



UNIVERSITÄT  
PADERBORN

SICP

**White Paper**

# **Sponsoring als Geschäftsmodell für Kulturplattformen im Datenraum Kultur: Vorstellung und Validierung**





## Inhaltsverzeichnis

<b>1. Einführung und Zielsetzung</b> .....	<b>3</b>
1.1 Der Use Case „Vernetzte Kulturplattformen“ im Datenraum Kultur.....	3
1.2 Tragfähige Geschäftsmodelle als Grundvoraussetzung für erfolgreich vernetzte Kulturplattformen im Datenraum Kultur.....	4
1.3 Zielsetzung des White Papers .....	5
<b>2. Grundlagen</b> .....	<b>6</b>
2.1 Fünf Verständnisfragen zum Thema Geschäftsmodelle.....	6
2.2 Zwei bewährte Werkzeuge zur Geschäftsmodellinnovation .....	7
2.3 Der Geschäftsmodell-Entwicklungsprozess – Schritt für Schritt zum tragfähigen Geschäftsmodell .....	9
<b>3. Vorstellung des Geschäftsmodell „Sponsoring“</b> .....	<b>11</b>
3.1 Beschreibung des Geschäftsmodells .....	11
3.2 Anforderungsanalyse von Sponsoren .....	12
3.3 Aufstellung der Geschäftshypothesen .....	13
<b>4. Interviewstudie mit potenziellen Sponsoren</b> .....	<b>15</b>
4.1 Allgemeine Informationen zu den Interviews (Wer? Wo? Wie?) .....	15
4.2 Ergebnisse der Interviews mit potenziellen Sponsoren .....	16
4.3 Vorstellung der Ergebnisse anhand der aufgestellten Hypothesen.....	18
4.4 Acht konkrete Vorschläge zur Umsetzung von Sponsoring als Geschäftsmodell .....	19
<b>5. Zusammenfassung und Ausblick</b> .....	<b>20</b>
<b>Literaturverzeichnis und weiterführende Literatur</b> .....	<b>22</b>
<b>Anhang</b> .....	<b>23</b>
Interviewleitfaden.....	23
<b>Kontaktinformationen</b> .....	<b>25</b>



## 1. Einführung und Zielsetzung

### 1.1 Der Use Case „Vernetzte Kulturplattformen“ im Datenraum Kultur

Die kulturelle Landschaft in Deutschland ist vielfältig und reicht von großen Konzerten bis hin zu kleinen, lokalen Veranstaltungen. Kulturplattformen spielen eine zentrale Rolle, indem sie kulturelle Angebote bündeln und einem breiten Publikum zugänglich machen. Sie fungieren als Schnittstelle zwischen Kulturakteuren und Kulturinteressierten, erleichtern die Suche nach kulturellen Erlebnissen und tragen so zu einer breiten Teilhabe am Kulturangebot bei.

Gleichzeitig steht die Kulturbranche und insbesondere auch Kulturplattformen, vor großen Herausforderungen. Durch die hauptsächlich föderal strukturierte Kulturförderung in Deutschland, ist der Markt für öffentlich geförderte Kulturplattformen stark fragmentiert. Diese Kulturplattformen sind oftmals auf spezifische kulturelle Nischen oder geografische Regionen ausgerichtet und nutzen unterschiedliche technologische Infrastrukturen, die wiederum eine Zusammenarbeit und den Austausch von Daten zwischen Kulturplattformen erschweren. Besonders kleinere, lokal ausgerichtete Plattformen kämpfen mit einer begrenzten Reichweite sowie mit öffentlichen Förderungen, die oft kurzfristigen Projekten Vorrang vor langfristiger Unterstützung einräumt. Viele Kulturplattformen sind darum mit schwankenden Budgets und begrenzten finanziellen Ressourcen konfrontiert. Die öffentlich geförderten Kulturplattformen werden zudem durch eine Vielzahl privat agierender und profitorientierter Kulturplattformen ergänzt.

