifische Beziehungen zueinander pflegen.

Auf das mangelnde Interesse der marketingdominierten Forschung an dem bei Sponsoring ablaufenden Kooperationsprozess wurde bereits hingewiesen. Nun scheint es für die PR-Forschung selbst jedoch auch nicht selbstverständlich zu sein, solcherlei Beziehungen und Prozesse in den Mittelpunkt von Forschungsprojekten zu stellen. So konstatiert beispielsweise Röttger, dass „die

¹² Das Institut für Museumskunde ermittelte für das Jahr 2000 eine Anzahl von 146 Museen in der Stadt. Von diesen gaben 114 Auskunft über die Anzahl ihrer Besucher, die sich insgesamt auf rund 8 Millionen belief. Vgl. Institut für Museumskunde, 2001, S.37.

¹³ Im Folgenden wird der Begriff Public Relations (PR) synonym mit der deutschen Übertragung Öffentlichkeitsarbeit verwendet.

¹⁴ Brauner et al., 2001, S.201.

Analyse der Beziehungen der PR zu einzelnen Anspruchsgruppen (...) seitens der PR-Forschung bislang aber weitgehend vernachlässigt worden“ ist.¹⁶ Auch Stuiber bemängelt, dass in der Literatur zwar aufgelistet werde, mit wem Organisationen mittels Public Relations kommunizieren, doch nur selten empirisch analysiert würde, „wie diese Prozesse strukturiert sind und wie sie in ihrem Ablauf bestimmbar werden“.¹⁷ Die Untersuchung solcher Prozesse wäre dabei nicht allein wissenschaftlicher Selbstzweck. Dem Ablauf und der Gestaltung der Beziehungen zwischen Gesponserten und Sponsoren kommt nicht nur eine entscheidende Rolle für den Erfolg eines konkreten Projekts, sondern auch für das erfolgreiche Agieren der Organisationen insgesamt zu. So können die Gesponserten aus dem kulturellen Bereich zum Teil nur mit Hilfe solcher Partnerschaften die ihnen obliegenden Aufgaben vollständig bewältigen. Die erfolgreiche Gestaltung der Beziehungen zum Sponsoringpartner stellt daher ein Baustein ihres Erfolgs und damit ihrer Existenzsicherung dar.

Die vorstehenden Beobachtungen greift die vorliegende Arbeit auf, indem exemplarisch betrachtet wird, wie in Berlin ansässige Museen ihre Beziehungen zu Unternehmen im Rahmen von Kultursponsoring gestalten. Ausgangspunkt ist die in der Literatur immer wieder erhobene Forderung nach einer *systematischen* Gestaltung des Sponsorings und damit auch der Beziehungen zum Sponsoringpartner.¹⁸

Die Arbeit interessiert sich für den prozessualen Ablauf von Sponsoring. An grundlegende Diskussionen über das Für und Wider von Sponsoring, politische und wirtschaftliche Rahmenbedingungen oder seine Voraussetzungen auf Unternehmensseite dafür soll und kann hier deshalb nicht angeschlossen werden. Es versteht sich jedoch, dass die Realisierung von Sponsorships auch die Bereitschaft auf der Seite der Unternehmen dazu erfordert.

Ziel der Arbeit ist es, herauszuarbeiten wie die Zusammenarbeit der Museen mit den Unternehmen in den verschiedenen Phasen des Sponsorings funktioniert, welche Strukturen aufgebaut werden, wie die Museen mit den Unternehmen umgehen und kommunizieren: Welche Kanäle oder Netzwerke werden genutzt, um eine Kooperation zu initiieren? Bestehen die Beziehungen nur während der Zeit der Zusammenarbeit oder bemühen sich beide Seiten, diese langfristig zu gestalten? Bereiten unterschiedliche Erwartungen und Ziele kommunikative Schwierigkeiten? Welche Defizite und Potenziale lassen sich identifizieren?

Das Agieren der Museen beim Sponsoring steht im Mittelpunkt dieser Arbeit. Ansatzweise soll jedoch auch betrachtet werden, wie Unternehmen den Kooperationsprozess mit den Museen einschätzen und welche Erwartungen und Forderungen sie in diesem Zusammenhang an ihre Partner haben. Auf diese Weise wird der Kooperationsprozess auch aus dem Blickwinkel der Sponsoren betrachtet, was dem Erkenntnisgewinn nur dienlich sein kann.

¹⁵ In der Soziologie werden Beziehungen als ein durch Verhalten und Einstellungen aufgebauter Konnex beschrieben, der zwischen zwei oder mehreren *Personen* bestehen kann. Vgl. Reinhold, 1997, S.61.

¹⁶ Röttger, 2000, S.87.

Die Arbeit verfolgt einen deskriptiv-analytischen Forschungsansatz: Mit Hilfe der Untersuchungsergebnisse soll zunächst der Status quo der Zusammenarbeit der Berliner Museen mit Unternehmen im Rahmen von Sponsoring erfasst und beschrieben werden. Daraufhin sind Defizite herauszuarbeiten und Vorschläge für ihre Beseitigung zu entwickeln.

Die vorliegende Arbeit hat nicht den Anspruch, ein repräsentatives Bild der relevanten Prozesse und Beziehungen zu zeichnen. Dies ist aufgrund des vorgegebenen Zeitrahmens sowie der begrenzten personellen und finanziellen Ressourcen nicht möglich. Vielmehr sollen exemplarisch Erkenntnisse gewonnen werden, die erste Aussagen über Art und Weise der Kommunikationsprozesse und auftretende Beziehungsmuster ermöglichen. Diese könnten dann als Basis für weitere Untersuchungen, beispielsweise für einen Vergleich auf internationaler Ebene, dienen.

1.3 Zur Methodik dieser Arbeit

Zur Klärung der Forschungsfragen wird im ersten Teil der Arbeit der theoretische Rahmen für die nachfolgende empirische Untersuchung entwickelt. Hierbei wird folgendermaßen vorgegangen:

Eine erste Annäherung an die zu untersuchenden Phänomene erfolgt durch die Darstellung der Grundlagen von Public Relations. Über die Erläuterung der Funktionen von PR, insbesondere im Unterschied zum Marketing sowie der Nennung ihrer Adressaten und Instrumente sollen zentrale Begriffe für die Arbeit geklärt und die zu untersuchenden Objekte eingeordnet werden. Der Schwerpunkt dieses Abschnitts liegt auf der Darstellung der strategischen Vorgehensweise bei der Konzeption von PR-Programmen. Dies geschieht vor dem Hintergrund, die sich hier eröffnende Systematik als Matrix für den Fragenkatalog der empirischen Untersuchung zu nutzen.

Das sich anschließende Kapitel beschäftigt sich detailliert mit dem Sponsoring. Definitionen werden genannt und Merkmale von Sponsoring erläutert. Zudem wird Sponsoring allgemein von ähnlichen Aktivitäten abgegrenzt und Kultursponsoring näher beschrieben. Die Planung und Durchführung von Kultursponsoring wird aus der Perspektive der Gesponserten betrachtet.

Nachfolgend werden die beiden Kapitel zueinander in Beziehung gesetzt: Auf Basis der im ersten Kapitel erarbeiteten Dimensionen von Öffentlichkeitsarbeit werden PR-relevante Aspekte von Kultursponsoring herausgearbeitet. Sponsoring wird so in den Kontext der PR-Systematik gestellt und als ein Arbeitsfeld von Public Relations gekennzeichnet, dem durch kulturelle Einrichtungen Aufmerksamkeit zu widmen ist.

Vor dem Hintergrund der gewonnenen Erkenntnisse zu Verständnis und Ablauf von Public Relations sowie (Kultur-)Sponsoring werden dann die spezifisch in Museen vorfindbaren Bedingungen beschrieben. Hierzu wird zunächst überblicksartig die Institution Museum beleuchtet und kurz die

¹⁷ Stuibler, 1990, S.10 zit. nach: Schulz, 1992, S.51.

¹⁸ Vgl. Braun, 1989, S.201; Bruhn, 1989, S.15.

Museumslandschaft Berlins charakterisiert. Anschließend werden Verständnis, Stellenwert, Funktionen und Handlungsbedingungen von PR und Sponsoring Museen betrachtet sowie ihre Umsetzung in der Praxis thematisiert. Dies geschieht unter Bezugnahme auf empirische Untersuchungen, die gleichzeitig den Forschungsstand zum Thema widerspiegeln.

Um Defizite und Potenziale der Umsetzung von Sponsoring in Museen im Folgenden detaillierter herausarbeiten zu können, wird im anschließenden Kapitel die Sichtweise der Unternehmen auf dieses Thema dargestellt. Überblicksartig werden die Handlungsbedingungen, denen sie unterliegen, erläutert und ihre Ziele und Erwartungen an Sponsoring genannt.

Vor dem Hintergrund der theoretischen Ausführungen werden Arbeitshypothesen formuliert, die als Grundlage für die zu erstellenden Fragenkataloge der empirische Untersuchung dienen. Anhand dieser wird im zweiten – empirischen – Teil der Arbeit untersucht, wie sich der Sponsoringprozess in den Berliner Museen tatsächlich gestaltet. Die empirische Untersuchung folgt dabei weitgehend den Schwerpunkten des theoretischen Teils der Arbeit und hinterfragt Verständnis, Bedingungen sowie Abläufe von Sponsoring in den Museen. Dabei wird das Prinzip einer systematischen Vorgehensweise in den Vordergrund gestellt. Des Weiteren wird untersucht, wie sich der Kooperationsprozess mit den Museen aus Sicht der Unternehmen darstellt und welche Defizite für diese gegebenenfalls dabei bestehen.

In einem ersten Schritt werden dazu die Wahl der Untersuchungsmethode und des Untersuchungsinstruments, die Auswahl der Interviewpartner, der Ablauf der Untersuchung sowie das Auswertungsverfahren beschrieben.

Nachfolgend wird auf die Ergebnisse der Befragung eingegangen. Sie werden vorgestellt und vor dem Hintergrund der theoretischen Ausführungen und Arbeitshypothesen sowie der eingangs verfassten Fragestellungen diskutiert. Abschließend werden auf Basis der Untersuchungsergebnisse Handlungsempfehlungen für die Museumspraxis entwickelt und ein Fazit formuliert.

2 Grundlagen der Public Relations

2.1 Verständnis und Funktionen von Public Relations

Die Auffassungen darüber, was genau Public Relations sind, welchen Zwecken sie dienen und welche Tätigkeiten sie beinhalten, sind sowohl in der Theorie als auch in der Praxis uneinheitlich. Es gibt zahlreiche wissenschaftliche Ansätze, die sich mit PR auseinandersetzen und in Abhängigkeit ihrer disziplinären Ausrichtung verschiedene Begriffsbestimmungen anbieten.¹⁹ Im Allgemeinen können diese Ansätze drei Sichtweisen auf PR zugeordnet werden:²⁰ Gesellschaftstheoretische Ansätze betrachten Öffentlichkeitsarbeit in Abhängigkeit der Entwicklung der Gesamtgesellschaft und versuchen ihre Funktion darin zu bestimmen.²¹ Eine zweite Gruppe beleuchtet die Funktionen und Bedingungen von PR in Organisationen.²² Public Relations werden hier nicht als Folge gesellschaftlicher Entwicklungen gesehen, sondern als bewusstes Handeln im Sinne geplanter Kommunikation für Organisationen verstanden. Marketingorientierte Ansätze – als dritte existierende Perspektive auf PR – weisen Ähnlichkeiten zu den organisationstheoretischen Ansätzen auf.²³ Allerdings wird Öffentlichkeitsarbeit hier meist eingeschränkt als Instrument des Marketings einer Organisation betrachtet und damit auf marktorientierte Funktionen reduziert.²⁴

Es zeigt sich, dass PR in unterschiedliche theoretische Kontexte gestellt und in Abhängigkeit davon unterschiedliche Probleme thematisiert werden können. Für das eingangs beschriebene Erkenntnisinteresse dieser Arbeit scheint die organisationsbezogene Sichtweise als theoretische Grundlage am geeignetsten. Als wohl prominenteste Vertreter dieses Ansatzes definieren Grunig und Hunt Public Relations als „management of communication between an organization and its publics“.²⁵ Ganz ähnlich versteht die Deutsche Public Relations Gesellschaft (DPRG) Öffentlichkeitsarbeit als Planung und Steuerung von „Kommunikationsprozessen für Personen und Organisationen mit deren Bezugsgruppen in der Öffentlichkeit“.²⁶

Die eben genannten Definitionen erfassen zentrale Aspekte des Themas dieser Arbeit, deren Forschungsinteresse es ist, Kommunikationsprozesse und Beziehungen zwischen Organisationen zu analysieren. Organisationen werden hier entsprechend einer Bedeutungsdimension²⁷ des

¹⁹ Vgl. Faulstich, 2000, S.21.

²⁰ Vgl. Signitzer, 1992, S.134-152; Röttger, 2000, S.25.

²¹ Vgl. als Vertreter dieses Ansatzes Ronneberger, Franz: Legitimation durch Information. Internationale Essays zur PR-Forschung. Düsseldorf/Wien, 1977. S.5-27.

²² Vgl. stellvertretend für diesen Ansatz Grunig, James E./Hunt, Todd: Managing Public Relations. New York, 1984.

²³ Aus diesem Grund verstehen einige Autoren die marketingorientierte Sichtweise als Sonderfall der organisationstheoretischen und unterscheiden demnach nur zwei Gruppen von Ansätzen. Vgl. Faulstich, 2000, S.27.

²⁴ Vgl. hierzu bspw. Meffert, Heribert: Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Wiesbaden, 1998. Die konkrete Positionierung und das Verständnis von PR im Kontext des Marketings ist abhängig vom jeweils verwendeten Marketingbegriff. So existieren Ansätze, die PR nicht nur als Marketinginstrument beschreiben, sondern als gleichberechtigte Managementfunktion neben diesem. Gleichwohl gehört diese Sichtweise nicht zum theoretischen Mainstream der Marketinglehre. Vgl. Haedrich, Günther: Public Relations im System des Strategischen Managements. In: Avenarius, Horst/Armbrecht, Wolfgang (Hrsg.): Ist Public Relations eine Wissenschaft? Opladen, 1992. S.257-278.

²⁵ Grunig/Hunt, 1984, S.6.

²⁶ Deutsche Public Relations Gesellschaft e.V., 1996, Ziffer 1.

²⁷ Der soziologische Organisationsbegriff impliziert darüber hinaus zwei andere Bedeutungsdimensionen: Zum einen kann Organisation auch als Tätigkeit (Organisieren) verstanden werden, zum anderen als Merkmal oder Eigenschaft sozialer Gebilde (Organisiertheit). Vgl. Türk, 1977, S.2.

soziologischen Organisationsbegriffs als soziale Gebilde gefasst, die planvoll auf einen bestimmten Zweck hin eingerichtet wurden. Sie sind auf Dauerhaftigkeit angelegt und zeichnen sich durch die Verfolgung spezifischer Interessen und Ziele aus. Dementsprechend grenzen sie sich von ihrer Umwelt ab und verfügen über eine Eigenkomplexität, die ihren Ausdruck in einer weitgehend verbindlichen inneren Ordnung findet.²⁸ Die hier zu untersuchenden organisatorischen Einheiten – Museen und Unternehmen – werden entsprechend dieser Merkmale in den Kapiteln 5 und 6 näher charakterisiert. Zudem wird dargestellt, inwieweit sie füreinander Bezugsgruppen im oben genannten Sinne darstellen.

Eine Betrachtung der Forschungsfrage vor dem Hintergrund der marketingtheoretischen Sichtweise auf PR wird aufgrund ihres Fokus' auf Absatzmärkte und Unternehmen nicht erwogen. Zwar müssen sich auch Museen zunehmend wirtschaftlich selbst tragen und zielen deshalb mit ihren Angeboten auf bestimmte „Märkte“, doch agieren sie meist weder profitorientiert, noch erschöpft sich ihre Aufgabe darin, Märkte zu bedienen. Zudem wird Öffentlichkeitsarbeit in diesem Ansatz weitgehend auf ihren Beitrag zur Durchsetzung marktbezogener Ziele reduziert. Andere Funktionen und Prozesse des Arbeitsfeldes PR werden somit nicht berücksichtigt.²⁹ Aus diesen Gründen erscheint es sinnvoller, am weiter gefassten organisationsbezogenen Ansatz festzuhalten.

Nachdem in einem ersten Schritt geklärt wurde, welche theoretische Basis dem Verständnis von Öffentlichkeitsarbeit in dieser Arbeit zu Grunde liegt, fragt sich nun, welche Funktionen Public Relations vor diesem Hintergrund zugeschrieben werden. In der Literatur findet sich eine Vielzahl von Aussagen dazu. Folgende Funktionen werden – so oder sinngemäß – immer wieder angeführt.³⁰

- Aufbau und Erhaltung von Verständnis, Vertrauen und Sympathie für eine Organisation,
- Etablierung und dauerhafte Pflege von Beziehungen zu relevanten Organisationen und Gruppen,
- Vertretung der Interessen der Organisation nach innen und in der Öffentlichkeit sowie
- Verständigung, Dialog und Kooperation mit anderen zur Förderung der Entwicklung der eigenen Organisation und des öffentlichen Wohls.

Darauf aufbauend, soll in dieser Arbeit die Vermittlung von Interessen, Zielen und Tätigkeiten einer Organisation, die Etablierung von Kooperationen zu ihrem Wohl sowie die aktive Gestaltung der dafür notwendigen Beziehungen als Funktion der Öffentlichkeitsarbeit betrachtet werden. Auf diese Weise soll für die jeweilige Organisation ein politischer, wirtschaftlicher und sozialer Handlungsspielraum geschaffen und gesichert werden.³¹ Erst solche Handlungsspielräume sind Voraussetzung für das erfolgreiche Agieren von Organisationen. Es ist deshalb einleuchtend, dass Public Relations nicht nur

²⁸ Vgl. Schreyögg, 1996, S.9ff.; Kieser/Kubicek, 1992, S.4ff., sowie Fuchs et al., 1978, S.548. zit. nach: Merten, 2000, S.225; zusammenfassend Röttger, 2000, S.133.

²⁹ Vgl. auch Abschnitt 2.2 dieser Arbeit.

³⁰ Vgl. Ronneberger/Rühl, 1992, S.32; Jung, 1982, S.107; Deutsche Public Relations Gesellschaft e.V., 1996, Ziffer 1; Naundorf, 1993, S.599.

³¹ Deutsche Public Relations Gesellschaft e.V., 1996, Ziffer 1.

einen Beitrag zum Organisationserfolg von Unternehmen leisten können. Auch Organisationen anderer gesellschaftlicher Bereiche, wie die des kulturellen Sektors, sind darauf angewiesen, um „öffentliches Vertrauen“ auf verschiedenen Ebenen zu werben.³² Nur so ist es ihnen möglich, auf ihre Interessen aufmerksam zu machen, die ihnen übertragenen Aufgaben zu bewältigen und den Organisationserhalt zu sichern.

2.2 Exkurs: Public Relations vs. Marketing

Ist im vorangegangenen Abschnitt das dieser Arbeit zu Grunde liegende Verständnis von Public Relations entwickelt worden, scheinen dennoch weitere Differenzierungen erforderlich zu sein. So ist im Zusammenhang mit dem Thema Sponsoring und seiner weiteren Betrachtung im Rahmen dieser Arbeit insbesondere von Interesse, inwieweit PR und Marketing als Arbeitsfelder voneinander abgegrenzt werden können.

So besteht häufig Unklarheit darüber, worin sich die beiden kommunikativen Handlungsfelder unterscheiden und wie sich ihr Verhältnis zueinander darstellt. Eine eindeutige Unterscheidung ist oft deshalb nicht einfach, weil die Grenzen zwischen ihnen in Theorie und Praxis fließend sind. So liegen entsprechende Zuständigkeiten in Organisationen häufig bei ein und derselben Person oder Abteilung. Zudem bedienen sich PR und Marketing oft ähnlicher Instrumente und Medien.³³ Nichtsdestotrotz unterscheiden sich die genannten Bereiche hinsichtlich ihrer Aufgaben, Ziele und der angesprochenen Gruppen.

So wird der Begriff „Marketing“ klassischerweise für ein Konzept der Unternehmensführung verwendet, das die Gegebenheiten des Marktes als zentral für die Steuerung und Politik eines Unternehmens in allen seinen Teilbereichen betrachtet. Dementsprechend wird versucht, Absatz- und Beschaffungsmärkte im Sinne des Unternehmens zu beeinflussen. Dies geschieht u.a. mit Hilfe der Kommunikationspolitik,³⁴ deren Instrumentarium im so genannten „Kommunikations-Mix“ zusammengefasst wird. Public Relations stellen darin neben anderen ein Instrument des Marketings dar.³⁵

Die hier vorgenommene theoretische Einordnung von Public Relations als Instrument von Marketing trägt immer wieder zur Gleichsetzung der beiden Bereich bei, obwohl PR aus der Gesamtsicht des Unternehmens nur *partiell* Marketingaufgaben wahrnehmen. „It is shortsighted,“ resümieren Grunig und Hunt daher in diesem Zusammenhang, „to believe that marketing support *is* public relations.“³⁶

³² So konstatiert auch die DPRG: „Öffentlichkeitsarbeit und Public Relations ist in allen gesellschaftlichen Bereichen erforderlich.“, ebd.

³³ Vgl. Müller-Vogg, 1989, S.115.

³⁴ Neben der Kommunikationspolitik stehen Produkt- und Programmpolitik, Preis- und Konditionenpolitik sowie Distributionspolitik als Marketinginstrumente zur Verfügung. Vgl. Berndt, 1993, S.10.

³⁵ Weitere Instrumente der Kommunikationspolitik sind persönlicher Verkauf, Verkaufsförderung und Promotion sowie Werbung. Vgl. Zeiselmaier, 1993, S.319.

³⁶ Grunig/Hunt, 1984, S.357. Hervorhebung im Original – d.V.

Public Relations sind jedoch nicht mit Marketing identisch, weil bei ihnen ökonomische Ziele nicht im Vordergrund stehen.³⁷ Ihre Funktion besteht nicht primär darin, Kaufhandlungen auszulösen, sondern vielmehr Wissen, Einstellungen oder Verhalten bezüglich der *Gesamtorganisation* zu beeinflussen. Daher richten sie sich vornehmlich an nicht-marktgebundene Gruppen des gesellschaftlichen Bereichs, die für die Existenz des jeweiligen Unternehmens von Relevanz sind.³⁸ PR dienen damit vorrangig übergeordneten Organisationszielen. Sie erfüllen nicht die direkt absatzpolitische Funktion anderer Marketinginstrumente, wenngleich sie selbstverständlich mittelbar auch Auswirkungen auf ökonomische Ziele haben. Kurzum: Bedeutet Marketing die Steuerung des Unternehmens durch den Markt, dann können Public Relations als die Steuerung des Unternehmens durch die Öffentlichkeit verstanden werden.³⁹

Während sich das klassische Marketing auf Unternehmen und Märkte bezieht, weiten neuere Ansätze das Konzept auf alle gesellschaftlichen Bereiche aus und schließen nicht-kommerzielle Organisationen somit ein. Marketing wird dann allgemeiner als „wirksames Management der Austauschbeziehungen mit den verschiedenen Märkten und Interessengruppen“ definiert.⁴⁰ Die Ansätze gehen davon aus, dass neben den klassischen Produkt- und Dienstleistungsmärkten auch Märkte existieren, auf denen Ideen, Meinungen oder Programme gegen Unterstützung, Geld oder eine bestimmte Einstellung „verkauft“ werden.⁴¹ Marketing beschränkt sich mit diesem Konzept damit nicht mehr auf die Ansprache potenzieller Konsumenten, ihm obliegt auch die Kommunikation mit anderen gesellschaftlichen Bereichen. Eine funktionale Unterscheidung von PR und Marketing wird durch ein derart weites Marketingverständnis obsolet.

Zwar ist nicht zu bestreiten, dass auch nicht-wirtschaftliche Organisationen – wie Museen –Marketing betreiben⁴² und eine Übertragung des Konzepts damit partiell gerechtfertigt ist. Nichtsdestotrotz bringt die Ausweitung des Konzepts und das damit einhergehende weite Verständnis von Marketing Schwierigkeiten mit sich. Wie gezeigt, ist die Marketingkonzeption ursprünglich für den wirtschaftlichen Bereich bestimmt und bezieht sich in erster Linie auf die Bedingungen erwerbswirtschaftlicher Organisationen. Ihre Übertragung auf andere gesellschaftliche Bereiche birgt die Gefahr, deren Besonderheiten nicht zu berücksichtigen und sie marktlichem Denken unterzuordnen. Die theoretische Gleichsetzung marktlicher Kommunikationsprozesse mit solchen zwischen Organisation und Öffentlichkeit berücksichtigt nicht, dass diese unterschiedlich strukturiert sind, andere Funktionsprinzipien aufweisen und Bedeutungsdimensionen haben. Eine Unterscheidung verschiedener kommunikativer Beziehungsformen sowie das Aufdecken ihrer Funktions- und Wirkungsmechanismen wird erschwert.

³⁷ Vgl. Bentele, 1997, S.24; Röttger, 2001, S.297.

³⁸ Vgl. Röttger, 2000, S.55.

³⁹ Vgl. Brauer, 1993, S.234.

⁴⁰ Kotler, 1978, S.VII.

⁴¹ Vgl. Naundorf, 1993, S.602.

⁴² Dies ist beispielsweise der Fall, wenn ein Museumsshop betrieben wird. Zweck dessen ist, durch den Verkauf museumsnaher Produkte Gewinne zu erwirtschaften.

Da letzteres aber gerade das Ziel dieser Arbeit ist, soll an der erläuterten Differenzierung zwischen PR und Marketing soweit wie möglich festgehalten werden. Public Relations stellen damit kommunikative Aktivitäten einer Organisation dar, mit denen nicht vorrangig kommerzielle Ziele verfolgt werden und die sich demnach an die nicht-marktliche Umwelt richten.

2.3 Adressaten von PR

Als Adressaten von PR nennt die Definition der DPRG „Bezugsgruppen in der Öffentlichkeit“.⁴³ Dies weist schon darauf hin, dass PR-Programme nicht *die* Öffentlichkeit ansprechen, sondern sich an verschiedene Adressatengruppen wenden. Die synonym für Bezugsgruppen verwendete Bezeichnung „Teilöffentlichkeit“ hebt diesen Aspekt noch stärker hervor.⁴⁴

Es gibt verschiedene Versuche, Bezugsgruppen von Organisationen zu klassifizieren. In der Literatur werden gängigerweise zunächst externe, also außerhalb der Organisation stehende Akteure, von internen, innerhalb dieser agierenden, unterschieden.⁴⁵

Eine weitere Differenzierung bereitet jedoch Schwierigkeiten. Oft enden diesbezügliche Versuche in der Aufzählung verschiedener möglicher Bezugsgruppen, ohne dass dabei ein logisches Kategoriensystem sichtbar wird. Die so zustande kommenden Listen von Adressaten ließen sich beliebig verlängern und würden dadurch letztendlich doch „die“ Öffentlichkeit umfassen.⁴⁶ Eine hinlängliche, allgemeingültige Abgrenzung verschiedener Bezugsgruppen für Organisationen ist auf diese Weise nicht möglich.

Zur Identifizierung und Einordnung der Bezugsgruppen einer Organisation scheinen daher Ansätze systemtheoretischen Hintergrunds hilfreicher, die auf die Wechselbeziehungen der Organisation mit ihrer Umwelt abheben. Bezugsgruppen einer Organisation sind dann solche Personen oder Institutionen, die durch ihr Handeln die Entwicklung und Zielerreichung der Organisation beeinflussen können bzw. die von der Entwicklung und Zielerreichung der Organisation betroffen sind.⁴⁷

Welche Bezugsgruppen eine Organisation besitzt, ist also nur durch ihren jeweiligen Daseinszweck bestimmbar.⁴⁸ Die Relevanz verschiedener Teilöffentlichkeiten ist zudem abhängig vom aktuellen Handeln und den Zielen einer Organisation. Nicht immer sind alle der möglichen Bezugsgruppen einer Organisation durch ein bestimmtes Handeln betroffen und damit Adressaten eines konkreten PR-Programms.

⁴³ Deutsche Gesellschaft für Public Relations e.V., 1996, Ziffer 1.

⁴⁴ Vgl. Faulstich, 2000, S.58.

⁴⁵ Vgl. Hategan, 1991, S.190.

⁴⁶ Vgl. Kategorisierungsversuche von Grunig/Hunt, 1984, S.140ff.; Bläse, 1982, S.191.

⁴⁷ Vgl. Röttger, 2001, S.287; Grunig/Hunt, 1984, S.138.

⁴⁸ Inwiefern Museen und Unternehmen Bezugsgruppen füreinander darstellen, wird in den Kapiteln 5 und 6 dieser Arbeit diskutiert.

2.4 Instrumente der PR

Als Hauptinstrument der Öffentlichkeitsarbeit wird im Allgemeinen die Presse- und Medienarbeit angesehen, was historisch bedingt ist.⁴⁹ Public Relations sind aber bei weitem nicht darauf zu reduzieren. Verdeutlicht man sich die vielseitigen Aufgaben und unterschiedlichen Adressaten von PR, wird klar, dass bestimmte Ziele mit Presse- und Medienarbeit (allein) nicht erreicht werden können.

Das Instrumentarium der Öffentlichkeitsarbeit hat sich daher im Laufe der Zeit immer mehr erweitert und verfeinert. Ein einheitliches Klassifizierungsschema dafür existiert allerdings nicht. In der Literatur finden sich nur sporadisch Aufzählungen einzelner Instrumente, die zudem kein Anspruch auf Vollständigkeit erheben und kein Kriterium der Auswahl nennen. So werden unter anderem

- Publikationen (u.a. Broschüren, Plakate, Bücher, Flyer, Mitarbeiterzeitungen),
- elektronische Medien/Multimedia (Hörfunk- und TV-Beiträge, Videos, Internetauftritte),
- Kooperationen/Veranstaltungen (Messen, Präsentationen, Tag der offenen Tür),
- Lobbying,
- Sponsoring und die bereits erwähnte
- Presse- und Medienarbeit (u.a. Pressemitteilungen, Pressekonferenzen, Namensartikel)

als Instrumente von Öffentlichkeitsarbeit genannt.⁵⁰

Welche dieser „kommunikativen Werkzeuge“ zum Einsatz kommen, hängt von den mit PR-Aktivitäten verbundenen Zielen, der jeweiligen Bezugsgruppe, den zu kommunizierenden Inhalten und schließlich vom vorhandenen Budget ab. Ihre Auswahl ist von entscheidender Bedeutung für den Erfolg von PR-Programmen, deren systematische Durchführung im nächsten Abschnitt erläutert wird.

2.5 Systematik der PR

Im Abschnitt 2.1 wurde Öffentlichkeitsarbeit als ein Managementprozess beschrieben. Dies impliziert eine langfristige, bewusste und systematische Vorgehensweise. Die kurzfristige Umsetzung von „Maßnahmebündeln“ oder das spontane Reagieren allein bei Konflikten und Kritik läuft einer solchen Auffassung von PR dagegen zuwider. Öffentlichkeitsarbeit, die langfristig erfolgreich sein will, muss mit anderen Bereichen innerhalb der Organisation gut abgestimmt, strategisch vorausgeplant und systematisch durchgeführt werden.

Für die strategische Planung und Durchführung von PR wurden eine Reihe idealtypischer Modelle entwickelt. Sie stellen zwar kein Patentrezept für gute Öffentlichkeitsarbeit dar, bieten jedoch einen methodischen Rahmen zur Orientierung und verdeutlichen die Wichtigkeit einzelner Arbeitsschritte. Die unterschiedlichen Modelle untergliedern einzelne Arbeitsphasen verschieden stark und setzen so

⁴⁹ Die Anfänge der PR werden im Allgemeinen in den sich Ende des 19./Anfang des 20. Jahrhunderts etablierenden Pressebüros der Industrie und Verwaltung gesehen. Vgl. Oeckl, 1993, S.223ff.; Barthenheier, 1982, S.5f.

je eigene Schwerpunkte.⁵¹ Letztlich lassen sich alle Modelle gleichwohl auf die in Abbildung 1 dargestellten vier Phasen reduzieren, die im Folgenden näher erläutert werden.

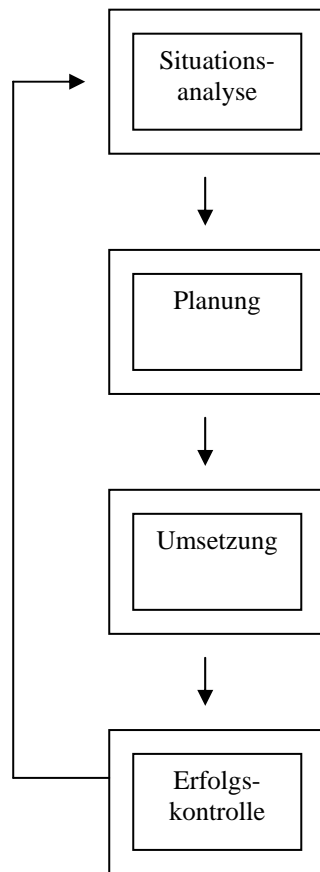


Abb. 1 Phasenmodell systematischer PR (eigene Darstellung)

2.5.1 Die Situationsanalyse

Die Erarbeitung eines erfolgreichen PR-Konzepts setzt eine gute Kenntnis der Ausgangslage voraus. Es ist daher nötig, in einem ersten Arbeitsschritt eine Bestandsaufnahme und Bewertung des zu bearbeitenden Problembereichs vorzunehmen. Dazu werden sowohl Informationen zu den jeweiligen Bedingungen in der eigenen Organisation als auch zu jenen in der Umwelt gesammelt. Ziel ist es, ein möglichst umfassendes, exaktes und objektives Bild der Situation im relevanten Bereich zu erhalten. Durch die anschließende Analyse der zusammengetragenen Fakten sollen Probleme und Schwierigkeiten aufgedeckt werden. Dazu gehört auch ein kritischer Blick auf die eigene

⁵⁰ Vgl. Dörrbecker/Fissenewert-Gossmann, 2001, S.197 und 202; Koschnick, 1996, S.725.

⁵¹ Vgl. Faulstich, 2000, S.208.; Bläse, 1982, S.194f.; Schulz, 1992, S.79ff.

Organisation, um Stärken und Schwächen zu erfassen und damit verbundene mögliche Chancen und Risiken zu erkennen.⁵²

Weiterhin wird in dieser ersten Arbeitsphase sondiert, mit welchen Teilöffentlichkeiten im Kontext des Problems kommuniziert werden muss. Die endgültige Auswahl und Gewichtung der anzusprechenden Gruppen erfolgt jedoch erst im nächsten Arbeitsschritt.

Die Analyse der Ausgangslage sollte möglichst mit Instrumenten der empirischen Sozialforschung – wie beispielsweise Befragung oder Inhaltsanalyse – durchgeführt werden, da nur sie objektive und relativ zuverlässige Erkenntnisse liefern.⁵³ In der Praxis ist diese Forderung aus Kosten- und Personalgründen oder aufgrund mangelnden Know-hows nur selten realisierbar, so dass man sich hier oft auf den Einsatz weniger aufwändiger Mittel beschränken muss. Doch auch persönliche Gespräche oder eine Internet-Recherche können wertvolle Anhaltspunkte zur Bewertung der Ausgangslage geben und damit zur Ausrichtung des gesamten PR-Konzepts. Auf keinen Fall sollte daher ganz auf eine Situationsanalyse verzichtet werden. Auf welche Weise im Einzelnen vorgegangen wird und welche Fragestellungen bearbeitet werden müssen, ist von der jeweiligen Problemlage und den vorhandenen Ressourcen abhängig.⁵⁴

2.5.2 Die Planung

Auf der Grundlage des in der Situationsanalyse festgestellten Status quo wird in einem zweiten Schritt nun geklärt, wie sich der zu bearbeitende Problembereich aus Sicht der Organisation zukünftig darstellen soll. Die Bestimmung dieses Soll-Zustands stellt die strategische, also langfristige Zielsetzung der PR-Arbeit dar. Sie sollte an den übergeordneten Zielen der Organisation ausgerichtet sein.⁵⁵ Die zu lösenden Aufgaben für die Erreichung der langfristigen Zielsetzung ergeben sich aus den aufgedeckten Diskrepanzen beim Vergleich von Ist- und Soll-Zustand.

Ausgehend vom Gesamtziel sind überschaubare, taktische Ziele für einzelne Teilbereiche oder Maßnahmen zu definieren. Diese müssen so konkret formuliert werden, dass ihre Überprüfung im Nachhinein möglich ist.⁵⁶ Auf der Basis der Teilziele ist zu überlegen, welche der in der Situationsanalyse identifizierten Bezugsgruppen wie anzusprechen ist. Es müssen Botschaften formuliert werden, die auf den Punkt bringen, welche Inhalte jeweils bei den Bezugsgruppen ankommen sollen. Im nächsten Teilschritt werden geeignete Maßnahmen ausgewählt und Instrumente festgelegt, mit denen die Botschaften kommuniziert werden sollen. Es ist zu beachten, dass Rezeptionsverhalten, Erfahrungshorizont und Informationserwartung der Bezugsgruppen stark

⁵² Vgl. Faulstich, 2000, S.209; Dörrbecker/Fissenewert-Gossmann, 2001, S.38 und 45.

⁵³ Vgl. Bläse, 1982, S.189ff.; Schulz, 1992, S.55.

⁵⁴ Vgl. Schulz, 1992, S.55.

⁵⁵ Vgl. Schulz, 1992, S.55 und 65; Bläse, 1982, S.190.

⁵⁶ Vgl. Faulstich, 2000, S.211.

variieren und die Instrumente in Abhängigkeit davon ausgewählt werden müssen.⁵⁷ Ist die weitere Vorgehensweise soweit bestimmt, wird ein Zeitplan erstellt und die Budgetierung vorgenommen.⁵⁸

2.5.3 Die Umsetzung

In der Durchführungsphase sollen die geplanten PR-Aktivitäten möglichst zeitnah und genau umgesetzt werden. Was zunächst selbstverständlich klingt, bereitet in der Realität oft genug Schwierigkeiten. Planung verlangt im Allgemeinen eine Reduktion der Komplexität, so dass nicht alle Details im Vorfeld mit erfasst werden können.⁵⁹ Veränderungen im Umfeld der Organisation oder innerhalb der Organisation selbst verursachen Verzögerungen und erfordern gegebenenfalls Modifikationen des PR-Konzepts. Neben der Realisierung der vorher entworfenen Maßnahmen ist deshalb weiterhin die Situation hinsichtlich der Problemstellung zu beobachten, um flexibel auf Veränderungen reagieren zu können.⁶⁰

2.5.4 Die Erfolgskontrolle

Voraussetzung für die Kontrolle der Zielerreichung von PR-Programmen ist zum einen die genaue Analyse der Ausgangslage, zu anderen die Festlegung von Zielen zu Beginn der Planung. Schon zu diesem Zeitpunkt wird bestimmt, was als Erfolg der Öffentlichkeitsarbeit im konkreten Fall gelten soll. So können PR-Aktivitäten im Sinne der Organisation veränderte Einstellungen oder Kommunikationsbeziehungen, aber auch ein bestimmtes Wissen oder Verhalten als Ziel haben.⁶¹ Gemessen werden können Veränderungen hinsichtlich dieser Dimensionen nur, wenn sie konkret formuliert worden sind und beispielsweise Aussagen zu Art und Umfang des Wissens, das innerhalb einer gewissen Zeitspanne erreicht sein soll, oder zum Grad der Institutionalisierung von Kommunikationsbeziehungen zu einem bestimmten Zeitpunkt enthalten.

Mit welchen Methoden die Wirkungskontrolle stattfindet, hängt wiederum von den zu messenden Dimensionen und der Art der verwendeten Kommunikationsinstrumente ab. Es können sowohl quantitative Verfahren wie Umfragen oder die Ermittlung von Abdruck- bzw. Besucherzahlen, als auch qualitative Verfahren wie Inhaltsanalysen und Expertengespräche zum Einsatz kommen.⁶² Aus den schon erläuterten Gründen ist empirischen Methoden wiederum der Vorzug zu geben, was in der Praxis jedoch häufig an den bereits genannten Hindernissen scheitert. Hinzu kommt, dass viele Praktiker Zweifel an der Zweckmäßigkeit der Evaluation von Public Relations haben. Ganz unberechtigt sind diese nicht: Kommunikative Wirkungen sind teilweise nur schwer nachweisbar, da sie eher langfristig auftreten und sich nicht eindeutig den durchgeführten PR-Maßnahmen zuordnen

⁵⁷ Vgl. Bläse, 1982, S.193.

⁵⁸ Vgl. Bläse, 1982, S.194f.

⁵⁹ Vgl. Schulz, 1992, S.87.

⁶⁰ Vgl. Bläse, 1982, S.195.

⁶¹ Vgl. Baerns, 1997, S. 52f.

⁶² Vgl. ähnlich dazu Bläse, 1982, S.197.

lassen.⁶³ Sie sind zudem oft nur indirekt erfassbar. Als sozialer Prozess unterliegt Kommunikation zu vielen Einflussfaktoren, als dass eine trennscharfe Wirkungskontrolle mit Sicherheit gelingen könnte.

Nichtsdestotrotz sollten die Ergebnisse von Öffentlichkeitsarbeit untersucht und festgehalten werden. Eine Erfolgskontrolle hilft, nicht intendierte Entwicklungen zu erkennen und auf diese beim nächsten Projekt zu reagieren, den richtigen Einsatz von Ressourcen zu planen und Maßnahmen zu optimieren. Das Ergebnis der Evaluation dient somit einerseits der Bewertung abgeschlossener PR-Programme und andererseits als Situationsanalyse für weiterführende PR-Programme.⁶⁴

3 Grundlagen des Sponsorings

3.1 Definition und wesentliche Merkmale von Sponsoring

Trotz der Vielzahl der Publikationen zum Thema Sponsoring existiert in Theorie und Praxis keine einheitliche Begriffsdefinition. Die Mehrzahl der vorliegenden wissenschaftlichen Definitionen stammt aus dem Bereich des Marketing. In Ermangelung eigener ausreichend spezifizierter Begriffsbestimmungen greift die kultur- und kommunikationswissenschaftliche Literatur, die sich mit dem Thema Sponsoring beschäftigt, deshalb meist auf die marketingorientierten Definitionen zurück.⁶⁵ Das impliziert, dass die Charakterisierung von Sponsoring auch im Folgenden tendenziell aus dem Blickwinkel der Unternehmen, also der Sponsoren erfolgt. Dies ist jedoch der gegenwärtigen Literaturlage geschuldet und nicht Ausdruck einer gewollten inhaltlichen Schwerpunktsetzung.⁶⁶

Innerhalb der marketingdominierten Begriffsdiskussion lassen sich im Wesentlichen zwei Arten von Definitionsansätzen unterscheiden: Solche, die enumerativ-explikativ die charakteristischen Bestandteile von Sponsoring zu erfassen versuchen⁶⁷ und jene, die das Sponsoring phasenorientiert mit den ihm zugrunde liegenden Aktivitäten betrachten.⁶⁸ Um Sponsoring näher bestimmen und seine konstitutiven Merkmale herausarbeiten zu können, soll im Folgenden zunächst auf die beschreibenden Definitionsansätze zurückgegriffen werden.⁶⁹

Sponsoring lässt sich demnach kennzeichnen als

- „- die Zuwendung von Finanz-, Sach- und/oder Dienstleistungen von einem Unternehmen (*Sponsor*),
- an eine Einzelperson, eine Gruppe von Personen, eine Organisation bzw. Institution aus dem gesellschaftlichen Umfeld des Unternehmens (*Gesponserter*),

⁶³ Vgl. Schulz, 1992, S.55f.

⁶⁴ Vgl. Bläse, 1982, S.198.

⁶⁵ Vgl. beispielsweise die interdisziplinär angelegten Arbeiten von Fehring, 1998, S.73 und Looock, 1988, S.39ff.; die Veröffentlichungen aus PR-Sicht von Pflaum/Pieper, 1993, S.287 und Faulstich, 2000, S.208ff. sowie die sich explizit auf gesponserte Kulturinstitutionen beziehende Arbeit von Braun/Gallus/Scheytt, 1996, S.29.

⁶⁶ Das Forschungslücken in der Betrachtung von Sponsoring aus Sicht der Gesponserten vorhanden sind, erkennt auch Bruhn als ein Vertreter der marketingorientierten Betrachtungsweise auf den Gegenstands: „Auch die Literatur hat sich in stärkerem Maße als bisher mit dem Sponsoring aus Sicht der Gesponserten auseinander zu setzen.“ Bruhn, 1998, S.469.

⁶⁷ Vgl. als Vertreter dieser definitiorischen Richtung Hermanns, 1993, S.629f.

⁶⁸ Vgl. stellvertretend Bruhn, 1986, S.3; Bruhn, 1998, S.22.

⁶⁹ Auf die phasenorientierten Definitionsansätze wird in Abschnitt 3.5 dieser Arbeit näher eingegangen.

- gegen die Gewährung von Rechten zur kommunikativen Nutzung von Person bzw. Institution und/oder Aktivitäten des Gesponserten,
- auf der Basis einer vertraglichen Vereinbarung.⁷⁰

Aus der Definition geht hervor, dass Sponsoring ursächlich auf dem Prinzip von Leistung und Gegenleistung beruht: Der Sponsor unterstützt den Gesponserten bei der Erfüllung seiner Aufgaben und nutzt im Gegenzug dessen Leistung, Image oder Umfeld für eigene Ziele.⁷¹

Der Gesponserte kann einerseits finanzielle Zuwendungen erhalten, z.B. in Form von Honoraren, Stipendien oder der Übernahme von Transport-, Versicherungs- und Publikationskosten. Andererseits können ihm auch Sachmittel beziehungsweise Dienstleistungen zur Verfügung gestellt werden. Hier kommen die (zeitweilige) Überlassung von Räumlichkeiten, die Bereitstellung von Arbeitsmaterialien oder eine fachliche Beratung in Frage.⁷²

Die vom Gesponserten zu erbringende Gegenleistung lässt ebenfalls vielfältige Formen zu. So kann die optische Präsenz des Sponsors im Umfeld des Gesponserten durch die Platzierung von Namen und/oder Logo auf Plakaten, Eintrittskarten oder Bannern wie auch auf Ausrüstungsgegenständen vereinbart werden. Ebenso ist das Titelsponsoring üblich, bei dem der Name des Sponsors als Teil des Titels einer Veranstaltung verwendet wird.⁷³ Eine weitere Gegenleistung des Gesponserten kann in der Bereitstellung von Eintrittskarten sowie der Durchführung spezieller Veranstaltungen für Mitarbeiter, Kunden oder Geschäftspartner des Sponsors bestehen.⁷⁴

Es zeigt sich, dass den Sponsoringpartnern zahlreiche Möglichkeiten zur Zusammenarbeit offen stehen. Nicht alle können an dieser Stelle genannt werden. Welche (Gegen-)Leistungen jeweils vereinbart werden, ist sowohl abhängig von den miteinander kooperierenden Einrichtungen, den ihnen zur Verfügung stehenden Mitteln sowie von den kommunikativen Zielen, die ein Unternehmen mit Sponsoring verfolgt. Welche Möglichkeiten hier bestehen, wird im Abschnitt 3.3 angesprochen. Zunächst gilt es jedoch im Zuge einer genauen Begriffsklärung Sponsoring von ähnlichen Aktivitäten abzugrenzen.

3.2 Abgrenzung des Sponsorings von wesensverwandten Tätigkeiten

Die Förderung gesellschaftlicher Aktivitäten durch Unternehmen hat eine lange Tradition. Sponsoring ist dagegen eine relativ junge Erscheinungsform, die einige Unterschiede im Vergleich zu anderen Förderungsformen aufweist.

⁷⁰ Hermanns, 1993, S.630. - Hervorhebungen im Original; Vgl. auch Hermanns, 1989, S.5; Drees, 1990, S.16. Entsprechend wird von „Sponsorship“ gesprochen, wenn „Sponsor und Gesponserter dahingehend Einigung erzielt haben, ein konkretes Projekt in einem festgelegten Zeitraum unter bestimmten Bedingungen gemeinsam durchzuführen.“ Bruhn, 1998, S.23.

⁷¹ An dieser Stelle sei angemerkt, dass die gängigen, auch hier verwendeten Begrifflichkeiten „Gesponserter“ und „Gegenleistung“ unterschwellig Abhängigkeiten implizieren, die so nicht gegeben sind. Schließlich werden von Seiten der Gesponserten ebenfalls Leistungen – in Form kommunikativer Rechte – angeboten. Die Begriffe sind deshalb als kürzere, prägnante Varianten für „geförderte Personen und/oder Organisationen“ und „Leistung gegenüber dem Sponsor“ zu verstehen. Vgl. Looock, 1991, S.176.

⁷² Vgl. Roth, 1989, S.44f.; Bruhn, 1998, S.204.

⁷³ Vgl. Hermanns, 1993, S.637.

⁷⁴ Vgl. Bruhn, 1986, S.64.

Wie erläutert, praktizieren Unternehmen Sponsoring nicht uneigennützig. Ihr Handeln wird von unternehmerischen Motiven getragen. Dennoch verfolgt Sponsoring vordergründig keine absatzpolitischen Ziele und entspricht deshalb nicht dem reinen Kauf von Werbefläche gegen Entgelt. Es ist somit nicht mit Werbung oder Product Placement gleichzusetzen.⁷⁵ Vielmehr besteht die unternehmerische Motivation für die Durchführung von Sponsoring darin, einen *kommunikativen* Nutzen aus der Zusammenarbeit zu ziehen, indem diese durch den Sponsor selbst und/oder den Gesponserten publik gemacht wird. Übergeordnetes Ziel ist dabei, bei Dritten die Identifikation des Unternehmens mit dem Gesponserten oder seinem Tun herbeizuführen.

Von der historisch weit zurückreichenden Förderungsform des Mäzenatentums⁷⁶ grenzt sich Sponsoring deshalb durch die mit ihm verbundenen unternehmerischen Zielsetzungen ab. Es fußt auf dem Prinzip von Leistung und Gegenleistung, die vertraglich fixiert sind. Der Begriff Mäzenatentum hingegen kennzeichnet die Förderung des Gemeinwesens durch Einzelpersonen oder Organisationen aus überwiegend altruistischen Motiven. Auch wenn das Mäzenatentum nicht in jedem Fall aus Selbstlosigkeit praktiziert wird, erfolgt es weder aus wirtschaftlichen Motiven heraus noch aufgrund geschäftlicher Nutzenerwartungen. Die mit einer Förderung möglicherweise verknüpften Erwartungen wie die Befriedigung persönlicher Interessen,⁷⁷ bleiben im Gegensatz zum Sponsoring jedoch ohne Rechtsanspruch auf Erfüllung an den Geförderten, da keine vertraglichen Vereinbarungen getroffen werden.⁷⁸ Weiterhin legt der mäzenatische Förderer wenig Wert auf die Publizität seines Engagements oder will diese gar vermeiden.⁷⁹ Dagegen besteht der Zweck eines Sponsorings aus Unternehmenssicht gerade in der öffentlichen Darstellung des Engagements.

