

Wirkung und Messbarkeit von Kultursponsoring

Peter Gröndahl

In Zeiten angespannter öffentlicher Haushalte wird die private Förderung von Bildungs-, Wissenschafts- und Kunstvorhaben (hier unter dem Begriff der Kulturaktivitäten subsummiert) immer wichtiger. Doch Kultursponsoring – im Gegensatz zu Spenden als Geschäft auf Gegenseitigkeit definiert – stagniert, ganz im Gegensatz zum Sportsponsoring, auf relativ niedrigem Niveau. Das ist vor dem Hintergrund von Purpose-Diskursen und ESG-Regularien schon etwas überraschend.

Angesichts steigender Kosten (Energie, Personal etc.), die viele Unternehmen gegenwärtig belasten, darf man vermuten, dass vermeintlich weniger wichtige Aktivitäten zurückgestellt oder ganz gestrichen werden. Wenn aber Kultursponsoring als „weniger wichtig“ gilt, so wird sein Nutzen entweder (a) nicht erkannt oder (b) nicht als Steuerungsgröße der Unternehmensentwicklung festgeschrieben.

- (a) Die meisten Unternehmen sehen Kultursponsoring als Investment, erwarten also positive Effekte, z.B. auf Markenimage und/oder Kaufverhalten. Um herauszufinden, wo am Ehesten Wirkungen zu erzielen sind, habe ich im Oktober 2024 eine Online-Umfrage, unterteilt nach Generationen, durchgeführt.

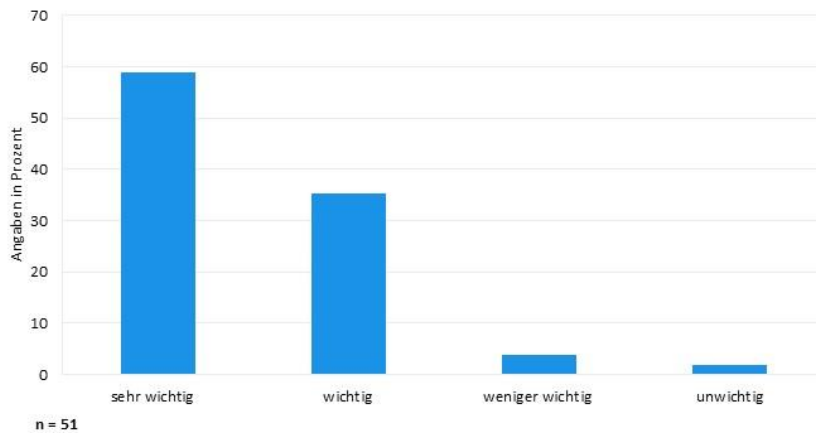
Die Umfrage hatte keineswegs den Anspruch, Schlussfolgerungen für die Grundgesamtheit der erwachsenen Bevölkerung Deutschlands zu ziehen. Aus diesem Grund war von Anfang an eine Zahl von etwa 50 Studienteilnehmern unterschiedlicher Altersgruppen anvisiert. Mit 47% bildete die Generation der Baby Boomer die größte Teilnehmergruppe, gefolgt von GenZ (27%), GenX (16%) und GenY (10%). Tatsächlich machen Baby Boomer inkl. der Nachkriegsjahrgänge rund 21%, GenX und GenY jeweils 16% und GenZ etwa 12% der deutschen Bevölkerung aus (die Kriegsgeneration mit 8% und die Generation Alpha mit 11% wurden nicht in die Umfrage einbezogen) (Quelle: Statista 2023).

In der Umfrage bezeichneten sich 55% als kulturell sehr aktiv oder aktiv, 45% als weniger oder gar nicht aktiv. Das liegt an der Übergewichtung der Baby Boomer. Repräsentative Untersuchungen gehen eher von 33% Kulturaktiven aus (Quelle: Mandel 2020). Schaut man sich das kulturelle Engagement nach Generationen an, so wird deutlich, dass es von der Generation der Baby Boomer über GenX und GenY bis zu GenZ immer geringer wird. Wenig überraschend werden klassische Kulturangebote von Älteren deutlich stärker angenommen als von Jüngeren.

Informationen werden inzwischen von allen Generationen – mit einer gewissen Abstufung – über Internetmedien bezogen (80%).

94% der Umfrageteilnehmer erwarten von Unternehmen gesellschaftliches Engagement. Dabei liegen Investitionen in Bildung und Wissenschaft mit 35% bzw. 37% klar vor Kunstförderung mit 18%. Nur die Baby Boomer-Generation priorisiert Kultursponsoring, die jüngeren Generationen halten Forschungs- und Innovationsförderung für die wichtigste Aktivität.

