

Jonas Peter Daniel Elmenhorst

# **Strategische Entscheidungen im Kunstsponsorring**



<b><u>Kapitel III - Problemdefinition beim Kunst sponsoring</u></b>	S. 35
1 Einleitung	S. 35
2 Problemdefinitionsmodell nach M. A. Lyles	S. 36
2.1 Wahrgenommene Probleme beim Kunst sponsoring	S. 37
3.1.1 Wahrgenommene Probleme in Hinblick auf das Imageziel	S. 37
2.1.2 Wahrgenommene Probleme in Hinblick auf die Demonstration gesellschaftlicher Verantwortung des Unternehmens	S. 38
2.2 Einflussfaktoren im Modell der Problemdefinition von Lyles	S. 39
2.3 Auswirkungen der Hierarchiestufe auf die Recht- fertigungsverpflichtung des Entscheiders	S. 41
3 Phase der Wahrnehmung auf individueller Ebene	S. 42
4 Auslösungsphase	S. 43
5 Informationssammlung	S. 44
5.1 Die Erkundungsphase	S. 44
5.2 Die Rationalisierungsphase	S. 44
5.3 Die Diplomatiephase	S. 45
6 Konfrontationsphase	S. 46
7 Festlegungsphase	S. 47
8 Abfolge der Phasen und Rücksprünge	S. 49
8.1 Rücksprung von der Informationssammlung zur individuellen Analyse	S. 50
8.2 Rücksprung von der Informationssammlung zur Auslösung	S. 52
8.3 Rücksprung von der Konfrontation zur Informationssammlung	S. 52
8.4 Rücksprung von der Festlegung zur individuellen Analyse	S. 52
8.5 Rücksprung von der Festlegung zur Auslösung	S. 52
9 Resümee	S. 54
10 Hypothesen	S. 56

<b><u>Kapitel IV – Informationsverarbeitung</u></b>	S. 58
1 Einleitung	S. 58
2 Heuristisches Modell nach Chaiken	S. 59
3 Modell der Wirkungspfade nach Kroeber-Riel	S. 60
4 Elaboration-Likelihood-Modell nach Petty/Cacioppo	S. 61
5 Determinanten	S. 65
5.1 Die Bedeutung der Kunstsponsoringsentscheidung	S. 65
5.2 Bedürfnis nach Erkenntnissen („need for cognition“)	S. 67
5.3 Vorwissen	S. 67
5.4 Nivellierung der Argumente als Folge einer geringen Informationsverarbeitungsintensität	S. 68
5.5 Emotionale Situation beim Treffen der Kunst- sponsoringsentscheidung	S. 71
5.6 Folgen des peripheren und des zentralen Weges bei der Kunstsponsoringsentscheidung	S. 75
5 Resümee	S. 77
6 Hypothesen	S. 78
<b><u>Kapitel V - Rationalität und Rationalisierung</u></b>	S. 80
1 Einleitung	S. 80
2 Theorie der Selbstwahrnehmung nach Bem	S. 80
3 Impression Management Theorie nach Tedeschi/Schlenker/Bonama	S. 81
4 Kognitive Dissonanz nach Festinger	S. 82
4.1 Dissonanzentstehung	S. 83
4.1.1 Relevante dissonante Kognition 1: Erwartete Rationalität bei strategischen Entscheidungen zum Kunstsponsoring	S. 85
4.1.2 Relevante dissonante Kognition 2: Mögliche Rationalität bei strategischen Entscheidungen zum Kunstsponsoring	S. 86
4.1.3 Arten der Dissonanz	S. 89
4.1.3.1 Kognitive Dissonanz durch externe Informationen	S. 93
4.1.3.2 Bedauern nach der Entscheidung (Postdecisional Regret)	S. 94

4.1.4 Ursachenzuordnung der Dissonanzentstehung und Dissonanzhöhe	S. 95
4.1.4.1 Wichtigkeit der Entscheidung und Attraktivität der Alternativen	S. 96
4.1.4.2 „cognitive overlap“	S. 96
4.1.5 Selbstkonzept	S. 97
4.1.6 Selbstverpflichtung und Entscheidungsfreiheit	S. 98
4.2 Abbau der kognitiven Dissonanz	S. 100
4.2.1 Dissonanzreduktion durch selektive Informationssuche	S. 103
4.2.2 Dissonanzreduktion durch Veränderung der Wichtigkeit der Kognitionen	S. 105
4.2.3 Dissonanzreduktion durch Veränderung der Attraktivität der Alternativen	S. 105
4.2.4 Gründe für eine Rationalisierung bei der Kunstsponsoringsentscheidung	S. 106
4.2.5 Umweltveränderung als Form der Dissonanzreduktion	S. 108
4.2.6 Einstellungs- bzw. Verhaltensveränderung als Form der Dissonanzreduktion	S. 109
4.2.7 Gründe für eine Revision als Dissonanzreduktion bei der Kunstsponsoringsentscheidung	S. 109
5. Resümee	S. 111
6. Hypothesen	S. 112