Trotz vorhandener Unterschiede bestehen in der Praxis Abgrenzungsprobleme zwischen Sponsoring und Mäzenatentum. So tritt zu den verfolgten kommerziellen Interessen beim Sponsoring zum Teil auch der Wunsch nach Unterstützung des gesellschaftlichen Umfelds.⁸⁰ Zudem trägt das Selbstverständnis einiger Unternehmen, die sich eher als Mäzene denn als Sponsoren sehen, zu Abgrenzungsschwierigkeiten bei. Für einige Unternehmensverantwortliche und Gesponserte hat das mit unternehmenspolitischen Zielen verbundene Sponsoring eine leicht negative Konnotation. So vermuten Gesponserte hinter dem Begriff eine Dominanz der Unternehmensseite. Gerade diesen Eindruck möchten Unternehmen jedoch vermeiden. Daher bezeichnen einige Sponsoren ihre Aktivitäten lieber als Mäzenatentum oder Kunstförderung.⁸¹ Letztlich ist daher nur anhand der mit

⁷⁵ Werbung und Product Placement sind Marketinginstrumente, die unter absatzpolitischen Zielsetzungen eingesetzt werden. Werbung umfasst alle Formen der Übermittlung von Werbebotschaften. Product Placement ist eine Werbform, bei der ein Produkt bewusst in die laufende Spielhandlung eines Films oder Fernsehbeitrags einbezogen wird. Werbung wie Product Placement werden mit einem vorher festgelegten Betrag gegenüber den Medien und Produktionsfirmen abgegolten. Vgl. Loock, 1988, S.50; Brauner et al., 2001, S.427.

⁷⁶ Der Begriff geht auf den „Ahnvater“ der Förderung von Kunst und Kultur zurück, den Römer Gaius Clinius Maecenas (70-8 v. Chr.). Er unterstützte bedeutende Dichter seiner Zeit (wie Horaz und Vergil) finanziell und eröffnete ihnen so die für ihre Arbeit nötigen Schaffensfreiräume. Maecenas gilt als der erste wichtige private Förderer und steht somit als Namensgeber für alle ihm zeitlich folgenden. Vgl. Bruhn, 1998, S.19; Loock, 1988, S.38f.

⁷⁷ Vgl. Becker, 1994, S.15.

⁷⁸ Vgl. Hermanns, 1993, S.630; Fehring, 1998, S.73.

⁷⁹ Vgl. Bruhn, 1998, S.19.

⁸⁰ Vgl. Bruhn, 1998, S.24 und 195; Hermanns, 1993, S.630.

⁸¹ Vgl. Loock, 1988, S.43.

einem Engagement verbundenen Ziele sowie der Existenz vertraglicher Vereinbarungen und Gegenleistungen bestimmbar, ob es sich um Mäzenatentum oder Sponsoring handelt.

An das Spendenwesen – als eine Weiterentwicklung des Mäzenatentums⁸² – knüpfen Unternehmen ebenso wenig konkrete unternehmerische Zielsetzungen wie an das Mäzenatentum selbst. Obwohl ein Unternehmen Spenden steuerlich absetzen kann, dominiert das Motiv gesellschaftlicher Verantwortung. Gegenleistungen werden von den Unterstützten weder erwartet noch mit ihnen vertraglich vereinbart.⁸³ Im Unterschied zum Sponsoring verfolgen die Unternehmen mit ihren Spendenaktivitäten somit keine direkten kommunikativen Ziele und verzichten häufig sogar bewusst auf eine öffentlichkeitswirksame Publikation.⁸⁴

Unternehmen können Spendenaktivitäten wie auch Sponsoring über Stiftungen abwickeln. Eine Stiftung verfolgt jedoch durch die Satzung festgelegte, meist wohltätige Zwecke, so dass ihre Einrichtung *selbst* nicht als Sponsoringaktivität gelten kann. Gleiches gilt für die Durchführung von Förderungsmaßnahmen wie der Ausschreibung wissenschaftlicher Wettbewerbe oder der Durchführung von Sportveranstaltungen durch Unternehmen, sofern keine vertraglichen Vereinbarungen über Gegenleistungen der Geförderten existieren. Obwohl hier von Seiten des Förderers durchaus indirekt geschäftliche Nutzenerwartungen bestehen können.⁸⁵

3.3 Abgrenzung verschiedener Bereiche von Sponsoring

In Abschnitt 3.1 wurde Sponsoring als eine auf das „gesellschaftliche Umfeld des Unternehmens“ gerichtete Tätigkeit beschrieben. Wie lässt sich nun dieses Umfeld näher spezifizieren?

In der Literatur werden meist drei gesellschaftliche Bereiche unterschieden, in denen Sponsoring stattfindet: im Sport, im kulturellen und im sozialen Bereich. Demnach werden generell die drei Sponsoringarten Sport-, Kultur- und Sozio- bzw. Sozial-Sponsoring differenziert.⁸⁶ Da den Bezeichnungen „Sozio“ und „Soziales“ die nötige begriffliche Trennschärfe fehlt – bedeuten sie doch allgemein „gesellschaftlich“ – spezifizieren wenige Autoren davon zusätzlich das Öko- bzw. Umwelt- und das Wissenschaftssponsoring.⁸⁷

Bereits Anfang der 70er Jahre wurde Sponsoring vereinzelt in Deutschland praktiziert. Als systematisches und regelmäßig eingesetztes Kommunikationsinstrument von Unternehmen etablierte es sich jedoch erst Mitte der 80er Jahre.⁸⁸ Sportsponsoring stellt dabei die erste Form von Sponsoring dar, dem sich die Unternehmen in Deutschland zuwendeten. Bereits seit Mitte der 80er Jahre wird Kultursponsoring praktiziert, während Sozio-, Öko- und Wissenschaftssponsoring erst Anfang der

⁸² Vgl. Bruhn, 1998, S.20.

⁸³ Vgl. Bruhn, 1998, S.21.

⁸⁴ Diese lässt sich jedoch für bestimmte Aktiengesellschaften nicht umgehen. Sie sind gesetzlich verpflichtet, Spenden in ihren Bilanzen kenntlich zu machen. Vgl. Publizitätsgesetz §III, Abs.1, Nr.1 i.V.m. §I Abs.1 und §II Abs.1.

⁸⁵ Vgl. Hermanns, 1993, S.630.

⁸⁶ Vgl. beispielsweise Hermanns, 1989, S.6; Bruhn, 1991, S.22.

⁸⁷ Vgl. Loock, 1988, S.41.

⁸⁸ Vgl. Bruhn, 1998, S.28.

90er Jahre aufkamen.⁸⁹ Die jüngste Form des Sponsorings stellt das Programmsponsoring dar, welches seit Mitte der 90er Jahre eingesetzt wird.⁹⁰

Laut einer Expertenbefragung aus dem Jahre 2002 ist Kultursponsoring mit 72,2% nach Sportsponsoring (83,3%) die am häufigsten durchgeführte Sponsoringform in Deutschland.⁹¹ Gut ein Drittel der befragten Verantwortlichen der 2500 umsatzstärksten deutschen Unternehmen gaben an, mit Partnern aus der Wissenschaft zusammenzuarbeiten, etwas mehr als die Hälfte führen Soziosponsoring durch. Das Programmsponsoring umfasst momentan nur rund 15 Prozent der in Deutschland umgesetzten Sponsoringaktivitäten. Damit hat es eine ähnlich geringe Bedeutung wie Ökosponsoring (19,5%). Neben dem Programmsponsoring erwarten die Experten insbesondere für das Kultursponsoring in den nächsten Jahren einen weiteren Bedeutungszuwachs.

3.4 Kultursponsoring – Charakteristika und Einordnung des Kommunikationsinstruments

Beim Kultursponsoring handelt es sich um eine Form des Sponsorings, bei der „durch die Unterstützung von Künstlern, kulturellen Gruppen, Institutionen oder Projekten *auch* Wirkungen in Hinblick auf (...) die Unternehmenskommunikation erzielt werden“ sollen.⁹² Der Gedanke der Förderung von Kunst und Kultur – mit der Unternehmen ihre „gesellschafts- und sozialpolitische Verantwortung“⁹³ unter Beweis stellen wollen – spielt hier also eine wesentliche Rolle.⁹⁴ Damit unterscheidet sich die dem Kultursponsoring zugrunde liegende Intention wesentlich von jener, mit der Sport- und Programmsponsoring betrieben wird. Hier dominieren aufgrund der Möglichkeit starker medialer Präsenz die kommunikativen Ziele der Unternehmen. Diese Sponsoringarten werden daher insbesondere zur Erhöhung des Bekanntheitsgrades und zur Imagepflege eingesetzt.⁹⁵ Letzteres trifft unbestritten zwar auch für Kultursponsoring zu, allerdings ist das mediale Interesse an Kultur im Vergleich zum Sport geringer, so dass die Erhöhung des Bekanntheitsgrades hier nicht als Kommunikationsziel hinzutritt. Dem entspricht, dass die Unternehmen die optische Präsenz im Umfeld des Gesponserten nicht derart vordergründig wie im Sport- oder Programmbereich suchen. Sie sind vielmehr daran interessiert, ihr Image bei bestimmten, hochrangigen Zielgruppen und Meinungsträgern zu stabilisieren oder zu verändern.⁹⁶ Weitere Ziele bestehen in der Knüpfung von Kontakten zu Kunden und Geschäftspartnern sowie der Motivation der Mitarbeiter.⁹⁷ Neben der Kenntlichmachung des Sponsors ist dementsprechend die Durchführung spezieller Veranstaltungen für die Unternehmen eine typische Gegenleistung im Rahmen von Kultursponsoring.⁹⁸ Gesponsert

⁸⁹ Vgl. Bruhn, 1998, S.28f.

⁹⁰ Vgl. Bruhn, 1998, S.28f.

⁹¹ Vgl. Bob Bomlitz Group, 2002, S.8 und 26. Alle hier nachfolgend genannten Angaben beziehen sich auf diese Untersuchung, bei der Mehrfachnennungen möglich waren.

⁹² Bruhn, 1998, S.196. Hervorhebung nicht im Original – d.V.

⁹³ Hermanns/Drees, 1989, S.151.

⁹⁴ Vgl. auch Hermanns, 1989, S.7; Witt, 2000, S. 90f.

⁹⁵ Vgl. Koschnick, 1996, S.917.

⁹⁶ Vgl. Hermanns/Drees, 1987, S.3f.; Bruhn, 1986, S.61; Grüßer, 1992, S.21.

⁹⁷ Vgl. Hummel, 1988, S.192; Hummel, 1995, S.18.

⁹⁸ Vgl. Roth, 1989, S.44.

werden sowohl einzelne Künstler und Künstlergruppen als auch Kultureinrichtungen und Kulturprojekte. Ein Engagement kann sich dabei auf professionelle Akteure oder Laien richten.⁹⁹

Über die Einordnung von Kultursponsoring als Instrument von PR oder Marketing herrscht in der Literatur und in der Praxis Uneinigkeit. Die Mehrheit der Vertreter der marketingorientierten Sichtweise sehen es selbstredend als Instrument des Marketings an.¹⁰⁰ Abweichend davon beschreibt der Wirtschaftswissenschaftler Naundorf es gleichwohl als eigenständiges Instrument von PR.¹⁰¹ Es ist einleuchtend, dass sich die Vertreter der kommunikationswissenschaftlichen Betrachtungsweise dieser Auffassung anschließen.¹⁰²

Betrachtet man die mit Kultursponsoring verbundenen Motive und Zielsetzungen wird deutlich, dass sie sich nicht auf einzelne Märkte des Unternehmens, sondern auf seine Gesamtheit beziehen. Sie korrespondieren daher mit denen für Public Relations beschriebenen Funktionen. Der Aufbau und die Erhaltung von Verständnis, Vertrauen und Sympathie sowie Dialog und Kooperation mit anderen wurden dort als Aufgaben von PR definiert. Daher gilt Sponsoring im Bereich der Kultur eher als Kommunikationsinstrument der Öffentlichkeitsarbeit.¹⁰³ Eine eindeutige Zuordnung von Kultursponsoring als Instrument von PR oder Marketing scheint allerdings nur schwer möglich, da in der Praxis auch Faktoren wie gewachsene Unternehmensstrukturen oder persönliche Interessen über die Zuordnung entscheiden.

3.5 Systematik des Sponsorings

Wie dargelegt, wird Sponsoring von Seiten der Unternehmen als ein strategisches Instrument zur Erreichung kommunikativer Ziele betrachtet. Analog zu anderen Kommunikationsinstrumenten ist es daher als systematischer Planungs- und Entscheidungsprozess anzulegen.

Bruhn definiert Sponsoring demnach phasenorientiert als die

- „ - Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle sämtlicher Aktivitäten,
- die mit der Bereitstellung von Geld, Sachmitteln, Dienstleistungen oder Know-how durch Unternehmen und Institutionen
- zur Förderung von Personen und/oder Organisationen in den Bereichen Sport, Kultur, Soziales, Umwelt und/oder den Medien verbunden sind,
- um damit gleichzeitig Ziele der Unternehmenskommunikation zu erreichen.“¹⁰⁴

Die Notwendigkeit der systematischen Planung und Durchführung, also das Management von Sponsoring, wird in der marketingorientierten Literatur zum Thema allgemein anerkannt. Von den

⁹⁹ Vgl. Bruhn, 1998, S.204.

¹⁰⁰ Vgl. Hermanns, 1993, S.647; Bruhn, 1986, S.4

¹⁰¹ Vgl. Naundorf, 1993, S.609.

¹⁰² Vgl. Pflaum/Pieper, 1993, S.287ff.; Merten, 2000, S.303; Bogner, 1990, S.243.

¹⁰³ Vgl. Hermanns/Drees, 1987, S.4; Roth, 1989, S.69; Hermanns, 1989, S.7; Bruhn, 1998, S.56

¹⁰⁴ Bruhn, 1998, S.22.

Autoren wird einstimmig die Umsetzung einer langfristigen und sorgfältigen Planung gefordert,¹⁰⁵ weil sie die reibungslose Zusammenarbeit mit dem Sponsoringpartner erleichtert und die effiziente Erreichung der gewünschten unternehmerischen Ziele sichert. Es existieren eine Reihe von Schemata und Erläuterungen, die zu solch einem systemischen Vorgehen anleiten.¹⁰⁶

Von Seiten der Gesponserten wird Sponsoring häufig (noch) nicht als systematisch zu planender Kommunikationsprozess begriffen. Dennoch postuliert die Literatur, dass die „Notwendigkeit der Durchführung systematischer Planungs- und Entscheidungsprozesse (...) für Sponsoren und Gesponserte gleichermaßen“¹⁰⁷ gilt. Entsprechende theoretische Handlungsmodelle finden sich hier allerdings weit weniger häufig als auf Seiten der Unternehmen. Dies mag zum einen auf die einseitige Literaturlage, auf die schon hingewiesen wurde, zurückzuführen sein. Im Falle von Kultursponsoring zum anderen wohl darauf, dass die Voraussetzungen für Planung und Durchführung auf Seiten der Gesponserten von Einzelfall zu Einzelfall stark divergieren. Dies trifft auch auf ihre Einbettung in den Gesamtzusammenhang von Politik, Verwaltung und Wirtschaft zu. Die Verschiedenartigkeit der existierenden kulturellen Institutionen und der Rahmenbedingungen lassen es schwierig erscheinen, für sie ein einheitliches Schema des Managements von Sponsoring zu entwerfen. Unbestritten bleibt, dass die systematische Planung und Durchführung eines Sponsorships auch von Seiten der Gesponserten notwendig ist, ermöglicht es doch „eine kontrollierte Auswahl der geeigneten Alternativen und hilft, das Anspruchsniveau zu formulieren.“¹⁰⁸

3.5.1 Das Management von Kultursponsoring aus Sicht der Gesponserten – ein Modell

Wie Sponsoringprozesse von den Gesponserten schrittweise umgesetzt werden können, erläutern Braun/Gallus/Scheytt.¹⁰⁹ Sie entwerfen exemplarisch ein idealtypisches Modell des Managementprozesses von Kultursponsoring speziell für kommunale Kultureinrichtungen.¹¹⁰ Auf dieses wird im Folgenden aus zwei Gründen Bezug genommen: Zum einen befinden sich die in der vorliegenden Arbeit im Mittelpunkt stehenden kulturellen Einrichtungen, die Museen, ebenfalls überwiegend in kommunaler Trägerschaft.¹¹¹ Eine Übertragung des vorgenannten Planungsmodells auf diese scheint damit gerechtfertigt. Zum anderen beschränken sich andere Autoren, wie die der Museums-PR-Literatur, zumeist darauf, punktuell Tipps zur Durchführung von Kultursponsoring zu geben. Eine systematische Vorgehensweise wird dabei nicht immer deutlich, ebenso wenig werden entsprechende Modelle entworfen.¹¹²

¹⁰⁵ Vgl. Bruhn, 1998, S.24; Roth, 1989, S.30; Loock, 1988, S.93.

¹⁰⁶ Vgl. Püttmann, 1993, S.651ff.; Dahlhoff, 1989, S.76ff.; Roth, 1989, S.77ff.; Bruhn, 1998, S.211ff.

¹⁰⁷ Bruhn, 1998, S.25.

¹⁰⁸ Loock, 1988, S.165; Vgl. auch Braun, 1989, S.201; Benkert, 1995, S.71ff.

¹⁰⁹ Braun/Gallus/Scheytt, 1996, S.56ff.

¹¹⁰ Vgl. Abb. 3, vereinfachte Darstellung nach Braun/Gallus/Scheytt, 1996, S.56.

¹¹¹ Laut statistischer Gesamterhebung des Instituts für Museumskunde für das Jahr 2000 befinden sich 2476 (42,5%) der in die Untersuchung einbezogenen Museen in der Trägerschaft von Gebietskörperschaften. Weitere 490 bzw. 361 Museen (8,4% bzw. 6,2%) werden staatlich getragen oder sind in einer Form des öffentlichen Rechts organisiert. Vgl. Institut für Museumskunde, Staatliche Museen zu Berlin – Preußischer Kulturbesitz, 2001, S.38f.

¹¹² Vgl. von Saldern, 1996, S.313ff.; Adams, 1983, S.66; Fischer, 2001, S.168; Benkert, 1995, S.71ff.

Braun/Gallus/Scheytt gliedern den Managementprozess des Sponsorings zunächst in zehn Arbeitsphasen, wobei einige mehrere Einzelschritte umfassen. Die Vorbereitung eines Sponsorships beginnt mit der Festlegung der Ziele, die die betreffende Einrichtung mit der Durchführung von Kultursponsoring erreichen möchte. Voraussetzung dazu ist, das Selbstverständnis sowie allgemeine Zwecke und Zielsetzungen des Hauses zu kennen. Es erfolgt eine Situationsanalyse, die sowohl untersuchen soll, welche Voraussetzungen die Kulturinstitution für das Sponsoring mitbringt als auch, auf welche Umweltbedingungen sie mit diesem Vorhaben trifft. Hier sind die finanzielle und personelle Situation des Hauses sowie seine Angebote und sein Image – auch im Vergleich zu anderen kulturellen Einrichtungen – zu betrachten. Dies geschieht am zuverlässigsten durch eine empirische Untersuchung, z.B. in Form einer Befragung. Ferner sind Daten zur Struktur des Publikums zusammenzustellen wie auch Angaben zu bereits durchgeführten Kooperationen zu sammeln. Weiterhin gilt es, Informationen über potenzielle Partner zusammenzutragen. Hierbei sollte der Sponsorenmarkt in Abhängigkeit des Bekanntheitsgrades der jeweiligen Institution sowie seiner kommunikativen Reichweite betrachtet werden. Das heißt, dass sich beispielsweise Kultureinrichtungen mit nur regional begrenztem Wirkungskreis auf die Analyse des Sponsorenmarktes in ihrem unmittelbaren Umfeld konzentrieren sollten. Im Rahmen der Prüfung des Sponsorenmarktes sind u.a. Informationen zu Größe, Dienstleistungen und Produkten der Unternehmen, ihren Zielgruppen und dem bereits geleisteten kulturellen Engagement zu sammeln.

Auf dieser Grundlage wird eine Sponsoringstrategie entworfen, die den Orientierungsrahmen für die Umsetzung sämtlicher Sponsorships der Kultureinrichtung vorgibt. In ihr enthalten sind auch Aussagen zu Branchen oder Unternehmen, die als Unterstützer gewonnen werden sollen. Dabei ist zu klären, ob nicht bereits existierende Kontakte zu Unternehmen für die Akquisition von Sponsoren genutzt werden können. Weiterhin werden in der Strategie mögliche Gegenleistungen und grundsätzliche Verhaltensweisen gegenüber Sponsoren festgelegt.

In nächsten Schritt erfolgt bereits die operative Umsetzung des Sponsorings: Projekte, die für Sponsoren von Interesse sein könnten, werden ausgewählt, Gegenleistungen konkret festgelegt und Unternehmen kontaktiert. Zur besseren Ansprache der Unternehmen sollte jeweils ein kurzes Profil der Projekte erstellt werden.

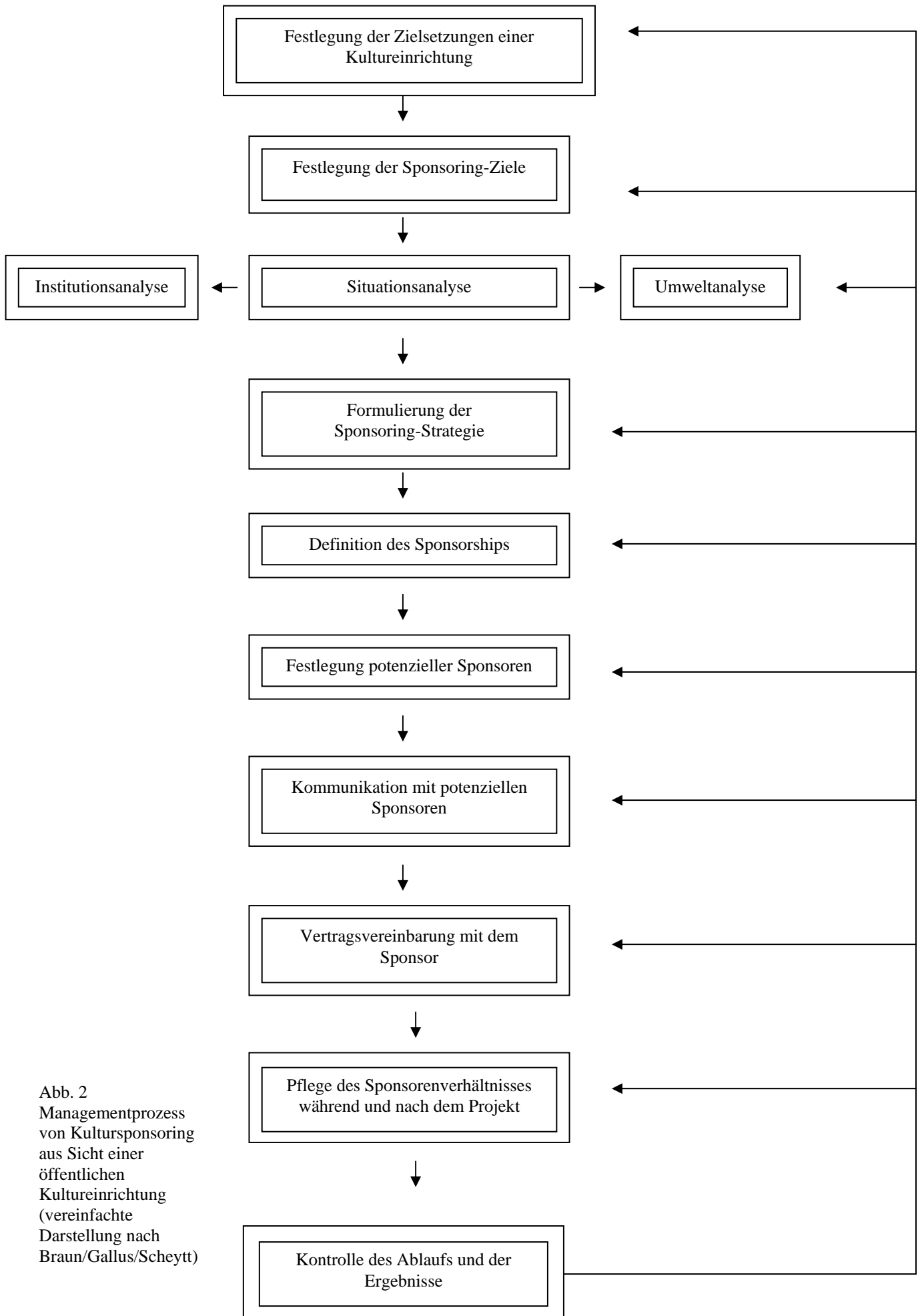


Abb. 2
 Managementprozess
 von Kultursponsoring
 aus Sicht einer
 öffentlichen
 Kultureinrichtung
 (vereinfachte
 Darstellung nach
 Braun/Gallus/Scheytt)

Der erste Kontakt zwischen Kulturinstitutionen und Sponsoren erfolgt idealer Weise auf direktem Wege. Manchmal ist es jedoch hilfreich, durch Kontaktpersonen aus Politik und Verwaltung oder durch eine Vermittlungsagentur erste Verbindungen herzustellen.

Kommt es zu Verhandlungen zwischen Sponsoren und Kultureinrichtung und stimmen die Interessen überein, wird ein Sponsoringvertrag abgeschlossen. Die dort vereinbarten Maßnahmen werden realisiert, wobei der Kontakt zu den Sponsoren während und auch nach der Durchführung intensiv zu pflegen ist. Diese Kontaktpflege manifestiert sich nach Braun/Gallus/Scheytt zunächst in der Dokumentation der Erfüllung der vereinbarten Leistungen sowie des Arrangements gemeinsamer Aktivitäten wie Pressekonferenzen und Eröffnungsveranstaltungen. Weiterhin sollte ein Ansprechpartner für das Unternehmen benannt werden, an den es sich auch nach Abschluss der eigentlichen Kooperation wenden kann. Die Einladung des Sponsors zu anderen Veranstaltungen der Kultureinrichtung und die Weitergabe aktueller Informationen aus dem Hause, z.B. in Form eines Newsletters, stellen weitere Möglichkeiten zur Betreuung des Sponsors dar.

Nach Abschluss eines Sponsoringprojektes findet die Kontrolle des Ablaufs und der Ergebnisse statt. Probleme und aufgetretene Fehler sind aufzudecken und Möglichkeiten ihrer Vermeidung für folgende Projekte zu entwickeln.

3.5.2 Die Relevanz des Managementmodells für das Erkenntnisinteresse dieser Arbeit

In dem von Braun/Gallus/Scheytt entwickelten Managementmodell für Kultursponsoring nimmt die Kommunikation mit den Unternehmen eine zentrale Stellung ein. Die Autoren gehen davon aus, dass es für die Kultureinrichtungen nicht alleinig um die Akquisition eines Sponsors geht, sondern es ebenso wichtig sei, „auch nach der Gewinnung des Sponsors mit diesem optimal zu kommunizieren“¹¹³.

Ihr Standpunkt stellt sich somit als identisch mit der eingangs formulierten Annahme dar, dass der Gestaltung der Beziehungen zum Sponsoringpartner eine entscheidende Rolle für den Erfolg eines Sponsorships zukommt. Für das in dieser Arbeit verfolgte Erkenntnisinteresse erweist sich das Modell deshalb als hilfreich. Mit seinen normativen Aussagen zum Ablauf des Kooperationsprozesses bietet es Kriterien an, anhand derer die Sponsoringpraxis analysiert werden kann. Bei der Formulierung von Hypothesen sowie der Konstruktion von Gesprächsleitfäden lässt sich daher darauf zurückgreifen.

Ohne einen direkten Zusammenhang zu Public Relations herzustellen, verdeutlichen Braun/Gallus/Scheytt mit ihrem Modell, dass eine erfolgreiche Durchführung von Sponsoring die *gezielte* Kommunikation mit dem Partner voraussetzt. Inwiefern Sponsoring daher als Aufgabenfeld von Öffentlichkeitsarbeit in Kultureinrichtungen zu betrachten ist, wird im nächsten Kapitel dargelegt.

¹¹³ Braun/Gallus/Scheytt, 1996, S.126.

4 Synthese: Public Relations & Sponsoring

4.1 PR-relevante Aspekte von Kultursponsoring aus Sicht der Gesponserten

Im vorstehenden Kapitel wurde Sponsoring hauptsächlich aus der Perspektive der Unternehmen betrachtet und als ein Kommunikationsinstrument von Unternehmens-PR charakterisiert. Die zitierte marketingorientierte Definition kennzeichnet Sponsoring in diesem Zusammenhang für die Gesponserten als ein Mittel zur Generierung von Ressourcen. Es wird demnach lediglich als Beschaffungs- bzw. Finanzierungsinstrument betrachtet.¹¹⁴ Hinweise, dass Sponsoring jedoch auch für die Kommunikation gesponserter Institutionen von Belang ist, finden sich an dieser Stelle nicht.

Nichtsdestotrotz entsteht für kulturelle Einrichtungen über die Zusammenarbeit mit Unternehmen auch ein kommunikativer Nutzen.¹¹⁵ Sie profitieren beispielsweise von der Erwähnung in Pressemitteilungen des Unternehmens zum Sponsorship oder bekommen die Möglichkeit, sich und ihre Arbeit im Rahmen der Sponsoringvereinbarungen einem speziellen Personenkreis zu präsentieren und so möglicherweise neue Publikumsgruppen zu erschließen oder weitere Unterstützung zu erhalten. Daher kann Sponsoring nicht nur als Beschaffungsinstrument, sondern auch als Kommunikationsinstrument für kulturelle Einrichtungen gelten.

Hinzu tritt ein zweiter Aspekt in Bezug auf das Sponsoring, der für die Gesponserten von weit größerer Relevanz ist. So wurde bereits mehrfach auf die Bedeutung der Kommunikation mit potenziellen Sponsoren als Voraussetzung für die Initiierung und erfolgreiche Durchführung von Sponsorships hingewiesen, ohne einen direkten Zusammenhang zu Public Relations kultureller Einrichtungen herzustellen. Die systematische Suche nach Sponsoren, ihre Auswahl, Ansprache und Betreuung gehört jedoch zu den originären Aufgaben von Öffentlichkeitsarbeit. Denn wie eingangs erläutert, zählt die Etablierung und Pflege von Beziehungen zu relevanten Organisationen und Personen sowie die Initiierung von Kooperationen mit anderen zur Förderung der Entwicklung der eigenen Organisation zu den Aufgaben von PR.¹¹⁶ Öffentlichkeitsarbeit wendet somit sich an „solche Personen oder Organisationen, die durch ihr Handeln die Entwicklung und Zielerreichung der Organisation beeinflussen können.“¹¹⁷ Das dies aus Sicht der Gesponserten für Sponsoren angesichts der von ihnen empfangenen Unterstützung zutrifft, dürfte deutlich geworden sein.

Es zeigt sich, dass Kultursponsoring unter kommunikativen Aspekten zwei Dimensionen aufweist:¹¹⁸ Zum einen jene, die durch ein Sponsoring intendierte und ausgelöste kommunikative Wirkungen enthält. Hier richtet sich die Kommunikation auf die äußere Umwelt von Sponsor beziehungsweise Gesponsertem und damit auf bestimmte Bezugsgruppen in der Öffentlichkeit. Die zweite Dimension betrifft die Kommunikation der Sponsoringpartner untereinander. In der Literatur wird ihre Bedeutung

¹¹⁴ Vgl. Hermanns, 1989, S.5.

¹¹⁵ Vgl. Luthé, 1994, S.62.

¹¹⁶ S.S. 13.

¹¹⁷ Röttger, 2001, S.138.

¹¹⁸ Vgl. Abb. 3 (eigene Darstellung).

für die Gesponserten höher eingeschätzt als die erste Dimension. Entsprechend des formulierten Erkenntnisinteresses wird sie im weiteren Verlauf dieser Arbeit im Mittelpunkt der Analyse stehen.

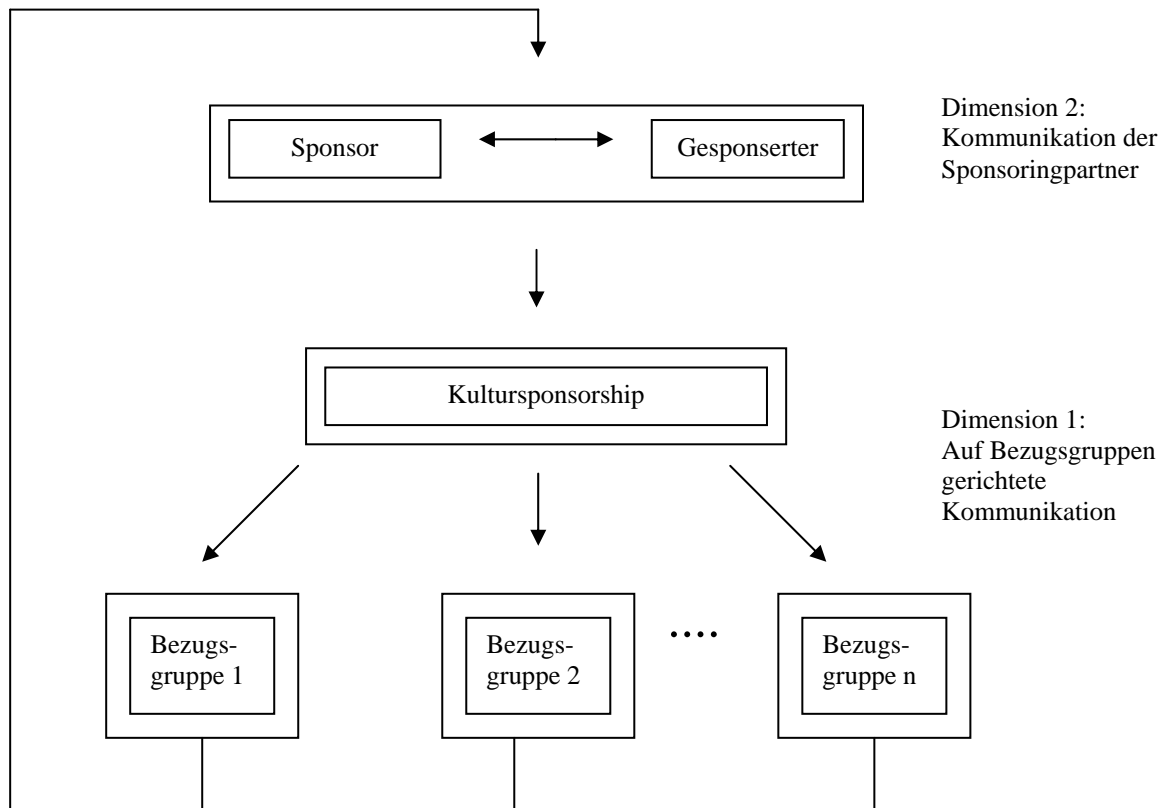


Abb. 3
PR-relevante Dimensionen von Kultursponsoring (eigene Darstellung)

4.2 Kultursponsoring als systematischer PR-Prozess

Public Relations wurde zu Beginn dieser Arbeit als Managementprozess beschrieben, dem ein langfristiges, bewusstes und planvolles Vorgehen zugrunde liegen sollte. Es wurde gezeigt, dass dieser Managementprozess typischerweise in vier Phasen gegliedert ist.¹¹⁹ Die Ausführungen des vorangegangenen Abschnitts wiederum haben verdeutlicht, dass Kultursponsoring auch für kulturelle Einrichtungen als Instrument und Arbeitsfeld von Public Relations begriffen werden kann. Sponsoringtreibende Unternehmen stellen für Museen eine wichtige Teilöffentlichkeit dar, zu der möglichst systematisch kontinuierliche Beziehungen aufzubauen sind. Die in Abschnitt 2.5 dieser Arbeit erläuterte strategische Vorgehensweise sollte folglich auf das Kultursponsoring angewendet werden.

¹¹⁹ s.S.19.

Dem dargestellten Managementmodell für Kultursponsoring von Braun/Gallus/Scheytt liegt zwar eine systematische Vorgehensweise zugrunde, doch unterscheidet es sich hinsichtlich der Anzahl der vorgeschlagenen Arbeitsschritte vom Vier-Phasen-Modell strategischer PR. Beim Vergleich der in den Modellen beschriebenen Arbeitsschritte zeigen sich allerdings zahlreiche Parallelen. Das von Braun/Gallus/Scheytt entworfene Modell lässt sich daher, wie in Abbildung 4 dargestellt, auf die vier Phasen, die das Modell strategischer PR kennzeichnen, reduzieren. Kultursponsoring kann somit als systematischer PR-Prozess begriffen werden.

Das vierstufige Phasenmodell der PR soll als Matrix für die empirische Untersuchung des Kooperationsprozesses der Museen mit ihren Sponsoringpartnern dienen. Anhand des Modells sollen konkrete Fragestellungen für den Gesprächsleitfaden entwickelt und so geprüft werden, wie sich die Kommunikation mit den Sponsoren in der Praxis darstellt.

Bevor dies geschehen kann, ist zu betrachten welchem Verständnis, welchen Bedingungen und Erwartungen Public Relations und Sponsoring in Museen und Unternehmen unterliegen. Da die Organisationen verschiedenen gesellschaftlichen Teilsystemen angehören, weisen sie jeweils andersartige Merkmale und Strukturen auf, erfüllen verschiedene Funktionen und verfolgen entsprechende Ziele. Auf diese Aspekte soll in den zwei folgenden Kapiteln näher eingegangen werden.

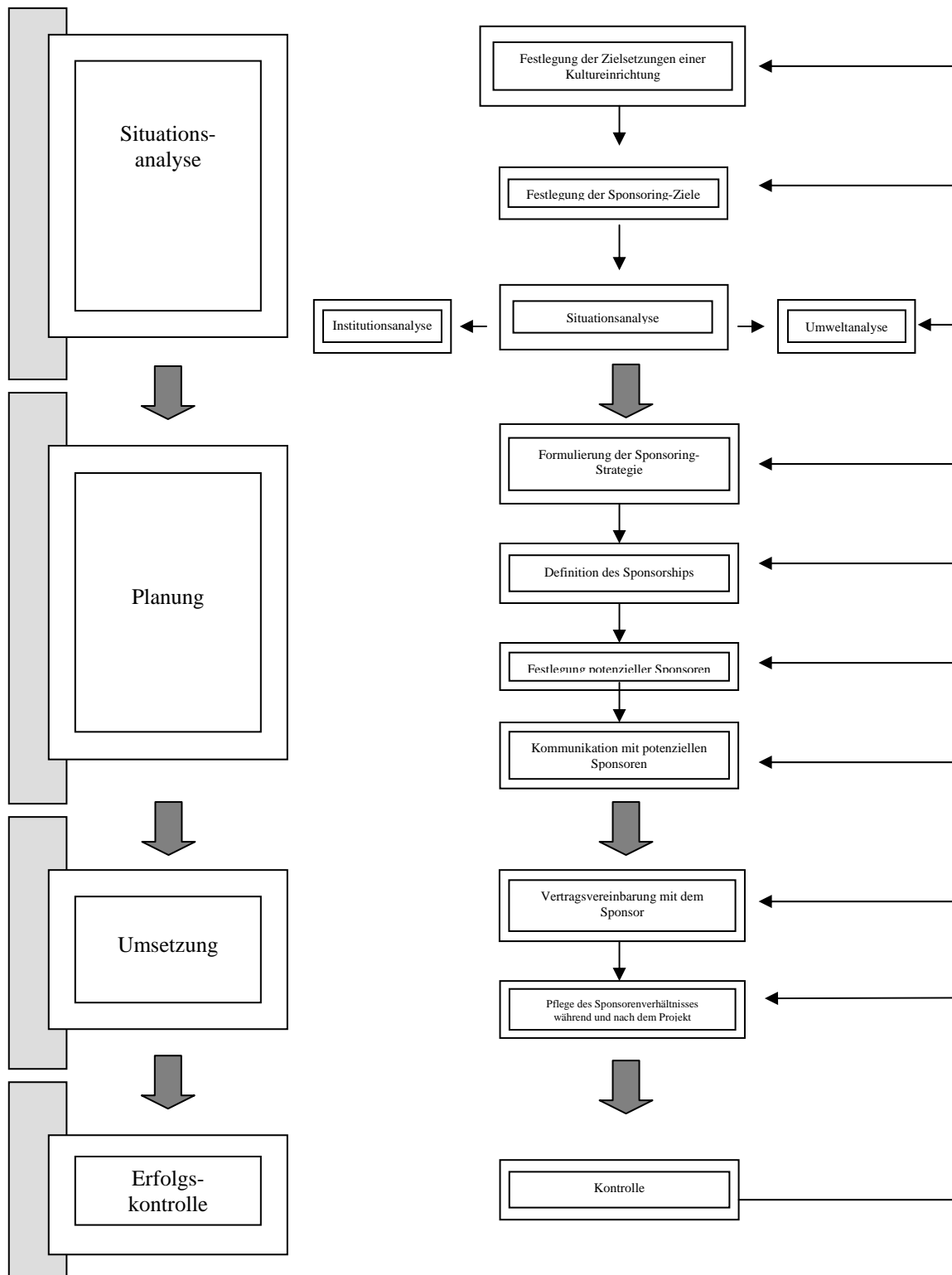


Abb. 4: Kultursponsoring als systematischer PR-Prozess

5 Public Relations und Sponsoring in Museen

5.1 Museum im Überblick

5.1.1 Museumsdefinitionen

Bei der Bezeichnung „Museum“ handelt es sich um einen Begriff, der in den meisten Ländern nicht geschützt ist.¹²⁰ Um dennoch eine Abgrenzung gegenüber Verkaufsschauen, Galerien und bloßen Ausstellungshäusern zu ermöglichen, legte der Deutsche Museumsbund 1978 eine Begriffsbestimmung vor. Demnach ist ein Museum eine Einrichtung, die

- öffentlich oder privat getragen wird,
- eine aus erhaltenswerten kultur- oder naturhistorischen Objekten bestehende Sammlung besitzt, welche zumindest teilweise regelmäßig als Ausstellung der Öffentlichkeit zugänglich ist,
- gemeinnützigen Zwecken dient und keine kommerzielle Struktur oder Funktion hat,
- eine fachbezogene Konzeption aufweist,
- fachlich geleitet wird, ihre Objekte wissenschaftlich betreut und auswertet sowie
- eine Bildungsfunktion aufweist.¹²¹

Diese Definition des Deutschen Museumsbundes ist zum Großteil mit der heute gebräuchlichen internationalen Begriffsbestimmung identisch, die 1996 vom International Council of Museums (ICOM) in seinen Statuten publiziert wurde. Allerdings ist die ICOM-Definition weiter gefasst und schließt z.B. bestimmte Ausstellungsgalerien, Zoos, Naturschutzgebiete und Planetarien mit ein.¹²² Des Weiteren wird den Museen neben dem „Bildungsauftrag“ zugestanden, auch unterhaltend zu wirken.¹²³

Die genannten Merkmale von Museen weisen bereits auf ihre spezifischen Strukturen und Aufgaben hin. Im Folgenden sollen Funktionen sowie Organisations- und Finanzierungsformen von Museen näher beleuchtet werden, da diese die Rahmenbedingungen darstellen, innerhalb derer Öffentlichkeitsarbeit agiert.

¹²⁰ Vgl. Lapaire, 1983, S.12.

¹²¹ Vgl. Deutscher Museumsbund e.V., 2/1978, Rückumschlag.

¹²² An dieser Stelle sei kurz auf die Vielfalt der bestehenden Museen verwiesen werden, die heute zumeist hochgradig spezialisierte Institute darstellen und sich meist nur einem einzelnen Sammlungsgebiet oder einer kleinen Gruppe davon widmen. Die vom Institut für Museumskunde für ihre Statistiken verwendete Klassifizierung lehnt sich an die der UNESCO an und unterscheidet folgende Museumsarten:

- Museen mit volkskundlichem, heimatkundlichem, regionalgeschichtlichem Sammlungsschwerpunkt
- Kunstmuseen
- Schloss- und Burgmuseen
- Naturkundliche Museen
- Naturwissenschaftliche und technische Museen
- Historische und archäologische Museen
- Sammelmuseen mit komplexen Beständen (Museen mit mehreren Sammlungsschwerpunkten aus verschiedenen Bereichen)
- Kulturgeschichtliche Spezialmuseen
- Mehrere Museen in einer Einrichtung (mehrere Museen im gleichen Gebäude, Museumskomplexe mit unterschiedlichen Sammlungsschwerpunkten) Vgl. Institut für Museumskunde, 2001, S.25f.

¹²³ Vgl. International Council of Museums (ICOM), 1996, S.3, Art.2.

5.1.2 Aufgaben und Funktionen von Museen

Üblicherweise werden einem Museum vier Funktionen zugeschrieben. Als die klassischen Aufgabenfelder gelten:¹²⁴

- Sammeln: Die Museen sammeln systematisch Gegenstände ihres Sammlungsgebietes, die für den Nachvollzug von Abläufen und das Verständnis von Zusammenhängen wichtig sind oder wichtig werden könnten. Die so entstandenen bzw. entstehenden Sammlungen bilden die Grundlage für die wissenschaftliche Arbeit der Museen.
- Bewahren: Museen bewahren und sichern das gesammelte Gut vor zerstörerischen Einwirkungen. Sie konservieren, restaurieren und inventarisieren es. Damit tragen sie zur Erhaltung von Zeugnissen des kulturellen und natürlichen Erbes einer Gesellschaft für künftige Generationen bei.¹²⁵
- Forschen: Die Museen erforschen zum einen die Bedeutung und die Zusammenhänge der gesammelten Gegenstände und versuchen, deren Herkunft zu erschließen. Zum anderen arbeiten die Museen wissenschaftlich im Bereich der Konservierung, Restaurierung und des Dokumentationswesens.¹²⁶ Die Ergebnisse der Forschungsarbeit werden festgehalten.
- Präsentieren & Vermitteln: Gemäß ihres Bildungsauftrags präsentieren und vermitteln die Museen der Öffentlichkeit sowohl das von ihnen gesammelte Kulturgut, als auch die Forschungsergebnisse. Dies geschieht in Form von Ausstellungen sowie Katalogen, Broschüren oder anderen Publikationen. Der Präsentation und Vermittlung kommt eine besondere Bedeutung zu, da sie besonders in der Öffentlichkeit wahrgenommen werden.

Eine Hierarchie der genannten Funktionen kann nicht aufgestellt werden. Die Bedeutung einzelner Aufgabenfelder variiert im Laufe der historischen Entwicklung der Museen und in Abhängigkeit kultureller und politischer Rahmenbedingungen. So ist allgemein davon auszugehen, dass in Kontinentaleuropa die Forschungsfunktion in der Museumspraxis dominiert, während in Großbritannien und den USA mehr Wert auf die Präsentations- und Vermittlungsfunktion gelegt wird.¹²⁷ Dies mag zum einen daran liegen, dass dort dem Unterhaltungsaspekt mehr Bedeutung beigemessen wird, zum anderen an der jeweils herrschenden Finanzierungspraxis. Da Museen und andere kulturelle Einrichtungen in den angelsächsischen Ländern nur wenig staatliche Unterstützung erhalten, sind sie gezwungen, ihr Augenmerk auf die Art der Präsentation und Vermittlung ihres Angebots zu legen. Von der Attraktivität dessen hängt zum einen ab, wie viel zahlende Besucher angezogen werden, zum anderen, ob sich finanzielle Förderer und Gönner finden lassen.

¹²⁴ Vgl. Heinrichs, 1999, S.152.

¹²⁵ Vgl. Lücknerath, 1993, S.66.

¹²⁶ Vgl. Gutbrodt, 1994, S.27.

¹²⁷ Vgl. Lücknerath, 1993, S.61.

Anzumerken ist allerdings, dass es hier wie dort dem einzelnen Museum überlassen bleibt wie die erläuterten Aufgaben gewichtet werden.¹²⁸ Letztlich bedingen die Aufgaben einander, denn nur durch ihr Zusammenwirken kann ein Museum längerfristig funktionieren und existieren.

5.1.3 Museen als Nonprofit-Organisationen

Ohne explizit darauf zu verweisen, kennzeichnen die referierten Definitionen Museen als spezielle Organisationen, nämlich als sogenannte Nonprofit-Organisationen (NPO). Das Hauptcharakteristikum dieser Organisationen besteht – wie der Name schon andeutet – in ihrer Gemeinnützigkeit.¹²⁹ Diese liegt vor, wenn der oberste Organisationszweck nicht in der Erwirtschaftung von Gewinnen für Eigentümer oder Mitglieder besteht. Damit unterscheiden sich Nonprofit-Organisationen – und also auch Museen – hinsichtlich ihres Zwecks klar von erwerbswirtschaftlichen Organisationen wie Unternehmen, die mit dem Ziel agieren, Gewinne für ihre Eigentümer zu erwirtschaften. Da „nonprofit“ im Englischen allerdings nicht für „no profit“, sondern für „not *for* profit“ steht, können NPOs Gewinne erwirtschaften. Diese müssen jedoch vollständig in die Organisation zurückfließen und dürfen nicht an Eigentümer oder Mitglieder weitergegeben werden.

Der Daseinszweck von NPOs besteht in erster Linie in der Verfolgung einer vorgegebenen oder selbst gewählten Bedarfsdeckung bzw. der Befriedigung gesellschaftlicher Bedürfnisse. Diese können dabei sowohl materieller als auch ideeller Art sein und sich auf den humanitären oder karitativen, ideellen und kulturellen Sektor beziehen. Nonprofit-Organisationen unterliegen in diesem Sinne einer Sachzieldominanz.¹³⁰ In Anlehnung an die o.g. Definition ist es einleuchtend, dass Museen Aufgaben der Bedürfnisbefriedigung und Bedarfsdeckung im kulturellen Bereich wahrnehmen. Sie haben Anteil an der Deckung des „Bedarfs“ an Bildung, Forschung, Information und Unterhaltung innerhalb einer Gesellschaft.

Anders als Unternehmen, die auf den Markt bezogen agieren und ihre Preise dort aushandeln, existieren für die von Museen und anderen NPOs erbrachten Leistungen aus verschiedenen Gründen meist keine äquivalenten Preise, die sich exakt auf die Nutzer umlegen lassen. So lässt sich zum einen nicht genau bestimmen wie viel beispielsweise der Eintritt in eine Ausstellung „wirklich“ Wert ist. Zum anderen sprechen teilweise kultur- und sozialpolitische Zielsetzungen gegen die Festsetzung äquivalenter Preise. So erscheint es politisch nicht als wünschenswert, dass bestimmte gesellschaftliche Gruppen aufgrund hoher Eintrittspreise von kulturellen Angeboten ausgeschlossen bleiben. Weiterhin sind gewisse Angebote – etwa Ausstellungen zu sehr speziellen Themen – nur für wenige von Interesse. Dennoch kann es beispielsweise aus wissenschaftlicher Sicht nützlich und erstrebenswert erscheinen, dieses Angebot zu erhalten. Aus eigener Kraft können das die Museen nicht leisten, weshalb sie – unabhängig von ihrer jeweiligen Organisationsform – auf öffentliche und

¹²⁸ Vgl. Herles, 1996, S.24.