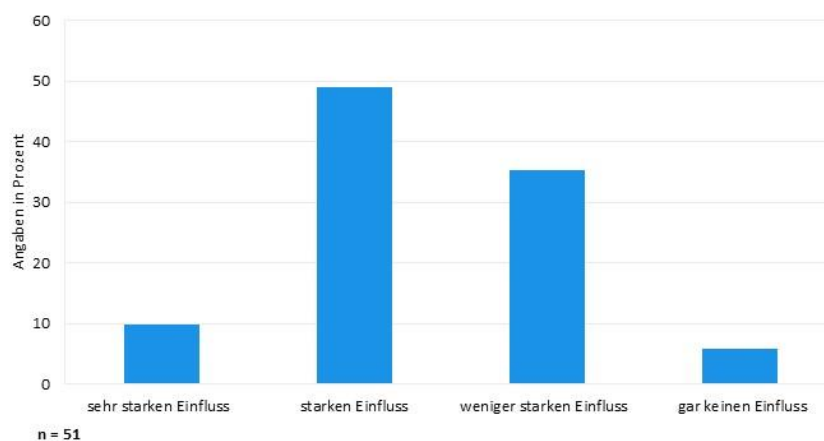
Wie wichtig finden Sie, dass Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung übernehmen?



Damit zu den zentralen Fragen der Wirkung von Kultursponsoring:

Für 59% der Studienteilnehmer hat ein derartiges Engagement einen sehr starken oder starken Einfluss auf das Bild, das man sich von Unternehmen macht. Entscheidend ist nach Meinung von fast Zweidrittel der Teilnehmer die Passgenauigkeit: Inwiefern stehen Unternehmen glaubwürdig für Bildungs-, Wissenschafts- oder Kunstinitiativen?

Hat Kultursponsoring Einfluss auf Ihr Bild eines Unternehmens?



Während Baby Boomer die Wirkung von Kultursponsoring auf das Unternehmensimage mit 67% deutlich überproportional bewerten, bewegt sich die

Einschätzung der GenX mit 56% auf Durchschnittsniveau. Die jüngeren Generationen Y und Z zeigen mit 40% bzw. 43% unterproportionale Ergebnisse.

Bei der Einschätzung der Relevanz von Passgenauigkeit gibt es weniger Abweichungen einzelner Gruppen vom Durchschnittswert: Alle Generationen stimmen darin überein, dass – um ein aktuelles Beispiel aus dem Sportsponsoring zu nehmen – ein Rüstungskonzern wie Rheinmetall und ein Fußballclub wie Borussia Dortmund nicht besonders gut zusammenpassen.

Das konkrete Kaufverhalten wird durch Kultursponsoring nicht beeinflusst, wie 88% der Respondenten meinen. Man ordert sein Taxi nicht bei Uber, nur weil dieses Unternehmen Sponsor des Berlinale-Filmfestivals ist. Das schließt nicht aus, dass der verbesserte Sympathiewert mittel- bis langfristig auch Kaufverhalten beeinflussen könnte.

Als überzeugendste Form des Kultursponsorings empfinden 73% langfristige Partnerschaften.

Man kann aufgrund dieser nichtrepräsentativen Umfrage festhalten, dass Unternehmen von gelebter gesellschaftlicher Verantwortung über die Sympathiewerte (eventuell auch über die Vertrauens- oder Differenzierungswerte) ihrer Marken profitieren. Voraussetzung ist Glaubwürdigkeit, die sich in Passgenauigkeit und Nachhaltigkeit des Engagements ausdrückt.

- (b) Unternehmen werden heute in der Regel über Key Performance Indicators gesteuert. KPI's sind Kennzahlen, die den Fortschritt in Bezug auf strategische Ziele messen und in einer datengetriebenen Welt unverzichtbar sind, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

Aktivitäten, die nicht mit KPI's hinterlegt und damit nicht mit den geplanten Unternehmenszielen verlinkt sind, stehen bei Kostensenkungsmaßnahmen i.d.R. als erstes zur Disposition, weil sie nicht unmittelbar ergebniswirksam sind.

Kultursponsoring hat, wie die oben zitierten Umfrageergebnisse zeigen, kaum kurzfristige Effekte (wie eine Steigerung des Produktkonsums), sondern eher mittel- bis langfristige Wirkungen (wie eine Verbesserung des Markenimages). Investitionen mit unklaren Renditeaussichten aber werden oft als verzichtbar („Nice-to-have“ statt „Need to have“) angesehen.

Das Streichen solcher Aktivitäten kann jedoch längerfristig Nachteile mit sich bringen, etwa den Verlust von Markendifferenzierung, Schwächung von Markenbindung etc. Es bietet sich an, für Kultursponsoring-Aktivitäten auf Modelle zurückzugreifen, die wirtschaftliche und gesellschaftliche Ziele kombinieren und über geeignete KPI's messbar machen. So kann die Bedeutung von Kultursponsoring für den Erfolg von Unternehmens unterstrichen werden.