Die starke Fragmentierung des Marktes erschwert es Kulturinteressierten sich umfassend über das kulturelle Angebot in Deutschland zu informieren und interessante Veranstaltungen sowie weitreichende Kulturinformationen zu finden. Hinzu kommt der hohe redaktionelle Aufwand für Kulturakteure, der für die Pflege aktueller Veranstaltungsinformationen auf den unterschiedlichen Kulturplattformen erforderlich ist. Insbesondere für Kulturakteure mit geringen Ressourcen stellt dies eine erhebliche Belastung dar und limitiert das Potenzial ihre kulturellen Angebote effektiv zu bewerben.

Um diese Herausforderungen anzugehen, wurde der **Use Case „Vernetzte Kulturplattformen“** als ein zentrales Projekt des Verbundprojektes **Datenraum Kultur** ins Leben gerufen, dass als Leuchtturmprojekt der Digitalstrategie Deutschland fungiert und aus dem Bundesetat für Kultur und Medien finanziert wird. Ziel des Use Case „Vernetzte Kulturplattformen“ ist es, eine digitale Infrastruktur in Form eines Datenraums zu erforschen und prototypisch zu entwickeln, die unter anderem als zentrale Schnittstelle für die Zusammenarbeit und den Austausch von Kultur- und Veranstaltungsinformationen zwischen Kulturplattformen dient.

Ein wesentliches Leitprinzip eines Datenraumes ist die Wahrung der Souveränität von Dateneignern, Urhebern und Kulturakteuren, da die Kultur- und Veranstaltungsinformationen der am Datenraum teilnehmenden Kulturplattformen nicht zentral gespeichert, sondern direkt von Plattform zu Plattform übertragen werden. Dadurch kann der Datenraum Kultur dazu beitragen, den redaktionellen Aufwand für Kulturakteure erheblich zu verringern sowie die Sichtbarkeit von Kulturangeboten für Kulturinteressierte zu erhöhen. Darüber hinaus ermöglicht der Datenraum Kultur auch einen verstärkten Austausch zwischen Kulturakteuren und fördert somit eine nachhaltige digitale Infrastruktur für die gesamte Kulturbranche.



## 1.2 Tragfähige Geschäftsmodelle als Grundvoraussetzung für erfolgreich vernetzte Kulturplattformen im Datenraum Kultur

Viele Kulturplattformen sind aktuell auf öffentliche Förderung angewiesen und daher abhängig von schwankenden oder temporären politischen Entscheidungen. Auch kommerziell agierende Kulturplattformen sind ständig auf der Suche nach erfolgreichen Geschäftsmodellen, um ihre Existenz auch in der Zukunft zu sichern. Um einen erfolgreichen Datenraum Kultur zu entwickeln, steht daher die grundlegende Frage im Raum:

*Welche tragfähigen Geschäftsmodelle können Kulturplattformen verfolgen, sodass ihre langfristige Existenz gesichert ist?*

Ein zentrales Ziel des Use Case „Vernetzte Kulturplattformen“ ist daher die Identifizierung und Entwicklung von tragfähigen Geschäftsmodellen für Kulturplattformen, sodass eine aktive Teilnahme am Datenraum Kultur sowie eine nachhaltige Finanzierung des Datenraum Kultur durch Kulturplattformen überhaupt erst ermöglicht wird. Zusätzliche finanzielle Mittel für die Finanzierung neuer digitaler Infrastrukturen wie den Datenraum Kultur aufzubringen, ist unter den aktuellen politischen Rahmenbedingungen mit beschränkten öffentlichen Budgets schwierig darzustellen.

Abbildung 1 veranschaulicht die intermediäre Funktion von Kulturplattformen zwischen Kulturinteressierten und Kulturakteuren, sowie zu externen Dienstleistern und öffentlichen Interessenvertretern, die alle wichtige Bestandteile von möglichen Geschäftsmodellen sein können. Als verbindendes Element zwischen Kulturplattformen entsteht der Datenraum Kultur<sup>1</sup>, der als technische Infrastruktur für den Austausch von Kultur- und Veranstaltungsdaten dient und eine effektive Zusammenarbeit ermöglicht. Auf dem Weg zur Erreichung des Projektziels wurden drei Teilprojektergebnisse erzielt, die wir in drei zentralen Ergebnispräsentationen (White-Papern) festgehalten haben:

- 1) Systematische Klassifikation von existierenden Geschäftsmodellen** ([Link](#)). Das erste zentrale Projektergebnis ist die Untersuchung der aktuellen Marktlandschaft in Bezug auf Geschäftsmodelle von Kulturplattformen im deutschsprachigen Raum. Die Ergebnisse dieser Analyse wurden in einer Geschäftsmodell-Taxonomie festgehalten. Eine Geschäftsmodell-Taxonomie erlaubt die systematische Klassifikation von Geschäftsmodellen anhand gemeinsamer Merkmale, um deren Struktur, Gemeinsamkeiten und Unterschiede besser zu verstehen. Auf Basis dieser Geschäftsmodell-Taxonomie konnten die Geschäftsmodelle von Kulturplattformen in sechs unterschiedliche Gruppen (Cluster) kategorisiert werden, die die Vielfalt und Ausrichtung der Plattformen widerspiegeln. Diese Geschäftsmodell-Taxonomie können Plattformbetreiber nutzen, um ihr aktuelles Geschäftsmodell zu analysieren, um ihr Geschäftsmodell mit anderen Geschäftsmodellen zu vergleichen, und um Innovationspotenziale zu entdecken, um ihr Geschäftsmodell weiterzuentwickeln.
- 2) Identifizierung und Entwicklung tragfähiger Geschäftsmodelle** ([Link](#)). Das zweite zentrale Projektergebnis ist die Untersuchung, welche tragfähige und zugleich umsetzbare Geschäftsmodelle von Kulturplattformen entwickelt und verfolgt werden können. Dafür wurden zunächst intensive Gespräche und Workshops mit Kulturakteuren und Kulturinteressierten geführt, um spezifische Kundenanforderungen

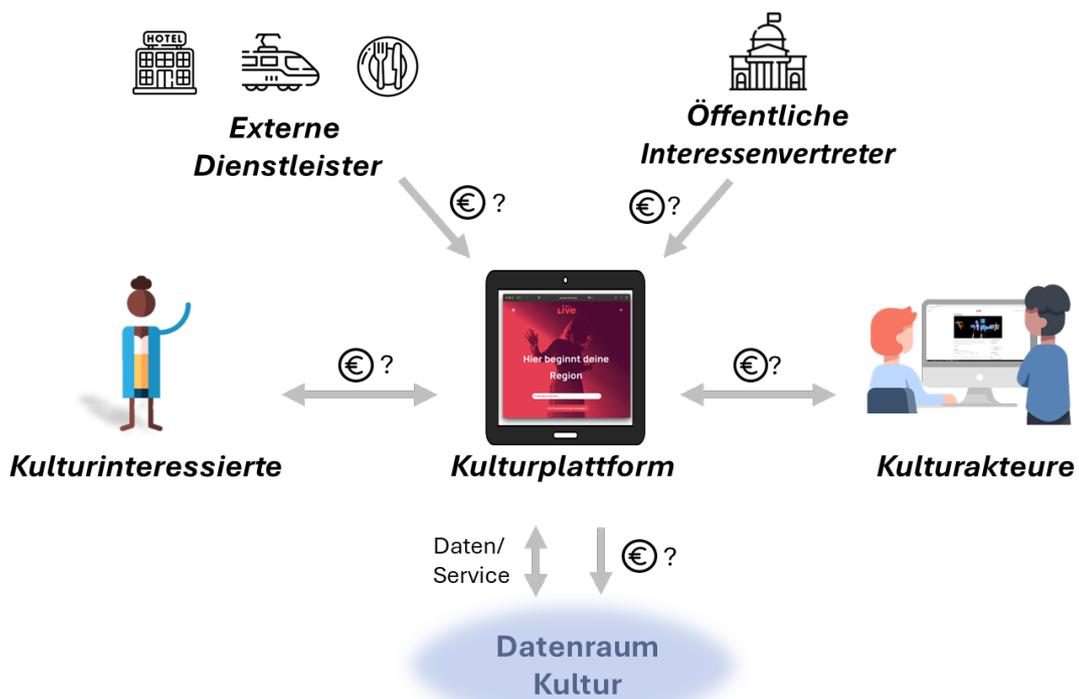
---

<sup>1</sup> Hinweis: Der Datenraum Kultur selbst hat auch ein Geschäftsmodell zur Finanzierung der Bereitstellung und Weiterentwicklung der technischen Infrastruktur. Das Geschäftsmodell des Datenraum Kultur ist nicht Teil des Use Case „Vernetzte Kulturplattformen“ und wird daher im Folgenden nicht weiter betrachtet.