¹²⁹ Vgl. Zimmer, 1996, S.11; Gutbrodt, 1994, S.11, Luthé, 1994, S.1; Burla, 1989, S.72.

¹³⁰ Vgl. Gemeinschaftswerk der Evangelischen Publizistik e.V., 1999, Abschnitt 8.7, S.1 und Abschnitt 8.7, S.4; Schwarz, 1996, S.25.

private Zuwendungen angewiesen sind. Ein Teil ihrer Aktivitäten sollte folglich darauf ausgerichtet sein, Ressourcen privater oder öffentlicher Finanziers optimal auszuschöpfen.

5.1.4 Die Finanzierung von Museen

Die Förderung der Kultur zählt in der Bundesrepublik Deutschland zu den staatlichen Aufgaben, da aus ihr ein gesellschaftlicher Nutzen wie das Bewahren des kulturellen Erbes und künstlerischer Traditionen entspringt. Sie wird ferner als Element der allgemeinen Bildung und Erziehung betrachtet. Die in Artikel 5 GG verbrieft Freiheit für Kunst und Wissenschaft stellt in diesem Zusammenhang deshalb nicht nur ein Gewährungsgebot, sondern auch ein Förderungsgebot dar.¹³¹ Die Länderverfassungen weisen der Pflege und Förderung von Kultur daher meist den Rang eines Verfassungsauftrages zu und die Gemeindeordnungen der Länder schreiben die Förderung der Kultur durch die Gemeinden fest.¹³²

So werden in der Bundesrepublik rund 95% der Kosten für die gesamte Kultur durch die öffentliche Hand erbracht. Der Anteil der Gelder die durch nicht-staatliche Einrichtungen wie Stiftungen und Unternehmen oder Privatpersonen für die Finanzierung der Kultur bereitgestellt werden, beträgt etwa 5%.¹³³

Was die anteilige Finanzierung durch die öffentliche und private Hand angeht, dürfte sich bezüglich der Museen ein ähnliches Bild ergeben. Dies ist bereits daran abzulesen, dass sich die überwiegende Mehrheit der Museen in öffentlicher Hand befindet.¹³⁴ Staatliche Unterstützung erhalten zusätzlich auch solche Museen, die privat getragen werden.¹³⁵

Bund, Länder und Gemeinden beteiligen sich in unterschiedlichem Umfang an der Finanzierung der Kultur im Allgemeinen und der Museen im Besonderen. So trägt der Bund knapp 3% der öffentlichen Ausgaben für Kultur in der Bundesrepublik, die Länder beteiligen sich mit rund 44% und die Gemeinden tragen die Hauptlast mit 53%.¹³⁶ Da Kultur entsprechend Artikel 30 GG „Ländersache“ ist, engagiert sich der Bund nur in Schwerpunktbereichen. So fördert er Kultureinrichtungen sowie Veranstaltungen, die bundesweit von Bedeutung sind und setzt Förderungsmaßnahmen zur Entfaltung von Kunst und Kultur um.

Die Mehrheit der deutschen Museen wird nach wie vor von der öffentlichen Hand getragen. Auf diese Weise ist ihre Finanzierung zwar grundsätzlich gesichert, sie haben jedoch in der Regel keinen Anspruch auf eine Alimentation in *bestimmter* Höhe. Für die öffentliche Hand besteht lediglich das

¹³¹ Vgl. Meyer, 1996, S.109.

¹³² So heißt es in der Verfassung von Berlin: „Das Land schützt und fördert das kulturelle Leben.“ Vgl. Verfassung von Berlin in der ab 18.11.1999 geltenden Fassung, Art.20 Abs.2. Die Gemeindeordnung des Landes Brandenburg beispielweise legt fest, dass die Gemeinde „das kulturelle Leben und die Vermittlung des kulturellen Erbes in ihrem Gebiet“ fördert und „ihren Einwohnern die Teilhabe am kulturellen Leben sowie den Zugang zu den Kulturgütern ermöglicht.“ Vgl. Gemeindeordnung des Landes Brandenburg in der Fassung vom 15.10.1993, §24.

¹³³ Vgl. Hünnekens, 1996, S.129.

¹³⁴ Vgl. Abschnitt 3.5.1, Fußnote 111.

¹³⁵ Vgl. Gutbrodt, 1994, S.76f.

¹³⁶ Die Angaben stammen aus dem Jahr 1996. Vgl. Pressemitteilung der Kultusministerkonferenz, Bonn, 1999.

Gebot der Kulturförderung, eine Pflicht diese in bestimmtem Umfang zu realisieren, existiert nicht. Daher sehen sich öffentlich getragene Museen gerade in Zeiten knapper öffentlicher Kassen verstärkt der Kürzung ihrer Mittel ausgesetzt. Zusätzliche, eigene Mittel können und werden durch die Vermietung von Räumlichkeiten, dem Verkauf von Souvenirs, Katalogen, Merchandising-Produkten, Spenden oder Sponsoring erwirtschaftet. Von offizieller Seite steht man letzterem durchaus aufgeschlossen gegenüber, wie das Memorandum des Deutschen Museumsbundes zu diesem Thema ausdrücklich betont.¹³⁷ Allerdings werden den Bemühungen der Museen oft Grenzen durch das öffentliche Haushaltsrecht gesetzt. Insbesondere kleine Museen unterliegen für gewöhnlich den für staatliche Verwaltungen geltenden Vorschriften und damit der kameralistischen Buchführung. Diese ist u.a. dadurch gekennzeichnet, dass der Haushalt zumeist auf ein Jahr festgelegt wird und zusätzliche Einnahmen aus Eintrittsgeldern, Verkaufserlösen, Vermietungen, Sponsoring u.Ä. in den allgemeinen öffentlichen Kulturhaushalt zurückfließen.¹³⁸

Aus diesen Gründen werden in letzter Zeit verstärkt Modelle erprobt, die den Museen mehr Freiräume zur Erwirtschaftung eigener Mittel und der Generierung von Fremdmitteln geben sollen. Während die Änderung bestehender Haushaltsgrundsätze schwierig scheint, besteht eine Lösungsmöglichkeit der genannten Probleme in der Gründung einer eigenständigen GmbH unter dem Dach der Museumsinstitution. Bei dieser kann der Eigentümer – also das Museum – über alle Angelegenheiten der Geschäfte selbst bestimmen. Mehreinnahmen können so bei der jeweiligen Institution verbleiben. Diesen Weg der Ausgliederung bestimmter Museumsaktivitäten beschreitet in Berlin das Deutsche Technikmuseum.

Eine Alternative zur Gründung einer GmbH stellt die Initiierung von Fördervereinen oder -kreisen dar. Diese sind als gemeinnützige Vereine organisiert, deren Ziel und Aufgabe es qua Satzung ist, Freunde und Förderer für ein bestimmtes Museum zu gewinnen. So können einerseits Anliegen des Museums stärker in die Öffentlichkeit getragen, andererseits zusätzliche finanzielle Mittel aufgetan werden. Den Fördervereinen obliegt zum Teil auch das Sponsoring. Durch den Status der Gemeinnützigkeit des Vereins sind seine Einnahmen innerhalb der geltenden Grenzen von bestimmten Steuern ausgenommen, so dass die Gelder meist direkt und vollständig dem jeweiligen Museum zur Verfügung stehen.¹³⁹ Als Beispiel eines gut funktionierenden Fördervereins in Berlin sei an dieser Stelle der „Verein der Freunde der Nationalgalerie“ genannt, der schon seit 25 Jahren existiert.

Für Museen, die von einer Stiftung getragen werden, besteht zudem die Möglichkeit, ihnen per Stiftungsrecht Freiräume zur Generierung eigener Mittel zu gewähren. So kann sie ermächtigt werden, Zuwendungen von Dritten anzunehmen für die wiederum steuerliche Vorteile im Rahmen der Gemeinnützigkeit gelten. Ob und in welchem Umfang dies umgesetzt werden kann, hängt vom

¹³⁷ Dort heißt es: „Der Deutsche Museumsbund steht dem Sponsoring aufgeschlossen gegenüber, und seine Mitglieder haben mit Wirtschaftsunternehmen als Kooperationspartnern und Kulturförderern gute Erfahrungen gemacht.“ Deutscher Museumsbund, 1995, S.69.

¹³⁸ Vgl. Immendorff, 1995, S.75.

¹³⁹ Die steuerliche Behandlung von Sponsorengeldern stellt sich kompliziert dar, weshalb jeweils im Einzelfall zu prüfen ist, welche Steuern von den Einnahmen abgehen. Vgl. Braun/Gallus/Scheytt, 1996, S. 153ff.

Einzelfall ab. Die hier beschriebene Regelung findet sich beispielsweise im Stiftungsrecht des Museums für Kommunikation Berlin wieder.¹⁴⁰

5.2 Die Berliner Museumslandschaft

Berlin ist die Stadt mit den meisten Museen in der Bundesrepublik Deutschland und mit der höchsten Anzahl von Museumsbesuchen.¹⁴¹ Geprägt wird die Museumslandschaft der Stadt vor allem durch zwei große Verbände: Die unter dem Dach der Stiftung Preußischer Kulturbesitz zusammengeschlossenen Staatlichen Museen zu Berlin, zu denen 17 eigenständige Häuser zählen und die Stiftung Stadtmuseum, die 14 Museen vereinigt. Die Dominanz der Museumsverbände hat historische Gründe. So stammt der Kern der älteren Sammlungen der Stiftung Preußischer Kulturbesitz aus dem preußischen Herrscherhaus. Dieses verfügte im Jahr 1841 den Bau einer Wissenschafts- und Kunststätte mit mehreren Museumsbauten an der Stelle der heutigen Museumsinsel. Auch wenn dieses Projekt erst 1930 mit der Eröffnung des Pergamonmuseums abgeschlossen war und die Stiftung nach und nach andere Museumsstandorte eröffnete, wurde damals der Grundstein für den bedeutendsten Museumskomplex Deutschlands gelegt.¹⁴² Die Stiftung Stadtmuseum blickt als eigenständige Institution auf eine ungleich kürzere Geschichte zurück. Erst im Jahre 1995 wurden die städtischen Museen unter ihr vereinigt.¹⁴³ Diese wiederum entstanden mehrheitlich nicht auf quasi-staatliche Initiative hin, sondern aufgrund des Engagements des Bürgertums im 19. Jahrhundert.

Obwohl hinsichtlich der Sammlungsgebiete der Museen insgesamt eine große Vielfalt besteht, dominieren kunst- und kulturhistorische Museen wie die Neue und Alte Nationalgalerie, das Pergamonmuseum oder das Jüdische Museum die öffentliche Wahrnehmung. Museen mit kunst- und kulturhistorischem Sammlungsschwerpunkt rangieren hinsichtlich Anzahl, Größe und Besucherattraktivität an oberster Stelle. Während die Zahl und die Bedeutung historischer Museen in der Stadt nach der Wiedervereinigung gestiegen ist, bilden naturwissenschaftliche oder technische Sammlungen weiter die Ausnahme. Als Besonderheit der Berliner Museumslandschaft kann wohl gelten, dass einige bedeutende private Sammler den Museen ihre Kunstwerke längerfristig geliehen haben.¹⁴⁴ Auf diese Weise erhalten die Museen der Stadt zusätzliche Anziehungskraft.

Aufgrund ihrer Vielgestaltigkeit und Bedeutung weisen die Berliner Museen verschiedenste Formen der Trägerschaft auf. So trägt der Bund das Deutsche Historische Museum und zusammen mit den Ländern die Stiftung Preußischer Kulturbesitz. In Kooperation mit dem Land Berlin wiederum unterstützt der Bund das Filmmuseum Berlin. Die Stiftung Stadtmuseum wird alleinig vom Land Berlin geführt und die Berliner Bezirke tragen zahlreiche kleinere Bezirks- und Heimatmuseen.

¹⁴⁰ Vgl. Gesetz zur Errichtung einer Museumsstiftung Post und Telekommunikation (PTstiftG), 1995, §3, Abs.2.

¹⁴¹ Vgl. Abschnitt 1.2, Fußnote 12.

¹⁴² Vgl. Prell et al., 1994, S.16ff. Heute steht die Museumsinsel wiederum im Mittelpunkt des Interesses der Staatlichen Museen zu Berlin. Sie soll mit Hilfe von Sponsorengeldern saniert und restauriert werden.

¹⁴³ ebd.

¹⁴⁴ Dies gilt für die im Stüler-Bau befindliche Sammlung Berggruen oder die Sammlung Marx im Hamburger Bahnhof.

Weiterhin existieren von privaten Initiativen getragene Häuser. Hierzu zählen beispielsweise das Haus am Checkpoint Charlie oder das Käthe-Kollwitz-Museum. Unter den privaten Museen gibt es einige, die wie die DaimlerChrysler Contemporary oder das Kunstforum in der Grundkreditbank, direkt von Unternehmen geführt, betreut und finanziert werden. Diese Art der Trägerschaft bildet jedoch die Ausnahme.

5.3 Public Relations in der Museumspraxis

Vor dem Hintergrund der erläuterten Aufgaben von Museen sowie der für sie geltenden organisatorischen und finanziellen Rahmenbedingungen sollen nun die spezifischen Bedingungen, Funktionen und die Umsetzung von Public Relations in Museen erörtert werden. Dabei wird die Intention verfolgt, die praktischen Voraussetzungen zur Gestaltung des Kooperationsprozesses mit Sponsoren entsprechend des für diese Arbeit geltenden Forschungsrahmens zu beleuchten. Da die in Kapitel 1 dargestellten Grundlagen der PR auch für die Museums-PR gelten, wird zum Teil auf diese verwiesen. Im Mittelpunkt sollen jedoch die Spezifika der Öffentlichkeitsarbeit von Museen stehen, weshalb Spezialliteratur zu Museums-PR und empirische Befunde, die den derzeitigen Forschungsstand widerspiegeln, in die Betrachtung mit einbezogen werden. Grundlage der Ausführungen stellen dabei die Ergebnisse einer 1997 am Institut für Publizistik- und Kommunikationswissenschaft der Freien Universität Berlin entstandenen Masterarbeit dar.¹⁴⁵ Im Rahmen dieser Arbeit wurde in einer repräsentativen Befragung die externe Öffentlichkeitsarbeit der Berliner Museen untersucht. Die Präsentation der Ergebnisse ermöglicht es, die konkrete Situation von Public Relations an den Berliner Museen Mitte der 90er Jahre nachzuvollziehen und die gewonnenen Erkenntnisse im Design der späteren empirischen Untersuchung zu berücksichtigen.¹⁴⁶

5.3.1 Museums-PR: Verständnis und Funktionen

Wie in Kapitel 1 definiert, gelten die Vermittlung von Interessen, Zielen und Tätigkeiten einer Organisation, die Etablierung von Kooperationen zu deren Wohl sowie die aktive Gestaltung der dafür notwendigen Beziehungen als Funktionen von Öffentlichkeitsarbeit. Vor dem Hintergrund des oben beschriebenen Aufgabenfelds „Präsentieren und Vermitteln“, nimmt die letztgenannte Funktion der PR eine zentrale Stellung in Museen ein. So obliegt es ihr, Informationen zur Arbeit des Museums und seinen Angeboten vor Ort, über die Medien oder über persönliche Kontakte bereitzustellen und so an der öffentlichen Darstellung des Museums mitzuwirken. Ebenso gehört die Koordination bzw. die begleitende Unterstützung der Zusammenarbeit mit anderen Organisationen zu ihren Aufgaben.¹⁴⁷ Darüber hinaus erscheint es angesichts der vielfältigen Beziehungen und Abhängigkeiten von Museen besonders notwendig, Entwicklungen außerhalb des Museums sorgfältig zu verfolgen.

¹⁴⁵ Vgl. Diestelkamp, Anna: Öffentlichkeitsarbeit der Berliner Museen. Forderungen, Zustand und Kritik. Masterarbeit. Berlin, 1997.

¹⁴⁶ Auf eine ältere, 1993 von Schuck-Wersig et al. vorgelegte Arbeit mit einem ähnlichen Thema soll hier nur kurz verwiesen werden. Die Autoren untersuchten dort die Wirksamkeit öffentlichkeitsbezogener Maßnahmen der Berliner Museen. Vgl. Schuck-Wersig, Petra/Schneider, Martina/Wersig, Gernot: Wirksamkeit öffentlichkeitsbezogener Maßnahmen für Museen und kulturelle Ausstellungen. 3. erweiterte Auflage. In: Staatliche Museen zu Berlin – Preußischer Kulturbesitz, Institut für Museumskunde (Hrsg.): Materialien aus dem Institut für Museumskunde. Heft 21. Berlin, 1993.

Öffentlichkeitsarbeit sollte daher als Beobachter der Museumsumwelt fungieren und die Befunde intern zugänglich machen. Nur so können Entscheidungen im Sinne des Museums beeinflusst und sein Handlungsspielraum erhalten werden.

In der Praxis stellt sich das eben skizzierte breite Verständnis und Aufgabenfeld musealer Öffentlichkeitsarbeit beträchtlich eingengt dar.¹⁴⁸ So sehen knapp 90% der befragten Berliner PR-Verantwortlichen ihre Aufgabe darin, potenzielle Besucher zum Museumsbesuch zu animieren. Knapp drei Viertel verstehen unter Öffentlichkeitsarbeit die Betreuung und Information der Besucher. Den Anspruch „Inhalte zu vermitteln“ haben 65,3% der Öffentlichkeitsarbeiter. Die Etablierung und Pflege von Beziehungen zu anderen Bezugsgruppen, die Beobachtung des gesellschaftlichen Umfelds sowie die Initiierung von Kooperationen werden weit weniger als Aufgabe von PR gesehen. So hält nur etwa ein Drittel die Werbung von Unterstützern und die Beobachtung des Museumsumfeldes für originäre PR-Funktionen. Noch weniger (17,4%) erklären dies bezüglich der Betreuung sonstiger Unterstützer des Museums. Diese Ergebnisse verwundern hinsichtlich der Tatsache, dass wiederum gut die Hälfte der Befragten eine Aufgabe der PR darin sieht, dem Museum einen günstigen Handlungsspielraum zu verschaffen. Angesichts der bereits dargestellten politischen und finanziellen Abhängigkeitsverhältnisse kann ein solcher jedoch nur gewonnen werden, wenn auch aktiv um Förderer und Unterstützer aus dem öffentlichen und privaten Bereich geworben wird.

5.3.2 Museums-PR: Adressaten

Die Öffentlichkeitsarbeit eines Museums ist durch vielfältige Aufgaben und Kontakte geprägt. Aufgrund des ihnen zugewiesenen Bildungsauftrages lassen sich die Besucher als erste wichtige Bezugsgruppe von PR in Museen identifizieren. Doch entsprechend der Erläuterungen in Abschnitt 2.2 gehören auch die Mitarbeiter sowie wissenschaftliche Einrichtungen, Verbände und andere Museen zum Kreis der Adressaten. Aufgrund ihrer Organisationsform ergeben sich für die meisten Museen zudem Beziehungen in die öffentliche Verwaltung und Politik, aber auch in den Bereich der Wirtschaft. Da jedes Ausstellungshaus seine eigene Öffentlichkeit hat, lässt sich eine genauere Bestimmung der Bezugsgruppen an dieser Stelle nicht vornehmen. Doch ist evident, dass sich der Adressatenkreis der Öffentlichkeitsarbeit eines international bekannten Kunstmuseums von dem eines kleinen Heimatmuseums unterscheidet.

Wie die spezifische Literatur zur Museums-PR betont,¹⁴⁹ spielt unabhängig von der genauen Zusammensetzung der Bezugsgruppen die Kommunikation mit Institutionen und Individuen, die als Finanziere auftreten, eine zentrale Rolle. Zu ihnen zählen zwar auch die Besucher, da mit ihren Eintrittsgeldern ein Teil der Kosten gedeckt wird, in erster Linie jedoch die öffentliche Verwaltung und private Organisationen oder Personen. Erst durch die von ihnen geleistete Finanzierung werden die Voraussetzungen für die Erfüllung museumsspezifischer Aufgaben geschaffen.

¹⁴⁷ Vgl. Abschnitt 2.1 und French, 1991, S.94f.

In Anbetracht der Befunde hinsichtlich des Verständnisses von PR in Berliner Museen verwundert es allerdings nicht, dass genau diese Adressaten in der Praxis nur am Rande Beachtung finden.¹⁵⁰ So gilt für 39,7% der Befragten die „breite Öffentlichkeit“ als die wichtigste Bezugsgruppe. „Schüler/Jugendliche“ und „Interessierte“ bilden die Gruppen, denen danach Priorität eingeräumt wird. Nur die wenigsten PR-Praktiker sehen Sponsoren (3,3%) und auch Politiker (6,6%) als relevante Bezugsgruppen an. Die PR-Praxis der Berliner Museen steht damit im Widerspruch zu den in der Spezialliteratur zu Museums-PR formulierten Erkenntnissen und Forderungen, nachdem Sponsoren als wichtige Bezugsgruppe anzusehen sind.¹⁵¹ Andererseits ist es hinsichtlich des Bildungsauftrags der Museen nachzuvollziehen, dass der Schwerpunkt der PR-Arbeit bei den Besuchern liegt. Auch, weil eine hohe Anzahl von Besuchern als manifester Ausdruck der Qualität und Attraktivität des Hauses gilt und dies wiederum eine Voraussetzung darstellt, um Förderer und Unterstützer zu erreichen. Nichtsdestotrotz verwundert es angesichts der in den vorangegangenen Abschnitten geschilderten Abhängigkeiten, dass Sponsoren und andere Finanziere nicht einen angemessenen Stellenwert als Bezugsgruppe einnehmen.

5.3.3 Museums-PR: Instrumente

Prinzipiell stehen der PR in Museen alle in Abschnitt 2.3 genannten Kommunikationsinstrumente zur Verfügung. Die vorhandenen Möglichkeiten unterscheiden sich damit nicht grundlegend von denen der Öffentlichkeitsarbeit anderer Organisationen. Ein Blick auf die Museumspraxis zeigt allerdings, dass vor allem auf Instrumente wie Presse- bzw. Medienarbeit und Informationsmaterialien wie Faltblätter, Prospekte, Anzeigen, Plakate zurückgegriffen wird.¹⁵² Kommunikationsinstrumente, die eine direkte Ansprache und einen intensiven Dialog mit Interessierten, potenziellen Förderern und Meinungsträgern ermöglichen würden, werden weniger eingesetzt. So führt beispielsweise nur ein knappes Fünftel der befragten Berliner Häuser regelmäßig einen „Tag der offenen Tür“ durch. Immerhin verschicken rund zwei Drittel der Museen regelmäßig Einladungen für Ausstellungen. Aussagen darüber, ob es sich dabei um besondere Veranstaltungen handelt, die einen intensiveren Kontakt mit Besuchern sowie Repräsentanten der Wirtschaft und Politik erlauben würden, können aufgrund des Designs der referierten Untersuchung nicht gemacht werden. Ebenso lässt sich nicht sagen, ob und wie zum Zeitpunkt der Studie in den Museen Sponsorships durchgeführt wurden, da Sponsoring in der Untersuchungsanlage keine Berücksichtigung fand.

Die eingesetzten Kommunikationsinstrumente entsprechen damit in ihrer Auswahl den identifizierten wichtigsten Aufgaben und Bezugsgruppen für die Berliner Museen. Aufwendigere, aber zur Beziehungspflege effektive Instrumente werden nur selten eingesetzt. Dies erstaunt mit Blick auf den

¹⁴⁸ Vgl. Diestelkamp, 1997, S.88 für alle in diesem Absatz dargestellten Ergebnisse.

¹⁴⁹ Vgl. Adams, 1983, S.1 und 26f.; Vleuten, 1986, S.22f.

¹⁵⁰ Vgl. Diestelkamp, 1997, S.94 für alle in diesem Absatz genannten Daten.

¹⁵¹ Vgl. Adams, 1983, S.26; Thorson, 1992, S.42ff.

¹⁵² Vgl. Diestelkamp, 1997, S.96 für alle in diesem Absatz erwähnten Angaben.

Berliner Museen zur Verfügung stehenden Etats allerdings nicht.¹⁵³ So besitzt knapp die Hälfte der Berliner Museen keinen PR-Etat. Rund ein Drittel der Häuser gibt an, die Öffentlichkeitsarbeit aus anderen Etats zu bestreiten, z.B. aus denen bestimmter Ausstellungsprojekte. Nur 18,2% der Öffentlichkeitsarbeiter der Berliner Museen stehen Gelder zur Verfügung, die eigens für die PR-Arbeit bestimmt sind. Es ist somit davon auszugehen, dass die Mittel für die PR der Museen hauptsächlich aus Etats anderer Bereiche bestritten wird. Abgesehen davon, dass damit Konflikte vorprogrammiert sind und die beschriebene Situation eine erfolgreiche PR-Arbeit erschwert, zeigt dieser Zustand auch den geringen Stellenwert, den die Öffentlichkeitsarbeit in den Museen offenbar einnimmt.

5.3.4 Museums-PR: Systematik

In Abschnitt 2.4 wurden Anforderungen hinsichtlich einer systematischen Vorgehensweise bei der Planung und Durchführung von Public Relations formuliert. Diese gelten auch für die Museums-PR, werden anscheinend jedoch kaum umgesetzt.¹⁵⁴ So beantworten über zwei Drittel (69%) der Verantwortlichen in Museen die Frage, ob die Öffentlichkeitsarbeit des Hauses in verschiedene Phasen der Planung und Vorbereitung unterteilt wird, mit „nein“. Lediglich 22% geben an, einer Systematik zu folgen. Nur ein Drittel der Ausstellungshäuser beobachtet ihr Umfeld und eruiert Einstellungen der Bezugsgruppen, führt also im weitesten Sinne eine Situationsanalyse durch.¹⁵⁵ Ein ähnliches Bild ergibt sich für die Frage nach der Anwendung von Kontroll- und Evaluationsmaßnahmen im Rahmen der PR. Umfragen zum Image und dem Bekanntheitsgrad sowie ausführliche Besucherbefragungen werden nur von wenigen Häusern regelmäßig durchgeführt. Die meisten Häuser sammeln dagegen Clippings (93,4%), werten diese aus (65,3%) und ermitteln die Zahl ihrer Besucher (76,0%).¹⁵⁶

Die Untersuchungsergebnisse werfen die Frage auf, ob in den Museen Mitarbeiter mit entsprechender Ausbildung und Erfahrung für die Öffentlichkeitsarbeit zuständig sind oder ob diese Arbeit von „fachfremden“ Mitarbeitern durchgeführt wird.¹⁵⁷ In 65,3% der Fälle ist die Museumsleitung mit Public Relations betraut und knapp 40 % der befragten Museen delegieren PR an eine zentrale Abteilung.¹⁵⁸ Die Öffentlichkeitsarbeit wird demnach in einer Vielzahl von Fällen relativ hoch in der Organisation angebunden, doch bleibt fraglich, ob die hier mit ihr betrauten Mitarbeiter eine fachliche Ausbildung für diese Arbeit mitbringen und in Vollzeit mit ihr befasst sind. In den Fällen, wo Mitarbeiter der Museumspädagogik (19,8%), Kustoden (16,5%) oder übergeordnete Behörden (12,4%) als PR-Verantwortliche genannt werden, ist dies offenkundig nicht der Fall. Gleiches gilt für die zum Teil ehrenamtlich arbeitenden Freundeskreise, an die 14% der Museen ihre Öffentlichkeitsarbeit delegieren. Anzumerken ist, dass die hohe Zahl der Museumspädagogen unter

¹⁵³ Vgl. Diestelkamp, 1997, S.93f. für alle in diesem Absatz genannten Ergebnisse.

¹⁵⁴ Vgl. Diestelkamp, 1997, S.100f. für die im Folgenden genannten Angaben.

¹⁵⁵ Vgl. Diestelkamp, 1997, S.88.

¹⁵⁶ Vgl. Diestelkamp, 1997, S.102.

¹⁵⁷ Vgl. Diestelkamp, 1997, S.91 für alle Angaben dieses Absatzes.

¹⁵⁸ Die hier deutlich werdenden Überlappungen in den Antworten werden durch Diestelkamp nicht erklärt. Sie könnten jedoch dadurch zustande kommen, dass die PR-Zuständigen gleichzeitig andere Funktionen innerhalb des Museums wahrnehmen.

den PR-Verantwortlichen wahrscheinlich zur Fokussierung der Öffentlichkeitsarbeit auf die Bezugsgruppe der Besucher beiträgt.

Die Tatsache, dass in vielen Häusern fachfremde Mitarbeiter mit PR betraut sind, lässt sich mit knappen finanziellen Ressourcen begründen. Nur wenige große Museen können über einen eigens für die Öffentlichkeitsarbeit eingestellten Mitarbeiter oder gar über eine eigenständige Abteilung verfügen. Wie gezeigt, werden entsprechende Aufgaben deshalb an die Museumsleitung oder wissenschaftliche Mitarbeiter delegiert, um nicht völlig auf PR verzichten zu müssen. Dies ist ein Weg, den die vorliegende Literatur zum Thema Museums-PR ausdrücklich empfiehlt.¹⁵⁹ Doch ist zu hinterfragen, ob PR auf diesem Wege wirklich effektiv und in ausreichendem Umfang geleistet werden können. Durch die Anbindung von Public Relations an die Museumsleitung dürfte zwar die Weitergabe relevanter Informationen für die PR-Arbeit gesichert sein, nachteilig dürfte sich jedoch auswirken, dass die verantwortlichen (wissenschaftlichen) Mitarbeiter keine spezielle PR-Ausbildung besitzen und die Öffentlichkeitsarbeit quasi „nebenbei“ mit erledigen müssen.

Ebenfalls nachteilig dürfte sich die oben erläuterte Kurzfristigkeit der kameralistischen Buchhaltung auf die Öffentlichkeitsarbeit im Allgemeinen und auf die ihr unterliegende Systematik im Besonderen auswirken. Sie erschwert vermutlich die Umsetzung einer langfristigen PR-Strategie, die sowohl in der allgemeinen PR-Literatur als auch in der Literatur für Museums-PR gefordert wird.¹⁶⁰

Gleiches gilt zum Teil für die öffentliche Trägerschaft von Museen. Die gegebenenfalls mit solch einer Trägerschaft zusammenhängenden Regeln und Gesetze können sich restriktiv auf die Arbeit der Öffentlichkeitsarbeit der Museen auswirken. So unterliegen in bestimmten Fällen Veröffentlichungen der Zustimmung der übergeordneten Verwaltungsbehörde.¹⁶¹ Dass solche Vorschriften die Kreativität, Aktualität und Qualität der Öffentlichkeitsarbeit negativ beeinflussen können, liegt auf der Hand.

Nicht zuletzt erwachsen für die Public Relations in Museen möglicherweise weitere Probleme aus der Forschungs- und Wissenschaftsorientierung, die die deutsche Museumspraxis kennzeichnet. Interessengegensätze zwischen den fachlichen Mitarbeitern und den PR-Verantwortlichen können zu Konflikten hinsichtlich der Priorität von Aufgaben, Zielen und Angeboten des Museums führen. Dies kann dazu beitragen, dass der PR-Arbeit Grenzen gesetzt sind und sie im eigenen Hause nicht ausreichend geschätzt wird.

5.3.5 Zwischenfazit: Public Relations in der Berliner Museumspraxis der 90er Jahre

Die vorangegangenen Abschnitte zeigen, dass Stellenwert und Professionalität von Public Relations in der Berliner Museumspraxis Mitte der 90er Jahre nur schwach ausgeprägt sind.¹⁶² Die

¹⁵⁹ Vgl. auch Adams, 1983, S.15.

¹⁶⁰ Vgl. Abschnitt 2.4 dieser Arbeit sowie Adams, 1983, S.1f.; French, 1991, S.6f.; Kreisberg, 1986, S.111.

¹⁶¹ So verweist Schaule auf einen entsprechenden Fall in ihrer Studie. Vgl. Schaule, 1993, S.150ff.

¹⁶² Die referierten Befunde werden durch eine 1999 vom Institut für Museumskunde veröffentlichte Studie zur Öffentlichkeitsarbeit der Museen in ganz Deutschland erhärtet. So kommt diese Untersuchung hinsichtlich der anvisierten Bezugsgruppen, der eingesetzten Kommunikationsinstrumente sowie der organisatorischen Einbindung von PR zu ähnlichen Ergebnissen. Ein direkter Vergleich beider

Öffentlichkeitsarbeit der Museen genügt meist nicht den in der PR- und Museumspraktiker-Literatur formulierten Anforderungen. Sie ist gekennzeichnet durch eine Vermischung von Kompetenzen sowie einer unsystematischen Vorgehensweise und wird zum Großteil auf die Besucherbetreuung reduziert.

Die theoretischen Anforderungen an PR können in der Praxis offenbar aufgrund einer Reihe ungünstiger Rahmenbedingungen, auf die bereits eingegangen wurde, nicht umgesetzt werden. Bedauerlich ist diese Situation deshalb, weil Public Relations hier entgegen allgemeiner Notwendigkeiten praktiziert werden. So erscheint es angesichts der politischen und finanziellen Abhängigkeiten sinnvoll, mehr Wert auf die Verfolgung der Geschehnisse im unmittelbaren Umfeld des Museums zu legen, die Öffentlichkeitsarbeit systematisch anzulegen und nicht nur Besucher gezielt zu betreuen. Nur so können Public Relations letztlich existenzsichernd und organisationserhaltend wirken.

Es ist allerdings zu erwarten, dass sich die Situation der Öffentlichkeitsarbeit an den Berliner Museen in den vergangenen fünf Jahren zumindest partiell verändert hat. Angesichts knapperer öffentlicher Finanzmittel, einem allgemein gestiegenen Bewusstsein für Öffentlichkeitsarbeit und zunehmend fachlich geschulter Arbeitskräfte für diesen Bereich, dürfte die systematische Durchführung von Public Relations – und mit ihnen jene von Sponsoring – verstärkt in das Blickfeld der Museen gerückt sein. Ob dem so ist, werden auch die Ergebnisse der empirischen Untersuchung zur Gestaltung der Sponsoringbeziehungen zeigen.

5.4 Sponsoring in der Museumspraxis: Merkmale, Leistungen und Systematik

Nachdem ein Blick auf die praktischen Voraussetzungen zur Umsetzung von Sponsoring im Rahmen von PR geworfen wurde, soll im Folgenden kurz allgemein auf die Praxis von Museumssponsoring eingegangen werden. Da nach Kenntnis der Autorin keine wissenschaftliche Studie über Sponsoring an Berliner Museen existiert, wird hier auf eine Untersuchung aus dem Jahre 1990 zu Sponsoring an Kunstmuseen in den alten Bundesländern zurückgegriffen.¹⁶³

Dass Sponsoring von Ausstellungen und Museen zu den am häufigsten vorkommenden Formen von Kultursponsoring in der Bundesrepublik gehört, bestätigt die genannte Studie: Rund zwei Drittel der dort befragten Museen hatten zu diesem Zeitpunkt damit Erfahrungen gesammelt.

Wie die Ergebnisse der Studie weiter zeigen, wird im Rahmen der Sponsorships meist eine finanzielle Unterstützung vereinbart. Nur zu einem Drittel werden Sach- und Materialspenden zur Verfügung gestellt. Beratung in speziellen Fragen und Organisationshilfen sind noch seltener Gegenstand der Vereinbarungen. Die Unterstützung der Unternehmen wird vorwiegend zur Finanzierung von Publikationen und dem Ankauf von Werken verwendet. Auch PR-Maßnahmen und die Durchführung

Arbeiten ist jedoch nicht möglich, da sich die Grundgesamtheiten und die Untersuchungsanlagen nicht unwesentlich voneinander unterscheiden. So dürften Unterschiede in den Ergebnissen u.a. auf die starke Prägung der Berliner Museumslandschaft durch die zwei großen Museumsverbände zurückzuführen sein. Vgl. Staatliche Museen zu Berlin – Preußischer Kulturbesitz, Institut für Museumskunde, 1999, S.64ff.

von Veranstaltungen werden damit finanziert. Nur gelegentlich werden mit Hilfe von Sponsoring dagegen Leihgaben erworben, Preise ausgeschrieben, Forschungsprojekte finanziert oder Baumaßnahmen durchgeführt. Es steht hier zu vermuten, dass die durch Sponsoring erworbenen Mittel für diese Aktivitäten zu gering sind.

Als Gegenleistungen bieten die Museen vorwiegend an, den Sponsor in Katalogen und auf Plakaten zu würdigen. Nur die Hälfte der Befragten führt für den Sponsor als Gegenleistung Veranstaltungen oder Führungen durch. Noch seltener erhalten Sponsoren Eintrittskarten, werden in künstlerischen Fragen beraten oder dürfen sich Kunstwerke ausleihen. Auch wenn die hier referierte Untersuchung zu Beginn der 90er Jahre durchgeführt wurde und nicht alle Arten von Gegenleistungen abgefragt wurden, zeigt sich, dass in der Gestaltung der Leistungspakete noch nicht alle Potenziale ausgeschöpft sind. Zudem haben die Museen offenbar noch nicht erkannt, dass Sponsoring auch zu ihrem eigenen kommunikativen Nutzen einsetzbar ist.¹⁶⁴

Damit einher geht die Tatsache, dass die Ansprache und Betreuung von Sponsoren eher unsystematisch erfolgt. Die Ergebnisse der Untersuchung weisen darauf hin, dass hier eher persönliche Beziehungen und Kontakte eine große Rolle spielen. In der täglichen Praxis wird dem Sponsoring und den Sponsoren offenbar nicht viel Aufmerksamkeit zuteil. So erschöpft sich die Kontaktpflege nach einer Zusammenarbeit meist in der Überreichung museumseigener Publikationen oder der Einladung zu Vorträgen.

Über die organisatorische Einordnung von Sponsoring in Museen gibt die Untersuchung keine Auskunft. Hinsichtlich des geschilderten Zustandes für die Öffentlichkeitsarbeit ist jedoch anzunehmen, dass sich hauptsächlich „fachfremde“ Mitarbeiter nebenbei darum kümmern.

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass den Sponsoringaktivitäten der Museen keine strukturierte Vorgehensweise zu Grunde liegt. Angesichts dessen und der obigen Befunde zur Öffentlichkeitsarbeit von Museen lässt sich deshalb vermuten, dass an Berliner Museen Defizite hinsichtlich der Planung und Durchführung von Sponsorships vorfindbar sind. Inwieweit dies speziell im Hinblick auf die systematische Gestaltung der Beziehungen zu Sponsoren zutrifft, wird durch die empirische Untersuchung dieser Arbeit festzustellen sein.

¹⁶³ Vgl. von Saldern, 1996, S.305ff. für alle in diesem Abschnitt genannten Angaben.

¹⁶⁴ Vgl. Abschnitt 4.1 dieser Arbeit.

6 Public Relations und Sponsoring in Unternehmen

6.1 Unternehmen im Überblick

6.1.1 Definition und Aufgaben von Unternehmen

Als Unternehmen werden dauerhaft angelegte Organisationen bezeichnet, die Sachgüter produzieren oder Dienstleistungen bereitstellen.¹⁶⁵ Je nach Art der produzierten Güter bieten sie diese sowohl anderen Unternehmen und dem Staat als auch privaten Haushalten an. Wie bereits deutlich wurde, besteht ihr übergeordneter Organisationszweck dabei in der Erwirtschaftung von Gewinnen für ihre Eigentümer oder Anteilseigner. Unternehmen lassen sich anhand verschiedener Merkmale gruppieren.¹⁶⁶ Zum einen können sie nach Wirtschaftszweigen zusammengefasst werden. So wird beispielsweise zwischen Industrie-, Handels- oder Dienstleistungsunternehmen differenziert. Ein weiteres Unterscheidungskriterium bildet die Art der von den Unternehmen erstellten Leistung. Entsprechend können Sachleistungs-, Rohstoffgewinnungs-, Produktionsmittel- und Verbrauchsgüterbetriebe differenziert werden. Die Größe der Unternehmen hinsichtlich ihres Umsatzes, der Anzahl der Mitarbeiter oder der Höhe der Investitionen bildet ein weiteres Differenzierungskriterium, nach dem sich Klein- und Großunternehmen von solchen mittlerer Größe unterscheiden lassen.¹⁶⁷ Schließlich können Unternehmen auch nach dem Träger des Eigentums in private, öffentliche oder gemischtwirtschaftliche Unternehmen eingeteilt werden.¹⁶⁸

6.1.2 Das marktliche und nicht-marktliche Umfeld von Unternehmen

Gemäß der oben referierten Definition verfolgt jedes Unternehmen eindeutig bestimmte wirtschaftliche Interessen und agiert schwerpunktmäßig in einem entsprechenden marktlichen Umfeld, d.h. auf verschiedenen Nachfrage- und Beschaffungsmärkten.¹⁶⁹ Die steigende Umweltkomplexität und veränderte gesellschaftliche Werthaltungen haben in den letzten Jahren jedoch dazu geführt, dass das auf Märkte gerichtete Handeln allein nicht für den wirtschaftlichen Erfolg ausreicht. Unternehmerischer Erfolg basiert nicht mehr nur auf betriebswirtschaftlicher Effizienz, sondern zunehmend auch auf gesellschaftlicher Akzeptanz. Unternehmen werden aufgrund der zu beobachtenden ökologischen, sozialen und gesellschaftlichen Folgen ihres Handelns beurteilt. Von der Wirtschaft wird verstärkt verlangt, gesellschaftliche Rahmenbedingungen und Werte zu berücksichtigen sowie Verantwortung in verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen zu übernehmen. Ergeben sich zwischen diesbezüglichen gesellschaftlichen Erwartungen und dem realen unternehmerischen Handeln Diskrepanzen, so kann dies zu Glaubwürdigkeitsverlusten führen. Diese wiederum können nicht nur ökonomischen Schaden verursachen, sondern auch die Einengung des Handlungsspielraums, innerhalb dessen ein Unternehmen agieren kann, mit sich bringen. Die Handlungsfreiheit eines Unternehmens stellt jedoch die Voraussetzung seiner langfristigen Existenz

¹⁶⁵ Vgl. Brockhaus, 1993, Band 5, S.382.

¹⁶⁶ Vgl. Wöhe, 1993, S.14 ff.

¹⁶⁷ Unter welchen Bedingungen Unternehmen einer dieser Gruppen zugeordnet werden, ist von Wirtschaftszweig zu Wirtschaftszweig verschieden. Verbindliche Regelungen für eine Zuordnung existieren nicht.

¹⁶⁸ Vgl. Brockhaus, 1993, Band 5, S.382.

dar. Aus diesen Gründen gewinnen die nicht-marktlichen Beziehungen eines Unternehmens und sein Image in der Gesellschaft stark an Bedeutung.¹⁷⁰

6.1.3 Image als Bezugsgröße unternehmerischen Handelns

Das Image stellt im Handeln von Unternehmen eine besondere Bezugsgröße dar. Ganz allgemein ist es wegen der hohen Komplexität unserer Umwelt nur noch in wenigen Fällen möglich, Meinungsgegenstände aufgrund direkter, persönlicher Erfahrung zu beurteilen und einzuordnen. Daher wird hierfür auf Ersatzwissen zurückgegriffen, zum Beispiel in Form von Informationen anderer Personen oder der Medien. Die so entstehenden Vorstellungen und Bilder – Images – sind damit als Konstruktionen zu betrachten, die sich der Mensch für solche Objekte macht, über die er kein direkt zugängliches Wissen besitzt. Sie dienen dem Individuum zur Orientierung und Strukturierung der Realität sowie zur Reduktion von Komplexität.¹⁷¹ Images sind daher als verkürzte Entwürfe von Wirklichkeit zu beschreiben, die die Wahrnehmung und das Verhalten von Individuen und Gruppen hinsichtlich eines Meinungsgegenstandes beeinflussen können. Als bloße Fiktion sind Images dennoch nicht abzutun, da sie zumindest teilweise auf überprüfbarem Wissen und realen Erfahrungen beruhen. Allerdings ist es denkbar, dass dieses Wissen eingeschränkt und die Erfahrungen einseitig sind und somit ein verzerrtes Image entsteht, was nicht adäquat an real zu beobachtendes Handeln anschließt.

In Bezug auf Unternehmen kann Image als der „Gesamtindex aller auf die Unternehmenspolitik bezogenen Einstellungsmuster“¹⁷² definiert werden.¹⁷³ Ein Unternehmensimage¹⁷⁴ weist verschiedene Dimensionen auf, denen wiederum unterschiedliche Eigenschaften zugeschrieben werden können. So kann ein Unternehmen beispielsweise für seine Mitarbeiter ein bestimmtes Arbeitgeber-Image besitzen, das sich von seinem Image auf dem Beschaffungsmarkt oder dem bei bestimmten gesellschaftlichen Gruppen unterscheidet.¹⁷⁵ Angesichts der erwähnten zunehmenden Wichtigkeit der gesellschaftlichen Umwelt ist das „gesellschaftliche Image“ von besonderer Bedeutung. Es beeinflusst die Wahrnehmung und das Verhalten gesellschaftlicher Bezugsgruppen in konkreten Situationen:¹⁷⁶ So kann ein Bild, das sich eine Bezugsgruppe vielleicht gar fälschlicherweise von einem Unternehmen macht, dazu führen, dass sie diesem Ablehnung oder gar aktiven Widerstand entgegenbringt – sei es in Form von Protesten oder durch einen Boykott. Umgekehrt trägt ein positives Image dazu bei, einen

¹⁶⁹ Vgl. Röttger, 2000, S.192.

¹⁷⁰ Vgl. Röttger, 2000, S.85.

¹⁷¹ Vgl. Haedrich/Jeschke, 1995, S.200; Schulz, 1992, S.37.

¹⁷² Haedrich/Jeschke, 1995, S.200.

¹⁷³ Vom Unternehmensimage lässt sich das Produktimage unterscheiden. Es umfasst entsprechend alle auf ein einzelnes Produkt bezogenen Einstellungsmuster. Da sich die Unternehmen weitgehend gesättigten Märkten gegenüber sehen, auf denen sich Produkte kaum noch unterscheiden, spielen Produktimages für Unternehmen eine ebenso große Rolle wie das Unternehmensimage. Dies gilt insbesondere für den Dienstleistungssektor, da hier nicht auf testbare Waren verwiesen werden kann, sondern immaterielle Leistungen angeboten werden. Produktimages dienen daher der Unterscheidbarkeit von Waren, sie werden als Abgrenzung gegenüber anderen Angeboten eingesetzt. Vgl. Avenarius, 2000, 121ff.; Fehring, 1998, S.45.

¹⁷⁴ Da beim Sponsoring – im Unterschied zur Werbung – nicht nur auf einzelne Produkte, sondern meist auf das ganze Unternehmen verwiesen wird, beschränken sich die folgenden Ausführungen auf das Unternehmensimage.

¹⁷⁵ Vgl. Haedrich/Jeschke, 1995, S.201f.

¹⁷⁶ Vgl. Schulz, 1992, S.36.

„Goodwill-Puffer“ in der Öffentlichkeit zu schaffen und den Handlungsspielraum des Unternehmens so langfristig zu erweitern.¹⁷⁷

Unter diesen Umständen leuchtet es ein, dass Unternehmen Einfluss auf ihr Image in der Öffentlichkeit nehmen möchten. Dies ist zu einem Großteil möglich, da sie selbst bestimmen können, wie sie in der Öffentlichkeit auftreten und handeln. Die vollständige Konstruktion eines Images „am Reißbrett“ kann jedoch nicht gelingen, da es längerfristig im Zusammenspiel mit der Öffentlichkeit bzw. bestimmten Bezugsgruppen entsteht.

Die Aufgabe der Kommunikation mit Bezugsgruppen eines Unternehmens fällt den Public Relations zu. Entsprechend obliegt ihr auch der Aufbau und die Vermittlung des Unternehmensimages – beispielsweise unter Einsatz von Kultursponsoring. Unter welchen Bedingungen PR in Unternehmen realisiert wird, zeigt der nächste Abschnitt.

6.2 Public Relations in der Unternehmenspraxis: Verständnis, Funktionen und Bedingungen

Im ersten Abschnitt dieses Kapitels wurde deutlich, dass sich Ziele und Aufgaben eines Unternehmens grundlegend von denen eines Museums unterscheiden. Dies bringt nicht nur andere Bedingungen und Voraussetzungen für die Öffentlichkeitsarbeit mit sich, sondern auch eine andere Schwerpunktsetzung dieser.

Es wurde bereits in Abschnitt 3.4 dieser Arbeit dargestellt, dass Kultursponsoring von Unternehmen vorwiegend als Instrument der Public Relations eingesetzt wird. Für die Museen bildet die Kenntnis der für PR geltenden Handlungsbedingungen auf Unternehmensseite demnach eine Voraussetzung für das erfolgreiche Agieren im Sponsoringprozess. Nachfolgend wird daher kurz auf die PR-Praxis in Unternehmen eingegangen werden. Dabei soll auch auf Unterschiede in Verständnis und Umsetzung von Öffentlichkeitsarbeit in Unternehmen und Museen eingegangen werden, weil sich dadurch auftretende Probleme bei der Zusammenarbeit im Rahmen von Sponsoring möglicherweise erklären lassen.

Für die Ausführungen wird auf eine im Jahr 2000 veröffentlichte Untersuchung zurückgegriffen, die in der Freien und Hansestadt Hamburg durchgeführt wurde und einen Eindruck des derzeitigen Forschungsstandes vermittelt.¹⁷⁸ Im Rahmen der repräsentativen Studie wurden mittels schriftlicher Befragung u.a. Verständnis, Stellenwert, Ressourcen und Praxis von Öffentlichkeitsarbeit in 108, meist kleineren Unternehmen untersucht.

Ein Blick auf die Befunde der Studie bezüglich des in Unternehmen herrschenden Verständnisses und der Funktionen von PR offenbart bereits Unterschiede zu jenem für die Museen erläuterten. So definieren sich PR-Verantwortliche in Unternehmen auffallend stark über die Professionalität ihrer

¹⁷⁷ Vgl. Haedrich/Jeschke, 1995, S.202.

¹⁷⁸ Vgl. Röttger, Ulrike: Public Relations – Organisation, Profession. Öffentlichkeitsarbeit als Organisationsfunktion. Eine Berufsfeldstudie. Wiesbaden, 2000.