## **Kapitel VI – Folgen intuitiver bzw. rationaler Entscheidungen**

### **(Auswirkung einer Kunstsponsoringsphilosophie)**

1 Einleitung	S. 114
2 Das Entscheidungsmodell nach Brunsson	S. 114
2.1 Rationaler und intuitiver Entscheidungsprozess	S. 116
2.2 Auswirkungen der Entscheidungsprozesse auf die Unsicherheit bei der Entscheidung zum Kunstsponsoring	S. 119
2.2.1 Kognitive Unsicherheit	S. 120
2.2.2 Bewertungsunsicherheit	S. 120
2.2.3 Prognoseunsicherheit	S. 121

2.3 Risikoreduzierung und Motivation	S. 122
2.4 Auswirkungen der Verantwortungsgefühls	S. 125
2.5 Verantwortungsübernahme, Unsicherheit und Handlung	S. 126
2.6 Auswirkungen einer Kunstsponsoringsphilosophie als Ideologie	S. 128
2.7 Notwendige Eigenschaften einer Ideologie	S. 132
2.8 Mögliche dysfunktionale Wirkungen einer Ideologie	S. 133
4 Hypothesen	S. 134
<b><u>Kapitel VII - Empirische Untersuchung</u></b>	S. 136
1 Forschungsdesign	S. 136
1.1 Auswahl der empirischen Erhebungsmethode und Aufbau des Leitfragebogens	S. 136
1.2 Pretest und Durchführung der Befragung	S. 137
1.3 Inhalte der Untersuchung	S. 138
2 Ergebnisse der empirischen Untersuchung und Diskussion der Ergebnisse	S. 139
2.1 Einleitung	S. 139
2.2 Problemdefinition	S. 141
2.2.1 Rationalisierungshandlungen	S. 144
2.2.2 Konfrontation	S. 153
2.2.3 Individuelle/konsensuale Definition	S. 158
2.2.4 Rücksprünge	S. 162
2.2.5 Zusammenfassung der Ergebnisse	S. 167
2.3 Informationsverarbeitung	S. 171
2.3.1 Bedeutsamkeit	S. 174
2.3.2 Argumente	S. 178
2.3.3 Stimmung	S. 184
2.3.4 Stabilität	S. 186
2.3.5 Zusammenfassung der Ergebnisse	S. 189
2.4 Rationalität und Rationalisierung	S. 193
2.4.1 Rationalität	S. 197
2.4.2 Rationalitätsdruck	S. 201
2.4.3 Rationalisierung	S. 207
2.4.4 Revision der Entscheidung	S. 210

2.4.5 Zusammenfassung der Ergebnisse	S. 213
2.5. Folgen intuitiver bzw. rationaler Entscheidungen (Auswirkung einer Kunstsponsoringphilosophie)	S. 217
2.5.1 Unsicherheit	S. 220
2.5.2 Handlungswahrscheinlichkeiten	S. 223
2.5.3 Sponsoringphilosophie	S. 227
2.5.4 Zusammenfassung der Ergebnisse	S. 231
<b><u>Kapitel VIII – Resümee</u></b>	S. 235
<b>Anhang</b>	
1 Interviewberichte	S. 249
2 Leitfragebogen der Interviews	S. 275
3 Übersicht über die Hypothesen und Begründungen	S. 281
4 Übersicht über die verwendeten Begriffe	S. 297
<b>Literaturverzeichnis</b>	S. 308