und Bedürfnisse zu ermittelt. Diese Erkenntnisse dienen als Grundlage für die Entwicklung von 32 Geschäftsmodellideen, die anschließend nach den Kriterien „Wünschenswert“ (Attraktivität für Kundensegmente), „Machbar“ (technische und organisatorische Umsetzbarkeit) und „Rentable“ (wirtschaftliche Tragfähigkeit) bewertet wurden. Zudem wurden drei vielversprechende Geschäftsmodellideen in initialen Geschäftsprototypen spezifiziert.

**3) Teilvalidierung des Geschäftsmodells Sponsoring** (dieses White Paper). Das dritte zentrale Projektergebnis ist die Teilvalidierung eines spezifischen, ausgewählten Geschäftsmodells. Unter den identifizierten Geschäftsmodellen sticht Sponsoring als besonders vielversprechender Ansatz hervor. Dieses Geschäftsmodell könnte nicht nur die finanziellen Ressourcen von Kulturplattformen nachhaltig stärken, sondern auch Unternehmen als aktive Partner noch stärker in die Kulturbranche einbinden. Es bietet Potenziale für langfristige Kooperationen und neue dauerhafte Wege der Finanzierung. Auf Basis von Geschäftshypothesen und gezieltem Geschäftsmodell-Testing wurde mit Hilfe von Interviews untersucht, ob und wie Sponsoring in den Kontext von Kulturplattformen integriert werden kann. Die Teilvalidierung dient als fundierte Grundlage, um das Sponsoring-Geschäftsmodell weiterzuentwickeln und erfolgreich umzusetzen



**Abbildung 1:** Kulturplattformen als Intermediär zwischen Kulturinteressierten und Kulturakteuren

### 1.3 Zielsetzung des White Papers

**Dieses White Paper verfolgt das Ziel Kulturplattformbetreibern das Geschäftsmodell Sponsoring sowie Erkenntnisse zur möglichen Umsetzung von Sponsoring als Geschäftsmodell für Kulturplattformen vorzustellen.**



## 2. Grundlagen

### 2.1 Fünf Verständnisfragen zum Thema Geschäftsmodelle

#### Was ist ein Geschäftsmodell?

Ein Geschäftsmodell beschreibt das Grundprinzip, nach dem eine Organisation Werte schafft, an den Kunden vermarktet und dadurch Gewinn erzielt. Dabei geht es um alle wichtigen geschäftlichen Funktionen einer Organisation – von der Identifikation und Ansprache der Zielgruppen, über die Entwicklung und Bereitstellung eines Angebots bis hin zur Generierung von Einnahmen.

#### Warum sind Geschäftsmodelle wichtig?

Die Bedeutung von Geschäftsmodellen für den Unternehmenserfolg hat in den letzten Jahren stark zugenommen. In einer zunehmend dynamischen und wettbewerbsintensiven Geschäftswelt bieten Geschäftsmodelle eine Orientierungshilfe, um die Wertschöpfung zu optimieren und auf sich verändernde Marktbedingungen zu reagieren. Besonders in digitalen Branchen ist ein innovatives Geschäftsmodell entscheidend, um nicht nur kurzfristig wirtschaftlich erfolgreich zu sein, sondern auch langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben.

#### Was ist eine Geschäftsmodellinnovation?

Die dynamischen Entwicklungen von Märkten, Technologien und Kundenbedürfnissen machen es notwendig, bestehende Geschäftsmodelle regelmäßig anzupassen. Organisationen müssen stetig ihre Geschäftsmodelle analysieren, Schwachstellen identifizieren und gezielt neue Ansätze entwickeln, die den veränderten bzw. sich verändernden Rahmenbedingungen gerecht werden. Diese Weiterentwicklung wird als Geschäftsmodellinnovation bezeichnet. Demnach ist eine Geschäftsmodellinnovation eine zielgerichtete und signifikante Änderung des bestehenden Geschäftsmodells. Dies kann auch die Entwicklung neuer innovativer Geschäftsmodelle umfassen, die über bestehende Branchenansätze deutlich hinausgehen und disruptive Ideen beinhalten.