Arbeit, wenn sie mit großer Mehrheit der Definition ‚PR ist eine geplante, strategische Form der Kommunikation‘¹⁷⁹ zustimmen. Neben der Erkennung von Konflikten, beschreiben die PR-Verantwortlichen die Pflege kommunikativer Beziehungen zu spezifischen Bezugsgruppen als sehr wichtige Aufgabe von Öffentlichkeitsarbeit.¹⁸⁰ Dagegen hat die „allgemeine“ Information der Bevölkerung eine nachgeordnete Bedeutung. Welche Bezugsgruppen – neben der der Mitarbeiter – im Mittelpunkt des Interesses stehen, wurde in der Untersuchung allerdings nicht erfragt. Wohl auch, weil die Zusammensetzung der Bezugsgruppen durch die jeweilige Situation des einzelnen Unternehmens bestimmt wird.¹⁸¹

Während in den meisten Museen verschiedene Mitarbeiter PR-Aufgaben „nebenbei“ wahrnehmen, ist die Öffentlichkeitsarbeit der Unternehmen überwiegend fest institutionalisiert. So besitzt über die Hälfte der Unternehmen (58,2%) eine eigene PR-Abteilung. Die Wahrscheinlichkeit, dass eine eigene Abteilung für Öffentlichkeitsarbeit existiert, steigt mit der Höhe des Umsatzes eines Unternehmens. Existiert keine eigene Abteilung, werden die PR-Aufgaben von einer anderen Fachabteilung (22,4%) oder der Geschäftsführung erledigt (knapp 20%).¹⁸²

Die organisatorische Einordnung von Public Relations zeigt bereits, dass ihnen von den Unternehmen nicht nur ein hoher Stellenwert beigemessen wird, sondern meist auch die nötigen Ressourcen zur Verfügung stehen. Dieser Eindruck wird verstärkt durch die Befunde zur Existenz eines PR-Etats sowie zur personellen Ausstattung. So verfügt nur rund ein Siebtel der Unternehmen über keinen eigenen PR-Etat,¹⁸³ während dies bei knapp der Hälfte der Berliner Museen der Fall war.¹⁸⁴ Die in die Untersuchung einbezogenen Unternehmen beschäftigten zudem durchschnittlich 3,5 Mitarbeiter im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit.¹⁸⁵ Die durchschnittliche Anzahl der Mitarbeiter im Bereich Öffentlichkeitsarbeit ist – so darf aus den Ergebnissen der Studie Diestelkamps geschlossen werden – deutlich geringer. Ein direkter Vergleich der personellen Situation verbietet sich an dieser Stelle jedoch, da die Museen meist auch insgesamt weniger Mitarbeiter beschäftigen als Unternehmen.

Mit der besseren personellen Ausstattung von Unternehmen im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit geht einher, dass diese vorwiegend von Personen mit spezifischer PR-Ausbildung durchgeführt wird. Gut die Hälfte (53,1%) der befragten Unternehmen beschäftigen „PR-Experten“.¹⁸⁶ Wie das vorherige Kapitel gezeigt hat, sind in Museen nur in Ausnahmefällen Fachleute für Öffentlichkeitsarbeit beschäftigt.

Die hohe Zahl an „PR-Experten“ in Unternehmen sowie das oben dargelegte Verständnis von PR lassen vermuten, dass die Öffentlichkeitsarbeit der Unternehmen professioneller und systematischer

¹⁷⁹ Vgl. Röttger, 2000, S.305.

¹⁸⁰ Vgl. Röttger, 2000, S.301.

¹⁸¹ Vgl. Abschnitt 2.2 dieser Arbeit.

¹⁸² Vgl. Röttger, 2000, S.213.

¹⁸³ Vgl. Röttger, 2000, S.234.

¹⁸⁴ s.S. 45.

¹⁸⁵ Vgl. Röttger, 2000, S.241.

¹⁸⁶ Vgl. Röttger, 2000, S.223.

abläuft als in den Museen. Röttgers Untersuchung stützt diese Annahme: Rund 70% der Unternehmen betrachten die Erstellung von PR-Konzeptionen als wichtig¹⁸⁷ – gegenüber rund einem Fünftel der Berliner Museen,¹⁸⁸ die nach eigener Auskunft eine Systematik in ihrer PR-Arbeit verfolgen.¹⁸⁹

Obwohl in der Praxis von PR große Unterschiede zwischen einzelnen Unternehmen vermutet werden können, ist zu konstatieren, dass Public Relations hier meist unter besseren Voraussetzungen als in Museen stattfinden. So zeigen die Ergebnisse Röttgers Studie, dass der Öffentlichkeitsarbeit in Unternehmen ein relativ hoher Stellenwert eingeräumt wird, was seinen Ausdruck in einer entsprechenden personellen und finanziellen Ausstattung sowie ihrer Einordnung innerhalb der Organisation findet. Nach Röttgers Studie sind unternehmerische PR offenbar durch die zielgerichtete Kommunikation mit relevanten Bezugsgruppen sowie eine starke Orientierung auf Professionalität und die Erreichung von Zielsetzungen im Sinne der Organisation gekennzeichnet.

Für die praktische Umsetzung von Kultursponsoring ist aufgrund der referierten Befunde daher anzunehmen, dass es sich von Unternehmensseite an ganz gezielte Bezugsgruppen richtet und systematisch geplant wird, um konkrete Zielsetzungen zu erreichen.

6.3 Kultursponsoring in der Unternehmenspraxis: Merkmale, Ziele, Systematik

Im vorangegangenen Abschnitt wurden die Früherkennung von Konflikten und die Kommunikation mit spezifischen Bezugsgruppen als zentrale Aufgaben unternehmerischer PR benannt.¹⁹⁰ Einen Schwerpunkt letzterer stellt dabei die Beeinflussung des Images, also des Vorstellungs- und Meinungsbildes der Bezugsgruppen gegenüber dem Unternehmen, dar.¹⁹¹

Einen zunehmend wichtigen Stellenwert nimmt in diesem Zusammenhang der Kontakt mit soziokulturellen Bezugsgruppen wie beispielsweise Bürgerinitiativen, Sport- und Kultureinrichtungen oder Nichtregierungs-Organisationen ein. Die Kommunikation mit den Akteuren aus dem soziokulturellen Umfeld dient – wie in Abschnitt 6.1.2 erläutert – hauptsächlich der Legitimation unternehmerischen Handelns und der Sicherung von Handlungsspielräumen, ohne die eine optimale Organisationsfunktion nicht möglich wäre.

Drei Aspekte sind dabei wesentlich: Zum einen ermöglicht der Kontakt des Unternehmens zu seiner soziokulturellen Umwelt den Austausch von Wissen und Erfahrungen, der zu Neu- oder Weiterentwicklungen von Produkten und Dienstleistungen inspirieren kann. Zu denken ist hier an die Zusammenarbeit mit Wissenschaftlern und Künstlern. Des Weiteren lassen sich über den Dialog mit bestimmten gesellschaftlichen Gruppen Kontakte zu wichtigen Bezugsgruppen, etwa politisch

¹⁸⁷ Vgl. Röttger, 2000, S.286.

¹⁸⁸ s.S. 45.

¹⁸⁹ Es ist allerdings darauf zu verweisen, dass in Röttgers Studie nach dem *Stellenwert* von PR-Konzeptionen gefragt wurde und nicht explizit nach ihrer tatsächlichen Umsetzung. Damit bleibt offen, ob wirklich derart viele Unternehmen strategische PR betreiben. Auch wenn aus diesem Grunde die Angaben unter Vorbehalt zu betrachten und zu relativieren sind, scheinen Unternehmen im Rahmen von PR strategischer vorzugehen als Museen.

¹⁹⁰ Vgl. Röttger, 2000, S.301.

¹⁹¹ Vgl. Pflaum/Linxweiler, 1998, S.19.

Verantwortlichen oder Geschäftspartnern, herstellen. Zum Dritten können derartige Kontakte und Kooperationen auch zur Aufwertung des Unternehmensimages beitragen, indem das demonstrierte Interesse für gesellschaftliche Belange zum Aufbau von Verständnis und Sympathie für das Unternehmen genutzt wird. Insbesondere die beiden letztgenannten Aspekte lassen sich durch den Einsatz von Kultursponsoring realisieren.¹⁹²

Inwiefern deutsche Unternehmen mit den eben erläuterten Intentionen Kultursponsoring als PR-Instrument nutzen und welche Merkmale es in der Praxis aufweist, wird nachfolgend anhand empirischer Befunde dargestellt. Auf diese Weise wird sichtbar, welchem Verständnis und welchen Voraussetzungen Kultursponsoring auf der Unternehmensseite unterliegt. Ferner lassen sich Anhaltspunkte hinsichtlich der Ziele der Unternehmen und ihrer Erwartungen an ihre Sponsoringpartner finden, die für die Anlage der empirischen Untersuchung dieser Arbeit genutzt werden können.

Die Basis der nachstehenden Ausführungen bilden die Ergebnisse einer 1997 von der Public Relations Agentur Kohtes & Klewes durchgeführten Untersuchung.¹⁹³ Mittels schriftlicher Befragung wurden repräsentativ die 500 umsatzstärksten Unternehmen Deutschlands zu ihrem Engagement im Bereich des Kultursponsorings befragt. Auch wenn die Studie damit nicht speziell auf Museumssponsoring abhebt und das Engagement kleinerer Firmen nicht berücksichtigt, lassen sich zumindest Tendenzen dafür ablesen.

Zunächst bestätigen die empirischen Ergebnisse vorstehende Aussagen, wonach Kultursponsoring überwiegend als PR-Instrument und somit zur Erreichung übergeordneter Organisationsziele eingesetzt wird. So liegt die Verantwortung für die Planung und Umsetzung von Sponsoringmaßnahmen nach Angaben der Befragten in den meisten Unternehmen bei der Kommunikationsabteilung (50%) und/oder dem Vorstand beziehungsweise der Geschäftsführung (82%). Die Marketingabteilung ist dagegen seltener (13%) dafür zuständig und eigene Abteilungen für Kultursponsoring bilden die Ausnahme.¹⁹⁴ Kultursponsoring erfolgt überwiegend im Namen des sponsernden Unternehmens. Lediglich 11% der befragten Unternehmen sponsern unter einem Markennamen.¹⁹⁵ Die überwiegende Mehrheit der Unternehmen (80%) richten ihre Aktivitäten dabei regional aus, rund vierzig Prozent agieren national und nur etwa ein Drittel international.¹⁹⁶ Zu etwa gleichen Teilen werden dabei eigene Projekte (70%) realisiert und solche, die von außen an die Unternehmen herangetragen werden (rund 60%).¹⁹⁷ Die häufigste Form der Unterstützung im Rahmen

¹⁹² Vgl. Abschnitt 3.4 dieser Arbeit.

¹⁹³ Vgl. Kohtes & Klewes GmbH (Hrsg.): Kulturinvest TOP 500. Düsseldorf, 1997.

¹⁹⁴ Vgl. Kohtes & Klewes GmbH, 1997, S.6 (Mehrfachnennungen waren möglich). Zu dem selben Ergebnis kommt Becker in ihrer Untersuchung. Vgl. Becker, 1994, S.63. Abweichend dazu ermittelte die Bob Bomliz Group, dass die Verantwortung für Sponsoring in knapp 50% der von ihr befragten Unternehmen beim Marketing liegt, in rund 20% der Fälle bei der PR-Abteilung und bei etwa 11% der Unternehmen bei der Geschäftsführung. Vgl. Bob Bomliz Group Bonn GmbH, 2002, S.16. Diese abweichenden Ergebnisse können auf die Andersartigkeit der Stichprobe sowie der Einbeziehung aller Sponsoringarten zurückzuführen sein. So ist anzunehmen, dass aus den weiter oben genannten Gründen das Sportsponsoring vorwiegend durch die Marketingabteilung verantwortet wird.

¹⁹⁵ Vgl. Kohtes & Klewes GmbH, 1997, S.22.

¹⁹⁶ Vgl. Kohtes & Klewes GmbH, 1997, S.12f.

¹⁹⁷ Vgl. Kohtes & Klewes GmbH, 1997, S.27.

von Kultursponsoring besteht in der Bereitstellung finanzieller Mittel.¹⁹⁸ Dies ist möglicherweise auf den geringen Umfang des Aufwands dafür oder die Möglichkeit steuerlicher Absetzbarkeit zurückzuführen.¹⁹⁹

In Übereinstimmung mit anderen Studien²⁰⁰ kommt die Untersuchung von Kohtes & Klewes zu dem Ergebnis, dass im Rahmen von Kultursponsoring insbesondere Institutionen wie Theater und Museen unterstützt werden. Dies überrascht nicht, bieten sie mit ihrem Image und ihrer Popularität in breiten Kreisen der Öffentlichkeit doch ideale Voraussetzungen für die Umsetzung der von Unternehmensseite an Kultursponsoring geknüpften Ziele. Diese bestehen vorrangig darin, Foren für die interne Unternehmenskommunikation oder die Pflege von Kontakten zu wichtigen Bezugsgruppen zu schaffen sowie Imageveränderungen herbeizuführen.²⁰¹ Museen bieten insbesondere für einen Imagetransfers, d.h. der Übertragung bestimmter, ihnen zugeschriebener Imagedimensionen auf das Unternehmensimage, eine Reihe von Ansatzpunkten. So werden sie mit Imagekomponenten wie Modernität, Ästhetik, Originalität, Atmosphäre, Prestige, Tradition, Verantwortung oder Harmonie in Zusammenhang gebracht.²⁰² Die Vorteile der Zusammenarbeit mit Ausstellungshäusern bestehen aus Sicht der Unternehmen in der Möglichkeit, bestimmte Kreise der Bevölkerung direkt ansprechen zu können, eine Plattform zur Kontaktpflege mit Bezugsgruppen wie Geschäftspartnern, Kunden oder politisch Verantwortlichen zu erhalten und sich in einem erlebnisorientierten Umfeld, das viele Kontaktformen ermöglicht, darstellen zu können.²⁰³ Die Existenz vielfältiger Projekte, aus denen ausgewählt werden kann und die im Vergleich zum Sportsponsoring noch immer geringeren Kosten sind weitere Vorteile von Kultursponsoring.

Als nachteilig stellt sich für die Unternehmen – wie bei anderen Sponsoringarten auch – die Tatsache dar, dass die Erfolge des Imagetransfer nur langfristig auftreten und sich Kommunikationseffekte nur schwer nachweisen lassen.²⁰⁴

Im Rahmen der Studie von Kohtes & Klewes geben rund zwei Drittel der Unternehmen an, dass strategische und langfristige Aspekte bei der Konzeption von Sponsoring eine Rolle spielen.²⁰⁵ Dennoch ist der Anteil an anlassbezogenen (42%) und punktuellen Entscheidungen (39%) hoch.²⁰⁶ Während anlassbezogene Sponsorships für Unternehmen eher Unsicherheiten hinsichtlich des Nutzens und des erfolgreichen Ablaufs bergen, stellen sie für Sponsoren suchende Museen die Chance dar, kurzfristig Partner für Projekte zu finden. Denn der Anteil der Unterstützung fremdinitiiierter Projekte

¹⁹⁸ s.S. 48; Vgl. Kohtes & Klewes, 1997, S.20.

¹⁹⁹ Vgl. dazu auch Luthé, 1994, S.75f.

²⁰⁰ Vgl. von Saldern, 1996, S.305ff.; Hummel, 1995, S.39.

²⁰¹ Mehrere Studien nennen Goodwill-Ziele sowie die Demonstration gesellschaftlicher Verantwortung übereinstimmend als erstes Motiv für den Einsatz von Kultursponsoring. Danach folgen Ziele wie Mitarbeitermotivation, Kundenpflege oder Erhöhung des Bekanntheitsgrades. Vgl. Witt, 2000, S.91; Hummel, 1992, S.17ff.; Hummel, 1995, S.19.

²⁰² Vgl. Bruhn, 1986, S.131.

²⁰³ Vgl. Bruhn, 1986, S.2; Hermanns, 1989, S.9.

²⁰⁴ Vgl. Bruhn, 1986, S.3.

²⁰⁵ Vgl. Kohtes & Klewes, 1997, S.25.

²⁰⁶ Vgl. Kohtes & Klewes, 1997, S.6.

liegt beim anlassbezogenen Sponsoring der Unternehmen signifikant höher als beim langfristig geplanten.²⁰⁷

Wurden vorstehend allgemein für Kultursponsoring geltende Bedingungen in Museen und Unternehmen betrachtet, so wird nachfolgend speziell die Zusammenarbeit zwischen Berliner Museen und Unternehmen empirisch untersucht. Im Vordergrund der Analyse steht dabei die Gestaltung der Beziehungen zu Sponsoringpartnern von Seiten der Museen.

²⁰⁷ Vgl. Kohtes & Klewes, 1997, S.26.

Empirische Untersuchung

7 Formulierung von Arbeitshypothesen

Wie die bisherigen Ausführungen erkennen lassen, ist Öffentlichkeitsarbeit – und damit auch Kultursponsoring – auf Seiten der Museen und Unternehmen durch unterschiedliche Auffassungen, Rahmenbedingungen, Funktionen und Ziele gekennzeichnet. Diese wiederum werden durch übergeordnete Organisationsziele determiniert. Im Rahmen der Zusammenarbeit bei Kultursponsoring treffen Museen und Unternehmen mit diesen je unterschiedlichen Voraussetzungen aufeinander.

Wie dargestellt, beschäftigten sich bisherige Studien zum Thema Sponsoring – wenn überhaupt – nur am Rande mit dem Kommunikations- und Kooperationsprozess der Sponsoringpartner. Sie lassen somit nur Vermutungen darüber zu, wie sich der Kooperationsprozess zwischen Museen und Unternehmen im Rahmen von Sponsoring gestaltet und inwiefern Forderungen der Wissenschaft bezüglich einer systematischen Vorgehensweise erfüllt werden. Die nachfolgende empirische Untersuchung soll zur Schließung der hier bestehenden Forschungslücke beitragen. Dafür sind folgende Untersuchungsdimensionen am Beispiel der Berliner Museen zu beleuchten:

- A Begriff/Verständnis von Kultursponsoring in Museen
- B Organisatorische Einordnung und Ressourcen von Sponsoring in Museen
- C Allgemeine Voraussetzungen und Merkmale von Sponsoring in Museen
- D Ablauf und Merkmale des Kooperationsprozesses mit dem Sponsor vor dem Hintergrund des vierstufigen PR-Modells

Entsprechend des eingangs formulierten Erkenntnisinteresses soll darüber hinaus die Perspektive der Sponsoren auf die realisierte Zusammenarbeit Beachtung finden, um zusätzliche Erkenntnisse zu generieren. Hierzu werden Daten zu folgenden Untersuchungsdimensionen erhoben:

- A Begriff/Verständnis von Kultursponsoring in Unternehmen
- B Allgemeine Voraussetzungen und Merkmale von Sponsoring in Unternehmen
- C Ablauf und Merkmale des Kooperationsprozesses mit den Museen

Die genannten Untersuchungsdimensionen stellen zum einen die übergeordneten Themenbereiche dar, die mit den Gesprächspartnern aus der Praxis erörtert werden sollen. Zum anderen bilden sie den Rahmen für die nachfolgend entwickelten Hypothesen.

Auf der Basis der Reflexion der gesichteten Literatur zu Public Relations und Sponsoring, insbesondere den dargestellten Managementmodellen sowie den vorliegenden empirischen Studien, werden folgende Arbeitshypothesen aufgestellt:

- Arbeitshypothese 1: Berliner Museen und Unternehmen verstehen Sponsoring als eine auf Leistung und Gegenleistung basierende Zusammenarbeit.
- Arbeitshypothese 2: Sponsorings fällt in den Aufgabenbereich der Museumsleitung oder einer den Museen übergeordneten Einrichtung.
- Arbeitshypothese 3: Die für Sponsoring verantwortlichen Museumsmitarbeiter besitzen keine PR-Ausbildung oder eine andere entsprechende Qualifikation für diesen Arbeitsbereich.
- Arbeitshypothese 4: Die den Museen zur Verfügung stehenden finanziellen und personellen Ressourcen für Kultursponsoring sind eng begrenzt und ermöglichen keine adäquate Beschäftigung mit dem Thema.
- Arbeitshypothese 5: Die befragten Museen und Unternehmen haben bereits zahlreiche Erfahrungen mit Sponsoring gesammelt und explizit Vorstellungen zum Umgang mit diesem entwickelt.
- Arbeitshypothese 6: Die Berliner Museen verbinden mit Sponsoring alleinig das Ziel, finanzielle Mittel zu generieren.
- Arbeitshypothese 7: Die Museen erfüllen die Erwartungen und Ziele, die Unternehmen mit einem Engagement im Sponsoring verbinden.
- Arbeitshypothese 8: Die Ansprache und die Zusammenarbeit, d.h. der Kooperations- und Kommunikationsprozess mit den Sponsoren, erfolgt unsystematisch und kurzfristig.

Die formulierten Arbeitshypothesen besitzen für die vorliegende Arbeit zwei Funktionen. Einerseits bilden sie – als das theoretische, untersuchungsleitende Modell – den Bezugsrahmen der empirischen Untersuchung. Die dort gewonnenen Ergebnisse und Erkenntnisse können an ihnen reflektiert und interpretiert werden. Auf diese Weise ist es möglich, eine Antwort auf die eingangs aufgeworfene Fragestellung zu finden. Andererseits prägen sie zusammen mit den übergeordneten Untersuchungsdimensionen die noch zu entwickelnden Interviewleitfäden.

Die Überprüfung der Hypothesen an der Wirklichkeit erfordert ihre Umsetzung in Operationalisierung und die Auswahl einer Forschungsmethode. Beide Arbeitsschritte werden im Folgenden Kapitel vollzogen und begründet.

8 Methodik der Untersuchung

8.1 Qualitatives Vorgehen

Die bisherigen Ausführungen haben Public Relations und Kultursponsoring aus theoretischer Sicht beschrieben, Zusammenhänge zwischen ihnen hergestellt sowie Aspekte ihrer praktischen Umsetzung beleuchtet. Wie eingangs erläutert, besteht das Forschungsinteresse dieser Arbeit in der Untersuchung des Ablaufs der Zusammenarbeit von Unternehmen und Museen im Rahmen von Kultursponsorships. Da speziell dazu bisher keine wissenschaftlichen Untersuchungen existieren, hat die vorliegende Arbeit partiell exploratorischen Charakter.

Der bisherige Forschungsstand, der Untersuchungsgegenstand und das Forschungsinteresse legen eine qualitative Vorgehensweise zur Realisierung der Untersuchung nahe. Qualitative Forschung stellt Instrumentarien zur Verfügung, die es ermöglichen, weniger das bereits Bekannte zu überprüfen, als vielmehr Neues zu entdecken, empirisch begründete Theorien erst zu entwickeln oder bereits bestehende zu modifizieren. Erst aufgrund der Ergebnisse der Datenerhebung kommt der Forscher durch Techniken der Interpretation zu typisierenden Aussagen und über diese zu theoretischen Konzepten.²⁰⁸ Dabei arbeitet die qualitative Forschung vor allem mit Texten, die durch verschiedene Erhebungsverfahren generiert werden können und anschließend interpretiert werden.²⁰⁹

Es existieren verschiedene Ansätze zur Durchführung qualitativer Forschung. Der bekannteste ist wohl der der „Grounded Theory“,²¹⁰ wonach im Vorfeld einer Studie alle mit dem Untersuchungsgegenstand in Zusammenhang stehenden bekannten Theorien und Sachverhalte zu ignorieren sind. Diesem Konzept wird hier jedoch nicht gefolgt. Ohne das qualitative Prinzip der Offenheit zu vernachlässigen, finden die vorstehenden theoretischen und empirischen Erkenntnisse bei der Entwicklung des Untersuchungsinstrumentes und – wie bereits geschehen – der Hypothesen Berücksichtigung.²¹¹ Auf diese Weise werden Aufmerksamkeitsrichtungen markiert, Indizien zur Gestalt des Untersuchungsgegenstandes gesammelt und an bereits gewonnene Erfahrungen angeknüpft, um einen Erkenntnisfortschritt zu erreichen, denn „theoretische Vorstrukturierungen, auch Hypothesen, bleiben nach wie vor ein wichtiges Erkenntnismittel.“²¹² Zumal der Forscher – entgegen der Annahmen der „Grounded Theory“ – sich niemals völlig konzeptions- und theorieelos in ein Untersuchungsfeld begeben kann. Zumindest implizit wird er immer Ideen und Gedanken entwickeln, die, auch wenn sie nur dem Alltagsverständnis entsprechen, in die Untersuchung einfließen.²¹³

²⁰⁸ Vgl. Lamnek, 1995, S.61.

²⁰⁹ Vgl. Flick, 1995, S.22.

²¹⁰ Die von Glaser und Strauss entwickelte „gegenstandsbezogene“ Theorie räumt den zu erhebenden Daten absolute Priorität gegenüber theoretischen Annahmen ein. Präzise Fragestellungen und die Hypothesenbildung sollen sich erst im Forschungsprozess ergeben.

²¹¹ Wie Hopf erklärt, ist diese Vorgehensweise in der qualitativen Forschung inzwischen verankert. Vgl. Hopf, 1991, S.181.

²¹² Mayring, 1993 (a), S.16.

²¹³ Vgl. Lamnek, 1995, S.75.

8.1.1 Gütekriterien qualitativer Forschung

Die quantitative empirische Forschung besitzt Gütekriterien, mit deren Hilfe die Qualität und die Relevanz ihrer Ergebnisse eingeschätzt werden kann. Es wird unterschieden zwischen der Validität, d.h. der Gültigkeit der Forschungsergebnisse und der Reliabilität, d.h. der Zuverlässigkeit der Ergebnisse. Zwar hat auch die qualitative Forschung den Anspruch, diesen Gütekriterien standzuhalten,²¹⁴ doch ist die Übertragung aufgrund eines anderen Forschungsparadigmas mit Schwierigkeiten verbunden. Daher werden die klassischen Gütekriterien für die qualitative Forschung modifiziert und den verwendeten Methoden angepasst. Mayring nennt in diesem Zusammenhang folgende allgemeine Gütekriterien qualitativer Forschung:

- Verfahrensdokumentation, d.h. das Verfahren muss offen gelegt und so genau dokumentiert werden, dass es für Dritte nachvollziehbar ist,
- argumentative Interpretationsabsicherung, indem Interpretationen nicht einfach gesetzt, sondern argumentativ begründet werden,
- Einhaltung bestimmter, systematische Verfahrensregeln bei der Bearbeitung der Daten,
- Nähe zum Gegenstand, möglichst nahes Anknüpfen an die Alltagswelt des Forschungssubjektes.²¹⁵

Durch die Einhaltung dieser Gütekriterien, die auch für diese Arbeit gelten sollen, ist es möglich, die hier nicht zu leistende Analyse der Daten durch mehrere Personen zum Teil auszugleichen. Auf diese Weise kann sich der aus quantitativen Untersuchungen bekannten Intersubjektivität genähert werden.²¹⁶

8.1.2 Das Leitfadeninterview – Charakteristika, Ablauf und Probleme

Als Instrument zur Erhebung der Daten sollen in dieser Arbeit Leitfadeninterviews fungieren. Hauptkennzeichen dieser Art von Interviews ist ihre Teilstandardisierung und ihre prinzipiell offene Gestaltung. Fragen werden demnach ohne Antwortvorgaben gestellt. Da sich diese Vorgehensweise insbesondere bei Problemstellungen „für die nicht schon umfassende Kenntnisse über das Universum möglicher Antworten vorhanden“²¹⁷ sind, anbietet, ist sie für die hier behandelte Forschungsfrage anwendbar. Die offene Gestaltung der Fragen lässt dem Interviewten mehr Raum für die Artikulation seiner Sichtweise als es bei standardisierten Interviews oder der schriftlichen Befragung mit Fragebögen der Fall wäre. Der Befragte kann auf diese Weise seine Erfahrungen mitteilen, ohne dass er a priori in ein starres Forschungsschema „gepresst“ wird.²¹⁸ Zudem lassen Leitfadeninterviews dem Interviewer weitgehend Freiheit bei der Formulierung der Fragen, ihrer Abfolge oder Auslassung sowie ergänzenden Nachfragen, insofern diese im Kontext der Untersuchung bedeutsam erscheinen.²¹⁹

²¹⁴ Vgl. Flick, 1991, S.167.

²¹⁵ Vgl. Mayring, 1993 (a), S.109ff.

²¹⁶ Vgl. Wolf, 1995, S.354.

²¹⁷ Kromrey, 1991, S.279.

²¹⁸ Vgl. Lamnek, 1995, S.61.

²¹⁹ Vgl. Hopf, 1991, S.177.

So ist der Leitfaden als Orientierungsrahmen gedacht, der die wichtigsten anzusprechenden Fragen – nicht unbedingt im Wortlaut – enthält. Nichtsdestotrotz können durch ihn die bereits vorliegenden theoretischen und empirischen Erkenntnisse zum Thema durchaus aufgegriffen werden.

Um zu möglichst authentischen und exakten Ergebnissen zu gelangen sind bei der Durchführung qualitativer Interviews bestimmte Anforderungen zu berücksichtigen. Diese „Regeln“ gelten auch für die Realisierung der Interviews im Rahmen dieser Arbeit.

So sollte die Interviewsituation einer alltagsnahen Gesprächssituation möglichst ähneln und daher in einer dem Befragten natürlich und bekannt erscheinenden Umgebung stattfinden. Der Interviewer sollte im Gespräch wissenschaftliche Terminologie möglichst vermeiden und sich vielmehr dem Sprachniveau der Befragten anpassen. Andernfalls könnten die Fragen nicht verstanden werden oder für den Befragten nicht relevant erscheinen. Des Weiteren sollten die Fragen so neutral wie möglich gestellt werden, um eine suggestive Aufladung zu vermeiden.²²⁰

Die Gestaltung des Interviewverlaufs liegt nach dem methodologischen Prinzip der Offenheit vorwiegend bei dem Befragten. Während des Interviews sollte sich der Interviewer interessiert-zurückhaltend zeigen und eine sanktionsfreie Atmosphäre schaffen. Vor dem Gespräch ist der zu Befragende zudem über Sinn, Zweck und Gegenstand des Interviews aufzuklären, ohne jedoch damit eine Prädetermination seines inhaltlichen Verlaufs zu provozieren. Ihm sind in jedem Fall absolute Vertraulichkeit und Anonymität zuzusichern.²²¹

Das Interview ist wie andere Befragungen ein reaktives Messinstrument der empirischen Sozialforschung, d.h. die Befragten sind sich darüber im Klaren, Gegenstand einer Untersuchung zu sein. Dies kann ebenso Verzerrungen und Probleme mit sich bringen wie die Tatsache, dass das Interview mündlich und face-to-face durchgeführt wird. Einige der dem Messinstrument inhärenten Probleme sollen hier deshalb kurz reflektiert werden.

Allein das Wissen darum, wissenschaftlicher Untersuchungsgegenstand zu sein, kann unter Umständen das Verhalten der Befragten, die Reaktion auf Fragen und damit auch die Antworten beeinflussen.²²² Dies findet beispielsweise darin Ausdruck, dass dem Interviewer Expertenwissen unterstellt wird und daher Aussagen unterbleiben, die durchaus von Wert gewesen wären. Damit einher geht die Tendenz der Ökonomisierung des Gesprächs, d.h. der Auslassung von Details. Demgegenüber kann es jedoch auch zu ausführlichen Schilderungen kommen, die keinen neuen Sinngehalt aufweisen oder nicht zum Thema gehören. In diesem Fall muss der Interviewer in das Gespräch eingreifen, indem er auf einen anderen Themenbereich überleitet. Eine andere Reaktion des Befragten kann in der Beantwortung der Fragen nach dem Prinzip der „sozialen Erwünschtheit“ bestehen.

²²⁰ Vgl. Kromrey, 1991, S.277ff.

²²¹ Vgl. Lamnek, 1995, S.107.

²²² Vgl. Kromrey, 1991, S.301.

Das durch ein teilstandardisiertes Interview verfolgte Prinzip des freien Antwortens erfordert von den Befragten ein höheres Maß an intellektueller und kommunikativer Kompetenz als andere Befragungsarten.²²³ Dies kann insbesondere bei ungeübten Personen problematisch sein. Für die anstehende Untersuchung ist dies allerdings nicht anzunehmen, da die Gesprächspartner als Verantwortliche für PR respektive Sponsoring selbst überwiegend mit „Kommunikation“ zu tun haben. Hier besteht aus meiner Sicht eher die Gefahr einer gezielten Selbstdarstellung beziehungsweise der „Täuschung“ des Interviewers. Es ist denkbar, dass dem Interviewer als Außenstehendem eine Sicht auf die Dinge präsentiert wird, die sich von jener unterscheidet, die „Insidern“ gezeigt wird.²²⁴

Während des Gesprächs können direkte Reaktionen des Interviewers, wie wertende verbale Äußerungen genauso wie nonverbale Signale von ihm (z.B. Kopfnicken, Lachen, Stirnrunzeln) den Verlauf und das Ergebnis des Interviews beeinflussen. Sie sind daher soweit wie möglich zu vermeiden.

Weiterhin stellt sich das starre Festhalten am Leitfaden als problematisch dar. Zwar bietet der Leitfaden dem Interviewer zunächst eine Schutz- und Orientierungsfunktion.²²⁵ Doch wird durch eine starre Frageabfolge aus Gewissenhaftigkeit oder Unsicherheit das Prinzip der Offenheit und der Gestaltung des Gesprächsablaufs durch den Befragten verletzt. Durch dieses unflexible Verhalten könnten Informationen verloren gehen und die Gesprächsatmosphäre beeinträchtigt werden.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass das gewählte Untersuchungsinstrument vom Interviewer „ein großes Maß an Überblick über das bereits Gesagte und seine Relevanz für die Fragestellung der Untersuchung“²²⁶ verlangt. Im Gesprächsverlauf ist darauf zu achten, ob die eben beschriebenen Probleme auftreten. Ist dies der Fall, sollte entsprechend gegengesteuert werden. Zudem sollten beobachtete Verzerrungen in der Auswertung der Ergebnisse Berücksichtigung finden.

8.1.3 Auswahl des problemzentrierten Interviews als Erhebungsinstrument

In der sozialwissenschaftlichen Literatur werden eine Reihe qualitativer Interviewtechniken unterschieden, die methodisch und begrifflich teilweise nur schwer gegeneinander abzugrenzen sind. In der vorliegenden Arbeit wird das problemzentrierte Interview in Anlehnung an Witzel zum Einsatz kommen.²²⁷ Es kennzeichnet sich dadurch aus, den Befragten zwar möglichst frei zu Wort kommen zu lassen, seine Ausführungen jedoch durch die Fragen des Interviewers auf bestimmte Problemstellungen hin zu zentrieren. Einerseits ist es somit möglich, bereits vorhandene Erkenntnisse zur Thematik einzubringen und zu prüfen. Andererseits besteht durch die prinzipielle Offenheit der Untersuchungsmethode die Chance, die vorhandenen theoretischen Konzepte durch die Äußerungen

²²³ Vgl. Lamnek, 1995, S.66.

²²⁴ Vgl. Flick, 1991, S.154.

²²⁵ Vgl. Flick, 1995, S.112ff.

²²⁶ Flick, 1995, S.113.

der Befragten zu modifizieren.²²⁸ Kurz: Die „theoretischen Vorstellungen werden durch das Interview mit der sozialen Realität konfrontiert, plausibilisiert oder modifiziert.“²²⁹ Das der qualitativen Forschung unterliegende Prinzip der Offenheit wird unterstützt, indem das theoretische Konstrukt des Forschers dem Befragten unbekannt bleibt.²³⁰

Witzels Konzeption des problemzentrierten Interviews umfasst einen Kurzfragebogen zur Erhebung demographischer Daten, den Interviewleitfaden, die Tonbandaufzeichnung und das Postskriptum.

Der Leitfaden dient als Orientierungsrahmen und Gedächtnisstütze des Interviewers. Wie Witzel anmerkt, ist „für die Entwicklung des Gesprächs selbst (...) der Begriff „Leitfaden“ unzutreffend, weil hier der Gesprächsfaden des Interviewten im Mittelpunkt des Interesses steht.“²³¹ Der Interviewer soll in Abhängigkeit des Gesprächsverlaufs selbst entscheiden, wann er sein problemzentriertes Interesse in das Interview einbringt. Die im Interviewleitfaden fixierten thematischen Felder helfen dabei: Wenn der Gesprächsverlauf stockt oder die gerade behandelte Thematik unergiebig ist, kann sich der Interviewer aus dem Leitfaden „inhaltliche Anregungen holen, die dann ad hoc entsprechend der Situation formuliert werden“.²³²

Die Tonbandaufzeichnung erscheint insofern sinnvoll, als durch sie das Interview verbal vollständig erfasst wird. Während des Interviews kann sich der Interviewer auf das Gespräch konzentrieren und – wenn intendiert – simultan nonverbale und situative Elemente erfassen.

Im Anschluss des Gesprächs ist nach Vorschlag Witzels ein Postskriptum anzufertigen. Es gestattet, Eindrücke über die Person und das Verhalten des Interviewten, über die Kommunikation und die Räumlichkeiten sowie über nicht aufgezeichnete Ereignisse vor und nach dem Interview zu erfassen. Ziel ist es, Kontextinformationen zum Gespräch festzuhalten, die bei der späteren Auswertung der Daten hilfreich sein könnten.²³³

Für die Umsetzung des problemzentrierten Interviews sind der Gesprächseinstieg, allgemeine und spezifische Sondierungen sowie Ad-hoc-Fragen von Wichtigkeit. Um das übliche Frage-Antwort-Schema zu durchbrechen, sollte der Gesprächseinstieg so gewählt werden, dass der Befragte darauf erzählerisch antworten kann. Allgemeine Sondierungen werden im Gespräch durch gezieltes Nachfragen realisiert. Auf diese Weise erhält man zusätzliche Informationen und Details von bereits Dargestelltem. Spezifische Sondierungen dagegen helfen dem Interviewer sein Verständnis vom Untersuchungsobjekt zu vertiefen und die Darstellung des Befragten nachzuvollziehen. Dazu können kurze Zusammenfassungen, Rückmeldungen, Interpretationen, Verständnisfragen und die Konfrontation des Befragten mit Ungereimtheiten eingesetzt werden. Bezüglich letzterem hat die

²²⁷ Vgl. Witzel, Andreas: Das problemzentrierte Interview. In: Jüttemann, Gerd (Hrsg.): Qualitative Forschung in der Psychologie: Grundlagen, Verfahrensweisen, Anwendungsfelder. Weinheim/Basel, 1985.

²²⁸ Vgl. Lamnek, 1995, S.75ff.

²²⁹ Lamnek, 1995, S.90.

²³⁰ Vgl. Lamnek, 1995, S.75.

²³¹ Witzel, 1985, S.236.

²³² Vgl. Witzel, 1985, S.237.

Aufrechterhaltung einer angenehmen Gesprächsatmosphäre allerdings Vorrang. Ad-hoc-Fragen kommen zum Einsatz, um dem Interviewten Fragen zu Themenbereichen zu stellen, die er von sich aus noch nicht angesprochen hat.

Die dem problembezogenen Interview zu Grunde liegenden erläuterten Methoden scheinen generell mit dem zu untersuchenden Gegenstand vereinbar. Wie die theoretischen Ausführungen gezeigt haben, besitzen weder PR- noch Wirtschaftswissenschaft umfassende und gesicherte Erkenntnisse über den Ablauf des Kooperationsprozesses beim Sponsoring zwischen Museen und Unternehmen. Andererseits lassen sich mögliche Formen der Zusammenarbeit nur schwer quantifizieren, so dass eine offene Untersuchungsanlage die Chance auf größtmöglichen Erkenntniszuwachs bietet.

8.2 Der Zugang zum Untersuchungsfeld

Da die Arbeit einerseits das Ziel verfolgt, den Kooperationsprozess beim Sponsoring von Seiten der Museen zu beschreiben und zu analysieren, andererseits jedoch die Perspektive der Unternehmen darauf einbeziehen möchte, besteht die Besonderheit der Existenz zweier Grundgesamtheiten. Zum einen jener der sponsoringtreibenden Berliner Museen, zum anderen die der mit ihnen zusammenarbeitenden Unternehmen. Beide Grundgesamtheiten sind in ihrem genauen Umfang schwer zu ermitteln, weil Hilfsmittel wie Verzeichnisse oder Statistiken nicht existieren. Da jedoch stichprobentheoretische Überlegungen und Fragen der Repräsentativität bei qualitativen Methoden eine untergeordnete Rolle spielen, ist das Auffinden einer *stabilen* Grundgesamtheit auch weniger bedeutsam. Denn das Ziel qualitativer Forschung besteht eben nicht im Auffinden der Häufigkeit bestimmter Handlungsmuster, sondern darin, ein „möglichst zutreffendes Set der relevanten Handlungsmuster in einer sozialen Situation herauszufinden.“²³⁴

In Anbetracht dessen wurde zur Auswahl der zu befragenden Institutionen ein Verfahren auf der wissenschaftstheoretischen Grundlage des sogenannten theoretischen Samplings eingesetzt. Methoden dieses Verfahrens werden u.a. dann angewendet, wenn der Umfang und/oder bestimmte Merkmale der Grundgesamtheit nicht bekannt sind. Das Grundprinzip besteht in der Auswahl von Untersuchungsobjekten anhand konkret-inhaltlicher statt abstrakt-methodologischer Kriterien: „So geht es weder darum, die Repräsentativität der Stichprobe durch Zufallsauswahl zu gewährleisten, noch um ihre geschichtete Zusammensetzung.“²³⁵ Vielmehr muss eine Vorstellung darüber existieren, wie „typische“ Untersuchungsgegenstände aussehen. Bei der Auswahl der zu Befragenden nach dem Prinzip des theoretischen Samplings besteht insofern die Schwierigkeit, *alle* typischen Fälle zu identifizieren. Eine theoretische Vorstrukturierung des Forschungsfelds wie sie durch den Theorieteil dieser Arbeit geleistet wurde, ist dafür zwingend notwendig. Aufgrund der fehlenden Repräsentativität bei der Anwendung der Methode des Samplings sind generalisierende Aussagen über den

²³³ Witzel, 1985, S.237ff.

²³⁴ Lamnek, 1995, S.92.

²³⁵ Flick, 1995, S.82.

Untersuchungsgegenstand problematisch, doch sind „Generalisierungen im Sinne von Existenzaussagen („Es gibt...“) durchaus möglich“.²³⁶

Die Literatur zum theoretischen Sampling beschreibt verschiedene Strategien zur Auswahl der Untersuchungseinheiten. Ziel ist es, möglichst gezielt Fälle auszuwählen, die vielversprechend in Bezug auf Informationen zum Thema sind. Patton²³⁷ schlägt 15 verschiedene Strategien vor wie dies geschehen kann. Drei der von ihm beschriebenen Strategien scheinen mit dem Untersuchungsgegenstand und dem Forschungsinteresse dieser Arbeit kompatibel:

- Criterion Sampling: Auswahl der Fälle nach einem vorab festgelegten, gemeinsamen Kriterium.
- Typical case sampling: Die Auswahl besonders typischer Fälle, deren Erfolg oder Scheitern als typisch für die Mehrzahl der Fälle angesehen werden kann.
- Maximum variation sampling: Wenige, aber möglichst unterschiedliche Fälle werden zur Untersuchung herangezogen, um eine maximale Variation im Sample zu erhalten.

Patton weist darauf hin, dass eine Kombination mehrerer Strategien durchaus möglich und sinnvoll sein kann, weshalb die drei genannten Methoden für diese Arbeit Anwendung finden werden. Die Größe des zu untersuchenden Samples ist nach Patton jedoch nicht festgelegt, sondern abhängig vom Forschungsgegenstand, Ziel der Untersuchung, Nützlichkeit, und Ressourcen.²³⁸ Es ist allerdings in jedem Fall zu diskutieren, in welcher Weise das realisierte Sample die Ergebnisse der Untersuchung beeinflusst hat und wo Stärken und Schwächen der Auswahl liegen.²³⁹

8.2.1 Die Auswahl der Museen und Unternehmen

Betrachtet man die von Patton formulierten Kriterien zur Auswahl der Untersuchungsobjekte, bietet sich zunächst das criterion sampling für die Zwecke dieser Arbeit an. So bilden die im Theorieteil erläuterten Definitionen für Museen und Unternehmen das erste Kriterium für die Auswahl der Fälle. Es finden somit nur Institutionen Berücksichtigung, die diesen Definitionen genügen. Wie eingangs erwähnt, beschränkt sich die Untersuchung auf das Gebiet der Stadt Berlin. Folglich gilt als weiteres Auswahlkriterium, dass die Museen und Unternehmen in Berlin ansässig sind. Da sich die Arbeit auf Sponsoring praktizierende Museen und Unternehmen bezieht, müssen eben diese Institutionen aus der Grundgesamtheit aller Museen und Unternehmen isoliert werden. Bezüglich der Unternehmen muss in diesem Zusammenhang gelten, dass sie mit Museen in Berlin Sponsoringaktivitäten umsetzen. Wie die theoretische Darstellung gezeigt hat, existiert für Sponsoring keine einheitliche Definition. Um der Vielzahl der Definitionen nicht noch eine weitere, von mir formulierte Arbeitsdefinition hinzuzufügen, soll zunächst alles als Sponsoring gelten, was von den Museen und Unternehmen solches bezeichnet wird. Damit nehme ich in Kauf, dass möglicherweise nicht alle Untersuchungsobjekte als Sponsoring

²³⁶ Lamnek, 1995, S.92.

²³⁷ Vgl. Patton, Michael Quinn: Qualitative evaluation and research methods. 2. Auflage. Newbury Park/London/New Delhi, 1990.

²³⁸ Vgl. Patton, 1990, S.184.

gemäß der in Abschnitt 3.1 dargestellten Definition gelten können, jedoch bleibt die Untersuchung entsprechend des Prinzips qualitativer Forschung offen für die Erfassung verschiedener Ausprägungen von Sponsoring.

Zur Suche nach entsprechenden Kooperationen wurde gezielt auf die Websites von Museen und den beiden Museumsverbänden sowie Museumsverbänden und bekanntermaßen sich engagierenden Unternehmen zugegriffen, aber auch Suchmaschinen²⁴⁰ im Internet benutzt. Weiterhin wurde im Archiv der Berliner Tageszeitungen „Der Tagesspiegel“ und „Berliner Zeitung“ für die Jahre 1998 bis 2002 gesucht sowie das am Institut für Museumskunde vorliegende Verzeichnis der Berliner Museen konsultiert. Da zu vermuten stand, dass Aktivitäten kleinerer Museen keinen Widerhall in der Presse fanden, wurde zudem gezielt bei kleineren Museen telefonisch nachgefragt, ob Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit Unternehmen bestehen, als was diese zu bezeichnen ist und mit welchen Unternehmen zusammengearbeitet wird oder wurde. Gemäß des oben genannten Prinzips wurden all die Fälle als betrachtenswert eingestuft, die als „Sponsoring“ beschrieben wurden.

In einem zweiten Schritt erfolgte die konkrete Auswahl der Fälle nach den Methoden des typical case und maximum variation sampling. Hierbei galten die im theoretischen Teil dargelegten Erkenntnisse bezüglich der möglichen thematischen Ausrichtung von Museen, ihrer unterschiedlichen Größe und Trägerschaft sowie das bisherige Engagement im Sponsoring als Kriterien der Auswahl. Ziel war einerseits, für die Berliner Museumslandschaft typische Fallbeispiele zu finden und andererseits, eine möglichst große Varianz herzustellen. Dies galt auch in Bezug auf die Auswahl der Unternehmen. Kriterien waren hier die Branche, die Eigentümerstruktur, das bisherige Engagement im Kultursponsoring sowie die Reichweite seiner Tätigkeit.²⁴¹

Auf diese Art wurden 14 Museen und 11 Unternehmen bestimmt, mit deren Verantwortlichen für Sponsoring Interviews geführt werden sollten.

8.2.2 Die Auswahl der Interviewpartner

Nachdem 25 einzelne Institutionen als für die Untersuchung relevant ermittelt waren, wurden diese telefonisch kontaktiert. Auf diese Weise wurden die zuständigen Ansprechpartner für Sponsoring samt Adressen und Telefonnummern recherchiert. Sie wurden anschließend mit einem Brief kontaktiert, indem kurz das Forschungsvorhaben skizziert und um die Unterstützung der Untersuchung gebeten wurde. Daraufhin wurde zur Vereinbarung eines Gesprächstermins direkt telefonischer Kontakt mit den Verantwortlichen aufgenommen.

²³⁹ Vgl. Patton, 1990, S.172ff.

²⁴⁰ Es wurde die Suchmaschinen Google und Lycos genutzt.

8.2.2.1 Die Interviewpartner in den Museen

Auf meine Bitte um einen Gesprächstermin erklärten sich neun der 14 angeschriebenen Museumsmitarbeiter zu einem Interview bereit. Im Zusammenhang mit der Terminvereinbarung wurde den Gesprächspartnern die von mir in Kapitel 7 formulierten Untersuchungsdimensionen mitgeteilt. Damit sollte ihnen die Gelegenheit gegeben werden, sich schon im Vorfeld grob mit der Thematik vertraut zu machen.

Die fünf Absagen wurden unterschiedlich begründet. In einem Fall verwies man auf die Häufigkeit solcher Anfragen und daraus resultierenden Zeitproblemen. Zeitliche Probleme, jedoch wegen hohen Termindrucks auf Seiten des Verantwortlichen, waren auch in zwei weiteren Fällen der Grund für die Absage. Eine Absage wurde damit begründet, dass das Thema Sponsoring in der entsprechenden Institution gerade diskutiert und organisatorisch verankert wird. Der Verantwortliche wollte sich deshalb nicht zu dieser Thematik äußern. Ein anderer Fall stellte sich mit dem direkten telefonischen Kontakt als irrelevant heraus.

8.2.2.2 Die Interviewpartner in den Unternehmen

Die Vereinbarung von Gesprächsterminen mit Unternehmensvertretern stellte sich schwieriger dar als im Falle der Museen. Fünf der elf angeschriebenen Sponsoringverantwortlichen verweigerten ein Gespräch. Da die Aussagen der Unternehmensverantwortlichen allerdings nicht den Mittelpunkt dieser Arbeit darstellen, sondern lediglich der Generierung zusätzlicher Informationen dienen, kann die erzielte Zusagequote dennoch als zufriedenstellend eingestuft werden.

Die Ablehnung von Gesprächsterminen erfolgte aus verschiedenen Gründen: In einem Fall hielt man sich nicht für den „richtigen Ansprechpartner in Sachen Sponsoring“, obwohl die Vorrecherchen einige Anhaltspunkte dafür boten. Ein anderes Mal wurde die Absage mit der Häufigkeit der Anfragen und der dadurch prinzipiell nicht gewährten Hilfe begründet. In drei Fällen meldeten sich die Angeschriebenen trotz zahlreicher telefonischer Kontaktierungsversuche während mehrerer Wochen und der Bitte um Rückmeldung nicht, so dass hier aufgrund des für die Arbeit gesteckten Zeitrahmens keine Interviewtermine ausgemacht werden konnten. In erster Linie ist die geringere Resonanz der Unternehmen auf meine Anfragen damit auf Zeitprobleme verschiedener Ausprägung ihrerseits und der Häufigkeit derartiger Bitten zurückzuführen. Ob eine längerfristige Ansprache mehr Erfolg gehabt hätten, bleibt offen. Zum einen scheint das Tagesgeschäft generell nicht immer genug Zeit zu lassen, um solche Anfragen zu bearbeiten, zum anderen lehnen einige Unternehmen prinzipiell eine solche Unterstützung ab.