## Kapitel I - Problemstellung und Zielsetzungen

In der vorliegenden Arbeit wird die Entscheidung von Unternehmen zum Kunst-sponsoring untersucht. Es soll beschrieben werden, wie diese Entscheidung zustande kommt. Die Entscheidung zum Kunst-sponsoring wird als Prozess betrachtet.<sup>1</sup> Zunächst werden die Determinanten, die vermutlich den Kunst-sponsoringentscheidungsprozess beeinflusst, herausgearbeitet und die Auswirkung dieser Determinanten untersucht. Um möglichst rationale Entscheidungsprozesse zu erfassen, wie in der Theorie gefordert, werden nur Entscheidungen untersucht, bei denen das Kunst-sponsoring als Kommunikationsmittel für langfristige Kommunikationsziele genutzt werden soll.<sup>2</sup> Über Entscheidungsprozesse im Kunst-sponsoring gibt es bis zum heutigen Zeitpunkt noch keine empirischen Untersuchungen. Die Untersuchungen über Entscheidungen zum allgemeinen Sponsoring befassen sich hauptsächlich mit der normativen Ebene der Entscheidungen. Es liegen nur wenige empirische Untersuchungen zu Entscheidungsprozessen im Sponsoring vor, wie z.B. die Untersuchungen von Hoek/Gendall/West (1990) und Mohr/Backmann/Backmann (1995).<sup>3</sup>

Die Bedeutung des Kunst-sponsorings ist seit Anfang der 1990er Jahre kontinuierlich gewachsen. Die wirtschaftliche Nutzenerwartung ist dabei zunehmend in den Vordergrund getreten.<sup>4</sup> Es macht daher Sinn, Entscheidungsprozesse in der Kunst-sponsoringpraxis auf ihre Rationalität hin zu untersuchen. Nach einer Untersuchung der Pleon GmbH wird Kunst-sponsoring im Jahr 2006 von 76,3% der 2500 umsatzstärksten Betriebe und Dienstleistungsunternehmen in Deutschland zur zweit beliebtesten Sponsoringart gewählt; insgesamt macht das Kunst-sponsoring 23,6% ihres Sponsoringbudgets in 2006 aus.<sup>5,6</sup> Nach einer Untersuchung von artcom aus dem Jahr 2003 besteht ein Konsens, dass das Potential des Kunst-sponsorings als Kommunikationsmittel noch längst nicht ausgeschöpft ist.<sup>7</sup> 37,5% der 2500 von Pleon befragten Unternehmen gehen davon

---

<sup>1</sup> Kunst-sponsoringentscheidung und Kunst-sponsoringentscheidungsprozess werden im folgenden synonym verwendet.

<sup>2</sup> Vgl. u. a. Bruhn 1998, Hermanns 1989 und 1997, Bortoluzzi Dubach/Frey 1997.

<sup>3</sup> Eine gute Übersicht über die analytischen, deskriptiven und empirischen Untersuchungen bietet Cornwell/Maignan 1998, S. 1 ff.

<sup>4</sup> Vgl. Bob Bohlitz Group 2004, S. 31 und 37; vgl. auch Emundts 2000, S. 13 ff.

<sup>5</sup> Vgl. Pleon GmbH 2006, S. 15 und 37.

<sup>6</sup> Nach Bruhn (1998) wächst bereits seit 1985 die Bedeutung des Kunst-sponsorings, so stieg der Anteil des Kunst-sponsorings am gesamten Sponsoringetat von 13% in 1985 auf 18% in 1996.

<sup>7</sup> Vgl. Artcom 2003, S. 17.



aus, dass die Bedeutung von Kunstsporing steigt – dementsprechend wächst das Sponoringbudget seit 1998.<sup>8,9</sup> 38,9 % der 40 in der Studie von artcom befragten deutschen Großunternehmen bezeichnen Kunst als festen Bestandteil ihrer Unternehmensphilosophie.<sup>10</sup> Laut Pleon liegt bei 75,1% der Unternehmen dem Sponoring eine schriftliche Planung zugrunde.<sup>11,12</sup> Im Gegensatz zu diesen Untersuchungsergebnissen scheint in der Praxis das Kunstsporing aber meist wenig ausführlich und intuitiv anstatt strategisch und rational entschieden zu werden.<sup>13,14,15</sup> Die zentrale Frage dieser Arbeit ist, ob und inwieweit der Entscheidungsprozess beim Kunstsporing<sup>16</sup> rational ausfällt und welche Determinanten den Entscheidungsprozess – von der Problemdefinition bis zur Umsetzung – beeinflussen. Diese Determinanten werden zum besseren Verständnis der Arbeit bereits an dieser Stelle beschrieben, obwohl sie sich teilweise erst aus den Ausführungen des nächsten Kapitels ergeben.

Nach Meinung des Autors können folgende Determinanten bei Kunstsporingentscheidungen einen wahrscheinlichen wichtigen Einfluss auf die Entscheidungsprozesse beim Kunstsporing haben:

- a. die Rechtfertigungsverpflichtung des Entscheiders,
- b. die Bedeutung der Kunstsporingentscheidung,
- c. die emotionale Situation beim Treffen der Entscheidung,
- d. die Wirkungsvielfalt der Kunstsporingentscheidung und
- e. die Existenz einer Sponoringphilosophie oder Leitlinien für Kunstsporingentscheidungen.