Es gibt Ansätze, die sich mit dem Zusammenwirken unternehmerischer und gesellschaftlicher Ziele beschäftigen. Da sind vor allem das Blended Value-Konzept von Jed Emerson (2003) und die Shared Value-Theorie von Michael Porter (2011) zu nennen.

Jed Emerson vertritt die Auffassung, dass Unternehmenswerte mit sozialen und ökologischen Werten als ein integriertes Ganzes maximiert werden können. Allerdings misst der Blended Value-Ansatz soziale, ökologische und finanzielle Werte parallel, ohne zwingend

eine direkte kausale Verbindung zwischen diesen Werten herzustellen. Blended Value passt daher gut zu gemeinnützigen Geschäftsmodellen.

Michael Porter dagegen zielt darauf ab, wirtschaftlichen Erfolg durch gesellschaftliches Engagement zu steigern. Unter der Annahme, dass in wirtschaftlich schwierigen Zeiten nur Aktivitäten verfolgt werden, die das Unternehmensergebnis zumindest mittel- bis langfristig verbessern, ist der Porter'sche Ansatz der weitergehende. Shared Value wird in der Wirtschaftstheorie und Managementliteratur oft als Weiterentwicklung der Corporate Social Responsibility (CSR) angesehen. Im Gegensatz zur CSR integriert Shared Value jedoch soziale, kulturelle und ökologische Ziele in die Kernstrategie des Unternehmens. Einige Unternehmen (z.B. Unilever) haben Shared Value erfolgreich implementiert.

Die Messbarkeit in Porters Ansatz funktioniert gut, weil Shared Value gezielt wirtschaftliche und soziale Ziele miteinander verknüpft, bestehende Systeme nutzt und klare wirtschaftliche Anreize bietet.

Aus den genannten Gründen schlagen wir als einfache, aber zugleich vertraute Metrik einen modifizierten ROI unter der Bezeichnung Return on Cultural Sponsorship (ROCS) vor, der neben den direkten Erträgen auch indirekten Nutzen misst (man könnte diesen auch als Kulturrendite bezeichnen) und die Summe beider ins Verhältnis zu den Kosten des Sponsorings setzt:

$$\text{ROCS} = \frac{\text{Direkte Erträge} + \text{Indirekter Nutzen}}{\text{Kosten des Sponsorings}}$$

Direkte Erträge können Einnahmen oder Kosteneinsparungen sein. Ein indirekter Nutzen ist z.B. ein Imageeffekt i.S. einer verbesserten Reputation oder ein erweiterter Marktzugang. Mit den Kosten des Sponsorings sind die Startinvestitionen und die laufenden Kosten abzüglich eventueller Steuereffekte gemeint.

Zur Illustration des Vorgehens bei Shared Value-Projekten hier ein fiktives Beispiel:

Analysen zeigen, dass der digitale Wandel für Kunstmuseen eine besondere Herausforderung darstellt. Man könnte also versuchen, ein geeignetes Technologieunternehmen als Sponsor zu gewinnen. Ziel des Museums könnte z.B. eine interaktive, digitale Erweiterung von Ausstellungen sein. Die Frage ist, wie man das Unternehmen davon überzeugen kann, dieses Projekt zu unterstützen. Das dürfte am ehesten dadurch gelingen, dass man einen konkreten Nutzen dieses Kulturinvestments für das Unternehmen herausarbeitet.

Wenn z.B. virtuelle Rundgänge durch Ausstellungen ermöglicht werden sollen oder die Barrierefreiheit mit technologischen Mitteln zu verbessern versucht wird, kann das Technologieunternehmen seine Kompetenzen unter Beweis stellen, sich als innovativer und gesellschaftlich verantwortlicher Akteur präsentieren, Produkte zum Einsatz bringen oder entwickeln und testen, neue Kundengruppen erreichen, die Identifikation der Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen stärken und vieles mehr.

Den Kosten des Projektsponsorings stehen also direkte Erträge, z.B. aus neuen Umsätzen, und indirekter Nutzen, z.B. in Form einer Stärkung des Corporate Image nach außen und innen gegenüber.

Daraus lassen sich der ROCS und seine Amortisationszeit leicht errechnen. Relativ „leicht“ ist in der Tat die Bestimmung der Kosten und der direkten Erträge. Die Messung des indirekten Nutzens kann eine Herausforderung darstellen.

Imageeffekte etwa sind erstens nicht kurzfristig erkennbar und zweitens immer nur unter bestimmten Aspekten messbar, so dass ein Mix von KPI's angewendet werden muss. Mit den Teilaspekten ist gemeint, dass etwa Markenbekanntheit zwar über den KPI des Prozentsatzes der Zielgruppe, die die Marke kennt, gemessen werden kann, ihrerseits aber nur eine notwendige, keine hinreichende Bedingung für ein prägnantes Markenimage darstellt. Was die methodische Seite angeht, so sollten Umfragen, wo immer möglich, durch Software-gestützte (Social-) Media-Analysen ergänzt werden.