Den sechs Ansprechpartnern der Unternehmen, mit denen ein Gesprächstermin vereinbart werden konnte, wurden die Untersuchungsdimensionen mitgeteilt. Als Problem erwies sich in einigen Fällen

²⁴¹ Da die Bezugsgrößen zur Bestimmung der *Unternehmensgröße* branchenabhängig variiert, wurde es durch dieses Merkmal als Auswahlkriterium ersetzt. Es lässt sich so zwischen international, national und regional agierenden Unternehmen unterscheiden.

die Bitte nach Aufzeichnung der Gespräche. Trotz Zusicherung von Anonymität und dem Angebot, dass Gespräch zu autorisieren, erklärten sich zwei der sechs Unternehmensverantwortlichen nur mit dem Notieren der Informationen, nicht jedoch mit der Tonbandaufzeichnung einverstanden. Begründet wurde dies in einem Fall damit, dass man nicht zitiert werden möchte, um eine „Anfragenlawine“ der Kulturinstitutionen zu vermeiden. Im anderen Fall wurde keine Begründung abgegeben. Es ist jedoch zu vermuten, dass hier die Befürchtung nach Fragen bezüglich der Höhe der gewährten Unterstützung eine Rolle spielte, obwohl – wie erwähnt – auf die Untersuchungsdimensionen hingewiesen wurde.

8.2.2.3 Modifikation des Untersuchungsdesigns

In Anbetracht der aus der ablehnenden Haltung einiger Gesprächspartner gegenüber der Aufnahme des Interviews resultierenden Schwierigkeiten, wurden drei Alternativen im Umgang mit diesen erwogen:

- gänzlich auf die Gespräche mit den Unternehmen zu verzichten,
- nur die Gespräche mit den Unternehmen in die Untersuchung einzubeziehen, für die eine Aufzeichnung möglich ist oder
- alle Gespräche mit den Unternehmen in die Untersuchung einzubeziehen, allerdings unter Veränderung der Aufzeichnungs- und Auswertungsmethode für die nicht mitgeschnittenen Gespräche.

Die erste Alternative wurde aufgrund des mit ihr verbundenen Informationsverlustes für die Untersuchung nicht weiter verfolgt. Die zweite Alternative hätte bedeutet, am ursprünglichen Untersuchungsdesign festhalten zu können. Allerdings wären die so erzeugten Daten einseitig geraten, da die Verweigerung nur durch Repräsentanten von Unternehmen ähnlicher mit identischen Merkmalen erfolgte. Aus diesen Gründen fiel die Entscheidung auf die dritte Alternative.

Die in Konsequenz veränderte Aufzeichnungsmethodik stellt sich folgendermaßen dar: Besteht die Möglichkeit der Aufzeichnung der Interviews, so wird diese realisiert. Ist dies nicht der Fall, wird der Inhalt der Interviews so umfangreich und genau wie möglich während des Gesprächs notiert. Um Informationsverluste zu vermeiden, werden die Gesprächspartner gebeten, langsam zu sprechen oder Aussagen zu wiederholen.

Während die aufgezeichneten Interviews verschriftlicht werden, wird für die anderen ein Gesprächsprotokoll erstellt.²⁴² Auf Basis der während der Interviews festgehaltenen Notizen werden die Informationen sinngemäß, aber so genau und originalgetreu wie möglich niedergelegt.

Es liegt auf der Hand, dass bei dieser Vorgehensweise Informationsverluste entstehen. Eine vollständige verbale Erfassung des Gesagten ist nur schwer möglich.

²⁴² Die verschriftlichten Interviews und die Gesprächsprotokolle können aus Platzgründen nicht beigefügt werden. Sie finden sich jedoch in der dieser Veröffentlichung zugrunde liegenden Magisterarbeit wieder.

Weitere Informationen könnten eingebüßt werden, weil die Mitschrift die Aufmerksamkeit des Interviewers bindet und dieser somit nur am Rande besondere Reaktionen oder Probleme während des Gesprächs beobachten kann. Die auf der Grundlage von Mitschriften erzeugten Texte geben zudem nicht so ausführlich und authentisch die Sichtweise des Befragten wieder wie die Mitschnitte von Interviews. Ein entscheidender Vorteil der qualitativen Methode geht damit verloren.

Da die angesprochenen Informationsverluste allerdings wesentlich geringer scheinen als jene, die bei einem Verzicht auf die Gespräche entstünden, werden diese in Kauf genommen. Zudem ist anzunehmen, dass die Informationen in jedem Fall dem Sinn nach erfasst werden können. Dem Interesse, *zusätzliche* Anhaltspunkte zum Thema zu erhalten, wäre damit entsprochen.

Der veränderte Aufzeichnungsmodus für die Gespräche mit den Unternehmensvertretern verlangt auch eine Modifizierung der Auswertungsmethodik. Während die verschriftlichten Interviews mittels qualitativer Inhaltsanalyse untersucht werden, scheint diese Vorgehensweise für die Gesprächsprotokolle nicht adäquat. Die Texte sprechen nicht mehr „für sich“ und geben nicht so ausführlich die Meinungen der Befragten wieder wie das nötig wäre. Das erzeugte Textmaterial unterscheidet sich von dem der verschriftlichten Interviews und ist damit unter strengen wissenschaftlichen Gesichtspunkten auch nicht mit diesem vergleichbar. Mit diesem Vorbehalt können die Gesprächsprotokolle nur zusätzlich und am Rande in die Auswertung mit einfließen.

Das Erhebungsinstrument und das Postskriptum sind von den erwähnten Veränderungen nicht betroffen und können wie ursprünglich konzipiert eingesetzt werden.

8.2.3 Entwicklung der Interviewleitfäden

Die in Kapitel 7 formulierten Hypothesen und Untersuchungsdimensionen stellen die übergeordneten Themenbereiche dar, nach denen die Interviewleitfäden zu strukturieren und zu formulieren waren.²⁴³

Als Gesprächseinstieg ist nach Witzels Vorschlag in beiden Fällen die eher allgemein gehaltene Frage nach den Gelegenheiten bisheriger Sponsoringaktivitäten gewählt worden. In Anknüpfung an diese Frage können dann variabel die weiteren Punkte angesprochen werden.

Bei der Formulierung der Fragen wurde darauf geachtet, dass diese eindeutig und so kurz wie möglich sind, um das Verständnis zu erleichtern. Weiterhin wurde versucht, die Fragen so neutral wie möglich zu stellen. Bei den an die Unternehmensvertreter gerichteten Fragen wurde explizit darauf hingewiesen, dass es jeweils um die Zusammenarbeit mit Museen geht.

Da für das hier behandelte Thema demographische Daten weniger relevant sind, wurde auf den Kurzfragebogen verzichtet. Statt dessen sind die wenigen, in diese Richtung weisenden Fragen in den Leitfaden integriert worden.

²⁴³ Die Interviewleitfäden finden sich im Anhang wieder.

8.2.4 Der Untersuchungszeitraum

Die Interviews fanden zwischen dem 16. Januar und dem 20. Februar 2003 statt, wobei sich die Mehrzahl der Gespräche mit den Museumsvertretern auf die Woche vom 20. bis 24. Januar 2003 konzentrierte. Die Mehrheit der Gespräche mit den Verantwortlichen der Unternehmen fand dagegen erst nach dieser Woche statt. Dies resultiert einerseits aus der Tatsache, dass es mehrerer telefonischer „Anläufe“ bedurfte, um einen Termin mit den Unternehmensvertretern zu vereinbaren. Andererseits war eine spontane Terminvergabe ihrerseits nicht möglich, so dass sie zum Teil zwei Wochen im voraus festgelegt werden mussten.

8.3 Die Transkription und die Gesprächsprotokolle

Nach der Aufnahme der Interviews erfolgte die Verschriftlichung der Daten. Aus forschungsökonomischen Gründen wurde nur das transkribiert, was im Rahmen des Forschungsinteresses von Bedeutung war. Denn bei Fragestellungen, „bei denen sprachlicher Austausch das Medium zur Untersuchung bestimmter Standards ist, sind übertriebene Genauigkeitsstandards nur in Sonderfällen gerechtfertigt. Sinnvoller scheint, nur so viel und genau zu transkribieren, wie die Fragestellung erfordert.“²⁴⁴ Auf diese Weise wird der Gefahr vorgebeugt, dass Aussage und Sinn des Transkribierten in der Differenziertheit und Unübersichtlichkeit der Protokolle verloren gehen.²⁴⁵ Zudem wird dadurch Zeit für die Interpretation gespart.

Da keine verbindlichen Standards zur Transkription existieren, wurden die Interviews anhand von der Autorin aufgestellter Transkriptionsregeln verschriftlicht.²⁴⁶

Bei den Interviews, für die keine Aufzeichnung möglich war, wurden die Informationen der Gesprächspartner zunächst handschriftlich notiert. Anhand dieser während des Interviews festgehaltenen Notizen wurde im Anschluss – wie konzipiert – ein Gesprächsprotokoll erstellt.

8.4 Allgemeines zum Ablauf der Untersuchung

Es wurden insgesamt 15 Interviews durchgeführt. Zwei Termine mit Ansprechpartnern²⁴⁷ der Museen und einer mit einem Ansprechpartner der Unternehmen mussten kurzfristig verschoben werden, was aber keine Konsequenzen auf die generelle Durchführung hatte. Ein Gespräch wurde in einem Café durchgeführt (M1). Alle anderen fanden in den Arbeitsräumen der Gesprächspartner statt, womit der Forderung nach Herstellung einer alltagsnahen Gesprächssituation erfüllt wurde. Während zweier Interviews in den Museen (M3 und M5) war jeweils eine Praktikantin anwesend. In einem Fall (M3) hatte dies Auswirkungen auf das Gespräch, da die Praktikantin als interessiert am Thema „Sponsoring“ galt und durch den Gesprächspartner teilweise in das Gespräch mit einbezogen wurde.

²⁴⁴ Flick, 1995, S.192f.

²⁴⁵ Vgl. Flick, 1991, S.162.

²⁴⁶ Die Transkriptionsregeln sind im Anhang festgehalten.

²⁴⁷ Werden im Folgenden die Gesprächspartner erwähnt, so wird der Einfachheit halber die maskuline Form benutzt, auch wenn es sich um weibliche Gesprächspartner handelt.

Es hatte den Anschein, dass der eigentliche Gesprächspartner sich dadurch mit eigenen Bemerkungen etwas zurückhielt. In vier Fällen (M5, M7, M9, U1) wurde das Gespräch mit dem jeweiligen Museumsverantwortlichen kurz durch einen Mitarbeiter oder ein Telefongespräch unterbrochen, was das jeweilige Interview allerdings nicht negativ beeinflusste.

Ein Interviewpartner der Unternehmen (U1) stand offenbar unter Zeitdruck. Dies wurde von ihm zwar nicht explizit erwähnt, doch war die Person während des Gesprächs sehr unruhig.

Die Dauer der einzelnen Interviews variierte. Die kürzesten hatten eine Länge von ungefähr 18 Minuten (M4 und M5), die längsten dauerten rund 45 Minuten (M9 und U1). Die durchschnittliche Gesprächsdauer lag bei ungefähr 25 Minuten.

8.5 Auswertung des Postskriptums

Alle Interviews fanden in einer angenehmen, freundlichen und allgemein offenen Atmosphäre statt. Die meisten Gesprächspartner zeigten sich an dem Thema und an der Untersuchung interessiert und äußerten den Wunsch, über die Ergebnisse informiert zu werden. Zwei der Interviewpartner (M9, U6) baten um die Autorisation der Aufzeichnungen. Mit dieser wurden keine gravierenden inhaltlichen Veränderungen vorgenommen. In einem Fall (U6) wird jedoch deutlich, dass die Änderungen durchaus mit dem Ziel verbunden waren, das eigene Engagement besonders hervorzuheben und das Unternehmen damit bewusst positiv darzustellen.

Allgemein war zu beobachten, dass fast alle Befragten auf Seiten der Museen und Unternehmen sehr detailliert und ausführlich von einzelnen Projekten berichteten. Obwohl vorab deutlich gemacht wurde, dass das Erkenntnisinteresse eher dem allgemeinen Ablauf von Sponsoring gilt, wurden oft projektspezifische Einzelheiten erwähnt. Begründen lässt sich dies auf zweierlei Weise: Zum einen sollte möglicherweise das bereits Gesagte besser veranschaulicht werden. Zum anderen wurde versucht, auf der Basis detaillierter Erzählung eine Antwort auf die Frage abzuleiten. Dies lässt darauf schließen, dass sich manche Befragten im Laufe des Gesprächs zum ersten Mal mit bestimmten Fragestellungen auseinandergesetzt haben. Nicht zuletzt beruhte die detaillierte Darstellung von Projekten zum Teil auch auf dem Drang nach Selbstdarstellung. So wurde insbesondere auf große, erfolgreiche Kooperationen verwiesen (z.B. M1, U2). Dieses Phänomen entspricht insofern dem Prinzip der „sozialen Erwünschtheit“, als dass dem Interviewer das besondere Engagement des jeweiligen Hauses verdeutlicht werden sollte.

Demgegenüber vermieden es nur einige wenige Befragte gänzlich, konkrete Projekte und Namen von Partnerunternehmen zu nennen (M4, U3). In diesen Fällen kann vermutet werden, dass auch auf andere Fragen nicht völlig offen geantwortet wurde und dem Interviewer eine Sicht präsentiert wurde, die nicht völlig mit der tatsächlichen Situation übereinstimmt.

Entgegen der oben erwähnten Forderung an den Interviewer, ist es der Autorin in keinem der Fälle völlig gelungen, eigene nonverbale und verbale Zeichen während der Interviews zu unterlassen. So wurde dem Befragten durch Nicken oder verbaler Zustimmung („ja“, „hm“) in gewissen Abständen immer wieder Aufmerksamkeit signalisiert. Allerdings ist anzumerken, dass diese Äußerungen die ohnehin künstliche Gesprächssituation eher entschärft und die Befragten zum Erzählen ermuntert haben dürften. Den Inhalt und den Verlauf der Gespräche haben die Äußerungen vermutlich nicht wesentlich beeinflusst.

8.6 Das Auswertungsverfahren

Eine der klassischen Vorgehensweisen bei der Analyse von Textmaterial ist die Inhaltsanalyse. Es werden hierbei Kategorien verwendet, die „an das Material herangetragen und nicht unbedingt daraus entwickelt [werden], wenngleich sie immer wieder daran geprüft und gegebenenfalls modifiziert werden.“²⁴⁸ Ziel dieses Ansatzes ist in erster Linie die Reduktion des vorhandenen Materials. Das Textmaterial kann dabei mittels quantitativer oder qualitativer Inhaltsanalyse ausgewertet werden. Für die Zwecke dieser Arbeit scheint eine qualitative Inhaltsanalyse sinnvoller, da hier die Perspektiven der Akteure herausgearbeitet und die Inhalte des generierten Materials im jeweiligen thematischen Kontext interpretiert werden.

8.6.1 Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring

Die Auswertung des vorliegenden Materials²⁴⁹ wurde mittels der „Qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring“²⁵⁰ vorgenommen. Diese zielt auf die zusammenfassende Deutung des Materials auf Basis eines Kategorienschemas ab. Die Analyse des Textkorpus wurde in enger Anlehnung an Mayring²⁵¹ vorgenommen. Gemäß der in Abschnitt 8.1.1 formulierten allgemeinen Gütekriterien qualitativer Forschung wird sie im Folgenden erläutert:

In einem ersten Schritt wurde das Material festgelegt, das für die Analyse herangezogen werden sollte. Es entspricht dem gesamten Textmaterial der 13 Leitfadeninterviews für die eine Aufzeichnung möglich war.

In einem nächsten Schritt soll nach Mayring die Entstehungssituation der Interviews beschrieben, d.h. dargestellt werden, von wem und unter welchen Bedingungen das Material produziert wurde. Dies ist bereits in den Abschnitten 8.2 bis 8.4 geschehen. Danach erfolgt die formale Charakterisierung des Materials. Wie weiter oben erwähnt, liegen die Basistexte in einer nach vorherig festgelegten Transkriptionsregeln verschriftlichten Form vor.²⁵²

²⁴⁸ Flick, 1995, S.212.

²⁴⁹ Es sei nochmals darauf verwiesen, dass allein die aufgezeichneten Gespräche auf diese Weise ausgewertet werden. Die in den Gesprächsprotokollen festgehaltenen Informationen werden bei der Interpretation der Ergebnisse nur ergänzend hinzugezogen.

²⁵⁰ Mayring, Philip: Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 4., erweiterte Auflage. Weinheim, 1993 (b).

²⁵¹ Mayring, 1993 (b), S.42ff.

²⁵² Die verschriftlichten Interviews und die Gesprächsprotokolle können aus Platzgründen nicht beigefügt werden. Sie finden sich jedoch in der dieser Veröffentlichung zugrunde liegenden Magisterarbeit wieder.

Im nächsten Schritt soll nach Mayring die Fragestellung und die Richtung der Analyse festgelegt werden. Vom sprachlichen Material ausgehend, lassen sich Aussagen in ganz verschiedene Richtungen treffen. So kann der im Text behandelte Gegenstand beschrieben, etwas über den Verfasser des Textes gesagt oder die Wirkung des Textes auf Rezipienten erläutert werden. Im vorliegenden Fall soll durch die Aussagen der Interviewten vor allem der in den Gesprächen thematisierte Kooperationsprozess beim Sponsoring erfasst und beschrieben werden. Aussagen über die Verfasser sind ergänzend als Kontextinformationen von Bedeutung.

Ist die Richtung der Analyse festgelegt, wird über die Analysetechnik entschieden. Dabei werden von Mayring drei verschiedene Techniken unterschieden.²⁵³ Die zusammenfassende Inhaltsanalyse reduziert den Ausgangstext auf eine Kurzversion, die nur noch die wichtigsten Textteile enthält. Die explizierende Inhaltsanalyse trägt zusätzliche Informationen von außen an unklare Textbestandteile heran, um das Verständnis zu erweitern. Die strukturierende Inhaltsanalyse schließlich versucht „bestimmte Aspekte aus dem Material herauszufiltern, unter vorher festgelegten Ordnungskriterien einen Querschnitt durch das Material zu legen oder das Material aufgrund bestimmter Kriterien einzuschätzen.“²⁵⁴ Dem Forschungsanliegen dieser Arbeit entspricht diese letztgenannte Technik, weshalb sie Anwendung finden soll.

Die strukturierende Inhaltsanalyse lässt sich nochmals in vier Untergruppen einteilen: in die formale, inhaltliche, typisierende und skalierende Strukturierung.²⁵⁵ Die formale Strukturierung zielt auf die innere Struktur des Materials ab, die mit Hilfe bestimmter formaler Kriterien herausgefiltert wird. Die inhaltliche Strukturierung hat die Zusammenfassung inhaltlicher Aspekte zum Ziel, ähnlich wie die typisierende Strukturierung, die das Material im Hinblick auf seine markanten Ausprägungen hin untersucht. Bei der skalierenden Strukturierung werden zu einzelnen Dimensionen Ausprägungen in Form von Skalenpunkten definiert und das Material anhand dessen eingeschätzt.

Das mit der inhaltlichen Strukturierung einhergehende Anliegen, Material aus einem Textkorpus hinsichtlich bestimmter Themen zu extrahieren und zusammenzufassen, entspricht dem Forschungsinteresse dieser Arbeit. Daher wird diese Analysemethode zur Auswertung der Interviews benutzt werden. Ziel dabei ist es, eine Struktur aus dem Material zu extrahieren, indem ein theoriegeleitetes Kategoriensystem an den Text herangeführt wird.

²⁵³ Vgl. Mayring, 1993 (b), S.54.

²⁵⁴ ebd.

²⁵⁵ Vgl. Mayring, 1993 (b), S.79ff.

8.6.2 Die Kodierung der Interviews

Im Rahmen von Inhaltsanalysen fungieren Kategorien – als Teil eines Kategoriensystems – als Variablen bzw. Variablenausprägungen. Kategoriensysteme werden entweder induktiv aus dem vorliegenden Textmaterial gewonnen oder deduktiv, d.h. theoriegeleitet, entwickelt. Es sind jedoch durchaus auch Mischformen möglich, „bei denen ein a priori aufgestelltes, grobes Kategorienraster bei der Durchsicht des Materials ergänzt und verfeinert wird“.²⁵⁶

Die letztgenannte Vorgehensweise wurde für diese Arbeit angewendet. Es wurden zunächst Hauptkategorien definiert,²⁵⁷ die sich eng an die thematischen Bereiche des Leitfadens anlehnen. Für thematisch sehr breite Kategorien wurden zudem Subkategorien entwickelt. Unter Hinzunahme des Interviewmaterials ist das Kategoriensystem weiter verfeinert und vervollständigt worden. Dort, wo Abgrenzungsprobleme bei der Kodierung, d.h. der Zuordnung einer Textstelle zu einer der Kategorien, auftraten, wurden Kodierregeln aufgestellt, um die eindeutige Zuordnung zu gewährleisten. Um zu verdeutlichen, welche Textstellen unter eine Kategorie fallen, wurde jeweils eine konkrete Stelle, ein sogenanntes Ankerbeispiel, aus den Interviews ausgewählt und der entsprechenden Kategorie zugeordnet. Die Kategoriendefinitionen und Ankerbeispiele wurden in einem Kodierleitfaden zusammengefasst, der zusammen mit den Kodierregeln bei der Auswertung des Textmaterials als Handlungsanweisung diente.²⁵⁸

Bevor das gesamte Textmaterial ausgewertet wurde, erfolgte ein Probedurchlauf mit zwei zufällig ausgewählten Interviews. Dabei sollte das Kategoriensystem getestet werden. Die Textstellen in den Interviews, die einer bestimmten Kategorie zugeordnet werden konnten, wurden gekennzeichnet. Die Fundstellen sind in einem zweiten Schritt extrahiert und paraphrasiert worden. Paraphrasieren meint hier, dass nicht-inhaltstragende und schmückende Stellen gestrichen wurden, um auf einer einheitlichen Sprachebene zu einem Kurztext zu gelangen. Das in Form von Paraphrasen (P) extrahierte Material wurde zunächst pro Subkategorie (SK)²⁵⁹, dann pro Hauptkategorie (HK) zusammengefasst und mit „Kodierziffern“ durchgehend nummeriert: P/SK/HK 1.1; 1.2; ... 1.n

Nach dem Probedurchlauf wurde das Kategoriensystem nur geringfügig verändert, so dass der Hauptdurchgang der Auswertung wie eben beschrieben stattfinden konnte. Dabei wurden Paraphrasen erst dann erneut herausgeschrieben und festgehalten, wenn sie neue Aspekte zum jeweiligen thematischen Bereich enthielten und nicht schon einmal in einem vorherigen Text vorhanden waren. Um dennoch eine quantitative Bewertung des Materials vornehmen zu können, wurde die Anzahl der Fundstellen der Paraphrase vermerkt.

Die dem Anhang beigefügten Kodierbogen dokumentieren das vorgestellte Auswertungsverfahren.

²⁵⁶ Bortz/Döring, 1995, S.305.

²⁵⁷ Die Entwicklung des Kategoriensystems für diese Arbeit orientiert sich an den Vorschlägen Mayrings. Vgl. Mayring, 1993 (a), S.76ff.

²⁵⁸ Der Kodierleitfaden und die Kodierregeln sind im Anhang dokumentiert.

9 Auswertung der Untersuchungsergebnisse

9.1 Auswertung der strukturellen Daten²⁶⁰

Wie oben erläutert, wurden insgesamt 15 Interviews geführt. Dabei befinden sich unter den in die Untersuchung einbezogenen neun Museen

- drei kulturgeschichtliche Museen,
- zwei Museumskomplexe,
- ein Museum mit heimatkundlichem Sammlungsschwerpunkt,
- ein Kunstmuseum,
- ein naturkundliches Museum sowie
- ein historisches Museum.

Vier der Museen besitzen die Rechtsform einer Stiftung, drei die eines Vereins. Ein Museum ist der städtischen Verwaltung angegliedert und ein weiteres einer öffentlichen Einrichtung des Landes Berlin. In direkter öffentlicher Trägerschaft von Bund, Land oder der Stadt Berlin befinden sich sieben Museen. Die anderen beiden Museen werden von einem Verein getragen, jedoch überwiegend mit öffentlichen Geldern finanziert.

Das zur Untersuchung herangezogene Sample der Museen scheint insgesamt ausgewogen. Es zeigt einen Querschnitt durch die Berliner Museumslandschaft und spiegelt bezüglich der Größen und Sammlungsschwerpunkte sowie den Formen der Trägerschaft einige ihrer typischen Merkmale wider. Eine Schwäche des Samples besteht allerdings darin, dass die Kunstmuseen mit nur einem Vertreter etwas unterrepräsentiert sind. Bedauerlich ist zudem, dass ein rein privat getragenes Museum nicht im Sample enthalten ist. Da vermutet werden kann, dass private Museen bereits mehr Expertise im Sponsoring besitzen als öffentlich getragene, könnte dies das Gesamtergebnis geringfügig verzerren.

Ebenso vielgestaltig wie das Sample der Museen, stellen sich die in die Untersuchung einbezogenen Unternehmen dar. Es wurden zwei Unternehmen befragt, die sich als Verbrauchsgüterbetriebe klassifizieren lassen und vier, die als Sachleistungsbetriebe eingeordnet werden können. Entsprechend handelt es sich in zwei Fällen um Industrie- und Handelsunternehmen und ferner um Dienstleistungsunternehmen folgender Branchen:

- Finanzdienstleistungen,
- Wirtschaftsprüfung und -beratung,
- Nahrungs- und Genussmittel,
- Entsorgung und
- Werbe- und Mediaplanung.

²⁵⁹ Bei Fragen, die nur wenig differenzierte Antworten zuließen, wurde auf die Bildung von Subkategorien verzichtet. In den Auswertungsbogen ist die entsprechende Spalte mit „entfällt“ gekennzeichnet. Die betreffenden Paraphrasen wurden sofort der Hauptkategorie zugeordnet.

²⁶⁰ Die hier diskutierten Daten wurden im Rahmen der Interviews erhoben, finden sich wegen ihrer Uneinheitlichkeit jedoch nicht in den Kodierbogen wieder. Dort, wo die Offenlegung der Quelle der Anonymität nicht abträglich ist, wird diese in Klammern kenntlich gemacht.

Zwei der Unternehmen sind international tätig, je zwei agieren auf dem regionalen beziehungsweise lokalen Markt. Bis auf zwei Firmen, die sich in Trägerschaft der öffentlichen Hand befinden, handelt es sich um Unternehmen mit privaten Eigentümern.

Ungeachtet der Vielgestaltigkeit des Samples ist dennoch eine leichte Verzerrung zu erkennen: So ist die Nahrungsmittelbranche mit zwei Vertretern etwas überrepräsentiert, während die Bank- und Versicherungsbranche, die häufig Sponsoring betreibt, nicht im Sample enthalten ist. Das Gesamtergebnis der Untersuchung könnte dadurch insofern beeinflusst werden, als dass die Aktivitäten der Unternehmen weniger routiniert erscheinen als dies in der Praxis insgesamt der Fall ist.

Alle befragten Institutionen haben nach eigener Auskunft bereits Erfahrungen im Sponsoring vorzuweisen, allerdings in unterschiedlichem Ausmaß. Während einige Institutionen (M2, M3, M4, M5, M8, U1) Kultursponsoring bisher eher selten und unregelmäßig betreiben, führen es andere (M1, M6, M7, M9, U2, U3, U4, U5, U6) bereits regelmäßig und in größerem Umfang durch.

In Bezug auf die Museen schlägt sich eine größere Erfahrung im Sponsoring jedoch nicht in der Einrichtung einer eigenen Abteilung für diese Aufgabe oder der Benennung eines ausschließlich dafür verantwortlichen Mitarbeiters nieder. Alle Interviewpartner sind neben dem Sponsoring zugleich für andere Aufgaben zuständig, wie auch die offiziellen Arbeitsbezeichnungen oder Titel verraten. So befanden sich unter den befragten Museumsverantwortlichen

- ein Assistent des Vorstandes und Projektleiter,
- ein Abteilungsleiter für Ausstellungen und Veranstaltungen,
- vier Leiter/Referenten Öffentlichkeitsarbeit,
- ein Hauptabteilungsleiter Bildende Kunst,
- ein Kurator sowie
- ein Referent Development/Marketing.²⁶¹

Auffällig ist, dass Sponsoring zu etwa gleichen Teilen in den Kompetenzbereich der für Öffentlichkeitsarbeit Zuständigen und von Mitarbeitern fällt, die auch für andere Aufgabengebiete verantwortlich sind. Eine formelle Qualifikation, die für den Tätigkeitsbereich Sponsoring und/oder Öffentlichkeitsarbeit prädestiniert können dabei nur wenige vorweisen: Zwei der Befragten haben ein Studium der Kultur- und Medienwissenschaften absolviert (M7, M9), ein weiterer eine journalistische Zusatzausbildung (M5). Die anderen Sponsoringverantwortlichen besitzen „fachfremde“ Studienabschlüsse in Kunstgeschichte/-wissenschaft (M6, M8), Geschichte (M2, M3, M4) oder Germanistik/Literaturwissenschaft (M1, M2, M4). Es ist allerdings hinzuzufügen, dass sie meist über jahrelange praktische Erfahrungen im PR- und Sponsoringbereich verfügen.

²⁶¹ Der Einfachheit halber wird im Folgenden wiederum nur die maskuline Form benutzt, auch wenn von weiblichen Personen die Rede ist.

Nichtsdestotrotz kann die im vorangegangenen Kapitel formulierte dritte Arbeitshypothese damit nicht falsifiziert werden. An den Berliner Museen sind immer noch überwiegend Seiteneinsteiger ohne explizite Fachkenntnisse mit Sponsoring und Öffentlichkeitsarbeit betraut.

Wie gezeigt, obliegen den Museumsmitarbeitern aufgrund ihrer Position neben dem Sponsoring noch unterschiedliche weitere Aufgaben. Es fragt sich deshalb, wie viel ihrer gesamten Arbeitszeit sie für das Sponsoring aufwenden können und wollen. Vier der befragten Verantwortlichen geben an, dass sie wenig Zeit in das Sponsoring investieren. Zwei von ihnen (M2, M6) begründen dies damit, dass Sponsoring in ihren Häusern über persönliche Kontakte läuft. Diese zu aktivieren sei nicht zeitaufwendig. Zwei weitere Interviewte bedauern, dass sie nur wenig Zeit für das Sponsoring erübrigen können und sehen darin einen Mangel (M5, M8). Die anderen Befragten geben an, keine genauen Aussagen über den betriebenen Zeitaufwand machen zu können, weil dies punktuell verschieden ist (M1, M4, M7, M9) oder weil noch keine persönlichen Erfahrungswerte vorliegen (M3).

Auch die Vorlaufzeit für Sponsoringprojekte, d.h. die Zeit, die den Verantwortlichen bis zur Umsetzung von Sponsoringmaßnahmen bleibt, hängt vom jeweiligen Projekt ab wie Museen und Unternehmen übereinstimmend berichten (M4, M5, M6, U1, U2, U4, U5). Sie schwankt zwischen wenigen Wochen (M1, M3) und mehreren Monaten (M2, M8). Drei der Befragten von Museumsseite geben an, dass eine Vorlaufzeit von einem halben bis zu einem Jahr ideal wäre (M1, M8, M9). Ein Unternehmensverantwortlicher für Sponsoring (U3) bemängelt die generell kurzen Vorlaufzeiten und fordert längere Fristen.

Die Angaben lassen schlussfolgern, dass auf Seiten der Museen nicht immer ausreichend Zeit für die Vorbereitung und Umsetzung von Sponsoringprojekten bleibt, aber idealer Weise mehr davon zur Verfügung stehen sollte. Es steht daher zu vermuten, dass sich die begrenzten zeitlichen Ressourcen ungünstig auf den Ablauf des Sponsoringprozess insgesamt auswirken.

9.2 Auswertung der Leitfadengespräche

An dieser Stelle werden die Ergebnisse der Leitfadengespräche in der Reihenfolge ihrer Kodierung zusammengefasst, diskutiert und auf die theoretischen Ausführungen sowie die Arbeitshypothesen bezogen.²⁶² Die in den Gesprächsprotokollen festgehaltenen Informationen fließen in die Auswertung mit ein.²⁶³ Werden Aspekte referiert, die nur in den protokollierten Gesprächen enthalten sind, wird in Klammern auf das jeweilige Protokoll verwiesen. Die genauen Quellen der auf den Leitfadengesprächen basierenden Aussagen sind den Kodierbogen zu entnehmen.

²⁶² Es sei nochmals darauf verwiesen, dass für die Untersuchungsergebnisse keine Repräsentativität beansprucht werden kann. Verallgemeinernde Aussagen sind an dieser Stelle deshalb lediglich als Aussagen über die Existenz bestimmter Phänomene zu verstehen.

²⁶³ Wird auf die Häufigkeit bestimmter Aussagen verwiesen, so sind Abweichungen zu den in den Kodierbogen ausgewiesenen Daten dadurch zu erklären, dass Angaben aus den Gesprächsprotokollen mit einbezogen wurden.

Die folgende Nummerierung von 1 bis 17 ist mit der des Kodierleitfadens und der Kodierbogen identisch.

1. Aussagen zu Definition und Verständnis von Kultursponsoring

Sponsoring ist für die Berliner Museen im wahrsten Sinne des Wortes kein „Fremdwort“ mehr. So konnte die Mehrheit der Interviewten Auskunft darüber geben, was unter Sponsoring zu verstehen sei. Nur ein Befragter musste die Antwort auf die Frage schuldig bleiben (M3). Die Mehrheit der Interviewten stimmt darin überein, dass Kultursponsoring ein gegenseitiges Geben und Nehmen ist, also auf Leistung und Gegenleistung beruht. Werden mögliche Leistungen und Gegenleistungen näher beschrieben, so nennen die Befragten die Bereitstellung von Geld- und Sachmitteln für Museen und Image- oder Werbeeffekte für die Unternehmen. Es darf angenommen werden, dass diese Beispiele auf den Erfahrungen der Befragten beruhen und somit die übliche Sponsoringpraxis dokumentieren. Gleichzeitig weisen sie darauf hin, dass andere mögliche Kooperationsformen – etwa die Auslobung von Preisen durch Unternehmen oder die Gewährung von Leihgaben durch die Museen – nicht oder nur selten umgesetzt werden.

Trotz allgemeiner Übereinstimmung der Aussagen der Befragten mit der in dieser Arbeit vertretenen Auffassung von Sponsoring zeigen einige Äußerungen, dass dennoch Unklarheiten bestehen. So etwa, wenn das Betreiben eines Museumsshops oder die Vermietung von Räumlichkeiten als Sponsoring betrachtet wird. Hier wird Sponsoring (fälschlicherweise) mit allem gleichgesetzt, womit die Museen zusätzliche finanzielle Mittel erwirtschaften können. Auch auf Seiten der Unternehmen herrscht nicht völlige Klarheit über das Wesen von Sponsoring: So kann die Gewährung von Rabatten auf bestimmte Produkte nach der hier verwendeten Definition nicht als Sponsoring gelten. Weiterhin betrachtet keiner der 15 Befragten den Abschluss eines Vertrages zwischen den Partnern als essentielles Kennzeichen von Sponsoring – entgegen der in der Theorie vertretenen Auffassung. Einige Interviewpartner sind zudem der Meinung, dass Sponsoring im Kulturbereich eher als Mäzenatentum anzusehen ist, weil der Umfang der damit verbundenen Gegenleistungen als gering eingeschätzt oder die Aktivitäten ohne Strategie verfolgt wird.

Das Problem des Verständnisses von Sponsoring stellt sich somit in der Praxis nicht anders dar als in der Theorie: Es gibt verschiedene Ansichten darüber, was unter Sponsoring zu verstehen ist, wobei die Grenzen zu ähnlichen Aktivitäten verschwimmen. Nichtsdestotrotz bestätigt die Mehrheit der Aussagen die erste Arbeitshypothese.

2. Aussagen zur organisatorischen Einordnung von Kultursponsoring in Museen

Bei Betrachtung der Aussagen zur organisatorischen Einbindung von Sponsoring in den Museen bestätigt sich der obige Befund, dass Sponsoring oft, aber nicht immer als eine Aufgabe von Public Relations angesehen wird. Ist dies der Fall, so erfolgt meist eine Zusammenarbeit mit der Museumsleitung, den Projektleitern oder einer übergeordneten Abteilung. Andernorts wird Sponsoring

gar explizit *nicht* als originäre Aufgabe von PR gesehen. Begründet wird dies in einem Fall damit, dass „es etwas anderes ist, Gelder einzuwerben“ und „etwas an die Medien zu verkaufen“ (M2). Public Relations werden hier auf Pressearbeit verkürzt. Dass dies ungerechtfertigt ist und Sponsoring durchaus als PR-Aufgabe zu betrachten ist, wurde im theoretischen Teil dieser Arbeit dargestellt. Zwei der befragten Museen siedeln Sponsoring zudem in der Marketingabteilung beziehungsweise beim Freundeskreis des Hauses an.

Die Befunde zeigen zum einen erneut, dass in den Museen mehrheitlich Fachfremde für Sponsoring verantwortlich sind, die zusätzlich noch andere Aufgaben zu bewältigen haben. Zum anderen, dass Sponsoring durch die Beteiligung der Museumsleitung formal hoch angebunden wird. Dies erscheint sinnvoll, weil damit entsprechende gesellschaftliche Kontakte genutzt werden können. Andererseits besteht jedoch die Gefahr langwieriger Abstimmungsprozesse, da mehrere Bereiche oder Abteilungen an Entscheidungen beteiligt werden müssen. Ob der Kommunikation mit Sponsoren letztendlich die Priorität eingeräumt wird, wie es die hohe organisatorische Anbindung suggeriert, ist im Weiteren zu verfolgen.

Da Sponsoring nicht *alleinig* von der Museumsleitung oder einer übergeordneten Einrichtung verantwortet wird, ist die zweite Arbeitshypothese falsifiziert.

3. Aussagen zu den für Sponsoring zur Verfügung stehenden Ressourcen in Museen

Wie die Ergebnisse zu vorstehender Kategorie schon vermuten lassen, kümmern sich in den meisten Museen mehrere Mitarbeiter „nebenbei“ um Sponsoring. Nur in einem Fall wurde angegeben, dass es Mitarbeiter gibt, die sich ausschließlich darum kümmern.

Dieser Zustand erklärt sich mit Blick auf die finanziellen Nöte der Museen, denn das zusätzliche Mitarbeiter für Sponsoring gebraucht werden, wird nicht in Frage gestellt: „Das ist alles so vielschichtig, dass ich zehn Leute beschäftigen könnte. (...) Das Problem sieht hier jeder im Haus und es sieht auch jeder ein, aber es ist einfach kein Geld da.“ (M5), meint einer der Interviewten.

Das es an finanziellen Mitteln fehlt, bestätigen auch die Aussagen zur Existenz eines Etats für Sponsoring. Kein Einziger der Befragten gab an, dass sein Haus über einen Etat für Sponsoring verfügt und bei nur wenigen stellt Sponsoring einen Posten im Gesamtetat oder im Etat für Öffentlichkeitsarbeit dar.

Angesichts der Tatsache, dass erst eine kontinuierliche und intensive Beschäftigung mit Sponsoring die Voraussetzung für die „Akquisition“ von Unterstützern beziehungsweise dem Erhalt von Partnerschaften schafft, wäre es sinnvoll, diesen Aufgabenbereich in den Etat aufzunehmen und eigene Mittel dafür vorzusehen. In diesem Zusammenhang sind die Mittel nicht als Ausgaben, sondern als Investitionen zu betrachten. Die Erfüllung dieser Forderung stehen in der Praxis allerdings finanzielle Probleme und organisatorische Hürden im Weg.

Somit bleibt festzuhalten, dass sich die Voraussetzungen für Sponsoring in den Berliner Museen seit Mitte der 90er Jahre nur wenig geändert haben. Die personelle und finanzielle Ausstattung sowie der Mangel an ausgebildeten Mitarbeitern in diesem Bereich schränken die Möglichkeiten der Museen ein. Die vierte Arbeitshypothese wird damit bestätigt. Anzumerken bleibt, dass die vorhandenen Defizite von den Verantwortlichen erkannt werden. Entsprechende Maßnahmen zur Verbesserung der Situation werden jedoch von den wenigsten Museen in Angriff genommen. Nur einer der Befragten gab an, dass in seinem Haus demnächst eine eigene Abteilung für Sponsoring eingerichtet werden soll.

4. Aussagen zu Gelegenheiten und Anlässen für die Sponsoring angestrebt und umgesetzt wird

Die Museen in Berlin suchen insbesondere für die Realisierung von Ausstellungen und Veranstaltungen Sponsoren. Das ist verständlich, da gerade hierfür umfangreiche finanzielle Mittel nötig sind. Diese können allerdings auch nur durch große Unternehmen aufgebracht werden. Adressaten von Sponsoringanfragen scheinen daher überwiegend Großunternehmen zu sein. Firmen mittlerer Größe oder in der Stadt verwurzelte Kleinunternehmen fallen offenbar selten in den Blick der Museen, wenn es darum geht, Sponsoren zu gewinnen. Es wäre daher zu eruieren, ob sich nicht auch auf dieser Ebene engere Kontakte aufbauen und kleinere Projekte realisieren ließen.

Die im Rahmen der vorliegenden Untersuchung befragten mittelgroßen und großen Unternehmen bevorzugen es allerdings bei breitenwirksamen Events als Sponsoren aufzutreten, um ihre Zielgruppen erreichen und Imageeffekte zu erzielen. Insgesamt scheint die Auswahl von Sponsorships ihrerseits nur an wenige Kriterien gebunden zu sein. Vielmehr betonen sie überraschenderweise, kein aktives Sponsoring zu betreiben. Vier der sechs befragten Unternehmen geben an, nicht aktiv nach Möglichkeiten für Sponsoring zu suchen und auch keine eigenen Projekte zu entwickeln. Nur eines der sechs Unternehmen (U5) verfolgt seine Sponsoringaktivitäten im Rahmen einer Sponsoringstrategie, ein weiteres richtet Sponsoring an der vorhandenen Markenstrategie aus. Der Anteil an anlassbezogenen Sponsoringaktivitäten stellt sich hier also noch höher dar als in der Analyse von Kohtes & Klewes ermittelt. Trotz besserer personeller und finanzieller Ausstattung²⁶⁴ und im Gegensatz zu den theoretischen Annahmen, setzen die befragten Unternehmen Kultursponsoring damit ohne nennenswerte Strategie um. Ihr Engagement entstammt vielmehr traditionellen Gepflogenheiten oder einer für die Stadt Berlin empfundenen Verantwortung. Dennoch handelt es sich hier nicht um Mäzenatentum wie die Ausführungen zu Kategorie 15 und 16 noch zeigen werden.

Für die Sponsoringpraxis der Museen bedeuten diese Befunde, immer wieder aktiv auf die Unternehmensverantwortlichen zuzugehen. Die Chance, Unternehmen – vielleicht auch längerfristig – für eine Partnerschaft zu gewinnen, scheint gegeben, da diese nicht auf bestimmte Themen oder Genres fixiert sind. Das heißt allerdings nicht, ungezielt möglichst viele Unternehmen anzuschreiben. Recherchen zum jeweiligen Unternehmen und seinen bisherigen Engagements bleiben unabdingbar.

²⁶⁴ s.S. 53.

5. Aussagbereich: Aussagen zu Erwartungen und Zielen, die mit Sponsoring verbunden sind

Im Rahmen von Sponsoring besitzt die Generierung von Finanz- und Sachmitteln für bevorstehende Projekte für alle befragten Museen oberste Priorität. Das ist verständlich, da es ihnen zum Teil erst durch diese eingeworbenen Mittel möglich ist, ihre Ideen und Konzepte zu verwirklichen.

Die oben formulierte sechste Hypothese wird durch die Untersuchung dennoch widerlegt, da eine Reihe von Museumsverantwortlichen auch die Absicht artikulieren, kontinuierliche und aktive Partnerschaften mit den Unternehmen aufbauen zu wollen. So sagt ein Interviewpartner: „Ich fände es gut, wenn man in einen produktiven Austausch käme. Wenn man wirklich etwas begreifen würde von deren Basisproblematiken und wenn sie umgekehrt erfahren würden, was bei uns die zentralen Fragestellungen sind. Das da ein wirklicher Austausch stattfindet und vielleicht Synergieeffekte entstehen.“ (M8) Hinter dem Wunsch, „echte“ Partnerschaften einzugehen steht somit die Erwartung, in einen Erfahrungsaustausch zu treten, den Unternehmen das eigene Wirken Nahe zu bringen, Verständnis dafür aufzubauen und die im Austausch gewonnenen Erfahrungen für die Arbeit beider Seiten fruchtbar zu machen. Ob sich derart hohe Erwartungen überhaupt durch Kultursponsoring erfüllen lassen, ist angesichts der herrschenden Interessenlage der Unternehmen anzuzweifeln. Zudem fehlen den Museen bisher augenscheinlich Konzepte für die Gestaltung einer solchen langfristigen Zusammenarbeit.

Als Voraussetzung für diese muss (potenziellen) Sponsoren zumindest mehr Aufmerksamkeit durch die PR-Arbeit der Museen geschenkt werden als es bisher in den meisten Fällen geschieht. Sie müssen von den Museen als eine ihrer zentralen Bezugsgruppen betrachtet werden. Weiterhin bietet sich für den Aufbau einer kontinuierlichen Partnerschaft der Einsatz von Kommunikationsinstrumenten an, die den direkten Kontakt und Dialog fördern, also etwa Veranstaltungen. Genau diese werden jedoch – wie die Analyse von Diestelkamp gezeigt hat – von den Museen bisher aus Kostengründen nur wenig eingesetzt.

Das die Kooperation mit Unternehmen nicht nur konkrete finanzielle Vorteile bringt, sondern auch Potenziale für die zukünftige Entwicklung eines Museums birgt, sehen erstaunlicherweise nur zwei der neun befragten Museumsverantwortlichen. Sie geben an, aus dem Umfeld der Unternehmen zusätzliche Aufmerksamkeit erhalten zu wollen beziehungsweise durch Sponsoring weitere Besucher für das Haus zu interessieren. Mitarbeiter und Geschäftspartner der Unternehmen, die im Rahmen eines Sponsorships das Museum kennen lernen sind aber nicht nur potenziell wiederkehrende Besucher, sie könnten auch zu zukünftigen Förderern des Hauses werden. Sponsoring stellt für die Museen daher auch die Möglichkeit dar, bestimmte Bezugsgruppen gezielt anzusprechen. Dieser kommunikative Aspekt wird von den meisten der befragten Berliner Museen noch nicht erkannt.

Die mit Sponsoring verbundenen Erwartungen und Ziele der befragten Unternehmen richten sich in erster Linie auf die ihr Image. So führen vier Firmen Imageeffekte als Ziel ihrer Sponsoringaktivitäten an. Es ist davon die Rede, dass „Konzepte umgesetzt werden, die auf die Marke positiv ausstrahlen“ (U3). Eine Besonderheit stellt in diesem Zusammenhang die Tatsache dar, dass von zwei Unternehmen aus der Nahrungs- und Genussmittelbranche ein Imagetransfer auf einzelne Produkte und nicht auf das Unternehmen als Ganzes angestrebt wird. Diese Absicht stellt allerdings eine Ausnahme dar und ist der Tatsache geschuldet, dass Erzeugnisse dieser Branche eher mit einzelnen Produktmarken als dem dahinterstehenden Unternehmen assoziiert werden. Nur zwei Unternehmen (U5, U6) geben explizit zu erkennen, dass Sponsoring der Demonstration ihrer gesellschaftlichen Verantwortung dient. Aufgrund der in Kategorie 4 referierten Anlässe für Sponsoring lässt sich jedoch schließen, dass weitere zwei Unternehmen mit dieser Absicht Kultursponsoring betreiben. Das damit auch die positive Beeinflussung des eigenen Images intendiert wird, ist anzunehmen, auch wenn dies in einem Fall (U6) vehement verneint wird. Die Erhöhung des Bekanntheitsgrades beziehungsweise die Nutzung von Sponsoring zur internen Kommunikation werden zunächst nur von zwei Unternehmen als Ziel erwähnt (U5, U6). Der Wunsch, eine enge Partnerschaft zum Zwecke des gegenseitigen Austauschs aufzubauen, wird an dieser Stelle von einem Unternehmen geäußert (U6). Insgesamt bestätigen die Ergebnisse Befunde bisheriger Untersuchungen, wonach Unternehmen mit Kultursponsoring allgemein kommunikative Effekte erzielen wollen und die Kooperation mit Museen insbesondere aus Imagegründen angestrebt wird.

6. Aussagenbereich: Aussagen zur Existenz eines Grundsatzpapiers zum Thema Sponsoring in Museen

Grundsätzliche, schriftlich niedergelegte Überlegungen zum Thema Sponsoring kann nur eines der befragten Museen vorweisen. In diesem Fall handelt es sich zum einen um ein Grundsatzpapier des Museums, zum anderen um die Arbeitsbeschreibung der für Sponsoring verantwortlichen Abteilung, in dem auch Ziele für diese festgelegt sind. Ein weiteres Museum hat sich in der Vergangenheit zwar eine Strategie erstellen lassen, diese besaß allerdings nur für ein einzelnes Projekt Gültigkeit.

Ein Museumsverantwortlicher begründet das Fehlen eines Strategiepapiers damit, dass Sponsoring ein auf persönlichen Kontakten beruhender, schlecht fixierbarer Prozess sei. Zudem würde ein solches Konzept Partner nur verschrecken. Ein weiterer Befragter äußert die Erfahrung, dass die Ansprache von Unternehmen nicht von Erfolg gekrönt ist, wenn ohne vorherig bestehende persönliche Kontakte in die „Kaltakquisition“ gegangen wird – auch wenn dabei gezielt vorgegangen wird. In einem weiteren Fall wird die Notwendigkeit eines Sponsoringkonzepts generell in Frage gestellt: „Wir brauchen keine große Strategie.“ (M1), erklärte einer der Befragten auf die entsprechende Frage hin.

Es zeigt sich an dieser Stelle, dass sich die Berliner Museen nicht systematisch mit Sponsoring auseinandersetzen, sondern es entgegen der Empfehlungen der theoretischen PR-Literatur und der Praktikerliteratur eher „nett und dilettantisch“ (M1) ohne Strategie umsetzen. Die ablehnende Haltung

gegenüber Konzepten basiert dabei zu einem Teil auch auf negativen Erfahrungen aus der Praxis. Weitere Gründe dürften in mangelnden zeitlichen Ressourcen liegen, die es neben dem Tagesgeschäft nicht zulassen sich mit solchen Grundsatzüberlegungen zu beschäftigen. Auch die Tatsache, dass den vorwiegend fachfremden Mitarbeitern entsprechende Kenntnisse fehlen, könnte eine Rolle spielen. Solange eine unsystematische, eher informelle Vorgehensweise aufgrund des Renommées des Hauses und guter persönlicher Kontakte zur Wirtschaft erfolgreich ist, kann nichts dagegen eingewendet werden. Doch verfügen keineswegs alle Museen über derart gute Kontakte. Für diese scheint es daher angebracht, sich über die Art und Weise des von ihnen angestrebten Sponsorings näher Gedanken zu machen – auch vor dem Hintergrund steigender Konkurrenz aller Museen um den begrenzten Sponsorenmarkt.