---

<sup>8</sup> Vgl. Pleon GmbH 2006, S. 25 und 35 f.

<sup>9</sup> Zur steigenden Bedeutung des Kunstspornings siehe auch Kössner 1999, S. 67 ff.

<sup>10</sup> Vgl. Artcom 2003, S. 13.

<sup>11</sup> Vgl. Pleon GmbH 2006, S. 17.

<sup>12</sup> Kohtes/Klewes stellten 1997 fest, dass zwei Drittel der 500 größten Unternehmen in Deutschland eine schriftlichen Planungen dem Sponoring zugrunde legten.

<sup>13</sup> Diese Vermutung basiert auf fünf Testgespräche des Autors mit Entscheidern des Kunstspornings.

<sup>14</sup> Hoek/Gendall/West (1990) stellten in empirischen Untersuchungen fest, dass die meisten der 19 untersuchten Unternehmen ohne Analysen oder Untersuchungen das Sponoring ad hoc entschieden hatten.

<sup>15</sup> Siehe auch Dischinger 1992, S. 119 ff.

<sup>16</sup> Es werden Entscheidungen über einzelne Kunstsporingprojekte untersucht und nicht die Entscheidung, ob überhaupt gesponsert werden soll.

Im Folgenden werden die genannten Determinanten dargestellt. Weitere Ausführungen über die Determinanten sind im Zusammenhang mit der Darstellung der Theorien in den folgenden Kapiteln zu finden.

### **a. Rechtfertigungsverpflichtung des Entscheiders**

Heusser/Wittig/Stahl (2004) stellten in ihrer Untersuchung fest, dass die Entscheider des Kunstsponsorings mehrheitlich der Geschäftsführung bzw. den Vorständen angehören.<sup>17</sup> Ebenso liegt die Budgetverantwortung größtenteils bei den Entscheidern dieser Hierarchieebenen.<sup>18</sup> Durch ihre Stellung in einer hohen Hierarchieebene haben die Entscheider in den meisten Fällen auch eine hohe Entscheidungskompetenz inne und unterliegen nur wenigen oder keinen Kontrollinstanzen. Wenn man die Entscheidungskompetenz mit Macht gleichsetzt, gilt gemäß Herkner (2001), dass der Mächtige mit der Ausübung der Kontrolle gleichzeitig verhindert, dass er selbst kontrolliert wird. Denn je mehr Macht der Entscheider hat, desto weniger Macht haben die anderen Personen (in demselben Unternehmen).<sup>19</sup> Wenn Entscheider der Geschäftsführungsebene oder Vorstandsebene das Kunstsponsoring beschließen, gibt es im Unternehmen nur noch sehr wenige Personen, die die Entscheidungen in diesem Bereich kontrollieren. Die Entscheider des Kunstsponsorings haben mehrheitlich durch ihre Stellung eine hohe Entscheidungskompetenz, werden kaum kontrolliert und haben demnach wahrscheinlich eine sehr geringe Rechtfertigungsverpflichtung. Diese besteht nur gegenüber Kontrollgremien wie dem Aufsichtsrat oder gegenüber Aktionären und anderen Eigentümern des Unternehmens. Die geringe Rechtfertigungsverpflichtung führt wahrscheinlich wiederum zu reduzierten Rechtfertigungshandlungen, da diese bei fehlender „äußerer“ Verpflichtung wahrscheinlich nicht freiwillig durchgeführt werden. Der Einfluss der Rechtfertigungsverpflichtung auf die Problemwahrnehmung und -definition wird in dem Kapitel III genauer untersucht.

### **b. Die Bedeutung der Kunstsponsoringsentscheidung**

Der Entscheider beim Kunstsponsoring gehört, wie bereits im vorherigen Absatz festgestellt, mehrheitlich einer hohen Hierarchieebene an.<sup>20</sup> Aufgrund seiner Stel-

---

<sup>17</sup> Auch Kohtes/Klewes stellten 1997 fest, dass in den 500 größten Unternehmen in Deutschland 82% der maßgeblichen Entscheidungsträger beim Kunstsponsoring dem Vorstand bzw. der Geschäftsführung angehörten.

<sup>18</sup> Vgl. Heusser/Wittig/Stahl 2004, S. 19 ff.

<sup>19</sup> Vgl. Herkner 2001, S. 401.