Imagestärkung lässt sich also am besten durch eine Kombination mehrerer KPI's messen, die zusammen ein Gesamtbild ergeben. Wichtig ist, regelmäßig zu messen, die Ergebnisse zu analysieren und diese mit den Zielsetzungen zu vergleichen. Der vorgeschlagene ROCS ist eine vertraute und einfach zu handhabende unternehmerische Kennzahl, die Aufschluss darüber gibt, ob sich eine Kulturinvestition bezahlt macht oder nicht.

Nun geht es natürlich nicht nur darum, die Wirtschaftlichkeit einer einzelnen kooperativen Kulturaktivität zu messen. Der zitierten Online-Umfrage lässt sich entnehmen, dass langfristige Partnerschaften besonders wertgeschätzt werden und dass die Passgenauigkeit von Sponsor und gesponsertem Projekt entscheidend für die Schaffung von Shared Value ist. Der „Strategic Fit“ kann also durchaus weiter verbessert werden.

Um den obigen Beispielfall digitaler Erweiterung von Ausstellungen fortzusetzen: Das Kunstmuseum möchte seinen Besuchern einen zusätzlichen Service bieten und evt. neue Zielgruppen erschließen, das Technologieunternehmen möchte sein Image in der Öffentlichkeit stärken und so die Kundenbindung verbessern und ggf. neue Kunden hinzugewinnen. Für eine erfolgreiche Kooperation kommt es also entscheidend darauf an, wie die Erwartungen der Menschen und die Markenversprechen harmonisieren

Da Verbindungen nicht primär auf kognitiv-bewusster, sondern im Wesentlichen auf affektiv-unbewusster Ebene hergestellt werden, kann eine Passgenauigkeits-Analyse z.B. auf dem ursprünglich von C.G. Jung (Jung 2011) konzipierten Archetypen-Modell aufgebaut werden. Archetypen sind kollektive Deutungsmuster, die Handlungen Sinn geben. Sponsoring-Themen, die der Unternehmensmarke ähnliche Archetypen repräsentieren, können diese emotionale Verbindung verstärken und die Markenwahrnehmung konsistenter gestalten.

Unternehmen können mithilfe des Archetypen-Modells strategisch evaluieren, ob das Sponsoring-Thema ihre eigene Identität und ihre Werte unterstreicht. Eine Luxusmarke etwa (Archetyp „Herrscher“) könnte exklusive Kunst- oder Kulturveranstaltungen fördern, die Status und Prestige betonen. Eine Marke, die den Archetyp „Magier“ verkörpert, könnte innovative Technologien unterstützen, um ihre transformative und visionäre Natur zu unterstreichen (vgl. das obige Beispiel).

Das Archetypenmodell bietet ein passendes Werkzeug, um die Passgenauigkeit zwischen Marke und Sponsoring-Themen zu bewerten. Es ermöglicht eine tiefere emotionale Verbindung, kohärente Kommunikation und strategische Ausrichtung, was letztlich den Erfolg der Sponsoring-Aktivitäten steigert.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Kooperationen zwischen Kulturinstitutionen (Bildungseinrichtungen, Forschungsinstitute, Museen, Theater, Festivals uvm.) und Unternehmen zu Win-Win-Konstellationen entwickelt werden können. Die eine Seite kann Projekte, Ausstellungen, Events etc. finanzieren, die andere neue Zielgruppen gewinnen, Imagepflege betreiben, Kompetenzen sichtbar machen etc. Der Erfolg der Zusammenarbeit

lässt sich über die ROCS-Kennzahl messen. Selbstverständlich kann die Passgenauigkeit, also der Strategic Fit zwischen den Sponsoring-Partnern aktiv gemanagt werden, indem man an seinen archetypischen Positionierungen arbeitet und so den Erwartungen von Kunden bzw. Besuchern gerecht zu werden versucht.

Literatur:

Emerson, Jed (2003): The blended value proposition: Integrating social and financial returns. California Management Review, Summer, 45(4).

Mandel, Birgit (2020): Zuletzt abgerufen am 25.11.2024 von <https://www.kubi-online.de/artikel/ergebnisse-einer-repraesentativen-bevoelkerungsbefragung-zur-legitimitaet-oeffentlich>

Porter, Michael E.; Kramer, Mark R. (2011): Zuletzt abgerufen am 25.11.2024 von <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>

Statista (2023): Zuletzt abgerufen am 25.11.2024 von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1131021/umfrage/generationenanteile-in-deutschland/>