7. Aussagenbereich: Aussagen zum Einfluss der formalen und/oder rechtlichen Organisation der Museen auf die Durchführung von Sponsoring

Nach Auskunft der Sponsoringverantwortlichen hat die Struktur der jeweiligen Häuser in den meisten Fällen Auswirkungen auf die Umsetzung von Sponsoring. Während in nur einem Fall zeitliche Verzögerungen aufgrund der existierenden Hierarchie genannt werden, beeinflusst die Art der Organisation in anderen Häusern den formalen Ablauf von Sponsoring. So müssen die Aktivitäten insbesondere mit übergeordneten Einrichtungen abgestimmt werden. Die Ausstellung von Spendenquittungen für Sponsoren kann als formale Besonderheit der von Vereinen getragenen Museen betrachtet werden. Ein Interviewter erwähnt, dass sich aus den Vorgaben seines Hauses die Verschriftlichung der Vereinbarungen mit dem Sponsor als Einflussfaktor auf Sponsoring ergibt.

Obwohl Struktur und Organisation der Museen Einfluss auf den Ablauf von Sponsoring haben, wird dieser nur in wenigen Fällen als hinderlich für die Arbeit angesehen. Die Vermutung,²⁶⁵ dass die mit einer öffentlichen Trägerschaft verbundenen Vorschriften und die kameralistische Buchführung Sponsoringaktivitäten behindern, lässt sich somit nicht bestätigen. Es ist allerdings auch nicht gänzlich ausschließen, dass sich die Befragten in ihren Aussagen zurückhielten, um Kritik an ihnen übergeordneten Stellen zu vermeiden.

8. Aussagenbereich: Aussagen zur Häufigkeit fremd- und eigeninitiiertter Sponsorships in Museen

Die Analyse von Kohtes & Klewes gelangte zu dem Ergebnis, dass Sponsorships im Kulturbereich zu etwa gleichen Teilen von den Kulturinstitutionen und den Unternehmen initiiert werden. Dieses gilt offenbar nicht für die Kooperationen zwischen Museen und Unternehmen in Berlin: Die Mehrzahl der Interviewten berichtet, dass der Impuls für eine Zusammenarbeit von Seiten der Museen ausgeht. Der obige Befund, dass die Berliner Unternehmen kein aktives Sponsoring betreiben, wird damit nochmals bestätigt. In Konsequenz ist es – wie erwähnt – weiterhin an den Museen, aktiv und gezielt auf mögliche Partner zuzugehen.

²⁶⁵ Vgl. Abschnitt 5.3.4 dieser Arbeit.

9. Aussagenbereich: Aussagen zu Vorstellungen über den Sponsoringpartner

Zeugten die Aussagen der Museumsmitarbeiter bezüglich der Existenz eines Grundsatzpapiers zum Sponsoring von noch wenig tiefgreifender Beschäftigung mit dem Thema, relativiert sich der Befund an dieser Stelle der Untersuchung leicht: So gibt es zumindest in einem Teil der Museen Vorstellungen darüber, mit welchen Unternehmen man zusammenarbeiten möchte und mit welchen nicht. Ist für die einen die thematische Verbindung des Sponsors zur Ausstellung oder sein Image wichtiges Auswahlkriterium, so sind andere insbesondere an Kooperationen mit mittelständischen oder aus dem regionalen Umfeld stammenden Unternehmen interessiert. Insgesamt zeigen sich die Museen sehr offen – wohl auch, weil ihre finanzielle Situation oder die Lage auf dem Sponsorenmarkt ihnen keine andere Wahl lässt. So spricht ein Interviewpartner im Namen seines Hauses davon, „nicht in der Situation zu [sein], dass wir uns das aussuchen können“ (M6). Offen bleibt allerdings, ob implizit nicht doch Vorstellungen über Sponsoringpartner existieren. Bemerkungen wie: „Aber wir schauen schon, dass es unseren Vorstellungen entspricht.“ (M7), weisen in diese Richtung. Ob die Vorstellungen nicht artikuliert werden konnten oder hier eine Antwortverweigerung vorliegt, kann nicht abschließend beurteilt werden.

So positiv es für die Museen zunächst ist für jede Art von Partner offen zu sein, so ungezielt stellt sich wohl in einigen Fällen die Suche nach ihnen dar. Eine wahllose Ansprache von Unternehmen programmiert jedoch Enttäuschungen vor und bindet unnötig Ressourcen. Es ist daher anzuraten, einmalig grundsätzliche Überlegungen zur Ansprache von Sponsoren und dem museumsspezifischen Umgang mit ihnen anzustellen.

In Anbetracht der anfangs dargestellten Ergebnisse zum Erfahrungsschatz der Museen mit Sponsoring sowie der eben referierten Befunde bezüglich der Existenz schriftlicher Überlegungen, muss an dieser Stelle die fünfte Arbeitshypothese partiell zurückgewiesen werden. So haben die meisten der befragten Museen zwar regelmäßigen Kontakt mit Sponsoren, explizite Vorstellungen wie mit ihnen umzugehen ist, haben jedoch erst wenige entwickelt.

Da – wie mehrfach erwähnt – die Unternehmen nur passiv an der Initiierung von Sponsoringprojekten beteiligt sind, verwundert es wenig, dass sie mehrheitlich keine konkreten Vorstellungen zu möglichen Sponsoringpartnern haben. Lediglich in zwei Fällen (U4, U5) wurde angegeben, nicht mit Institutionen zusammenzuarbeiten, die den eigenen ethischen Vorstellungen nicht entsprechen oder eine politische Positionierung herausfordern.

10. Aussagenbereich: Aussagen zur Unterscheidung verschiedener Arbeitsphasen im Rahmen des Kooperationsprozesses mit dem Sponsor

Der Eindruck, dass die Mehrzahl der Museen Sponsoring ohne fixes Konzept betreibt, festigt sich angesichts der Ergebnisse zur systematischen Vorgehensweise speziell im Umgang mit den

Sponsoren. Auf die Frage nach der Existenz verschiedener Arbeitsphasen im Rahmen der Kooperation, fallen die Antworten folgendermaßen aus:

Nur eine Minderheit gibt an, dass eine vorbereitende Arbeitsphase existiert. Diese bleibt offenbar auf die Suche und das Kennenlernen der Partner beschränkt, denn von keinem der Befragten werden Prozesse erwähnt, die einer Standort-, Situations- oder Sponsorenmarktanalyse dienen. Am häufigsten beschreiben die Museumsverantwortlichen die Planungsphase und die Umsetzungsphase des Kooperationsprozesses: Man stimmt sich mit dem Sponsor ab und hält die Vereinbarungen in einem Vertrag fest, um diese anschließend zu realisieren. Auffällig ist hier, dass die Betreuung des Sponsors während des Projektes in nur einem Fall erwähnt wird. Die Notwendigkeit einer Nachbereitung und Erfolgskontrolle sehen nur zwei der Befragten. Damit nimmt die Mehrheit der Museen offensichtlich nicht die Möglichkeit wahr, durch aufgetretene Fehler zu lernen und zukünftige Kooperationsprozess so zu optimieren.

Die Befunde deuten an, dass sich die Museen bisher nicht gezielt mit dem Prozess des Sponsoring auseinandergesetzt haben. Nur wenige konnten einzelne Arbeitsphasen benennen. Allerdings ist aufgrund der noch darzustellenden Ergebnisse für die einzelnen Arbeitsphasen anzunehmen, dass diese in der Praxis zumindest teilweise umgesetzt werden. In Übereinstimmung mit Diestelkamp kann den Verantwortlichen allerdings bezüglich der Gesamtheit des Sponsoringprozesses kein *bewusstes und planmäßiges* Vorgehen bescheinigt werden. Entgegen den Erwartungen scheint sich die Praxis der Museen in den vergangenen fünf Jahren nicht wesentlich geändert zu haben. Gründe dafür mögen in noch immer knappen personellen und zeitlichen Ressourcen liegen, aber auch in der fehlenden Kenntnis der Materie. So fällt auf, dass der einzige Interviewte, der die Umsetzung aller vier Arbeitsphasen im Rahmen des Sponsoringprozesses nannte, eine PR-nahe Ausbildung vorzuweisen hat.

11. Aussagenbereich: Aussagen zur Vorbereitung von Sponsorships – Situationsanalyse

Um zu erfahren wie sich die Zusammenarbeit zwischen Museen und Unternehmen im Rahmen von Sponsoring konkret gestaltet, wurden Informationen erhoben, die sich den in Kapitel 2 beschriebenen vier Arbeitsphasen – Situationsanalyse, Planung, Umsetzung und Evaluation –zuordnen lassen. Die Analyse der Aussagen zu den einzelnen Phasen wird im Folgenden in den Aussagenbereichen 11 bis 14 vorgenommen.

Die Mehrheit der Museen berichtet bezüglich der zur Suche von Sponsoren angewandten Methoden, sich auf persönliche Kontakte und Erfahrungen zu stützen und/oder Recherchen in verschiedenen Medien durchzuführen. Ein Drittel der Befragten gibt offen zu, dabei unsystematisch vorzugehen beziehungsweise sich selten aktiv auf die Suche zu begeben. Demgegenüber erklären allerdings teilweise die gleichen Interviewten, den Inhalt des geplanten Projekts als Kriterium für die Suche zu

verwenden. Auf die Hilfe und Kompetenz von Wirtschaftsförderungsverbänden setzen nur zwei der Befragten.

Seit den Studien Mitte der 90er haben sich damit die von den Museen angewandten Methoden zur Suche von Sponsoren nicht geändert. Nach wie vor wird auf bereits bestehende persönliche Kontakte zurückgegriffen. Sofern ausreichende Kontakte bestehen, ist diese Vorgehensweise sicherlich auch am Erfolg versprechendsten. Der Blick für andere potenzielle Partner öffnet sich dadurch allerdings nicht. Es ist daher *zusätzlich* systematisch über andere Wege der Kontakt zu möglichen Kooperationspartnern herzustellen – sei es über Fachverbände, die Initiierung eines Freundeskreises oder gesellschaftliche Netzwerke.

Auf die Initiative der Wirtschaft können die Berliner Museen – wie schon gezeigt – nicht hoffen. Entsprechend ihrer passiven Vorgehensweise beim Kultursponsoring, informieren diese sich allenfalls via Presse und Internet über Sponsoringangebote.

Die Art der Kontaktaufnahme zwischen Museen und Unternehmen ist abhängig von der Form der Beziehung. So wird der Sponsor direkt oder per Telefon persönlich angesprochen, wenn bereits ein Kontakt bestehen. Ist dies nicht der Fall, wendet man sich schriftlich an ihn.

Die dem Sponsor von den Museen ausgehändigten Informationen und Materialien umfassen neben einer Projektbeschreibung auch oft Kataloge oder Pressemappen. Einige Häuser bieten den potenziellen Sponsoren zudem Vor-Ort-Besichtigungen an. Offen bleibt, ob in den Materialien bereits auf mögliche Gegenleistungen hingewiesen und die Sponsoren jeweils individuell angesprochen werden. Letzteres geben nur zwei der Interviewten zu Protokoll. Dies weist erneut darauf hin, dass die Museen sich möglicherweise nur unzureichend mit den potenziellen Partnern befassen und statt individuell auf sie einzugehen, ihre Anfragen allgemein halten und breit streuen.

12. Aussagenbereich: Aussagen zur Vorbereitung der Kooperation mit dem Sponsorpartner – Planungsphase

Auf die Frage, welche Schwerpunkte sie bei der Abstimmung und Planung der Kooperation mit dem Sponsor setzen, äußerten sich die Museumsverantwortlichen uneinheitlich. Einige betonen an dieser Stelle nochmals das Ziel der Erreichung größtmöglicher (finanzieller) Unterstützung durch den Sponsor. Andere erklären, insbesondere auf die Wahrung ihrer Interessen zu achten. So werden Wünsche von Sponsoren nach Gegenleistungen, die Schaden an Objekten oder am Image des Hauses verursachen könnten, abgelehnt. In einem Fall werden die Sponsoren zur Einhaltung des museumsinternen gestalterischen Anspruches an Publikationen und Werbemittel angehalten.

Es zeigt sich, dass sich die Berliner Museen zu Recht nicht als Bittsteller sehen, sondern durchaus ihre eigenen Interessen im Blick haben. Überraschenderweise erklärt – angesichts der angestrebten langfristigen Partnerschaften – niemand die enge Verzahnung der Museums- und

Unternehmensaktivitäten im Rahmen von Sponsoring oder die Erreichung zusätzlicher kommunikativer Effekte für das Museum als Schwerpunkt der Verhandlungen. Der Wunsch nach kontinuierlichem und intensivem Kontakt mit den Unternehmen schlägt sich an dieser Stelle des Kooperationsprozesses (noch) nicht auf das Verhalten der Museen nieder.

Mit der Beobachtung, dass sich die Beziehungen zwischen Museen und Sponsoren eher informell gestalten, korrespondiert der folgende Befund: Nach Auskunft der Verantwortlichen wird nicht in allen Fällen ein Vertrag über getroffene Vereinbarungen abgeschlossen. Die Zusammenarbeit wird oft vielmehr per „Handschlag“ besiegelt. Solange das funktioniert, lässt sich gegen diese Praxis nichts einwenden. Mögliche Diskussionen um Art oder Umfang von Leistungen und Gegenleistungen werden auf diese Weise jedoch aus dem Planungsprozess heraus in die Umsetzungsphase getragen. In Einzelfällen könnte dies zu Schwierigkeiten oder Verzögerungen bei der Realisierung von Projekten führen. Ohne schriftlich fixiertem Vertrag fehlt den meisten Kooperationen damit eines der konstitutiven Merkmale von Sponsoring, wie sie die in dieser Arbeit verwendete Definition enthält.

13. Aussagenbereich: Aussagen zur Zusammenarbeit der Sponsoringpartner – Umsetzungsphase

In den Gesprächen mit den Sponsoringverantwortlichen der Museen und Unternehmen spielten die zur Verfügung gestellten Leistungen und Gegenleistungen naturgemäß immer wieder eine Rolle. Aussagen dazu finden sich deshalb an unterschiedlichen Stellen der Interviews. An dieser Stelle sind die Aussagen der Museen dazu zusammengefasst.

Neben der Publikation des Logos und/oder Namens der Unternehmen in unterschiedlichen Medien, werden den Sponsoren insbesondere die Durchführung spezieller Veranstaltungen oder Führungen angeboten. Mit letzterem treffen die Museen die Vorstellungen der Firmen, die mehrheitlich wünschen, für sie wichtige Bezugsgruppen wie Kunden und Geschäftspartner in die Kooperation einbeziehen zu können. „Wir machen gerne Kundenveranstaltungen oder Mitarbeitergeschichten.“, führt einer der Befragten aus, „Hier können wir unseren Mitarbeitern mal etwas Gutes tun und sie einladen.“ (U4) Der oben entstandene Eindruck, dass die befragten Unternehmen mit Kultursponsoring keine Ziele interner Kommunikation verbinden, relativiert sich damit. Gleiches gilt für die Steigerung des Bekanntheitsgrades. Hinsichtlich der ihnen angebotenen Gegenleistungen geben vier Unternehmen zu erkennen, dass ihnen an der Präsenz und Wahrnehmung ihres Namens liegt. Die von den Museen in diesem Zusammenhang erbrachten Angebote gehen allerdings an den Vorstellungen der Unternehmen vorbei: „Wenn Sie sich heute ein Plakat angucken, sehen Sie die ganzen Logo-Leisten. Aber das sieht doch kein Endverwender. Das ist es nicht, was wir wollen.“ (U3) Vielmehr sind die Sponsoren an einem Titelsponsoring oder dem Recht interessiert, exklusiv mit der Veranstaltung beziehungsweise Ausstellung werben zu können. Dies steht freilich teilweise den Interessen der Museen entgegen, die ihre Angebote und nicht vordergründig das sponsernde Unternehmen wahrgenommen sehen möchten.

Erstaunlich wenig Museen geben an, Eintrittskarten und Kataloge an die Sponsoren abzugeben. Da diese Gegenleistungen von den Museen ohne großen Aufwand zur Verfügung gestellt werden könnten, bleibt offen, ob dieses Angebot von den restlichen Interviewten als selbstverständlich vorausgesetzt wurde und deshalb unerwähnt blieb. Fünf der neun Museen beziehen Sponsoren zudem in ihre Öffentlichkeitsarbeit ein, wobei die in diesem Zusammenhang realisierten Maßnahmen oft auf die Nennung des Sponsors in den Pressemitteilungen beschränkt bleiben. Eine gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit findet demgegenüber nur selten statt.

Obwohl die Museen anscheinend vielfältige Gegenleistungen offerieren und dies auch als selbstverständlich betrachten – in nur einem Fall wurde erwähnt, dass dem Sponsor keine Gegenleistungen angeboten werden – gibt es von Unternehmensseite Kritik daran. So wird die fehlende Kreativität auf Seiten der Museen bemängelt. Das Angebot der Museen würde sich zumeist doch auf die Publikation des Logos beschränken, so die Unternehmen. Insgesamt würden die Gegenleistungen oft nicht den von den Sponsoren erbrachten Leistungen gerecht. Sie sind daher – so die implizite Forderung, die übrigens auch durch einen Museumsvertreter formuliert wird – zu erweitern und den Leistungen des Sponsors anzupassen. Ein erster Schritt in diese Richtung könnte in der Aufstellung eines Katalogs bestehen, in dem – je nach Umfang der Sponsorenleistung – verschiedene Gegenleistungen angeboten werden. Drei der befragten Museen arbeiten bereits mit solch einem Katalog.

Die von den Befragten genannten Gegenleistungen entsprechen – bis auf das Angebot der Einbeziehung der Unternehmen in die Öffentlichkeitsarbeit der Museen – denen, die von Saldern in ihrer Untersuchung Anfang der 90er Jahre ermittelt hat. Eine wesentliche Veränderung kann demnach nicht konstatiert werden. Die Forderung, Potenziale weiter auszuschöpfen und neue Formen von Leistungen und Gegenleistungen zu entwickeln, ist daher nur zu wiederholen. Die Entwicklung von Konzepten für Veranstaltungen oder die Beratung der Unternehmen in künstlerischen Fragen wären Möglichkeiten, Sponsoren zu überzeugen und zudem mit ihnen in den gewünschten Dialog einzutreten.

14. Aussagenbereich: Aussagen zur Nachbereitung der Zusammenarbeit mit den Sponsoren – Evaluation

Die schon für den 12. Aussagenbereich geltende Feststellung, dass beim Umgang der Museen mit Unternehmen eher an ein konkretes Projekt gebundene als langfristige Überlegungen eine Rolle spielen, ist an dieser Stelle zu wiederholen. Denn nach Beendigung der Zusammenarbeit findet nach Aussage der Interviewten in den meisten Fällen keine „Manöverkritik“ statt – weder intern in den Museen noch gemeinsam mit dem Sponsor. In wenigen Fällen werden Veröffentlichungen, die die Kooperation dokumentieren, archiviert. Nur ein Befragter erklärt, dass bei größeren Projekten zusammen mit den Sponsoren ein Austausch über die erzielte Öffentlichkeitswirksamkeit stattfindet.

Die Zusammenarbeit mit den Sponsoren wird in den meisten Museen somit nicht evaluiert – entgegen den beschriebenen Forderungen der PR-Theorie und Empfehlungen der Sponsoring-Praktikerliteratur. Nicht vorhandene personelle und finanzielle Ressourcen für eine Nachbereitung mögen die Gründe dafür sein. Allerdings würde eine Evaluation nicht nur dazu beitragen, den Erfolg eines beendeten Projektes einzuschätzen, sondern auch die zukünftige Zusammenarbeit mit Sponsoren zu optimieren, Probleme aufzudecken und knapp bemessene Ressourcen auf Museumsseite somit zukünftig effizienter einzusetzen. Eine Evaluation könnte dabei an der einen oder anderen Stelle durchaus ohne größeren Aufwand umgesetzt werden: etwa durch Gespräche mit dem Sponsor oder einer Kurzbefragung der Besucher.

Was den weiteren Kontakt zu Sponsoren angeht, so versuchen die meisten Museen diesen nach Beendigung eines Projektes zu halten. Zum einen, indem sie die Unternehmen in ihren Verteiler aufnehmen und ihnen so weiterhin Informationen oder Einladungen zukommen lassen. Zum anderen werden die Kontakte persönlich gepflegt. Diskrepanzen zwischen den im Managementmodell von Braun/Gallus/Scheytt formulierten Anforderungen und dem Umgang mit Sponsoren in der Berliner Museumspraxis bestehen deshalb an dieser Stelle nicht.

Zu Beginn dieser Arbeit wurden die vier Phasen strategischer PR auf den Sponsoringprozess übertragen. Sie wurden in der empirischen Untersuchung entsprechend als Indikatoren für ein systematisches Vorgehen im Kooperationsprozess mit dem Sponsor betrachtet. Die den Aussagenbereich 10 bis 14 betreffenden Ergebnisse legen nun insgesamt die Feststellung nahe, dass die Museen den Kooperationsprozess mit den Sponsoren überwiegend unsystematisch und kurzfristig gestalten. Entgegen der theoretischen Konzeption von PR-Managementprozessen und den Praxisempfehlungen von Braun/Gallus/Scheytt werden insbesondere die Situationsanalyse und die Evaluation vernachlässigt. Die achte Arbeitshypothese ist damit widerlegt.

15. Aussagenbereich: Aussagen, die die bisherige Zusammenarbeit von Museen und Unternehmen einschätzen

Um Anhaltspunkte über bestehende Schwierigkeiten bei der Kooperation zwischen Museen und Unternehmen zu gewinnen, wurden die Gesprächspartner gebeten, die bisherige Zusammenarbeit einzuschätzen. Die Mehrheit der Museen und die Hälfte der Unternehmen zeigen sich mit der Zusammenarbeit zufrieden. Drei weitere Museen geben an, dass die Qualität der Kooperation im Einzelfall von den beteiligten Unternehmen und Personen abhängt.

Ungeachtet der grundsätzlichen Zufriedenheit der meisten Befragten mit der Zusammenarbeit wird von beiden Seiten auf Probleme dieser hingewiesen. Zwei Unternehmen beklagen, zum Teil auf praktische Schwierigkeiten bei der Durchführung von Sponsoring zu stoßen. Sie machen die fehlende Erfahrung der Museumsmitarbeiter dafür verantwortlich. Zeitliche Engpässe werden je einmal von Unternehmens- und Museumsseite genannt. Während dem Museumsvertreter die Entscheidungswege

der Firmen zu lang sind, findet umgekehrt ein Unternehmensverantwortlicher die Vorlaufzeit für Anfragen der Museen zu knapp bemessen.

Das Gros der auftretenden Probleme erwächst jedoch aus den unterschiedlichen Zielen und dem unterschiedlichen Verständnis der beteiligten Organisationen. So berichtet ein Teil der Museen und Unternehmen, dass es teilweise zu Schwierigkeiten hinsichtlich der Präsentationsmöglichkeiten der Firmen kommt. Während die Unternehmen möglichst groß und deutlich sichtbar auftreten möchten, wollen die Museen verhindern, dass ihre Angebote in den Hintergrund gedrängt werden. In diesem Zusammenhang beklagen zwei Museumsvertreter weiter, dass das Repräsentationsbedürfnis mancher Unternehmen zu stark ausgeprägt sei. Die Erfüllung dessen wird von ihnen nur ungern in Kauf genommen. Dass zu wenig auf die Wünsche der Sponsoren eingegangen wird, bemängeln zwei Unternehmen. Ein Befragter aus dem Museumsbereich findet zudem, dass es den meisten Unternehmen an Bewusstsein für die Kunst und ihren Daseinszweck fehlt.

Alle diese Aussagen weisen darauf hin, dass es auf beiden Seiten Missverständnisse über die Ziele und Erwartungen des Gegenüber gibt. So mag es Museumsverantwortlichen suspekt erscheinen, dass sich Unternehmen möglichst repräsentativ im Rahmen kultureller Veranstaltungen darstellen wollen. Aus deren Sicht ist dies jedoch nachvollziehbar, bestehen ihre Ziele doch wie erläutert darin, durch Sponsoring gesellschaftliche Verantwortung zu demonstrieren und Veränderungen am Image herbeizuführen. Dies funktioniert nur, wenn sie durch das von ihnen anvisierte Publikum wahrgenommen werden. Eine Ursache für falsche Erwartungen und das Unverständnis auf Museumsseite liegt wohl darin, dass Sponsoren vorwiegend von Mitarbeitern betreut werden, die ausschließlich eine museumsspezifische Ausbildung und Karriere durchlaufen haben. Es fehlt zum Teil an jenen, die zusätzliche Kenntnisse über kommunikative Prozesse sowie Anforderungen an PR und Sponsoring – auch aus Sicht der Unternehmen – besitzen und so gleichsam als Interessenvermittler zwischen Museen und Unternehmen auftreten können.

Umgekehrt scheint Unternehmensvertretern nicht immer klar zu sein, welche Funktionen Museen besitzen, welche Ziele sie deshalb verfolgen, unter welchen Bedingungen sie agieren und welche Zwänge daraus für Sponsoring erwachsen. Die gesellschaftlichen Teilsysteme und ihre je eigenen Logiken werden durch die Akteure hier zum Teil nicht mitgedacht. Beide Seiten müssen daher noch weiter Verständnis füreinander entwickeln und Kompromisse aushandeln. Das sich Missverständnisse jedoch – so es dazu kommt – meist schnell aus dem Weg räumen lassen, betonen ausdrücklich immerhin sechs der Befragten. Über die Hälfte der Museumsvertreter merken allerdings auch an, dass die Kooperationen noch ausbaufähig sind. Inwieweit beide Seiten dazu beitragen können, wird im nächsten Abschnitt erörtert.

16. Aussagenbereich: Aussagen zur Optimierung der Zusammenarbeit der Sponsoringpartner

Auf die Frage was getan werden muss, um die Zusammenarbeit von Museen und Unternehmen im Rahmen von Sponsoring zu optimieren, nennen die Interviewpartner viele einzelne Ansatzpunkte. Auf Seiten der Museen lassen sie sich dabei vier zentralen Bereichen zuordnen: Einige Museen – wenn auch weniger als vermutet werden konnte – sehen den Schlüssel zu Verbesserungen in der Bereitstellung von mehr Ressourcen für dieses Aufgabenfeld. Sie äußern den Wunsch, über (mehr) Mitarbeiter und einen Etat verfügen zu können. Zum Zweiten sind intern bestehende Hürden zu überwinden. Wie weiter oben vermutet, spielt hier die traditionelle Forschungs- und Wissenschaftsorientierung in der deutschen Museumspraxis eine Rolle. So meint ein Befragter in diesem Zusammenhang: „Das eigene Haus muss sich auch erst mal darauf (Sponsoring- Anm.d.V.) einrichten. Es gilt auch intern zu kommunizieren, um gerade den wissenschaftlichen Mitarbeitern klar zu machen, dass eine Ausstellung auch immer ein Produkt ist, was eben seinen Markt hat.“ (M7) Auch die Struktur der Häuser stellt in einem Fall ein Hindernis für den reibungslosen internen Ablauf von Sponsoring dar. Ein dritter Bereich betrifft die praktische Gestaltung der Beziehungen zu Sponsoren. Seitens der Museen werden verschiedene Aspekte angesprochen, denen mehr Priorität eingeräumt werden müsste: von der intensiveren Pflege einzelner Kontakte über längerfristige Planungen bis zur Verbesserung der externen Kommunikation und der Dokumentation. Alles in allem beziehen sich diese Aussagen somit auf vorhandene Defizite im systematischen Umgang mit Sponsoren. Diesbezüglich sehen auch drei der befragten Unternehmensvertreter noch Potenziale: Sie äußern die Vermutung, dass die Museen mit einer strukturierteren Vorgehensweise Sponsoringprojekte insgesamt erfolgreicher umsetzen könnten.

Explizit gelobt wird die Offenheit und Flexibilität der Museen von einem Unternehmen (U5). Andere dagegen kritisieren, dass die Museen sich nur ungenügend in ihre Situation hineinversetzen, womit die siebente Arbeitshypothese falsifiziert wird. Vor der Kontaktaufnahme, so die Unternehmensvertreter, sollten sich die Museen über die Möglichkeiten und Interessen der Firmen informieren, sich gezielt um sie bemühen und ihnen wirklich attraktive Gegenleistungen anbieten. Gewiss zielen die Forderungen der Unternehmen an dieser Stelle auf ihre eigenen Interessen. Nichtsdestotrotz weisen sie auf Schwierigkeiten hin, die bereits durch andere Befunde in dieser Untersuchung belegt wurden – etwa wenn es darum geht, dass durch die Museen noch nicht alle Potenziale für Gegenleistungen ausgeschöpft werden oder keine Situationsanalyse im Vorfeld von Sponsoring stattfindet.

Die Forderung, dem Tun des Anderen mehr Verständnis entgegenzubringen, wird durch einen Museumsverantwortlichen auch an die Adresse der Unternehmen gerichtet. Auffällig ist, dass die Befragten sonst nur wenige Optimierungsmöglichkeiten auf Seiten der Unternehmen sehen. Lediglich die Verkürzung von Entscheidungswegen und ein insgesamt stärkeres Engagement im Kultursponsoring werden genannt. Generell skeptisch gegenüber der Möglichkeit, eine optimale Kooperation zu realisieren äußern sich zwei Museumsvertreter.

Es zeigt sich, dass einem Teil der Verantwortlichen in den Berliner Museen bewusst ist, welche Defizite in ihren Häusern bezüglich der Rahmenbedingungen und der konkreten Gestaltung der Beziehungen zu Sponsoren bestehen. Sie bestätigen mit ihrer Selbsteinschätzung bereits referierte Befunde, insbesondere jene zum (un)systematischen Ablauf des Kooperationsprozesses. Wie aus den Gesprächen hervorgeht, plant jedoch nur ein Museum auf die bestehenden Mängel mit konkreten Maßnahmen zu reagieren. In den anderen Häusern scheinen strukturelle Veränderungen – soweit diese erforderlich sind – schwieriger. Es gilt daher für diese, zunächst intern das Verständnis für Sponsoring, seinen Nutzen und die dafür notwendigen Ressourcen auszubauen. Weiterhin sollten sich die mit Sponsoring betrauten Mitarbeiter näher mit Sponsoring sowie der Bedeutung systematischer Kommunikation mit Sponsoren auseinandersetzen. Für die Praxis sind daraufhin entsprechende Strategien und Maßnahmen zu entwickeln. Wie diese aussehen können, wurde in diesem Kapitel an einigen Stellen schon angedeutet.

17. Aussagen, die zusätzliche Aspekte von Sponsoring in Museen thematisieren

Im Rahmen der Interviews mit den Unternehmens- und Museumsverantwortlichen brachten diese auch Aspekte von Kultursponsoring zur Sprache, die sich nicht in die entwickelten Kategorien einordnen ließen. Diejenigen Aussagen, die im Kontext des Untersuchungszusammenhangs dennoch von Interesse sind, wurden daher in dieser letzten Kategorie festgehalten.

So erwähnen Museums- wie Unternehmensvertreter, dass die Konkurrenz um Sponsoren in Berlin groß ist. Dies drückt sich auf der einen Seite in der Vielzahl der Anfragen aus, die an die Unternehmen gerichtet werden. Zum anderen darin, dass es den Museen zum Teil doch erhebliche Mühe bereitet, Unterstützer zu finden. Dies gilt insbesondere für kleine, unbekanntere Museen und solche, die keine Kunst ausstellen. Angesichts der Vielzahl der Museen in der Stadt fällt es diesen Häusern besonders schwer, das Interesse potenzieller Sponsoren zu wecken. Auch, weil sie nicht über hochrangige persönliche Kontakte verfügen wie große renommierte Museen. Gerade für diese Museen ist es m.E. daher wichtig, eine Strategie für die Ansprache und den Umgang mit Sponsoren zu entwickeln.

Allerdings muss in Übereinstimmung mit einigen der Befragten vor überzogenen Erwartungen bezüglich Sponsoring gewarnt werden. So kann durch eine optimierte Gestaltung der Beziehungen zum Sponsor zwar die Chance verbessert werden, Unterstützung zu finden. Eine Erfolgsgarantie dafür besteht indes nicht, da viele weitere Faktoren – wie der Bereitschaft der Unternehmen, hier aktiv zu werden – über das Zustandekommen eines Sponsorships mitentscheiden. Zudem weist ein Interviewpartner berechtigterweise darauf hin, über das Sponsoring andere Möglichkeiten der Unterstützung, wie die Gewinnung privater Förderer, nicht zu vernachlässigen. Im Idealfall gehen die Bemühungen dafür Hand in Hand mit denen für Sponsoring.

Aus der bisherigen Analyse der Aussagen ging bereits hervor, dass sich ein Teil der Museen in Zukunft verstärkt um Sponsoring kümmern will. Hauptgrund stellt dabei die sich eröffnende

Möglichkeit der Generierung zusätzlicher Mittel dar. Des Weiteren legitimiert Sponsoring jedoch auch die Ausgabe öffentlicher Mittel für Kultur, denn die „Ausgabe öffentlicher Gelder wird“, wie einer der Befragten anmerkt, „zunehmend in Frage gestellt“ (M7). Die Co-Finanzierung durch Sponsoring trägt dazu bei, diesen Druck zu mindern und zusätzliche Anerkennung zu erlangen. Wird in der Öffentlichkeit wahrgenommen, dass bestimmte Projekte aufgrund ihrer Attraktivität von Sponsoren unterstützt werden, erhöht dies auch die Akzeptanz der Ausgabe öffentlicher Mittel dafür. Unter diesem Aspekt scheint Sponsoring daher auch für Museen, die gut mit öffentlichen Mitteln ausgestattet sind, an Bedeutung zu gewinnen.

Über den Weg, den die Berliner Museen bezüglich Sponsoring zukünftig gehen sollten, bestehen verschiedene Vorstellungen. Ein Befragter betont, dass die Übernahme amerikanischer Methoden nicht anzuraten sei. Stattdessen müssten eigene, an die Voraussetzungen in Deutschland angepasste Strategien entwickelt werden. Ein Unternehmensverantwortlicher (U5) regt den Zusammenschluss mehrerer Museen für die Ausrichtung von Veranstaltungen an. Für Sponsoren wären diese attraktiver, da ein größeres Publikum angesprochen würde. Die Personalknappheit ließe sich, so ein weiterer Vorschlag, durch die Beschäftigung freier Mitarbeiter, die leistungsabhängig entlohnt werden, überwinden. Von einem Unternehmensvertreter wird in Erwägung gezogen, das Know-how der Sponsoren zu nutzen oder Agenturen einzuschalten, um Sponsoring professionell durchzuführen. Letzteres wird von mehreren Museumsverantwortlichen jedoch abgelehnt, da sie bisher überwiegend schlechte Erfahrungen mit Agenturen gemacht haben.

9.3 Fazit und Handlungsempfehlungen für die Museumspraxis

Mit der vorliegenden Arbeit hatte es sich die Autorin zur Aufgabe gemacht, die im Rahmen von Sponsoring aufgebauten Beziehungen und ablaufenden Kommunikationsprozesse zwischen den Partnern sowie die Strukturen ihrer Zusammenarbeit näher zu analysieren. Ausgangspunkt war dabei die Beobachtung, dass dem beim Sponsoring ablaufenden Kooperationsprozess bisher nur wenig Aufmerksamkeit durch die Forschung gewidmet wird. Unter der Annahme, dass der *systematischen* Gestaltung der Beziehungen zum Kooperationspartner jedoch eine entscheidende Rolle für den Erfolg von Sponsoringprojekten zukommt, wurde aus dem Blickwinkel von Public Relations betrachtet, wie Berliner Museen mit (potentiellen) Partnern aus der Wirtschaft umgehen.

Aufgrund der Untersuchungsergebnisse lässt sich zunächst festhalten, dass der Zusammenarbeit der genannten Akteure ein identisches Verständnis von Sponsoring zugrunde liegt. Die Mehrzahl der Befragten sind sich darin einig, dass Sponsoring auf dem Prinzip von Leistung und Gegenleistung beruht. Abweichend von der referierten marketingorientierten Sponsoringdefinition basieren die Kooperationen zwischen Berliner Museen und Unternehmen allerdings nicht immer auf vertraglichen Vereinbarungen und sind von Unternehmensseite häufig mit dem Anliegen verbunden, die Kultur der Stadt zu fördern.

Die im Rahmen der Sponsorships an den Partner gerichteten Erwartungen werden nicht immer erfüllt. Museen und insbesondere Unternehmen bemängeln, dass sich die jeweils andere Seite unzureichend an ihren Vorstellungen orientiert. Dabei wird deutlich, dass die Handlungsbedingungen und Ziele des Sponsoringpartners, die der Logik eines gesellschaftlichen Teilsystems entspringen, das sich vom eigenen unterscheidet, nicht immer mitgedacht werden. Entsprechend sollten beide Seiten – unter Einnahme der Perspektive des Gegenübers ihre Vorstellungen – von Sponsoring überdenken. Allzu hohe Erwartungen, wie sie sich auf Museumsseite beispielsweise hinsichtlich des Wunsches einer substantiellen thematischen Zusammenarbeit gezeigt haben, sind dabei möglicherweise zu relativieren.

Bezüglich der praktischen Umsetzung von Sponsoring bestehen große Unterschiede in den einzelnen Museen. So verschieden wie die Ausstellungshäuser selbst und die Rahmenbedingungen, denen sie unterliegen, stellen sich auch ihre Erfahrungen und ihr Umgang mit Sponsoren dar. Unabhängig von der Intensität des betriebenen Sponsorings und der dabei bereits entwickelten Professionalität einzelner Häuser lassen sich auf Basis der Untersuchungsergebnisse jedoch übergreifende Defizite konstatieren: So existieren zum einen nur in Ausnahmefällen klare Vorstellungen über die eigene Positionierung oder darüber, welche Sponsoren für eine Zusammenarbeit prädestiniert wären. Eine gezielte Suche nach Sponsoren – auch über Verbände oder Organisationen – findet nur teilweise statt. Realisierte Sponsorships werden überdies kaum evaluiert. Des Weiteren gibt es Mängel bei der Gestaltung der Gegenleistungen. Hier werden noch nicht alle sich bietenden Möglichkeiten genutzt und statt Gegenleistungen individuell auf ein Unternehmen zuzuschneiden, werden zu oft Standardangebote unterbreitet.

Ein Teil der Defizite lässt sich auf die knappen Ressourcen der Museen zurückführen, sei es auf personeller oder finanzieller Ebene. Weiterhin spielt zweifellos die Tatsache eine Rolle, dass die für Sponsoring verantwortlichen Mitarbeiter meist nicht über Spezialkenntnisse, etwa aus dem kommunikationswissenschaftlichen Bereich, verfügen. Nicht zuletzt ist der konstatierte Status quo im Zusammenhang mit den besonderen Bedingungen der Stadt Berlin zu betrachten. So konkurrieren die einzelnen Ausstellungshäuser nicht nur mit einer Vielzahl anderer Museen um Sponsoren, sondern auch mit zahlreichen weiteren, zum Teil sehr renommierten Kultureinrichtungen in der Stadt. Die Möglichkeiten in Berliner Sponsoren zu finden, sind dagegen begrenzt. Denn wie deutlich wurde, bevorzugen es die Unternehmen, Kultur in ihrem regionalen Umkreis zu sponsern, das heißt an ihrem Hauptsitz. Dieser befindet sich in den wenigsten Fällen in Berlin. Auf Grund dessen ergibt sich insbesondere für kleinere oder unbekanntere Museen möglicherweise nur selten die Chance, Unternehmen als Sponsoren zu gewinnen und damit ein entsprechendes Know-how im Umgang mit ihnen zu entwickeln. Weiterhin stellt die Finanzierung deutscher Museen durch die öffentliche Hand und die besondere Stellung, die Berlin in Folge seines Hauptstadtstatus' in diesem Zusammenhang bislang einnahm, einen Einflussfaktor auf die Sponsoringpraxis dar. Aufgrund der bereitgestellten öffentlichen Mittel ist es für einige Museen der Stadt nicht notwendig gewesen, im Sponsoring aktiv zu werden.

Der allgemein drohende Abbau öffentlicher Leistungen sowie die akute Haushaltskrise Berlins tragen jedoch offenbar dazu bei, dass Sponsoring zunehmend in das Blickfeld der Berliner Museen rückt. Die Sponsoringverantwortlichen in den Museen erkennen größtenteils den bestehenden Handlungsbedarf, wenngleich es nicht allein in ihrer Macht steht, Veränderungen herbeizuführen. So plant lediglich eines der befragten Museen, zukünftig mehr Ressourcen für Sponsoring bereitzustellen. Gleichwohl erfährt das Thema Sponsoring zunehmende Beachtung durch die Museumsmitarbeiter, wie auch ihr Interesse an den Ergebnissen dieser Arbeit zeigt.

Wird Sponsoring – wie in dieser Arbeit geschehen – als Managementprozess betrachtet, dem ein langfristiges und bewusstes Vorgehen zugrunde liegen sollte, so findet sich die Sponsoringpraxis der Berliner Museen davon weit entfernt. Die Verantwortlichen handeln gegenwärtig „autodidaktisch und eher aus dem Bauch heraus“ (M2) – wie es einer der Befragten ausdrückt. Systematik und Kontinuität sind bei den Bemühungen der Museen, Kontakte und Beziehungen zu Sponsoren herzustellen, oft nicht erkennbar. Das Gros der realisierten Kooperationen, so das zentrale Ergebnis der empirischen Untersuchung, basiert auf persönlichen Kontakten und informellen Beziehungen. Im Rahmen der Interviews wurde deutlich, dass diese Herangehensweise von einigen Museen bewusst gewählt wird. Sie scheint damit der erfolgreichen Umsetzung von Sponsorships nicht entgegenzustehen. Die eingangs formulierte Annahme, dass die systematische Gestaltung der Beziehungen zum Sponsor als entscheidend für den Erfolg von Sponsorships anzusehen ist, muss damit revidiert werden. Ganz zu verwerfen ist der dieser Arbeit zu Grunde liegende normative Ansatz strategischer Public Relations allerdings nicht. Vielmehr ist zu überlegen, inwieweit die dort beschriebenen Methoden mit der in der Praxis angetroffenen Arbeitsweise kombiniert und ergänzt werden können. Dies auch vor dem Hintergrund, dass nicht jedes Museum über exzellente Kontakte zu Unternehmen verfügt, den Untersuchungsergebnissen zufolge langfristige Partnerschaften mit ihnen angestrebt werden und der Kosten- und Legitimitätsdruck auf alle Museen steigt. Zukünftig muss damit *neben* die eher unsystematische, informelle, eine stärker strategische Vorgehensweise treten.

Dementsprechend lassen sich auf der Grundlage der empirischen Untersuchungsergebnisse dieser Arbeit Handlungsempfehlungen für folgende drei Ebenen formulieren:²⁶⁶

➤ **Strukturelle Ebene**

Es müssen strukturelle Voraussetzungen geschaffen werden, die es den einzelnen Mitarbeitern und dem Museum als Ganzes erlauben, sich Sponsoring zukünftig in adäquater Weise zu widmen. Dies bedeutet beispielsweise, dass die Verantwortlichen sich weitere Kenntnisse zum Thema aneignen und ihnen eine Eigenständigkeit eingeräumt wird, die es erlaubt, schnell und flexibel zu handeln. Des Weiteren ist das Verständnis für Public Relations und Sponsoring bei relevanten Entscheidungsträgern zu vertiefen. Es ist zu verdeutlichen, dass Sponsoring zum Erhalt der Organisation beiträgt. Die

Aufstockung personeller und finanzieller Ressourcen für diesen Arbeitsbereich ist angesichts der Verknappung öffentlicher Mittel daher als notwendige Investition in die Zukunft der Museen zu begreifen. Aufgrund der schlechten finanziellen Situation vieler Berliner Ausstellungshäuser sowie bestehender verwaltungsrechtlicher Hürden können diese Veränderungen allerdings nur auf lange Sicht realisiert werden. Um kurz- und mittelfristig Verbesserungen für die Umsetzung von Sponsoring herbeizuführen, ist daher auf der strategischen und praktischen Ebene anzusetzen.

➤ **Strategische Ebene**

Es ist – in Anknüpfung an die vorgestellten Managementmodelle – eine grundsätzliche Sponsoringstrategie zu entwickeln und zu fixieren. Dies gilt insbesondere für kleinere Museen und solche, denen von Sponsorensseite aufgrund ihrer thematischen Ausrichtung Vorbehalte entgegengebracht werden. Ziel sollte zunächst sein, sich unter Berücksichtigung eigener Stärken und Schwächen sowie externer Bedingungen gegenüber anderen Museen in der Stadt zu positionieren. Es ist zu überlegen, welche (einzigartigen) Möglichkeiten das Haus besitzt, die es als Partner für Unternehmen attraktiv macht. In Abhängigkeit davon sind Vorstellungen zum Umgang mit Sponsoring zu entwickeln. Dabei ist an bestehende Vorgehensweisen, wie der des persönlichen Kontakts mit Sponsoren, anzuknüpfen. So ist beispielsweise zu überlegen, inwieweit systematisch neue Kontakte initiiert werden können. Ebenso sind Anregungen für Recherchen oder Gegenleistungen festzuhalten, auf die im Rahmen der Vorbereitung einzelner Sponsoringprojekte zurückgegriffen werden kann. Allerdings ist die Strategie lediglich als ein Orientierungsrahmen für Sponsoring und den Umgang mit Sponsoren zu betrachten und nicht als ein Handlungsschema, dem unbedingt Weise bei jedem Projekt zu folgen ist.

Neben dem Rückgriff auf einschlägige Praxisratgeber bietet sich für die Erarbeitung des Konzepts die Einbindung freier Mitarbeiter an. Sollten dafür keine Mittel zur Verfügung stehen, besteht die Möglichkeit, das Konzept im Rahmen einer studentischen Projektarbeit erstellen zu lassen. Dieser Weg ist kostengünstig, gestaltet sich allerdings auch ergebnisoffen.

➤ **Praktische Ebene**

Auf der Ebene der praktischen Umsetzung von Sponsoring ist zunächst bei der Sponsorensuche anzusetzen. Dabei ist – in Anknüpfung an die Erkenntnisse der vorliegenden Untersuchung – insbesondere nach Möglichkeiten zu suchen, persönliche Kontakte mit Unternehmen systematisch herzustellen. So ist beispielsweise zu prüfen, inwieweit Netzwerke, wie der in Berlin ansässige Arbeitskreis Kultursponsoring des BDI, dafür nicht Ansatzpunkte bieten. Ebenso kann die Mitgliedschaft in gesellschaftlichen Vereinen wie dem Lions Club für die Herstellung neuer Kontakte von Nutzen sein. Die Teilnahme an Fachtagungen oder der Kontakt zum International Committee for

²⁶⁶ Die Handlungsempfehlungen beziehen sich auf das Gesamtergebnis der Untersuchung. Je nach Bedarf wäre in den einzelnen Museen an sie anzuknüpfen. Die Erstellung eines vollständigen Konzepts kann an dieser Stelle nicht geleistet werden, da es für jedes Museum unterschiedlich ausfallen müsste.

Marketing and PR des ICOM erlaubt weiterhin nicht nur die Aktualisierung von Kenntnissen zum Thema Sponsoring, sondern möglicherweise auch die Selbstdarstellung des eigenen Hauses. Ebenso sind gesellschaftliche Veranstaltungen als Plattformen für diesen Zweck zu nutzen. Virtuelle Sponsoringbörsen bieten die Möglichkeit, anstehende Projekte für Sponsoring auszuschreiben. Allerdings ist dieser Weg oft mit Kosten verbunden. Ganz allgemein sollte darauf verzichtet werden, Anfragen breit zu streuen. Stattdessen ist nach genauer Recherche gezielt die Unternehmen zuzugehen.

Die Suche nach Großsponsoren besitzt für viele Museen Priorität. Angesichts der Tatsache, dass in Berlin nur wenige Großunternehmen ansässig sind, sollte jedoch überlegt werden, inwiefern für weniger umfangreiche oder einmalig stattfindende Projekte nicht verstärkt kleinere Firmen angesprochen werden können. Dies bietet sich insbesondere für weniger bekannte und kleine Museen an, da sie im Wettbewerb um Großsponsoren mit national bekannten Häusern benachteiligt sind und sich die von ihnen umgesetzten Projekte in der Regel nicht so kostenintensiv gestalten.

Des Weiteren sind die bisher dem Sponsor ausgehändigten Informationsmaterialien auf Vollständigkeit, Attraktivität und einheitliche Form zu prüfen. Auffindbare Mängel sind – möglicherweise wiederum unter Einbeziehung freier Mitarbeiter oder einer studentischen Arbeitsgruppe – zu beheben.

Bezüglich der Gegenleistungen gilt es, unter Berücksichtigung der von den Sponsoren angestrebten Einbeziehung der Unternehmensmitarbeiter und der gewünschten Imageeffekte, kreativ neue Möglichkeiten zu entdecken und Nischen für eine Zusammenarbeit ausfindig zu machen. Warum sollten die Berliner Museen ihren Sponsoren beispielsweise nicht anbieten, im Rahmen einer Führung „hinter die Kulissen“ in die Archive oder Labors zu schauen? Ein Blick über den Tellerrand deutscher Sponsoringpraxis ist für die Ideenfindung durchaus lohnenswert. Insgesamt sollten mögliche Gegenleistungen systematisiert und den Unternehmen als „Bausteine“ angeboten werden. Leistung und Gegenleistung haben dabei in einem angemessenem Verhältnis zueinander zu stehen.

Die vorstehenden Handlungsempfehlungen sind weder als universelle Lösungen für bestehende Mängel im Umgang mit Sponsoren, noch als Plädoyer für die uneingeschränkte Anpassung der Museen an Sponsorenwünsche zu begreifen. Es ist vielmehr an jedem einzelnen Museum, auf der Grundlage der gegebenen Bedingungen und seines Selbstverständnisses, seinen Weg im Umgang mit Sponsoren zu finden. Ob der eingeschlagene Weg zum gewünschten Ergebnis führt, ist dabei nicht allein von den Museen abhängig. Es bleibt daher anderen Untersuchungen vorbehalten weitere Erfolgsfaktoren näher zu analysieren.