<sup>20</sup> Vgl. Heusser/Wittig/Stahl 2004, S. 19 ff.

lung hat er in den meisten Fällen auch die Verantwortung für andere Bereiche des Unternehmens inne. Der Entscheider, der z. B. in der Geschäftsführungsebene angestellt ist, muss neben der Entscheidung zum Kunstsponsoring häufig auch Entscheidungen über Investitionen, Expansionen, Produktmanagement oder Personalentscheidungen fällen. Diese Entscheidungen haben für die Firma eine größere Bedeutung als die Entscheidung zum Kunstsponsoring und werden demnach im Verhältnis auch eine größere Bedeutung für den Entscheider haben. Wie sich die Bedeutung der Kunstsponsoringentscheidung auf den Entscheidungsprozess auswirkt, wird in Kapitel III und IV erarbeitet.

### **c. Die emotionale Situation beim Treffen der Kunstsponsoringentscheidung**

Die Imagebeeinflussung bzw. Imageverbesserung durch Kunstsponsoring zum Zwecke eines positiven emotionalen Imagetransfers von bestimmten Kunstengagements auf Produkt, Marke oder Unternehmen setzt ein positives Image des Sponsoringobjekts (beispielsweise der gesponserten Ausstellung) voraus.<sup>21</sup> Wenn die Kunst bei der Zielgruppe ein positives Gefühl bewirkt, kann davon ausgegangen werden, dass sie bereits vorher bei dem Entscheider zu einem positiven Gefühl geführt hat. Die Kunst, mit der sich der Entscheider bei der Sponsoringentscheidung beschäftigt, kann ihn durch ihre Attraktivität in eine positive Grundeinstellung bezüglich der Entscheidung versetzen und u. U. seine Entscheidung beeinflussen. Der Einfluss der emotionalen Situation auf den Entscheider und auf den Entscheidungsprozess wird in Kapitel III genauer untersucht.

### **d. Die Wirkungsvielfalt der Kunstsponsoringentscheidung**

Nach Bruhn (1998) sind eine sorgfältige und systematische Analyse der Ist-Situation zur Konzeption des Kunstsponsoringengagements sowie eine Umweltanalyse zur Erörterung der generellen Möglichkeiten und Erfolgsaussichten eines Engagements von großer Bedeutung für eine Kunstsponsoringentscheidung.<sup>22</sup> Die mögliche Intensität und Genauigkeit der Zielgruppenanalyse wird im Folgenden erläutert.

Da neben dem originären Kundenstamm auch weitere Personengruppen angesprochen werden sollen, reicht eine einfache Kundenstrukturanalyse als Zielgruppenanalyse bei der Kunstsponsoringentscheidung nicht aus. Die Zielgruppenanalyse

---

<sup>21</sup> Vgl. Kroeber-Riel 1996, S. 128 ff.

<sup>22</sup> Vgl. Bruhn 1998, S. 211.

muss daher erweitert werden, um alle relevanten Personengruppen zu berücksichtigen. Beim Kunstsponsorship steht im Vergleich zum Sportsponsorship die individuelle Zielgruppenansprache im Vordergrund, da die Zielgruppe zu den Kunstevents oft persönlich eingeladen wird. Die Zielgruppenanalyse ist daher eine wesentliche Voraussetzung für die Strategieplanung des Engagements. Die individuelle Zielgruppenansprache bei Eigenselektion, wie auch die Auswahl des gesponserten Events, ermöglichen eine konkrete Ansprache der gewünschten Zielgruppe. Kunstsponsorship ist daher ein „präzises“ Kommunikationsinstrument, durch die individuelle Ansprache können Streuverluste vermieden werden.<sup>23</sup> Jedoch nur durch eine genau auf die spezifischen Eigenschaften der jeweiligen Zielgruppen abgestimmte Ansprache besteht die Möglichkeit, die angestrebten Imageeffekte zu erzielen.<sup>24</sup> Eine präzise Zielgruppenansprache setzt jedoch voraus, dass die Zielgruppe vorher genau analysiert wurde und möglichst homogen ist. Während die klassische Werbung in den meisten Fällen nur die Kunden eines Unternehmens als Zielgruppe definiert hat, gibt es beim Kunstsponsorship zwei Zielgruppenpotentiale mit einer Vielzahl von zu überprüfenden Eigenschaften. Das unten abgebildete Modell von Bruhn (1998) bietet einen Überblick über die Kategorisierung der Zielgruppen.

---

<sup>23</sup> Vgl. Bruhn 1998, S. 219.

<sup>24</sup> Ebenda.