Literatur- und Quellenverzeichnis

- Adams, G. Donald: Museum Public Relations. Nashville/Tennessee, 1983.
- Avenarius, Horst: Public Relations. Die Grundform der gesellschaftlichen Kommunikation. Darmstadt, 1995.
- Baerns, Barbara: Öffentlichkeitsarbeit als anwendungsorientierte Kommunikationswissenschaft. Kommunikationsprozesse durchschauen und gestalten. In: Donsbach, Wolfgang (Hrsg.): Public Relations in Theorie und Praxis. Grundlagen und Arbeitsweise der Öffentlichkeitsarbeit in verschiedenen Funktionen. München, 1997. S. 37-54.
- Barthenheier, Günter: Auf der Suche nach Identität – Zur historischen Entwicklung der Öffentlichkeitsarbeit/Public Relations. In: Haedrich, Günther/Günter Barthenheier/Horst Kleinert (Hrsg.): Öffentlichkeitsarbeit. Dialog zwischen Institutionen und Gesellschaft. Ein Handbuch. Berlin/New York, 1982. S. 3-13.
- Becker, Bettina M.: Unternehmen zwischen Sponsoring und Mäzenatentum: Motive, Chancen und Grenzen unternehmerischen Kunstengagements. Frankfurt am Main/New York, 1994.
- Benkert, Wolfgang: Vitamin B-Marketing. In: Benkert, Wolfgang (Hrsg.): KulturMarketing: den Dialog zwischen Kultur und Öffentlichkeitsarbeit gestalten. Stuttgart, 1995. S.71-80.
- Bentele, Günter: Grundlagen der Public Relations. Positionsbestimmung und einige Thesen. In: Donsbach, Wolfgang (Hrsg.): Public Relations in Theorie und Praxis. Grundlagen und Arbeitsweise der Öffentlichkeitsarbeit in verschiedenen Funktionen. München, 1997. S. 21-36.
- Berndt, Ralph: Kommunikationspolitik im Rahmen des Marketing. In: Berndt, Ralph/Arnold Hermanns (Hrsg.): Handbuch Marketing-Kommunikation. Strategien-Instrumente-Perspektiven. Wiesbaden, 1993. S.3-18.
- Bläse, Dirk: Methodischer Rahmen für Planung, Durchführung und Kontrolle von Öffentlichkeitsarbeit. In: Haedrich, Günther/Günter Barthenheier/Horst Kleinert (Hrsg.): Öffentlichkeitsarbeit. Dialog zwischen Institutionen und Gesellschaft. Ein Handbuch. Berlin/New York, 1982. S. 187-198.
- Bob Bomlitz GROUP Bonn GmbH (Hrsg.): Sponsoring Trends 2002. Bonn, 2002.
- Bogner, Franz M.: Das neue PR-Denken. Strategien, Konzepte, Maßnahmen, Fallbeispiele effizienter Öffentlichkeitsarbeit. Wien, 1990.
- Bortz, Jürgen/Nicole Döring: Forschungsmethoden und Evaluation für Sozialwissenschaftler. Berlin, 1995.
- Brauer, Gernot: ECON Handbuch Öffentlichkeitsarbeit. Düsseldorf/Wien/New York/Moskau, 1993.
- Braun, Günther E./Thomas Gallus/Oliver Scheytt: Kultursponsoring für die kommunale Kulturarbeit. Köln, 1996.
- Braun, Günther E.: Kultursponsoring im staatlichen und kommunalen Bereich. In: Hermanns, Arnold (Hrsg.): Sport- und Kultursponsoring. München, 1989. S. 195-204.
- Brauner, Detlef Jürgen et al. (Hrsg.): Lexikon der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. München/Wien, 2001.
- Brockhaus, Der: in fünf Bänden. Achte, neu bearbeitete Auflage. Mannheim/Leipzig, 1993.

- Bruhn, Manfred: Sponsoring als Kommunikationsinstrument. In: Dahloff, Hans-Dieter (Hrsg.): Sponsoring. Chancen für die Kommunikationsarbeit. Bonn, 1986.
- Bruhn, Manfred: Planung des Sponsoring. In: Hermanns, Arnold (Hrsg.): Sport- und Kultursponsoring. München, 1989. S. 15-28.
- Bruhn, Manfred: Sponsoring. Unternehmen als Mäzene und Sponsoren. 2. Auflage. Frankfurt am Main, 1991.
- Bruhn, Manfred: Sponsoring: Systematische Planung und integrativer Einsatz. 3. Auflage. Frankfurt am Main, 1998.
- Burla, Stephan: Rationales Management in Nonprofit-Organisationen. Bern/Stuttgart, 1989.
- Cobbers, Arnt: Die Museen in Berlin. 150 x Kunst, Geschichte, Technik und Natur. Berlin, 2001.
- Dahlhoff, Hans-Dieter (Hrsg.): Kulturförderung, Kultursponsoring: Zukunftsperspektiven der Unternehmenskommunikation. Frankfurt am Main, 1989.
- Deutsche Public Relations Gesellschaft e.V. (Hrsg.): Berufsbild Öffentlichkeitsarbeit/Public Relations. Quelle: www.dprg.de (Stand: 08.02.2003)
- Deutscher Museumsbund: Memorandum des Deutschen Museumsbundes zum Thema „Sponsoring“. In: Deutscher Museumsbund (Hrsg.): Museumskunde. Band 60/Heft1-3, 1995. S.69.
- Deutscher Museumsbund: Was ist ein Museum? In: Deutscher Museumsbund (Hrsg.): Museumskunde. Band 43/Heft 2,1978. Rückumschlag.
- Diestelkamp, Anna: Öffentlichkeitsarbeit der Berliner Museen. Forderungen, Zustand und Kritik. Magisterarbeit. Berlin, 1997.
- Dörrbecker, Klaus/Renée Fissenewert-Gossmann: Wie Profis PR-Konzeptionen entwickeln. Das Buch zur Konzeptionstechnik. Frankfurt am Main, 2001.
- Faulstich, Werner: Grundwissen Öffentlichkeitsarbeit. München, 2000.
- Fehring, Kirsten Marei: Kultursponsoring – Bindeglied zwischen Wirtschaft und Kunst? Eine interdisziplinäre und praxisorientierte Analyse. Freiburg im Breisgau, 1998.
- Flick, Uwe: Stationen des qualitativen Forschungsprozesses. In: Flick, Uwe et al. (Hrsg.): Handbuch Qualitative Sozialforschung. München, 1991.
- Flick, Uwe: Qualitative Forschung. Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften. Reinbek, 1995.
- French, Ylva: The Handbook of Public Relations. For Museums, Galleries, Historic Houses, the Visual Arts and Heritage Attractions. Central Hilton Keynes, 1991.
- Gemeindeordnung des Landes Brandenburg in der Fassung vom 15.10.1993. Quelle: www.mdj.brandenburg.de/Landesrecht/gesetzblatt/texte/k20/202-01a.htm (Stand: 15.03.2003)
- Gemeinschaftswerk der Evangelischen Publizistik e.V. (Hrsg.): Studiengang Öffentlichkeitsarbeit. Studienband Öffentlichkeitsarbeit in Gesellschaft und Organisation. Frankfurt am Main, 1999.
- Gesetz zur Errichtung einer Museumsstiftung Post und Telekommunikation (PTstiftG), 1995. Quelle: www.museumsstiftung.de/stiftung/ (Stand: 17.12.2002)
- Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland. Herausgegeben vom Deutschen Bundestag. Bonn, 1998.

- Grunig, James E./Todd Hunt: Managing Public Relations. New York, 1984.
- Grüßer, Birgit: Handbuch Kultursponsoring. Ideen und Beispiele aus der Praxis. Hannover, 1992.
- Gutbrodt, Jochen: Management von Kunstmuseen in Deutschland. Bamberg, 1994.
- Haedrich, Günther/Barnim Jeschke: Das Unternehmensimage als Determinante unternehmerischer Handlungsspielräume – Entfaltung eines Planungs- und Evaluationsrahmens für das Management. In: Baerns, Barbara (Hrsg.): PR-Erfolgskontrolle. Messen und Bewerten in der Öffentlichkeitsarbeit. Verfahren, Strategien, Beispiele. Frankfurt am Main, 1995. S.199-215.
- Hategan, Christa: Berufsfeld Öffentlichkeitsarbeit. Eingrenzung für die Aus- und Weiterbildung. Hamburg, 1991.
- Heinrichs, Werner: Kommunales Kulturmanagement: Rahmenbedingungen – Praxisfelder – Managementmethoden. Baden-Baden, 1999.
- Herles, Diethard: Das Museum und die Dinge. Wissenschaft, Präsentation, Pädagogik. Frankfurt am Main/New York, 1996.
- Hermanns, Arnold/Norbert Drees: Kultursponsoring. Studien- und Arbeitspapiere Marketing, Nr. 10. München, 1987.
- Hermanns, Arnold/Norbert Drees: Charakteristika des Kultursponsoring. In: Hermanns, Arnold (Hrsg.): Sport- und Kultursponsoring. München, 1989. S. 151-166.
- Hermanns, Arnold/Michael Püttmann: Integrierte Marketing-Kommunikation. In: Berndt, Ralph/Arnold Hermanns (Hrsg.): Handbuch Marketing-Kommunikation. Strategien-Instrumente-Perspektiven. Wiesbaden, 1993. S.21-42.
- Hermanns, Arnold: Charakterisierung und Arten des Sponsoring. In: Berndt, Ralph/Arnold Hermanns (Hrsg.): Handbuch Marketing-Kommunikation. Strategien-Instrumente-Perspektiven. Wiesbaden, 1993. S.627-647.
- Hopf, Christel: Qualitative Interviews in der Sozialforschung. Ein Überblick. In: Flick, Uwe et al. (Hrsg.): Handbuch Qualitative Sozialforschung. München, 1991.
- Hugo Müller-Vogg: Werbung und PR: Unterschiede, Gemeinsamkeiten, Zusammenwirken In: Kalt, Gero (Hrsg.): Öffentlichkeitsarbeit und Werbung: Instrumente, Strategien, Perspektiven. 4., erweiterte und aktualisierte Auflage. Frankfurt am Main, 1989. S.17-27.
- Hummel, Marlies: Die volkswirtschaftliche Bedeutung von Kunst und Kultur: Gutachten im Auftrag des Bundesministerium des Innern. München, 1988.
- Hummel, Marlies: Neuere Entwicklungen bei der Finanzierung von Kunst und Kultur durch Unternehmen. Ifo-Studien zu Kultur und Wirtschaft. München, 1992.
- Hummel, Marlies: Kulturfinanzierung durch Unternehmen in Zeiten verschärfter ökonomischer Sachzwänge. München, 1995.
- Hünnekens, Ludger: Kultur und Wirtschaft oder: Gegensätze ziehen sich an. In: Deutscher Museumsbund (Hrsg.): Museumskunde. Band 61/Heft2, 1996. S.127-132.
- International Council of Museums (Hrsg.): Statutes – Code of Professional Ethics. Paris, 1996.

- Institut für Museumskunde (Hrsg.): Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 2000. Materialien aus dem Institut für Museumskunde, Heft 54. Berlin, 2001.
- Jung, Hugo: Unternehmensexterne Öffentlichkeitsarbeit. In: Haedrich, Günther/Günter Barthenheier/Horst Kleinert (Hrsg.): Öffentlichkeitsarbeit. Dialog zwischen Institutionen und Gesellschaft. Ein Handbuch. Berlin/New York, 1982. S. 105-110.
- Kieser, Alfred/Herbert Kubicek: Organisation. 3. überarbeitete Auflage. Berlin/New York, 1992.
- Kohtes & Klewes GmbH (Hrsg.): Kulturinvest TOP 500. Düsseldorf, 1997.
- Koschnick, Wolfgang J.: Standard Lexikon Werbung, Verkaufsförderung, Öffentlichkeitsarbeit. Bd.1 und 2. München, 1996.
- Kotler, Phillip: Marketing für Nonprofit-Organisationen. Stuttgart, 1978.
- Kreisberg, Luisa: The Communication Function. In: The International Council of Museums (Hrsg.): Public View. The ICOM-Handbook of Museum Public Relations. Paris, 1986.
- Kromrey, Helmut: Empirische Sozialforschung. Modelle und Methoden der Datenerhebung und Datenauswertung. 5., überarbeitete und erweiterte Auflage. Opladen, 1991.
- Lamnek, Siegfried: Qualitative Sozialforschung. Band 2: Methoden und Techniken. 3., korrigierte Auflage. Weinheim, 1995.
- Lapaire, Claude: Kleines Handbuch der Museumskunde. Bern, 1983.
- Loock, Friedrich: Kunstsporing: ein Spannungsfeld zwischen Unternehmen, Künstlern und Gesellschaft. Wiesbaden, 1988.
- Loock, Friedrich (Hrsg.): Kulturmanagement: Kein Privileg der Museen. Wiesbaden, 1991.
- Lückerath, Vera: Angebotsgestaltung bei Kunstmuseen im Spannungsfeld zwischen Bildungsauftrag und Markterfolg. Unveröffentlichte Dissertation. St. Gallen, 1993.
- Luthe, Detlef: Öffentlichkeitsarbeit für Nonprofit-Organisationen. Eine Arbeitshilfe. Augsburg, 1994.
- Mayring, Philip: Einführung in die qualitative Sozialforschung: eine Anleitung zu qualitativen Denken. 2. Auflage. Weinheim, 1993 (a).
- Mayring, Philip: Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 4., erweiterte Auflage. Weinheim, 1993 (b).
- Meyer, Bernd: Die Finanzierung von Museumsaufgaben im Zeichen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandels. In: Deutscher Museumsbund (Hrsg.): Museumskunde. Band 61/Heft 2, 1996. S.108-110.
- Meffert, Heribert: Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Wiesbaden, 1998.
- Merten, Klaus: Das Handwörterbuch der PR. 2 Bände. Frankfurt am Main, 2000.
- Naundorf, Stephan: Charakterisierung und Arten von Public Relations. In: Berndt, Ralph/Arnold Hermanns (Hrsg.): Handbuch Marketing-Kommunikation. Strategien-Instrumente-Perspektiven. Wiesbaden, 1993. S.595-616.
- N.N.: Kultursponsoring bleibt auf der Agenda der Unternehmen.
In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 03.02.2003, S.23.

- Oeckl, Albert: Geschichte der Public Relations. In: Pflaum, Dieter/Pieper, Wolfgang (Hrsg.): Lexikon der Public Relations. Landsberg am Lech, 1993. S. 223-227.
- Patton, Michael Quinn: Qualitative evaluation and research methods. 2. Auflage. Newbury Park/London/New Delhi, 1990.
- Pflaum, Dieter/Wolfgang Pieper (Hrsg.): Lexikon der Public Relations. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Landsberg am Lech, 1993.
- Pflaum, Dieter/Richard Linxweiler: Public Relations der Unternehmung. Landsberg am Lech, 1998.
- Pracht, Petra: Zur Systematik und Fundierung praktischer Öffentlichkeitsarbeit. Ein Soll-Ist-Vergleich. In: prmagazin, Heft 5/1991, S.39-46.
- Prell, Uwe et al.: Museen in Berlin. Berlin, 1994.
- Pressemitteilung der Kultusministerkonferenz vom 7.9.1999: Mehr als 14 Milliarden DM für Kunst und Kultur. Kultusministerkonferenz veröffentlicht neue Statistik. Bonn, 1999. Quelle: <http://www.kmk.org/aktuell/pm990907.htm> (Stand 11.12.2002)
- Publizitätsgesetz (PublizitätsG) vom 19.07.2002. Veröffentlicht in: BGBl I, 2002 Nr. 50 vom 25.07.2002.
- Püttmann, Michael: Das Management von Sponsoring. In: Berndt, Ralph/Arnold Hermanns (Hrsg.): Handbuch Marketing-Kommunikation. Strategien-Instrumente-Perspektiven. Wiesbaden, 1993. S.649-672.
- Reinhold, Gerd et al. (Hrsg.): Soziologie-Lexikon. 3. überarbeitete und erweiterte Auflage. München/Wien, 1997.
- Ronneberger, Franz: Legitimation durch Information. Internationale Essays zur PR-Forschung. Düsseldorf/Wien, 1977.
- Ronneberger, Franz/Heinz Rühl: Theorie der Public Relations. Ein Entwurf. Opladen, 1992.
- Roth, Peter: Kultursponsoring – Meinungen, Chancen und Probleme. Konzepte, Beispiele. Landsberg am Lech, 1989.
- Röttger, Ulrike: Public Relations – Organisation, Profession. Öffentlichkeitsarbeit als Organisationsfunktion. Eine Berufsfeldstudie. Wiesbaden, 2000.
- Röttger, Ulrike: Public Relations. In: Jarren, Otfried/Heinz Bonfadelli (Hrsg.): Einführung in die Publizistikwissenschaft. Bern/Stuttgart/Wien, 2001. S.285-307.
- Schaule, Susanne: Bausteine für ein strategisches, marktorientiertes Kulturmanagement, dargestellt am Beispiel des Heimatmuseums Neukölln – Museum für Stadtkultur und Regionalgeschichte in Berlin. Magisterarbeit. Berlin, 1993.
- Schreyögg, Georg: Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Wiesbaden, 1996.
- Schuck-Wersig, Petra/Martina Schneider/Gernot Wersig: Wirksamkeit öffentlichkeitsbezogener Maßnahmen für Museen und kulturelle Ausstellungen. 3. erweiterte Auflage. In: Institut für Museumskunde (Hrsg.): Materialien aus dem Institut für Museumskunde. Heft 21. Berlin, 1993.

- Schulz, Beate: Strategien von PR. Strategische Planung von Public Relations. Frankfurt am Main/New York, 1992.
- Schürmann, Paul: Ausgewählte Rahmenbedingungen für das Sponsoring. In: Hermanns, Arnold (Hrsg.): Sport- und Kultursponsoring. München, 1989. S. 239-249.
- Schwarz, Peter: Management in Nonprofit Organisationen. 2., aktualisierte Auflage. Bern/Stuttgart/Wien, 1996.
- Signitzer, Benno: Theorie der Public Relations. In: Roland Burkart (Hrsg.): Kommunikationstheorien: ein Textbuch zur Einführung. Wien, 1992. S.134-152.
- Stuiber, Hein-Werner: Theorieansätze für Public Relations, Anmerkungen aus sozialwissenschaftlicher Sicht. In: Avenarius, Horst/Wolfgang Armbrecht (Hrsg.): Ist Public Relations eine Wissenschaft? Eine Einführung. Opladen, 1992. S.207-220.
- Thorson, Sandra J.: A Corporate Funding Success. In: The Internationale Council of Museums (ICOM) (Hrsg.): Marketing the Arts. Paris, 1992.
- Türk, Klaus: Soziologie der Organisationen. Stuttgart, 1977.
- Verfassung des Landes Berlin vom 23.11.1995 in der ab 18.11.1999 geltenden Fassung.
Quelle: www.berlin.de (Stand: 14.03.2003)
- Vleuten, Ronald van: The Role of the Museum Public Relation Officer. In: The International Council of Museums (Hrsg.): Public View. The ICOM-Handbook of Museum Public Relations. Paris, 1986.
- von Saldern, Henriette: Sponsoring – Allheilmittel oder notwendiges Übel? In: Zimmer, Anette (Hrsg.): Das Museum als Nonprofit-Organisation. Frankfurt am Main/New York, 1996. S.303-321.
- Witt, Martin: Kunst sponsoring: Gestaltungsdimensionen, Wirkungsweise und Wirkungsmessungen. Berlin, 2000.
- Witzel, Andreas: Das problemzentrierte Interview. In: Jüttemann, Gerd (Hrsg.): Qualitative Forschung in der Psychologie: Grundlagen, Verfahrensweisen, Anwendungsfelder. Weinheim/Basel, 1985.
- Wöhe, Günter: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 18., überarbeitete und erweiterte Auflage. München, 1993.
- Wolf, Willi: Qualitative versus quantitative Forschung. In: König, Eckard/Zedler, Peter (Hrsg.): Bilanz qualitativer Forschung. Band 1:Grundlagen qualitativer Forschung. Weinheim, 1995.
- Zeiselmaier, Rudolf: Marketing und Public Relations. In: Pflaum, Dieter/Pieper, Wolfgang (Hrsg.): Lexikon der Public Relations. Landsberg am Lech, 1993. S.318-321.
- Zimmer, Anette: Museen zwischen Markt und Staat. In: Zimmer, Anette (Hrsg.): Das Museum als Nonprofit-Organisation. Frankfurt am Main/New York, 1996. S.9-22.

Anhang

Interviewleitfaden Museen	109
Interviewleitfaden Unternehmen	111
Transkriptionsregeln.....	112
Kodierleitfaden	113
Kodierregeln.....	121
Kodierbogen	123
Literaturverzeichnis: Institut für Museumskunde	150

Interviewleitfaden Museen

A Begriff/Verständnis von Kultursponsoring

- Zu welchen Gelegenheiten und Anlässen führen Sie Sponsoring durch?
- Wie definieren Sie Sponsoring? Welche Merkmale besitzt das von Ihnen betriebene?

B Die organisatorische Einordnung, personelle und finanzielle Ressourcen von Kultursponsoring in Museen

- Wo ist Kultursponsoring innerhalb des Museums angesiedelt? Bei wem liegen die Verantwortlichkeiten?
- Gibt es einen Etat für Sponsoring?
- Wie lautet die offizielle Bezeichnung Ihrer Tätigkeit?
- Wie hoch ist der Anteil des Kultursponsorings am Gesamtaufwand Ihrer Tätigkeit?
- Was ist Ihre berufliche Qualifikation beziehungsweise Ihr beruflicher Werdegang?

C Kultursponsoring in Museen

- Welche Erwartungen und Ziele sind von Seiten des Museums mit Sponsoring verbunden?
- Wie häufig führt Ihr Haus in einem Jahr Sponsorships durch?
- Wie lange beträgt im Durchschnitt die Vorlaufzeit für solche Projekte?
- Existiert für Ihr Haus ein Strategiepapier o.Ä., in dem Grundsätze für das Sponsoring fixiert sind?
- Hat die Art der rechtlichen oder formalen Organisation Ihres Hauses in irgendeiner Weise Einfluss auf die Durchführung von Sponsorships?
- Werden die in Ihrem Hause durchgeführten Sponsorships mehrheitlich von Ihrer Seite initiiert oder von außen an Sie herangetragen?

D Der Kooperationsprozess mit dem Sponsor

- Existieren konkrete Vorstellungen darüber, mit welchen Sponsoren Sie grundsätzlich zusammenarbeiten würden und mit welchen nicht?
- Unterscheiden Sie bei der Kooperation mit Sponsoren verschiedene Phasen? Wenn ja, welche und wie spiegelt sich dies in der Zusammenarbeit wider?

- Auf welche Informationen und Angebote greifen Sie bei der Suche nach einem Sponsoringpartner zurück?
- Auf welchem Wege oder über welche Kanäle erfolgt die Kontaktabwicklung mit potenziellen Sponsoren?
- Wie präsentieren Sie sich potenziellen Sponsoren? Welche Informationen bekommt er von Ihnen?
- Wie gestalten sich die Absprachen mit den Unternehmen? Welche Schwerpunkte setzen Sie dort?
- Wird im Falle der Einigung über eine Zusammenarbeit ein Vertrag abgeschlossen?
- Wie sieht die Zusammenarbeit während der Projekte aus? Welche Gegenleistungen bieten Sie dem Sponsor an?
- Wie schätzen Sie die bisherige Zusammenarbeit mit Unternehmen im Allgemeinen ein?
- Welche Schwierigkeiten treten während der Kooperation auf?
- Findet Ihrerseits eine Auswertung oder Dokumentation über die Zusammenarbeit mit den Sponsoren statt?
- Werden die Kontakte zu den Unternehmen nach Beendigung der Zusammenarbeit aufrechterhalten? Auf welche Weise?
- Wie könnte die Zusammenarbeit mit Sponsoren aus Ihrer Sicht noch optimaler gestaltet werden? Was halten Sie auf Ihrer Seite für verbesserungswürdig, was auf Seiten der Sponsoren?
- Haben Sie eigene Anmerkungen zu Aspekten der Zusammenarbeit mit dem Sponsor, die bisher nicht thematisiert worden sind?

Interviewleitfaden Unternehmen

A Verständnis von Kultursponsoring

- Zu welchen Gelegenheiten und Anlässen führen Sie Kultursponsoring durch?
- Wie würden Sie Kultursponsoring definieren?

B Kultursponsoring in Unternehmen

- Welche Erwartungen und Ziele sind von Seiten des Unternehmens mit einem solchen Engagement verbunden?
- Werden die in Ihrem Hause durchgeführten Sponsorships mehrheitlich von Ihrer Seite initiiert oder von den Museen an Sie herangetragen?
- Wie häufig führt Ihr Haus in einem Jahr Sponsorships durch?
- Wie lange beträgt im Durchschnitt die Vorlaufzeit für solche Projekte?

C Der Kooperationsprozess mit den Museen

- Auf welche Informationen und Angebote greifen Sie bei der Suche nach einem geeigneten Sponsoringpartner zurück?
- Auf welchem Wege oder über welche Kanäle erfolgt die Kontaktabbauung mit den Museen?
- Wie gestalten sich die Absprachen für ein Sponsorship? Auf welche Gegenleistungen legen Sie Wert?
- Wie sieht die Zusammenarbeit mit den Museen während der Projekte aus?
- Wie schätzen Sie die Zusammenarbeit mit den Museen im Allgemeinen ein?
- Welche Schwierigkeiten treten während der Kooperation auf?
- Wie könnte die Zusammenarbeit mit den Museen aus Ihrer Sicht noch optimaler gestaltet werden?
- Haben Sie eigene Anmerkungen zu Aspekten der Zusammenarbeit mit dem Sponsor, die bisher nicht thematisiert worden sind?

Transkriptionsregeln

- Der Sprecherwechsel wird durch die jeweilige Sprechernennung gekennzeichnet. („I“ steht dabei für Interviewer und „B“ für Befragter.)
- Dialektale und grammatische Fehler in den Aussagen der Befragten werden geglättet. Allerdings werden die Aussagen in Form der gesprochenen Sprache wiedergegeben und nicht in die Schriftsprache übertragen, um Verfälschungen zu vermeiden.
- Nicht zum Thema gehörende Erläuterungen, ausführliche Beispiele und projektspezifische Details, die nur der Illustration von bereits Gesagtem dienen und/oder der Anonymisierung abträglich wären, werden nicht transkribiert. Eine in eckigen Klammern stehende Bemerkung weist an der jeweiligen Stelle auf die Auslassung hin.
- Um das Verständnis verkürzter Aussagen zu erleichtern, wird in runden Klammern auf entsprechende Bedeutungen hingewiesen.
- Namen und Zahlen werden verschlüsselt, um die zugesicherte Anonymisierung zu gewährleisten. Dabei wird wie folgt verfahren: Namen und Titel von Projekten, Museen oder Unternehmen werden mit „xy“ in Verbindung mit einem erklärenden Zusatz gekennzeichnet (z.B. xy-Ausstellung, xy-Firma). Namen von Personen und Unternehmen, die für sich stehen, werden mit „XY“ verschlüsselt (z.B. Herr XY). Sollten die Personen oder Unternehmen in Zusammenhang mit der Untersuchung von Bedeutung sein, wird die interessierende Information in runden Klammern festgehalten (z.B. Direktor). Zahlen werden jeweils mit „xxx“ verschlüsselt (z.B. xxx €).

Kodierleitfaden

Definition von Haupt- (HK) und Subkategorien (SK) sowie Nennung von Ankerbeispielen²⁶⁷

1. Aussagenbereich: Aussagen zu Definition und Verständnis von Kultursponsoring

HK 1.1 Aussagen, in denen das Erbringen von Leistung und Gegenleistung thematisiert wird

- „Sponsoring heißt, man bekommt Geld- oder Sachleistungen, um die für den eigenen Zweck einzusetzen, verbindet es aber mit einem Werbeeffekt für die Firma.“

HK 1.2 Aussagen, die Kultursponsoring in die Nähe von Mäzenatentum rücken

- „Jetzt passiert Sponsoring eigentlich – das ist meine Erfahrung – unter dem Motto ‚Man tut Gutes und spricht nicht darüber‘.“

HK 1.3 Aussagen zu Aktivitäten, die als Kultursponsoring aufgefasst werden

- „Mit solchen großen Firmen arbeiten wir in Form von Firmenmitgliedschaften in unserem Verein zusammen. Das ist ja auch eine Art Sponsoring.“

2. Aussagenbereich: Aussagen zur organisatorischen Einordnung von Kultursponsoring in Museen

HK 2.1 Sponsoring fällt in die Verantwortung von Public Relations

- (Mit Sponsoring sind betraut) „ (...) und ich als Leiter der Öffentlichkeitsarbeit.“

HK 2.2 Sponsoring fällt in die Verantwortung anderer Abteilungen und Bereiche

- „Es ist im Grunde eine Sache der Leitung des Hauses, aber auch einzelner Projektleiter.“

HK 2.3 Sonstige Aussagen

- „Die Öffentlichkeitsarbeit soll das nicht machen, weil das etwas anderes ist Gelder einzuwerben oder etwas zu verkaufen.“

3. Aussagenbereich: Aussagen zu den für Sponsoring zur Verfügung stehenden Ressourcen in Museen

HK 3.1 Aussagen zur Anzahl der Mitarbeiter, die sich um Sponsoring kümmern

- „Neben dem Abteilungsleiter gibt es noch anderthalb Stellen im Development (...)“

HK 3.2 Aussagen zu Existenz eines Etats für Sponsoring

- „Das ist ein Posten im Gesamtetat des Museums.“

HK 3.3 Sonstige Aussagen

- „In Zukunft wollen wir das (Sponsoring) aufbauen.“

²⁶⁷ Zur besseren Verständlichkeit werden verkürzten Aussagen erklärende Zusätze in Klammern hinzugefügt. Es wird dabei so verfahren wie in den Transkriptionsregeln festgelegt.

4. Aussagenbereich: Aussagen zu Gelegenheiten und Anlässen für die Sponsoring angestrebt oder umgesetzt wird

HK 4.1 Sponsoring wird von Seiten der Museen für Ausstellungen angestrebt

- „Wie bemühen uns hier besonders, wenn wir große Ausstellungen haben.“

HK 4.2 Sponsoring wird von Seiten der Museen für besondere Projekte oder flankierende Maßnahmen angestrebt

- „Wir bemühen uns aber auch für Begleitprogramme Sponsoren zu finden.“

HK 4.3 Kultursponsoring wird von Seiten der Unternehmen nicht aktiv betrieben

- „Wir suchen die Anlässe nicht. Es ist so, dass die Anlässe zu uns kommen.“

HK 4.4 Kultursponsoring wird von Seiten der Unternehmen betrieben, wenn die Projekte bestimmte Kriterien erfüllen

- „Wir unterstützen nur Events, keine Einzelkünstler.“

HK 4.5 Kultursponsoring wird von Seiten der Unternehmen aus gesellschaftlicher Verantwortung/Tradition heraus betrieben

- „Zum einen fühlen wir uns als Berliner Unternehmen verpflichtet, etwas für die Stadt zu tun und dort auch bestimmte finanzielle Lücken zu schließen.“

HK 4.6 Sonstige Aussagen

- „Man muss sehen, was machbar ist und was für das Museum herauskommt.“

5. Aussagenbereich: Aussagen zu Erwartungen und Zielen, die mit Sponsoring verbunden sind

HK 5.1 Unterstützung in Form von finanziellen Mitteln oder Sachleistungen

- „Mittel zu generieren ist das oberste Ziel von Sponsoring und etwas, was wir natürlich immer wollen.“

HK 5.2 Langfristige Partnerschaft

- „Auf der anderen Seite fände ich es auch sehr schön, wenn man so eine Art Paten bekommt.“

HK 5.3 Nutzung des Unternehmensumfeldes für eigene Zwecke

- „Dann Akquisition neuer Zielgruppen.“

HK 5.4 Imagegewinn

- „Wichtig sind für uns einfach die Imagefacetten.“

HK 5.7 Sonstige Aussagen

- „Andererseits wird (durch Kultursponsoring) aber auch unser Business gestärkt.“

6. Aussagenbereich: Aussagen zur Existenz eines Grundsatzpapiers zum Thema Sponsoring in Museen

HK 6.1 Es existieren keine schriftlich fixierten Überlegungen zu Sponsoring

- „Nein, nicht für Sponsoring.“

HK 6.2 Es existieren allgemeine, schriftlich fixierte Überlegungen, die auch für Sponsoring gelten

- „Zum einen gibt es das Grundsatzpapier unseres Hauses: das ‚Mission Statement‘, in dem unsere Ziele und das CI festgelegt sind.“

7. Aussagenbereich: Aussagen zum Einfluss der formalen und/oder rechtlichen Organisation der Museen auf die Durchführung von Sponsoring

HK 7.1 Die formale und/oder rechtliche Organisation des Hauses hat keinen Einfluss auf die Durchführung von Sponsoring

- „Nein, da (von Seiten der Organisation) gibt es keine Einflüsse.“

HK 7.2 Die formale und/oder rechtliche Organisation des Hauses beeinflusst den zeitlichen Ablauf von Sponsoring

- „Dann muss man sehen, dass man manchmal die Trägheit hier im Haus überwindet. Wir haben hier eine doch recht hierarchische Ordnung.“

HK 7.3 Die Struktur des Hauses beeinflusst den formalen Ablauf des Sponsoring

- „Aber man muss schon die Verwaltungsstruktur beachten.“

8. Aussagenbereich: Aussagen zur Häufigkeit fremd- und eigeninitiiertes Sponsorships in Museen

HK 8.1 Die Sponsorships werden mehrheitlich von den Museen initiiert

- „Mehrheitlich – etwa 95 Prozent – sind wir diejenigen, die die Initiative ergreifen.“

HK 8.2 Die Sponsorships werden zu etwa gleichen Teilen von den Museen und Unternehmen initiiert

- „Fifty-fifty, würde ich sagen.“

HK 8.3 Sonstige Aussagen

- „Wenn ich von selbst auf irgendetwas Außergewöhnliches aufmerksam werden würde, würde ich auch selbst die Initiative ergreifen, aber das ist noch nicht vorgekommen.“

9. Aussagenbereich: Aussagen zu Vorstellungen über den Sponsoringpartner

HK 9.1 Wir arbeiten grundsätzlich mit allen Unternehmen/Museen zusammen – es gibt keine konkreten Vorstellungen darüber, mit welchen Partnern wir zusammenarbeiten würden und mit welchen nicht

- „Es gibt keine „schwarze Liste“. Wir sind da relativ offen. Aber wir schauen schon, dass es unseren Vorstellungen entspricht.“

HK 9.2 Wie sind grundsätzlich für alles offen, aber es gibt Partner, mit denen wir nicht unbedingt zusammenarbeiten würden

- „Also, grundsätzlich „anything goes“, aber eben nicht alles. Ich glaube nicht, dass wir einen Sponsor wie XY [Erotikunternehmen] nehmen könnten. Das kann man nicht machen, weil man dann die Kunst in einer bestimmten Richtung sieht.“

HK 9.3 Wir sind grundsätzlich für alles offen, haben aber bestimmte Vorstellungen, mit wem wir besonders gern zusammenarbeiten möchten

- „Ganz klar möchten wir gern mit Berliner Unternehmen zusammenarbeiten.“

10. Aussagenbereich: Aussagen zur Unterscheidung verschiedener Arbeitsphasen im Rahmen des Kooperationsprozesses mit dem Sponsor

HK 10.1 Es gibt eine vorbereitende Arbeitsphase

- „Man muss erst einmal Vertrauen entwickeln in der Anfangsphase.“

HK 10.2 Es gibt die Abstimmungsphase mit dem Sponsor

- „Dann ist die Phase der vertraglichen Absicherung und wer was leistet und was dafür bekommt.“

HK 10.3 Es existiert eine Umsetzungsphase

- „Dann kommt es dazu, dass die Vereinbarung realisiert wird.“

HK 10.4 Es gibt eine Evaluations- und Nachbereitungsphase

- „Und anschließend die Evaluations- und Abrechnungsphase.“

HK 10.5 Sonstige Aussagen

- (Die Unterscheidung von Arbeitsphasen erfolgt) „Nicht bewusst. Das ergibt sich natürlich aus der Arbeit.“

11. Aussagenbereich: Aussagen zur Vorbereitung von Sponsorships – Situationsanalyse

HK 11.1 Aussagen zur Suche nach Sponsoringpartnern

- „Das sind vorwiegend persönliche Kontakte.“

HK 11.2 Aussagen zur Art der Kontaktaufnahme zwischen den Museen und Unternehmen

- „Sofern Kontakte bestehen, telefonisch oder wenn man sich sieht. Aber in der Regel ist der erste Kontakt brieflich.“

HK 11.3 Aussagen zu Art und Umfang der Informationen und der Selbstdarstellung der Museen, die dem Sponsor präsentiert werden

- „Er bekommt Fotos zu dem Projekt, eine Projektbeschreibung, Entwürfe von Künstlern und was es so gibt.“

12. Aussagenbereich: Aussagen zur Vorbereitung der Kooperation mit dem Sponsoringpartner – Planungsphase

HK 12.1 Aussagen zum Verhalten in der Abstimmungsphase

SK 12.1.1 Die Art und der Umfang der Unterstützung werden angesprochen

- „Was wir von ihnen wollen, ist das Geld.“

SK 12.1.2 Es wird darauf geachtet, dass die Interessen des Museums gewahrt bleiben

- „Wenn es um die Sicherheit der Sammlung und Objekte geht, dann gibt es strenge Regeln.“

SK 12.1.3 Sonstige Aussagen

- „Wir sind ja kaum in der Position Bedingungen zu stellen.“

HK 12.2 Es wird ein Vertrag abgeschlossen

- „Ja, es gibt einen Sponsorenvertrag, wo genau die Leistungen und Gegenleistungen der jeweiligen Partner festgehalten werden.“

HK 12.3 Es wird nicht in jedem Fall ein Vertrag abgeschlossen

- „Vieles ging und geht auch heute noch per ‚Handschlag‘.“

13. Aussagenbereich: Aussagen zur Zusammenarbeit der Sponsoringpartner – Umsetzungsphase

HK 13.1 Aussagen zur Art der durch die Museen angebotenen Gegenleistungen

SK 13.2.1 Das Logo/der Name des Sponsors wird publiziert

- „Die Präsentation auf Flyern, Pressemappen, Plakatierung, Anzeigen und all das.“

SK 13.2.2 Der Sponsor erhält Eintrittskarten und Kataloge

- „Dann geben wir immer eine Anzahl Kataloge an den Vorstand oder die Mitarbeiter heraus und eine bestimmte Anzahl von Eintrittskarten für die Mitarbeiter.“

SK 13.2.3 Dem Sponsor werden spezielle Angebote unterbreitet

- „Es gibt für die Unternehmen die Möglichkeit, Veranstaltungen in unseren Räumlichkeiten zu vergünstigten Konditionen durchzuführen.“

SK 13.2.4 Einbeziehung des Sponsors in die Öffentlichkeitsarbeit des Museums

- „Dann können sie viel bei der Pressekonferenz mitarbeiten (...).“

SK 13.1.5 Es werden keine Gegenleistungen erbracht

- „Nein, das (Gegenleistungen) haben die Unternehmen auch nicht gefordert.“

SK 13.2.6 Sonstige Aussagen

- „Für das xy-Projekt gibt es eine Abstufung (der Gegenleistungen).“

HK 13.3 Aussagen der Unternehmen hinsichtlich der von den Museen angebotenen Gegenleistungen

- „Wenn Sie sich heute ein Plakat angucken, sehen Sie die ganzen Logo-Leisten. Aber das sieht doch kein Endverwender. Das ist es nicht, was wir wollen.“

14. Aussagenbereich: Aussagen zur Nachbereitung der Zusammenarbeit mit den Sponsoren – Evaluation

HK 14.1 Es findet eine Dokumentation/Evaluation der Zusammenarbeit statt

- „Erst einmal gibt es die Kataloge, wo die Zusammenarbeit erwähnt wird. Darüber hinaus gibt es ein Jahrbuch, wo das, was wir erwähnenswert finden, genannt wird.“

HK 14.2 Der Kontakt mit den Sponsoren wird auch nach Beendigung der Zusammenarbeit gehalten

- „Sie werden auf alle Fälle zu unseren Veranstaltungen eingeladen, sind also im Verteiler.“

HK 14.3 Der Kontakt zu den Sponsoren wird nach Beendigung der Zusammenarbeit nicht immer gehalten

- „Das ist sehr personenabhängig.“

15. Aussagenbereich: Aussagen, die die bisherige Zusammenarbeit von Museen und Unternehmen einschätzen

HK 15.1 Die Zusammenarbeit verläuft zu unserer Zufriedenheit

- „Die Zusammenarbeit ist gut, sehr gut.“

HK 15.2 Die Qualität der Zusammenarbeit hängt von den jeweilig beteiligten Personen und Unternehmen ab

- „Das (die Zusammenarbeit) hängt stark von der jeweiligen Person ab.“

HK 15.3 Bei der Zusammenarbeit treten zum Teil organisatorische Schwierigkeiten auf

- „Es gibt manchmal organisatorische Schwierigkeiten.“

HK 15.4 Bei der Zusammenarbeit kommt es zu zeitlichen Engpässen

- „Ich weiß nicht, ob es ein Berliner Phänomen ist, aber hier ist immer alles so kurzfristig. Es gibt häufig schöne Projekte, die wollen dann aber direkt einen Termin und eine Entscheidung haben.“

HK 15.5 Bei der Zusammenarbeit kommt es teilweise zu Missverständnissen/Schwierigkeiten, die auf den unterschiedlichen Zielen und dem unterschiedlichen Verständnis der Organisationen beruhen

- „Ja, es gibt so Missverständnisse. Zum Beispiel bei Platzierungen.“

HK 15.6 Die auftretenden Missverständnisse lassen sich aus dem Weg räumen

- „Wir finden dann aber eigentlich immer einen ganz guten Konsens.“

HK 15.7 Sonstige Aussagen

- „Es steckt natürlich noch alles in den Kinderschuhen.“

16. Aussagenbereich: Aussagen zur Optimierung der Zusammenarbeit der Sponsoringpartner

HK 16.1 Aussagen zur Optimierung der Zusammenarbeit auf Seiten der Museen

SK 16.1.1 Die Vorbereitung und die Umsetzung von Sponsoring muss verbessert werden

- „Ich würde mir manchmal bei den kulturellen Einrichtungen wünschen, dass sie sich etwas mehr Gedanken machen bevor sie an uns herantreten. Nämlich wirklich zu schauen was für ein Unternehmen wir sind, welche Möglichkeiten wir haben und was wir davon hätten.“

SK 16.1.2 Den Museen müssten mehr Ressourcen für Sponsoring zur Verfügung stehen

- „Ich bräuchte mehr Räume, ich bräuchte mehr Leute und das Equipment.“

SK 16.1.3 Die intern bestehenden Hürden müssten beseitigt werden

- „Ich wünschte manchmal mehr Entscheidungsfreiheit in dem Bereich zu haben.“

SK 16.1.4 Die Museen müssten sich mehr auf die Denkweise in den Unternehmen einlassen

- „Da wird zu wenig auf die Wünsche der Sponsoren eingegangen.“

SK 16.1.5 Sonstiges Aussagen

- „Ich denke, dass sie (die Museen) sich mehr einem breiteren Publikum öffnen müssten, dann würde es vielleicht mehr Schnittstellen zur Wirtschaft geben.“

HK 16.2 Aussagen zur Optimierung der Zusammenarbeit auf Seiten der Unternehmen

SK 16.2.1 Die Unternehmen müssten sich mehr im Kultursponsoring engagieren

- „Einfach mehr Kooperationen. Besser müssten sie in den einzelnen Fällen gar nicht sein.“

SK 16.2.2 Unternehmen müssten mehr auf die Denkweise in den Museen eingehen

- „Es muss anerkannt werden, dass gelungene kulturelle Arbeit ja wichtige Fragen behandelt, die jeden angehen. (...) Und dass das klarer ist, statt nur zu denken: ‚Das ist Unterhaltung‘. Und: ‚Das gibt dem Ganzen doch einen schönen Flair‘.

SK 16.2.3 Sonstige Aussagen

- „Aber eine optimale Zusammenarbeit wird es meiner Ansicht nach auch nicht geben können, weil die Unternehmen auch ihren Zwängen unterliegen.“

17. Aussagenbereich: Aussagen, die zusätzliche Aspekte von Kultursponsoring in Museen thematisieren

HK 17.1 Die Konkurrenz um Sponsoren ist groß

- „In einer Stadt wie Berlin, wo eine Vielzahl von Museen auch um ein begrenztes Angebot seitens der Sponsoren konkurrieren, ist es für bestimmte Museen nicht immer ganz einfach Sponsorenmittel einzuwerben.“

HK 17.2 Sponsoring ist kein „Wundermittel“

- „Man kann das (Kultursponsoring) nicht zum Allheilmittel erklären und verlangen, dass alle Museumsmitarbeiter irgendwelchen Sponsoren hinterherlaufen.“

HK 17.3 Aussagen, die auf die zukünftige Entwicklung von Kultursponsoring verweisen

- „Museen und andere Kulturinstitutionen können sich natürlich keine Marketingleute leisten, aber man müsste gucken, ob da nicht etwas über Agenturen oder in Zusammenarbeit mit den Sponsoringpartnern zu machen ist.“

HK 17.4 Sonstige Aussagen

- „In den Medien wird die Nennung der Sponsoringpartner immer als nicht nachrichtenswürdig angesehen. Und das macht es uns auch schwer, Partner zu finden.“

Kodierregeln

Im Verlaufe der Kodierung wurden folgende Kodierregeln aufgestellt, mit denen die Abgrenzung strittiger Paraphrasen möglich wurde:

1. Regel Aussagen, die thematisch eindeutig einem bestimmten Aussagenbereich zugeordnet werden können, aber als Antwort auf eine andere Frage geäußert wurden, werden im Kontext des ihnen zugehörigen thematischen Aussagenbereichs kodiert.

Beispiel: In Interview M6 findet sich auf die Frage nach dem Einfluss von Struktur und/oder Organisation des Hauses auf Sponsoring die Aussage „Ich habe eher das Gefühl, dass die Entscheidungswege in den Firmen sehr lang sind.“ Da sich die Aussage auf Defizite bei der Umsetzung von Sponsoring auf Seiten der Unternehmen bezieht, wird sie einer entsprechenden Paraphrase in diesem Themenbereich zugeordnet.

2. Regel Aussagen, die als Antwort auf eine bestimmte Frage geäußert wurden, gleichzeitig aber Informationen hinsichtlich eines anderen thematischen Bereichs beinhalten, werden in beiden Aussagenbereichen festgehalten.

Beispiel: Der aus Interview M7 stammende Wortlaut „Also, es ist so, dass wir in jedem Fall einen Vertrag machen.“, wurde auf die Frage nach dem Einfluss von Struktur und/oder Organisation des Hauses auf Sponsoring geäußert. Demnach wird er der entsprechenden Paraphrase dieses Themenkomplexes zugeordnet. Gleichzeitig ist er Antwort auf die Frage, ob Verträge über Sponsorships abgeschlossen werden. Deshalb wird er ebenfalls einer entsprechenden Paraphrase dieses Themenbereich zugeordnet.

Kodierbogen

1. Aussagen zu Definition und Verständnis von Kultursponsoring

Paraphrasierte Aussagen	Kodier-Ziffer	Interviewnummer	Subkategorie	Kodier-ziffer	Hauptkategorie	Kodier-ziffer
Sponsoring ist ein Geben und Nehmen, also an Leitung und Gegenleistung gebunden – es bringt damit Vorteile für den Sponsor und den Gesponserten	P1.1	M1, M2, M5, M6, M7, M8, M9 U1, U2	Entfällt		Aussagen, in denen das Erbringen von Leistung und Gegenleistung thematisiert	HK 1.1
Sponsoring bringt den Unternehmen Imageeffekte	P1.2	M1, M7 U2				
Sponsoring bringt dem Sponsor Werbeeffekte	P1.3	M6, M8, M9				
Der Sponsor hilft der Kultur	P1.4	M1				
Der Sponsor gibt Geld	P1.5	M2, M6, M7				
Der Sponsor gibt Geld- oder Sachmittel für den eigenen Zweck	P1.6	M8				
Kultursponsoring beruht auf Gegenseitigkeit, aber die Unternehmen machen ihr Engagement nicht unbedingt publik	P1.7	M2	Entfällt		Aussagen, die Sponsoring in die Nähe von Mäzenatentum rücken	HK 1.2
Da der Kulturbereich nicht so viele Benefits für Sponsoring bieten kann wie der Sportbereich, ist Kultursponsoring eher als Mäzenatentum einzuordnen	P1.8	U1				
Kultursponsoring ist eher als Mäzenatentum zu betrachten, da es dafür keine Strategie von unserer Seite gibt	P1.9	U3				
Kultursponsoring umfasst das Angebot, auf unsere Produkte Rabatt zu geben und den Kultureinrichtungen beratend zur Seite zu stehen	P1.10	U4	Entfällt		Aussagen zu Aktivitäten, die als Kultursponsoring aufgefasst werden	HK 1.3
Kultursponsoring umfasst das Angebot, auf unsere Produkte Rabatt zu geben und den Kultureinrichtungen beratend zur	P1.10	U4	Entfällt		Aussagen zu Aktivitäten, die als Kultursponsoring aufgefasst werden	HK 1.3

Seite zu stehen						
Es soll ein Museumsshop entstehen	P1.11	M3				
Wir vermieten unsere Räumlichkeiten	P1.12	M3, M5				
Wir arbeiten mit großen Firmen in Form von Firmenmitgliedschaften zusammen	P1.13	M4				

2. Aussagen zur organisatorischen Einordnung von Kultursponsoring in Museen

Paraphrasierte Aussagen	Kodier-Ziffer	Interviewnummer	Subkategorie	Kodier-ziffer	Hauptkategorie	Kodier-ziffer
Sponsoring wird zum Teil in der Abteilung Öffentlichkeitsarbeit umgesetzt	P2.1	M3, M4, M5, M7	Entfällt		Sponsoring fällt in die Verantwortung von Public Relations	HK 2.1
Sponsoring fällt in die alleinige Verantwortung der Abteilung Öffentlichkeitsarbeit	P2.2	M5				
Sponsoring fällt zum Teil in die Verantwortung der Museumsleitung	P2.3	M1, M2, M3, M4, M6, M7, M8, M9	Entfällt		Sponsoring fällt in die Verantwortung anderer Abteilungen und Bereiche	HK 2.2
Die Projektleiter bzw. Kuratoren suchen mit nach Sponsoren	P2.4	M1, M2, M6, M8				
Sponsoring wird durch die übergeordnete Abteilung „Ausstellungen/Veranstaltungen“ realisiert	P2.5	M2				
Sponsoring wird durch eine den Museen übergeordnete Einrichtung durchgeführt	P2.6	M1, M6, M7				
Sponsoring wird durch eine alleinstehende Abteilung, die auch Marketingaufgaben wahrnimmt umgesetzt	P2.7	M9				
Sponsoring ist nicht der Öffentlichkeitsarbeit zugeordnet, obwohl eine solche Abteilung besteht	P2.8	M6	Entfällt		Sonstige Aussagen	HK 2.3
Sponsoring ist keine originäre Aufgabe von Öffentlichkeitsarbeit	P2.9	M2				
Sponsoring ist Aufgabe des Freundeskreises	P2.10	M1				

3. Aussagen zu den für Sponsoring zur Verfügung stehenden Ressourcen in Museen

Paraphrasierte Aussagen	Kodier-Ziffer	Interviewnummer	Subkategorie	Kodier-ziffer	Hauptkategorie	Kodier-ziffer
Es gibt keinen Mitarbeiter, der sich ausschließlich um Sponsoring kümmert	P3.1	M1, M2, M3, M6	Entfällt		Aussagen zur Anzahl der Mitarbeiter, die mit Sponsoring betraut sind	HK 3.1
Es kümmert sich ein Mitarbeiter nebenbei um Sponsoring	P3.2	M5				
Es kümmern sich mehrere Mitarbeiter nebenbei um das Sponsoring	P3.3	M1, M2, M3, M4, M6, M7, M8				
Es gibt zweieinhalb Stellen im Bereich Sponsoring	P3.4	M9				
Ein Etat für Sponsoring existiert nicht	P3.5	M2, M8	Entfällt		Aussagen zur Existenz eines Etats für Sponsoring	HK 3.2
Für eine bessere Umsetzung von Sponsoring ist kein Geld da	P3.6	M5				
Es gibt kein zusätzliches Geld für Sponsoring	P3.7	M7				
Sponsoring ist ein Posten im Gesamtetat des Museums	P3.8	M3				
Da Sponsoring mit anderen Aufgabenbereichen zusammenfällt, gibt es keinen eigenen Etat	P3.9	M9				
Sponsoring wird von unserer Seite in Zukunft mehr Beachtung geschenkt werden (müssen) – was sich auch in Erhöhung zeitlicher, personeller und finanzieller Ressourcen ausdrückt	P3.10	M2, M3, M5	Entfällt		Sonstige Aussagen	HK 3.3

4. Aussagen zu Gelegenheiten und Anlässen für die Sponsoring angestrebt und umgesetzt wird

Paraphrasierte Aussagen	Kodier-Ziffer	Interviewnummer	Subkategorie	Kodier-ziffer	Hauptkategorie	Kodier-ziffer
Wir bemühen uns bei großen Ausstellungen um Sponsoren, weil diese Projekte auch viel kosten	P4.1	M1	Entfällt		Sponsoring wird von Seiten der Museen für Ausstellungen angestrebt	HK 4.1
Wir bemühen uns, Sponsoren für Wechsausstellungen zu finden	P4.2	M2, M3, M4, M5, M7, M8, M9				
Wir suchen Sponsoren für Veranstaltungen	P4.3	M2, M3, M5, M7, M9	Entfällt		Sponsoring wird von Seiten der Museen für besondere Projekte oder flankierende Maßnahmen angestrebt	HK 4.2
Wir suchen Sponsoren für Transporte, Publikationen oder einzelne Projekte	P4.4	M2, M7, M9				
Wir suchen Sponsoren für einen Ausbildungsfond	P4.5	M3				
Durch Sponsoring wird eine wissenschaftliche Stelle finanziert	P4.6	M4				
Die Anlässe für Kultursponsoring werden von unserer Seite nicht aktiv gesucht	P4.7	U1, U3, U4	Entfällt		Kultursponsoring wird von Seiten der Unternehmen nicht aktiv betrieben	HK 4.3
Wir betreiben Kultursponsoring, wenn das Projekt Breitenwirkung besitzt	P4.8	U2, U3	Entfällt		Kultursponsoring wird von Seiten der Unternehmen betrieben, wenn die Projekte bestimmte Kriterien erfüllen	HK 4.4
Die Projekte müssen zum Image des Unternehmens passen	P4.9	U2, U3				
Die unterstützten Projekte sollen einzigartig sein	P4.10	U2				
Branchenexklusivität und Bezahlbarkeit sind Voraussetzung für ein Engagement	P4.11	U2				
Wir unterstützen nur Events,, hauptsächlich aus dem klassischen Bereich	P4.12	U2				
Kultursponsoring wird umgesetzt, wenn es sich thematisch in bereits geplante Projekte einfügt	P4.13	U1				
Mit Kultursponsoring müssen bestimmte	P4.14	U1				

Zielgruppen erreicht werden können						
Kultursponsoring muss in Einklang mit den Satzungszwecken stehen	P4.15	U1				
Wir unterstützen keine Einzelkünstler	P4.16	U2, U3				
Sponsoring wird an der Markenstrategie ausgerichtet	P4.17	U3				
Kultursponsoring wird aus alter Tradition fortgesetzt	P4.18	U4	Entfällt		Kultursponsoring wird von Seiten der Unternehmen aus gesellschaftlicher Verantwortung/Tradition heraus betrieben	HK 4.5
Wir empfinden eine Verantwortung für die Stadt und die Region	P4.19	U3				
Es gibt von vornherein keine Abgrenzungen, was Sponsoringmöglichkeiten angeht	P4.20	M6			Sonstige Aussagen	HK 4.6

5. Aussagbereich: Aussagen zu Erwartungen und Zielen, die mit Sponsoring verbunden sind

Paraphrasierte Aussagen	Kodier-Ziffer	Interviewnummer	Subkategorie	Kodier-ziffer	Hauptkategorie	Kodier-ziffer
Finanz- und Sachmittel stehen im Vordergrund, weil so erst Projekte ermöglicht werden können	P5.1	M1, M2, M3, M4, M7, M8, M9	Entfällt		Unterstützung in Form von finanziellen Mitteln oder Sachleistungen	HK 5.1
Durch Sponsoring versuchen wir insbesondere Mittel für den Bereich der Werbung zu akquirieren	P5.2	M7				
Wir wollen möglichst viel Unterstützung, die aber vielfältig sein kann	P5.3	M6				
Wir sind aus haushaltstechnischen Gründen eher an Sachleistungen als an finanzieller Unterstützung interessiert	P5.4	M5				
Wir können uns eine langfristige, wirkliche Kooperation mit Unternehmen gut vorstellen und haben eine solche anvisiert	P5.5	M8	Entfällt		Langfristige Partnerschaft	HK 5.2
Die Partner sollten sich gegenseitig schätzen und nützen	P5.6	M2, M3				
Wir möchten die Sponsoringpartner langfristig an unser Haus binden und ihnen unser Wirken vermitteln	P5.7	M1, M2, M7, M9				
Wir möchten langfristig vom Geschäftsumfeld der Unternehmen profitieren	P5.8	M2	Entfällt		Nutzung des Unternehmensumfeldes für eigene Zwecke	HK 5.3
Über das Unternehmensumfeld werden neue Zielgruppen akquiriert	P5.9	M7				
Über Kultursponsoring soll die Unternehmensphilosophie ausgedrückt werden	P5.10	U1	Entfällt		Imagegewinn	HK 5.4
Wir wollen das Image des unterstützten Projektes für uns nutzen	P5.11	U2, U3				
Erwartungen und Ziele sind abhängig vom konkreten Projekt	P5.12	M1	Entfällt		Sonstige Aussagen	HK 5.5

Wir wollen über das Engagement unser Geschäft stärken	P5.13	U4				
Mit Hilfe von Kultursponsoring sollen Ziele anderer Projekte erreicht werden	P5.14	U1				

6. Aussagbereich: Aussagen zur Existenz eines Grundsatzpapiers zum Thema Sponsoring in Museen

Paraphrasierte Aussagen	Kodier-Ziffer	Interviewnummer	Subkategorie	Kodier-ziffer	Hauptkategorie	Kodier-ziffer
Nein, aber wir möchten das in Zukunft ändern	P6.1	M2	Entfällt		Es existieren keine schriftlich fixierten Überlegungen zu Sponsoring	HK 6.1
Nein, so etwas gibt es nicht	P6.2	M3, M4, M5, M8				
Nein, so etwas gibt es nicht. Sponsoring ist eine Sache der persönlichen Sympathie – es lässt sich schlecht verschriftlichen und würde potentielle Partner nur verschrecken	P6.3	M7				
Nein, so etwas existiert nicht. Wir haben das versucht – enttäuschenden Ergebnissen	P6.4	M6				
Nein, so etwas ist auch nicht nötig	P6.5	M1				
Es existiert ein „Mission Statement“ für das gesamte Museum und eine Beschreibung der Arbeitsziele unserer Abteilung	P6.6	M9	Entfällt		Es existieren allgemeine, schriftlich fixierte Überlegungen, die auch für Sponsoring gelten	HK 6.2

7. Aussagebereich: Aussagen zum Einfluss der formalen und/oder rechtlichen Organisation der Museen auf die Durchführung von Sponsoring

Paraphrasierte Aussagen	Kodier-Ziffer	Interviewnummer	Subkategorie	Kodier-ziffer	Hauptkategorie	Kodier-ziffer
Nein, solch ein Einfluss besteht nicht	P7.1	M4, M6, M9	Entfällt		Die formale und/oder rechtliche Organisation des Hauses hat keinen Einfluss auf die Durchführung von Sponsoring	HK 7.1
Die hierarchische Ordnung im Haus verursacht zum Teil eine Trägheit, die überwunden werden muss	P7.2	M5	Entfällt		Die formale und/oder rechtliche Organisation des Hauses beeinflusst den zeitlichen Ablauf von Sponsoring	HK 7.2
Die Vereinbarungen mit dem Sponsor werden in jedem Fall verschriftlicht	P7.3	M7	Entfällt		Die Struktur des Hauses beeinflusst den formalen Ablauf des Sponsoring	HK 7.3
Die Verwaltungsstruktur und der –ablauf muss berücksichtigt werden	P7.4	M3, M8				
Der Sponsor bekommt eine Spendenquittung	P7.5	M1, M8				
Als Verein haben wir nicht alle Freiheiten, sondern müssen uns dem Haus anpassen	P7.6	M1				
Der Ablauf von Sponsoring ist aufgrund der Vereinsstruktur mühsam	P7.7	M8				

8. Aussagenbereich: Aussagen zur Häufigkeit fremd- und eigeninitiiertes Sponsorships in Museen

Paraphrasierte Aussagen	Kodier-Ziffer	Interviewnummer	Subkategorie	Kodier-ziffer	Hauptkategorie	Kodier-ziffer
Die Projekte werden mehrheitlich von der Kulturseite an uns herangetragen	P8.1	U2, U3, U4	Entfällt		Die Sponsorships werden mehrheitlich von den Museen initiiert	HK 8.1
Wir sind mehrheitlich diejenigen, die die Initiative ergreifen	P8.2	M2, M3, M6, M7, M8, M9				
Zur Hälfte von den Museen, zur Hälfte von den Unternehmen	P8.3	M1, M5	Entfällt		Die Sponsorships werden zu etwa gleichen Teilen von den Museen und Unternehmen initiiert	HK 8.2
Sowohl als auch	P8.4	U1	Entfällt		Sonstige Aussagen	HK 8.3
Wenn wir von allein auf etwas Außergewöhnliches aufmerksam werden würden, würden wir auch die Initiative ergreifen	P8.5	U4				

9. Aussagbereich: Aussagen zu Vorstellungen über den Sponsoringpartner

Paraphrasierte Aussagen	Kodier-Ziffer	Interviewnummer	Subkategorie	Kodier-ziffer	Hauptkategorie	Kodier-ziffer
Solche Vorstellungen haben wir nicht	P9.1	M2, M8	Entfällt		Wir arbeiten grundsätzlich mit allen Unternehmen/Museen zusammen – es gibt keine konkreten Vorstellungen darüber, mit welchen Partnern wir zusammenarbeiten würden und mit welchen nicht	HK 9.1
Thematisch haben wir keine Eingrenzungen	P9.2	U2, U3				
Es gibt kaum Dinge, die wir nicht unterstützen	P9.3	U3				
Wir sind da offen, es muss aber für uns vertretbar sein	P9.4	M5, M7				
Wir können uns das nicht aussuchen – sofern nicht gegen die guten Sitten verstoßen wird, könnte ich keine Firma benennen, mit der wir nicht zusammenarbeiten würden	P9.5	M6				
Wir arbeiten nicht mit Institutionen zusammen, die nicht unseren ethischen Vorstellungen entsprechen	P9.6	U4	Entfällt		Wie sind grundsätzlich für alles offen, aber es gibt Partner, mit denen wir nicht unbedingt zusammenarbeiten würden	HK 9.2
Wir wollen uns politisch nicht positionieren	P9.7	U4				
Wir arbeiten nicht mit Institutionen zusammen, die aus dem rein kommerziellen Kulturbereich stammen	P9.8	U4				
Wir arbeiten nicht mit jeder beliebigen Firma zusammen – die Firma muss thematisch zur Ausstellung passen	P9.9	M4				
Wir würden nicht mit Unternehmen zusammenarbeiten, deren Image die Betrachtungsweise der Kunst beeinflussen könnte	P9.10	M1				

Wir suchen insbesondere Unternehmen mit thematisch gleichen Interessen oder einem nahen räumlichen Bezugs, d.h. aus der Region	P9.11	M9	Entfällt		Wir sind grundsätzlich für alles offen, haben aber bestimmte Vorstellungen, mit wem wir besonders gern zusammenarbeiten möchten	HK 9.3
Wir möchten mit mittelständischen Unternehmen zusammenarbeiten	P9.12	M9				
Wir suchen nicht nur im örtlichen Umfeld, sondern arbeiten auch gern mit Unternehmen aus dem weiteren Umkreis	P9.13	M3				

10. Aussagenbereich: Aussagen zur Unterscheidung verschiedener Arbeitsphasen im Rahmen des Kooperationsprozesses mit dem Sponsor

Paraphrasierte Aussagen	Kodier-Ziffer	Interviewnummer	Subkategorie	Kodier-ziffer	Hauptkategorie	Kodier-ziffer
Der Kooperationsprozess beginnt mit der Suche des Sponsors, der Zusammenstellung des Informationsmaterials und der Terminkoordination	P10.1	M9	Entfällt		Es gibt eine vorbereitende Arbeitsphase	HK 10.1
Man lernt sich zunächst kennen	P10.2	M5, M8, M7				
Man stimmt sich mit dem Sponsor ab und schließt einen Vertrag ab	P10.3	M1, M4, M8, M9	Entfällt		Es gibt die Abstimmungsphase mit dem Sponsor	HK 10.2
Wir haben das Projekt dem Sponsor vorgestellt	P10.4	M2				
Es gibt die Vorbereitung bis zum Vertragsabschluss	P10.5	M1				
Die Vereinbarungen werden realisiert	P10.6	M1, M8, M9	Entfällt		Es existiert eine Umsetzungsphase	HK 10.3
Der Sponsor wird während der gesamten Zeit betreut	P10.7	M9				
Nach Abschluss des Projektes wird weiter mit dem Sponsor Kontakt gehalten	P10.8	M9	Entfällt		Es gibt eine Evaluations- und Nachbereitungsphase	HK 10.4
Zum Schluss gibt es die Evaluation und Abrechnung	P10.9	M8				
Das ergibt sich aus der Sache	P10.10	M6	Entfällt		Sonstige Aussagen	HK 10.5

11. Aussagenbereich: Aussagen zur Vorbereitung von Sponsorships – Situationsanalyse

Paraphrasierte Aussagen	Kodier-Ziffer	Interviewnummer	Subkategorie	Kodier-ziffer	Hauptkategorie	Kodier-ziffer
Bei der Suche nach Sponsoringpartnern spielen Erfahrungen und persönliche Kontakte eine wesentliche Rolle	P11.1	M1, M2, M3, M4, M6, M7, M9	Entfällt		Aussagen zur Suche nach Sponsoringpartnern	HK 11.1
Zur Suche von Sponsoringpartnern wird die Presse und/oder das Internet genutzt	P11.2	M1, M2, M3, M5, M6, M8, M9 U1, U2				
Wir beobachten die Aktivitäten im Veranstaltungsbereich	P11.3	U2				
Bei der Suche nach Partnern ist von den Inhalten auszugehen und zu überlegen, ob sie zu dem Unternehmen passen	P11.4	M2, M4, M6, M9				
Die Suche erfolgt unsystematisch	P11.5	M2, M4, M5				
Wie betreiben ein passives Sponsoring und gehen selten aktiv auf Suche	P11.6	M4, M5				
Firmen anzusprechen, zu denen kein persönlicher Kontakt besteht, ist sinnlos	P11.7	M4				
Wir arbeiten mit einem Partner aus der Wirtschaftsförderung zusammen	P11.8	M1, M3				
Die Sponsorengespräche laufen auf der Führungsebene	P11.9	M1, M9	Entfällt		Aussagen zur Art der Kontaktaufnahme zwischen den Museen und den Unternehmen	HK 11.2
Sofern bereits Kontakte bestehen persönlich, sonst brieflich	P11.10	M6, M8 U4				
Da noch keine persönlichen Kontakte bestehen, gehen wir zuerst den schriftlichen Weg	P11.11	M3				
Der Kontakt wird mal telefonisch, mal schriftlich aufgenommen	P11.12	M5 U3				
Der Sponsor bekommt Informationen über den Inhalt des Projektes	P11.13	M1, M2, M3, M5, M7, M8, M9	Entfällt		Aussagen zu Art und Umfang der Informationen und der Selbstdarstellung der Museen, die dem Sponsor präsentiert werden	HK 11.3

Der Sponsor erhält Materialien wie Pressemappe, Kataloge oder Sponsorenliste	P11.14	M3, M4, M5, M6, M7, M8, M9				
Dem Sponsor wird das Haus gezeigt	P11.15	M3, M4				
Die zur Verfügung gestellten Informationen werden individuell zusammengestellt	P11.16	M7, M8				

12. Aussagenbereich: Aussagen zur Vorbereitung der Kooperation mit dem Sponsoringpartner – Planungsphase

Paraphrasierte Aussagen	Kodier-Ziffer	Interviewnummer	Subkategorie	Kodier-ziffer	Hauptkategorie	Kodier-ziffer
Wir wollen von den Sponsoren Geld	P12.1	M1	Die Art und der Umfang der Unterstützung werden angesprochen	SK12.1.1	Aussagen zum Verhalten in der Abstimmungsphase	HK 12.1
Wir wollen soviel Unterstützung wie möglich	P12.2	M5				
In Abhängigkeit vom Projekt ist es uns manchmal lieber, dass ein Unternehmen Sachleistungen zur Verfügung stellt als finanzielle Mittel	P12.3	M7				
Der Sponsor und sein Engagement soll die Institution oder Ausstellung nicht in den Hintergrund rücken	P12.4	M2	Es wird darauf geachtet, dass die Interessen des Museums gewahrt bleiben	SK12.1.2		
Sponsorenwünsche, die eine Gefahr für die Ausstellungsobjekte oder das Gebäude darstellen würden, werden abgelehnt	P12.5	M2, M5				
Wir haben einen hohen Anspruch, was die Gestaltung unserer Werbemittel angeht – die müssen die Firmen erfüllen	P12.6	M4				
Man braucht sich nicht unter Wert zu verkaufen	P12.7	M6				
Wir mischen uns inhaltlich nicht ein	P12.8	U4	Sonstige Aussagen	SK12.1.3		
Wir sind nicht in der Position, Bedingungen zu stellen	P12.9	M6				
Es gibt ein Sponsorenvertrag, der die Leistungen der Partner festhält	P12.10	M1, M2, M7	Entfällt		Es wird ein Vertrag abgeschlossen	HK 12.2
Vieles geht auch per ‚Handschlag‘	P12.11	M9	Entfällt		Es wird nicht in jedem Fall ein Vertrag abgeschlossen	HK 12.3

Es gibt keinen Vertrag, sondern lediglich eine Vereinbarung über die Leistungen	P12.12	M3, M4				
Die Vereinbarungen werden nicht unbedingt schriftlich festgehalten	P12.13	M5, M6, M8				

13. Aussagenbereich: Aussagen zur Zusammenarbeit der Sponsoringpartner – Umsetzungsphase

Paraphrasierte Aussagen	Kodier-Ziffer	Interviewnummer	Subkategorie	Kodier-ziffer	Hauptkategorie	Kodier-ziffer
Es wird die Veröffentlichung des Logos und/oder Namens auf Druckerzeugnissen angeboten	P13.1	M1, M4, M7, M6, M9	Das Logo/ der Name des Sponsors wird publiziert	SK 13.1.1	Aussagen zur Art der durch die Museen angebotenen Gegenleistungen	HK 13.1
Der Name/das Logo wird im Internet publiziert	P13.2	M5, M9				
Der Sponsor wird auf einer Sponsorenwand erwähnt	P13.3	M5, M9				
Der Sponsor erhält Eintrittskarten/ Kataloge	P13.4	M1, M5	Der Sponsor erhält Eintrittskarten und Kataloge	SK 13.1.2		
Es werden spezielle Führungen und Veranstaltungen angeboten	P13.5	M1, M4, M5, M7, M8, M9	Dem Sponsor werden spezielle Angebote unterbreitet	SK 13.1.3		
Der Sponsor kann die Räumlichkeiten des Hauses vergünstigt nutzen	P13.6	M9				
Der Sponsor wird in die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit des Museums einbezogen	P13.7	M1, M4, M6, M7, M8	Einbeziehung des Sponsors in die Öffentlichkeitsarbeit des Museums	SK 13.1.4		
Der Sponsor hat keine Gegenleistungen gefordert und in Anspruch genommen	P13.8	M3	Es werden keine Gegenleistungen erbracht	SK 13.1.5		
Die Gegenleistungen richten sich nach der Umfang der Sponsorenleistungen	P13.9	M1, M5, M9	Sonstige Aussagen	SK 13.1.6		
Der Sponsor erhält unser Renommee	P13.10	M4				
Die Publikation des Logos ist für uns uninteressant	P13.11	U1, U3, U4	Entfällt		Aussagen der Unternehmen hinsichtlich der von den Museen angebotenen Gegenleistungen	HK 13.2
Es fehlt an Kreativität	P13.12	U4				
Wir möchten, dass auch unsere Kunden oder Mitarbeiter von der Kooperation profitieren	P13.13	U2, U4				

Wir legen auf die Rechte Wert, mit der Veranstaltung werben zu können	P13.14	U2				
Wir möchten präsent sein	P13.15	U2, U3				
Wir sind an Haupt- oder Titelsponsoring interessiert, was die Museen aber oft nicht wollen	P13.16	U3				
Für die Leistung der Sponsoren müssen die Museen auch adäquate Gegenleistungen anbieten	P13.17	M2 U2, U3				

14. Aussagenbereich: Aussagen zur Nachbereitung der Zusammenarbeit mit den Sponsoren – Evaluation

Paraphrasierte Aussagen	Kodier-Ziffer	Interviewnummer	Subkategorie	Kodier-ziffer	Hauptkategorie	Kodier-ziffer
Es wird sich über die Öffentlichkeitswirksamkeit der Projekte ausgetauscht	P14.1	M8	Entfällt		Es findet eine Dokumentation/Evaluation der Zusammenarbeit statt	HK 14.1
Der Katalog der Ausstellung wird archiviert	P14.2	M1, M6				
Bestimmte Sponsorships werden in einer speziellen Publikation erwähnt	P14.3	M6				
Die Presseartikel zur Ausstellung werden archiviert	P14.4	M1				
Die Unternehmen kommen in den Verteiler und erhalten so weiterhin Informationsmaterial und Einladungen zu Veranstaltungen	P14.5	M3, M4, M5, M9	Entfällt		Der Kontakt mit den Sponsoren wird auch nach Beendigung der Zusammenarbeit gehalten	HK 14.2
Die Beziehung zu Sponsoren wird über persönlichen Kontakt gehalten	P14.6	M2, M6, M7, M9				
Es ist personenabhängig, ob der Kontakt gehalten wird	P14.7	M8	Entfällt		Der Kontakt zu den Sponsoren wird nach Beendigung der Zusammenarbeit nicht immer gehalten	HK 14.3
Der Kontakt zu den Sponsoren wird dann erhalten, wenn es sich um Mitglieder des Vereins handelt	P14.8	M1				

15. Aussagenbereich: Aussagen, die die bisherige Zusammenarbeit von Museen und Unternehmen einschätzen

Paraphrasierte Aussagen	Kodier-Ziffer	Interviewnummer	Subkategorie	Kodier-ziffer	Hauptkategorie	Kodier-ziffer
Die Zusammenarbeit verlief bisher gut	P15.1	M1, M2, M5, M6, M7, M4 U3	Entfällt		Die Zusammenarbeit verläuft zu unserer Zufriedenheit	HK 15.1
Ob die Zusammenarbeit unkompliziert ist, hängt von den beteiligten Personen und Unternehmen ab	P15.2	M4, M8, M9	Entfällt		Die Qualität der Zusammenarbeit hängt von den jeweilig beteiligten Personen und Unternehmen ab	HK 15.2
Es gibt Schwierigkeiten organisatorisch-praktischer Art	P15.3	U2, U4	Entfällt		Bei der Zusammenarbeit treten zum Teil organisatorische Schwierigkeiten auf	HK 15.3
Die Projekte werden zum Teil sehr kurzfristig an uns herangetragen	P15.4	U3	Entfällt		Bei der Zusammenarbeit kommt es zu zeitlichen Engpässen	HK 15.4
Die Entscheidungswege in den Unternehmen sind sehr lang	P15.5	M6				
Es kommt zum Teil zu Schwierigkeiten bezüglich der Art Präsentation der Unternehmen im Museum	P15.6	M1, M2, M5, M9 U2, U3	Entfällt		Bei der Zusammenarbeit kommt es teilweise zu Missverständnissen/Schwierigkeiten, die auf den unterschiedlichen Zielen und dem unterschiedlichen Verständnis der Organisationen beruhen	HK 15.5
Das bei manchen Unternehmen stark ausgeprägte Repräsentationsbedürfnis zu befriedigen, ist zum Teil unangenehm und entspricht nicht unseren Vorstellungen	P15.7	M1, M8				
Den Unternehmen fehlt es zum Teil an Bewusstsein, wozu Kunst da ist	P15.8	M8				
Es wird zum Teil zu wenig auf die Wünsche der Sponsoren eingegangen	P15.9	U2, U3				
Es gibt keine Schwierigkeiten, die man nicht lösen kann	P15.10	M1, M2, M9 U3, U4	Entfällt		Die auftretenden Missverständnisse lassen sich aus dem Weg räumen	HK 15.6
Missverständnisse entstehen, wenn man nicht richtig miteinander kommuniziert hat	P15.11	M7	Entfällt		Sonstige Aussagen	HK 15.7

Die Kooperationen sind ausbaufähig	P15.12	M1, M3, M4, M5, M6				
Künstler sind sensibel	P15.13	U1				

16. Aussagenbereich: Aussagen zur Optimierung der Zusammenarbeit der Sponsoringpartner

Paraphrasierte Aussagen	Kodier-Ziffer	Interviewnummer	Subkategorie	Kodier-ziffer	Hauptkategorie	Kodier-ziffer
Wir müssen noch mehr persönliche Kontakte pflegen, um so zu einer Zusammenarbeit zu kommen	P16.1	M6	Die Vorbereitung und die Umsetzung von Sponsoring muss verbessert werden	SK 16.1.1	Aussagen zur Optimierung der Zusammenarbeit auf Seiten der Museen	HK 16.1
Einzelne Unternehmen müssten besonders intensiv betreut werden	P16.2	M5				
Die Museen müssten längere Vorlaufzeiten einplanen	P16.3	M2, M7 U3				
Die Kommunikation ist defizitär	P16.4	M8				
Die Dokumentation der Zusammenarbeit muss verbessert werden	P16.5	M8				
Die Museen müssten systematischer vorgehen	P16.6	M6 U1, U2				
Würden die Museen strukturierter vorgehen, wären sie vermutlich erfolgreicher	P16.7	U1, U3, U4				
Es wäre schön, wenn sich jemand in Vollzeit um Sponsoring kümmern könnte	P16.8	M1, M5	Den Museen müssten mehr Ressourcen für Sponsoring zur Verfügung stehen	SK 16.1.2		
Den Museen müsste ein Etat für Sponsoring zur Verfügung stehen	P16.9	M5, M8				
Die Projekte müssten von Fachleuten vermarktet werden	P16.10	U3				
Es muss intern kommuniziert werden, dass die Zusammenarbeit mit Sponsoren richtig und notwendig ist	P16.11	M7	Die intern bestehenden Hürden müssten beseitigt werden	SK 16.1.3		
Es sollte in der Abteilung für Sponsoring eigenverantwortlicher entschieden werden können	P16.12	M5				
Die interne Zusammenarbeit in Sachen	P16.13	M9				

Sponsoring muss noch verbessert werden						
Die Museen sollten den Unternehmen für sie attraktive Gegenleistungen anbieten	P16.14	M2 U1, U2, U4	Die Museen müssten sich mehr auf die Denkweise in den Unternehmen einlassen	SK 16.1.4		
Die Museen müssten wirtschaftlicher denken und sich stärker um Unterstützung aus der Wirtschaft bemühen	P16.15	U3, U4				
Die Museen sollten sich vor der Kontaktaufnahme Gedanken um die Möglichkeiten und Interessen des Unternehmens machen	P16.16	U1				
Wir sollten verstärkt auch an große Firmen mit einem festen Sponsoring-Etat herantreten	P16.17	M4	Sonstige Aussagen	SK 16.1.5		
Die Sponsoring-Projekte müssten eine größere Breitenwirkung haben	P16.18	U3				
Die Unternehmen müssten häufiger Kooperationen eingehen	P16.19	M6	Die Unternehmen müssten sich mehr im Kultursponsoring engagieren	SK 16.2.1	Aussagen zur Optimierung der Zusammenarbeit auf Seiten der Unternehmen	HK 16.2
Im Moment wird in den Unternehmen an Engagements wie Sponsoring eher gespart	P16.20	M7				
Ein produktiverer Austausch, der auf Synergieeffekte zielt, wäre sinnvoll, setzt aber das Verständnis der Unternehmen für das Tun der Museen voraus	P16.21	M8	Die Unternehmen müssten mehr auf die Denkweise in den Museen eingehen	SK 16.2.2		
Eine optimale Zusammenarbeit mit den Unternehmen wird es wohl nicht geben können	P16.22	M3, M7	Sonstige Aussagen	SK 16.2.3		

17. Aussagenbereich: Aussagen, die zusätzliche Aspekte von Sponsoring in Museen thematisieren

Paraphrasierte Aussagen	Kodier-Ziffer	Interviewnummer	Subkategorie	Kodier-ziffer	Hauptkategorie	Kodier-ziffer
Sponsoren stehen nicht Schlange – sie zu finden kostet Mühe	P17.1	M1, M3, M6			Die Konkurrenz um Sponsoren ist groß	HK 17.1
Die Vielzahl der Anfragen stellt ein Problem dar	P17.2	U1, U2				
Sponsoren haben zum Teil Schwierigkeiten, sich mit unserem Haus zu identifizieren	P17.3	M5, M6				
Sponsoren bevorzugen Kunstmuseen	P17.4	M2, M5, M6, M9				
Der Wirtschaft geht es im Moment schlecht, daher werden weniger Sponsorships umgesetzt	P17.5	M7, M9				
Sponsoring wird teilweise überbewertet	P17.6	M1, M8 U2			Sponsoring ist kein „Wundermittel“	HK 17.2
Es ist bedenklich, wie viel Energie in die Suche von Sponsoren gesteckt wird statt in eigentliche Arbeit des Museums	P17.7	M8				
In Zukunft muss sich mehr um Sponsoring gekümmert werden, da es eine Möglichkeit zusätzlicher Mittelgenerierung darstellt	P17.8	M2, M3			Aussagen, die auf die zukünftige Entwicklung von Kultursponsoring verweisen	HK 17.3
Sponsoring legitimiert auch die Ausgabe öffentlicher Mittel für Kultur	P17.9	M7				
Aufgrund völlig anderer Strukturen, ist es nicht anzuraten, die US-amerikanische Weise des Sponsoring zu übernehmen	P17.10	M2				
Die Vermarktung der Projekte könnte durch Agenturen oder in Zusammenarbeit mit dem Sponsoringpartner geschehen	P17.11	U3				
Selbständige Sponsoringberater wären vielleicht die Lösung aus der Personalnot	P17.12	M5				
Die Medien nennen ungern Sponsoringpartner, was es uns erschwert	P17.13	M7			Sonstige Aussagen	HK 17.4

macht, solche zu finden						
Die Unterstützung durch Privatleute ist für uns mindestens so wichtig wie Sponsoring	P17.14	M6				
Nach bisherigen Erfahrungen ist es nicht hilfreich, Agenturen zur Vermittlung von Sponsoringpartnern einzuschalten	P17.15	M1, M2, M4				

VERÖFFENTLICHUNGEN AUS DEM INSTITUT FÜR MUSEUMSKUNDE

Vergriffene bzw. durch erweiterte Neuauflagen
ersetzte Titel werden nicht mehr aufgeführt (Stand
Februar 2003)

Zu beziehen durch: Institut für
Museumskunde, In der Halde 1, 14195 Berlin
(Dahlem), Tel. (0 30) 8 30 14 60,
Fax. (0 30) 8 30 15 04,
e-mail: ifm@smb.spk-berlin.de

Materialien aus dem Institut für Museumskunde:

- Heft 6: Erhebung der Besuchszahlen an den Museen der Bundesrepublik Deutschland samt Berlin (West) für das Jahr 1982. Berlin 1983 (25 S.)
- Heft 8: *Erhebung der Besuchszahlen* an den Museen der Bundesrepublik Deutschland samt Berlin (West) für das Jahr 1983. Berlin 1984 (25 S.)
- Heft 10: *Eintrittsgeld und Besuchsentwicklung an Museen* der Bundesrepublik Deutschland mit Berlin (West). Berlin 1984 (36 S.)
- Heft 14: *Erhebung der Besuchszahlen* an den Museen der Bundesrepublik Deutschland samt Berlin (West) für das Jahr 1984. Berlin 1985 (32 S.)
- Heft 16: *Erhebung der Besuchszahlen* an den Museen der Bundesrepublik Deutschland samt Berlin (West) für das Jahr 1985. Including an English Summary. Berlin 1986 (39 S.)
- Heft 17: *Gutachten zur Änderung der Öffnungszeiten* an den Staatlichen Museen Stiftung Preußischer Kulturbesitz. Erstellt von Hans-Joachim Klein. Berlin 1986 (77 S.)
- Heft 21: *Petra Schuck-Wersig, Martina Schneider und Gernot Wersig, Wirksamkeit öffentlichkeitsbezogener Maßnahmen für Museen und kulturelle Ausstellungen.* Berlin 1993 (119 S.). ISSN 0931-7961 Heft 21
- Heft 22: *Traudel Weber, Annette Noschka, Texte im Technischen Museum.* Textformulierung und Gestaltung, Verständlichkeit, Testmöglichkeiten. Including an English Summary. Berlin 1988 (72 S.). ISSN 0931-7961 Heft 22
- Heft 23: *Erhebung der Besuchszahlen* an den Museen der Bundesrepublik Deutschland samt Berlin (West) für das Jahr 1987. Including an English Summary. Berlin 1988 (46 S.). ISSN 0931-7961 Heft 23
- Heft 24: *Carlos Saro und Christof Wolters, EDV-gestützte Bestanderschließung in kleinen und mittleren Museen.* Bericht zum Projekt "Kleine Museen" für den Zeitraum 1984-1987. Including an English Summary. Berlin 1988 (135 S.). ISSN 0931-7961 Heft 24
- Heft 28: *Erhebung der Besuchszahlen* an den Museen der Bundesrepublik Deutschland samt Berlin (West) für das Jahr 1988. Including an English Summary. Berlin 1989 (56 S.). ISSN 0931-7961 Heft 28
- Heft 30: *Jane Sunderland und Lenore Sarasan, Was muß man alles tun, um den Computer im Museum erfolgreich einzusetzen?* Mit einer Einleitung von Christof Wolters. Berlin 1989 (79 S.). ISSN 0931-7961 Heft 30
- Heft 31: *Erhebung der Besuchszahlen* an den Museen der Bundesrepublik Deutschland samt Berlin (West) mit Besuchszahlenangaben zu den Museen der (ehemaligen) DDR für das Jahr 1989. Berlin 1990 (64 S.). ISSN 0931-7961 Heft 31
- Heft 32: *Hans-Joachim Klein und Barbara Wüsthoff-Schäfer, Inszenierung an Museen und ihre Wirkung auf Besucher.* Karlsruhe 1990 (141 S.). ISSN 0931-7961 Heft 32
- Heft 33: *Christof Wolters, Wie muß man seine Daten formulieren bzw. strukturieren, damit ein Computer etwas Vernünftiges damit anfangen kann?* Berlin 1991 (133 S., 64 Abb.). ISSN 0931-7961 Heft 33
- Heft 34: *Erhebung der Besuchszahlen* an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 1990. Berlin 1991 (80 S.). ISSN 0931-7961 Heft 34
- Heft 35: *Sigrid Heinze, Andreas Ludwig, Geschichtsvermittlung und Ausstellungsplanung in Heimatmuseen – eine empirische Studie in Berlin.* Berlin 1992. (234 S.), ISSN 0931-7961 Heft 35
- Heft 36: *Erhebung der Besuchszahlen* an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 1991. Berlin 1992 (80 S.). ISSN 0931-7961 Heft 36
- Heft 37: *Petra Schuck-Wersig, Gernot Wersig, Museen und Marketing in Europa.* Großstädtische Museen zwischen Administration und Markt. Berlin 1992 (146 S.). ISSN 0931-7961 Heft 37
- Heft 38: *Erhebung der Besuchszahlen* an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 1992. Berlin 1993 (96 S.). ISSN 0931-7961 Heft 38
- Heft 39: *Bibliographie-Report 1993 zu Museologie, Museumspädagogik und Museumsdidaktik und Besucherforschung.* Berlin 1993 (280 S.). ISSN 0931-7961 Heft 39
- Heft 40: *Erhebung der Besuchszahlen* an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 1993. Berlin 1994 (104 S.). ISSN 0931-7961 Heft 40
- Heft 41: *Monika Hagedorn-Saupe, Annette Noschka-Roos, Museumspädagogik in Zahlen, Erhebungsjahr 1993,* Berlin 1994 (112 S.). ISSN 0931-7961 Heft 41
- Heft 42: *Alexander Geschke, Nutzung elektronischer Bilder im Museum,* Berlin 1995. ISSN 0931-7961 Heft 42
- Heft 43: *Erhebung der Besuchszahlen* an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 1994. Berlin 1995 (104 S.). ISSN 0931-7961 Heft 43
- Heft 44: *Annette Noschka-Roos, Referierende Bibliographie zur Besucherforschung,* Berlin 1996 (96 S.). ISSN 0931-7961 Heft 44
- Heft 45: *Statistische Gesamterhebung* an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 1995. Berlin 1996 (104 S.). ISSN 0931-7961 Heft 45
- Heft 46: *Eintrittspreise von Museen und Ausgabeverhalten von Museumsbesuchern,* Berlin 1996 (145 S.). ISSN 0931-7961 Heft 46
- Heft 47: *Anne Claudel, Bibliographie zum Einsatz des Computers bei Sammlungsmanagement und -dokumentation.* Berlin 1997 (88 S.). ISSN 0931-7961 Heft 47
- Heft 48: *Statistische Gesamterhebung* an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 1996. Berlin 1997 (96 S.). ISSN 0931-7961 Heft 48
- Heft 49: *Angelika Costa, Mary Copple, Sebastian Fehrenbach, Bernhard Graf, Besucherreaktionen zum Katalogverkauf in Ausstellungen,* Beispielfall: Sonderausstellung "Exil – Flucht und Emigration europäischer Künstler 1933 - 1945", Berlin 1998 (103 S.). ISSN 0931-7961 Heft 49
- Heft 50: *Statistische Gesamterhebung* an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 1997. Berlin 1998 (104 S.). ISSN 0931-7961 Heft 50

- Heft 51: Anne Mikus, Beispielhafte Konzepte für Museumseigene Publikationen, Produkte, deren Vertrieb und Vertriebspartner, Kurzfassung einer Studie der Staatlichen Museen zu Berlin Preußischer Kulturbesitz. 2. Aufl. Berlin 2000 (100 S.). ISSN 0931-7961 Heft 51
- Heft 52: *Statistische Gesamterhebung* an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 1998. Berlin 1999 (100 S.). ISSN 0931-7961 Heft 52
- Heft 53: *Statistische Gesamterhebung* an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 1999. Berlin 2000 (104 S.). ISSN 0931-7961 Heft 53
- Heft 54: *Statistische Gesamterhebung* an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 2000. Berlin 2001 (104 S.). ISSN 0931-7961 Heft 54
- Heft 55: *Statistische Gesamterhebung* an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 2001. Berlin 2002 (104 S.). ISSN 0931-7961 Heft 55
- Heft 56: Monika Hagedorn-Saupe, Henry Kleinke, Anett Meineke, Sabine Thänert, *Lange Nacht der Museen – eine empirische Untersuchung in Berlin*, Berlin 2003 (100 S.). ISSN 0931-7961 Heft 56
- Heft 57: *Statistische Gesamterhebung* an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 2002. Berlin 2002 (96 S.). ISSN 0931-7961 Heft 57

Mitteilungen und Berichte aus dem Institut für Museumskunde

- Nr. 1: *Christof Wolters, Computereinsatz im Museum: Normen und Standards und ihr Preis*. Berlin 1994 (38 S.)
- Nr. 2: *Jochem Schmitt, Rechtsfragen des Volontariats*, Gutachten, erstattet im Auftrag der Stiftung Preußischer Kulturbesitz Berlin 1994 (24 S.)
- Nr. 3: *Organisation und Kosten des Computereinsatzes bei Inventarisierung und Katalogisierung*, Workshop im Konrad-Zuse-Zentrum für Informationstechnik Berlin 18.-19. Oktober 1994, Berlin 1997 (48 S.)
- Nr. 4: *Das Institut für Museumskunde der Staatlichen Museen zu Berlin – Preußischer Kulturbesitz*, Kurzdarstellung der Arbeit, Berlin 1995 (20 S.)
- Nr. 5: *Monika Löcken, Wissenschaftliche Volontariate an den Museen in der Bundesrepublik Deutschland*, Berlin 1996 (30 S.)
- Nr. 6: *Hans-H. Clemens, Christof Wolters, Sammeln, Erforschen, Bewahren und Vermitteln, – Das Sammlungsmanagement auf dem Weg vom Papier zum Computer*, Berlin 1996 (75 S.)
- Nr. 7: Zusammenstellung von *Eintrittspreisregelungen und Öffnungszeiten* ausgewählter Museen in westeuropäischen Großstädten, Berlin 1996 (48 S.)
- Nr. 8: Workshop zum Sammlungsmanagement, Berlin 29.10.1996: *Friedrich Waidacher, Vom redlichen Umgang mit Dingen – Sammlungsmanagement im System musealer Aufgaben und Ziele*, Berlin 1997 (24 S.)
- Nr. 9: Réunion des organisateurs des grandes expositions, *Empfehlungen für die Organisation großer Ausstellungen*, Berlin 1996 (34 S.)
- Nr. 10: *Regine Scheffel, Positionspapier zu Tätigkeitsbereich und Berufsbild in der Museumsdokumentation*, Berlin 1997 (48 S.)
- Nr. 11: *Monika Hagedorn-Saupe, Andrea Prehn*, Mögliche Veränderungen der Öffnungszeiten der Staatlichen Museen zu Berlin. Eine Besucherbefragung, Berlin 1997 (39 S.)
- Nr. 13: *Petra Schuck-Wersig, Gernot Wersig, Andrea Prehn, Multimedia-Anwendungen in Museen*, Berlin 1998 (198 S.), ISSN 1436-4166 Nr. 13

- Nr. 14: *Kunstmuseen und Urheberrecht in der Informationsgesellschaft*, Dokumentation einer Arbeitstagung der VG Bild-Kunst, des Instituts für Museumskunde der Staatlichen Museen zu Berlin-PK und der Kulturstiftung der Länder am 12. Juni 1998, Berlin 1999 (90 S.), ISSN 1436-4166 Nr. 14
- Nr. 15: *Friedrich Waidacher, Museologische Grundlagen der Objektdokumentation*, Berlin 1999 (24 S.), ISSN 1436-4166 Nr. 15
- Nr. 16: *Museumsberatung als Beruf?*, Berliner Herbsttreffen zur Museumsdokumentation, Workshop am 27. Oktober 1998, Jim Blackaby, Richard Light, John Will, Berlin 2000 (50 S.), ISSN 1436-4166 Nr. 15
- Nr. 17: *Annett Rymarcewicz, Gesundheitsaufklärung in Ausstellungen – ein Besucherforschungsprojekt am Deutschen Hygiene-Museum, Dresden*, Berlin 1999 (35 S.), ISSN 1436-4166 Nr. 17
- Nr. 19: *W. Eckehart Spengler, Thesaurus zu Ackerbaugerät, Feldbestellung – Landwirtschaftliche Transport- und Nutzfahrzeuge – Werkzeuge (Holzbearbeitung)*, 2. unveränderte Auflage, Berlin 2000 (92 S.), ISSN 1436-4166 Nr. 19
- Nr. 20: *Museumspädagogik in technischen Museen - Dokumentation des 1. Symposiums* 14. bis 17. Juni 1999 in Berlin. Berlin 2000 (74 S.), ISSN 1436-4166 Nr. 20
- Nr. 21: *Steffen Krestin, Impressionen einer internationalen Tagung – CIDOC 1997 in Nürnberg*, Berlin 2000 (52 S.), ISSN 1436-4166 Nr. 21
- Nr. 22: Vorabdruck aus Heft 22, Ulrich Lange, *Dokumentation aus der Sicht des Trainers*, Workshop Berlin 30.10.2000, Berlin 25/10/2000, ISSN 1436-4166 Nr. 22
- Nr. 23: *Akustische Führungen in Museen und Ausstellungen*. Bericht zur Fachtagung im Filmmuseum Berlin 2001, Berlin 2002 ((80 S.), ISSN 1436-4166 Nr. 23
- Nr. 24: *Museumspädagogik in technischen Museen*. Dokumentation des 2. Symposiums 1. bis 2. Oktober 2000 in Mannheim, Berlin 2002, (44 S.), ISSN 1436-4166 Nr. 24
- Nr. 25: *Methodische Anregungen zu Umweltausstellungen*, Beiträge aus der Veranstaltung der Alfred Toepfer Akademie für Naturschutz (NNA), (67 S.) ISSN 1436-4166 Nr. 25
- Nr. 26: *Science Center, Technikmuseum, Öffentlichkeit*, Workshop »Public Understanding of Science« II, 3. Symposium »Museumspädagogik in technischen Museen«, vom 9. bis 12. September 2001 im Deutschen Museum, München, (84 S.) ISSN 1436-4166 Nr. 26
- Nr. 27: ISSN 1436-4166 Nr. 27
- Nr. 28: *Dr. Hans Walter Hütter, Sophie Schulenburg*, Museumshops ein Marketinginstrument von Museen, Berlin April/2004, (117 S.), ISSN 1436-4166 Nr. 28
- Nr. 29: *Anne-Katrin Wienick*, Kultursponsering – eine Untersuchung zur Zusammenarbeit von Berliner Museen und Unternehmen, Berlin 2004, (153 S.), ISSN 1436-4166 Nr. 29

Berliner Schriften zur Museumskunde

Bei Bezug über das Institut für Museumskunde (Bestellkarte) räumen die Verlage einen Rabatt ein.

Band 1–8 zu beziehen über: Gebr. Mann Verlag, Berlin

Bd. 1: *Günter S. Hilbert, Sammlungsgut in Sicherheit*. 3. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Berlin 2002, ISBN 3–7861–2348–9

Bd. 2: *Hans-Joachim Klein und Monika Bachmayr, Museum und Öffentlichkeit*. Fakten und Daten – Motive und Barrieren. Berlin 1981. ISBN 3–7861–1276–2

Bd. 4: *Bernhard Graf und Heiner Treinen, Besucher im Technischen Museum*. Zum Besucherverhalten im Deutschen Museum München. Berlin 1983. ISBN 3–7861–1378–5

Zu beziehen über den Verlag Leske + Budrich, Leverkusen:

Bd. 10: *Andreas Grote (Hrsg.), Macrocosmos in Microcosmo*. Die Welt in der Stube, Zur Geschichte des Sammelns 1450 bis 1800. Opladen 1994. ISBN 3–8100–1048–0

Bd. 11: *Annette Noschka-Roos, Besucherforschung und Didaktik*. Ein museumspädagogisches Plädoyer. Opladen 1994. ISBN 3-8100-1049-9

Bd. 12: *Anne Mikus, Firmenmuseen in der Bundesrepublik*, Schnittstelle zwischen Kultur und Wirtschaft. Opladen 1997. ISBN 3-8100-1486-9

Bd. 14: *Ralf-Dirk Hennings, Petra Schuck-Wersig, Horst Völz, Gernot Wersig, Digitalisierte Bilder im Museum*, Technische Tendenzen und organisatorisches Umfeld. Opladen 1996. ISBN 3-8100-1483-4

Bd. 15: *Petra Schuck-Wersig, Gernot Wersig, Museumsmarketing in den USA*, Neue Tendenzen und Erscheinungsformen. Opladen 1999. ISBN 3-8100-2078-8

Bd. 16: *Gabriele König, Kinder- und Jugendmuseen*. Genese und Entwicklung einer Museumsgattung. Impulse für besucherorientierte Museumskonzepte, Opladen 2002. ISBN 3-8100-3299-9

Bd. 17: *Kurt Winkler, Museum und Avantgarde*, 2002. ISBN 3-8100-3504-1

Handbuch des Museumsrechts (Einzelbände):

Bd. 1: *Irmgard Küfner-Schmitt, Arbeitsrecht*. Opladen 1993. ISBN 3–8100–1018–9

Bd. 2: *Christian Armbrüster, Privatversicherungsrecht*. Opladen 1993. ISBN 3–8100–1008–1

Bd. 3: *Jochen Laufersweiler, Andreas Schmidt-Rögnitz, Der Erwerb von Museumsgut*. Opladen 1994. ISBN 3–8100–1080–4

Bd. 4: *Rudolf Streinz, Internationaler Schutz von Museumsgut*. Opladen 1998. ISBN 3–8100–1174–6

Bd. 5: *Gabriele Köhler-Fleischmann, Sozialrecht*. Opladen 1994. ISBN 3–8100–1180–0

Bd. 6: *Gerhard Pfennig, Digitale Bildverarbeitung und Urheberrecht*. Eine Einführung in die Museumspraxis. Opladen 1998. ISBN 3-8100-2060-5

Bd. 7: *Wilhelm Mößle (Hrsg.), Öffentliches Recht*. Opladen 1998. ISBN 3-8100-2061-3

Bd. 8: *Irmgard Küfner-Schmitt, Michael Kulka, Rechtliche Grundlagen der Privatisierung von Dienstleistungen im Museum*. Opladen 1998. ISBN 3-8100-2071-0

Bd. 10: *Rudolf Gärtner, Versicherungsfragen im Museumsbereich*. Opladen 2002. ISBN 3-8100-3506-8

Weitere Publikationen

Zu beziehen über das Institut für Museumskunde:

Christof Wolters, Vorschläge zur Planung zentraler Dienstleistungen für Museen in der Bundesrepublik Deutschland und Berlin (West). In: Museumsblatt 2, 1990, S. 6–26.

Institut für Museumskunde, Berlin und Westfälisches Museumsamt, Münster (Hrsg.): Software-Vergleich Museumsdokumentation 1998. Ein Bericht der Arbeitsgruppe Softwarevergleich in der Fachgruppe Dokumentation beim Deutschen Museumsbund. Materialien aus dem Westfälischen Museumsamt. Bd. 2. ISBN-3-927204-49-8

Günter S. Hilbert (Hrsg.): Vocabulary of Museum Security Terms Berlin 2000. Museumskunde Sonderheft 1, Staatliche Museen zu Berlin ISSN 0931-7961,

Christof Wolters GOS Thesaurus-Handbuch, (Hrsg.): Konrad-Zuse-Zentrum für Informationstechnik Berlin, Technical Report 1997