#### Was ist ein Beispiel für eine Geschäftsmodellinnovation?

Ein Beispiel für eine Geschäftsmodellinnovation ist die Einführung von datenbasierten Geschäftsmodellen in der Automobilbranche durch Tesla. Tesla nutzt Daten aus seinen Fahrzeugen, um kontinuierlich Software-Updates anzubieten, die die Leistung und Funktionen der Fahrzeuge verbessern, ohne dass diese dafür in die Werkstatt müssen. Dies hat nicht nur zu einer erweiterten Wertschöpfung für das Unternehmen geführt, sondern auch die Kundenbindung gestärkt. Durch die Auswertung von Fahrzeugdaten kann Tesla zudem neue Geschäftsmodelle erschließen, wie etwa den Verkauf von autonomen Fahrfunktionen als Abonnement.

#### Was ist der Unterschied zwischen der Strategie und dem Geschäftsmodell?

Die Begriffe Strategie und Geschäftsmodell sind eng miteinander verbunden, haben aber unterschiedliche Funktionen für eine Organisation. Die Geschäftsstrategie wird als die Bündelung der zukunftsorientierten Entscheidungen (Maßnahmen) verstanden, die eine Organisation einzigartig positionieren, um in einer Branche erfolgreich zu sein (z. B. Kostenführerschaft). Eine gute Strategie bedeutet, sich klar zu entscheiden, was man erreichen will – und vor allem was nicht.<sup>1</sup> Während sich die Strategie also darauf konzentriert, wie eine Organisation sich im Wettbewerb positioniert und seine langfristige Vision erreicht, beschreibt das Geschäftsmodell die dahinterliegende Logik der Wertschöpfung. Das Geschäftsmodell wird somit auch als Vermittler zwischen der Strategie und den Geschäftsprozessen angesehen.



## 2.2 Zwei bewährte Werkzeuge zur Geschäftsmodellinnovation

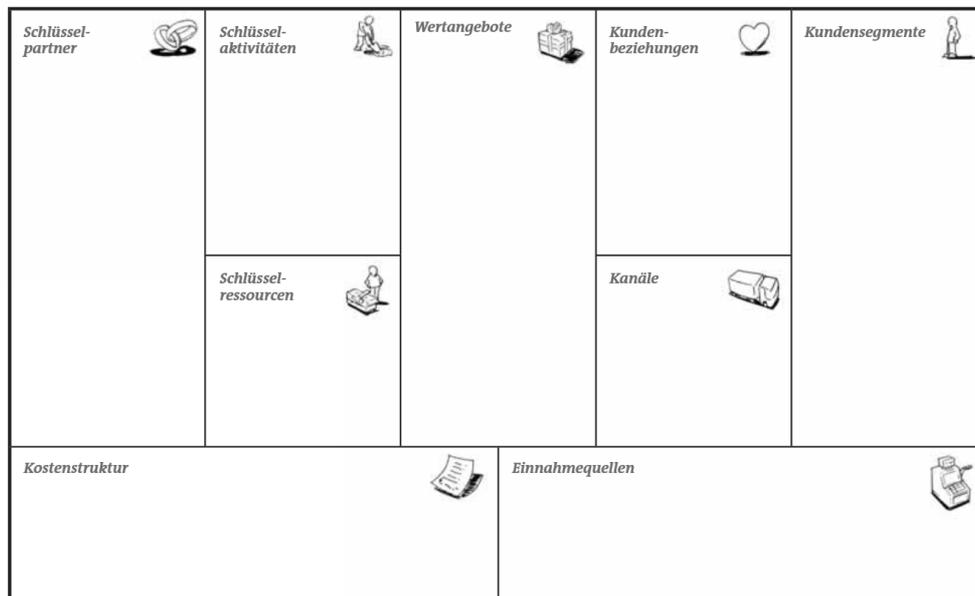
### Die Business Model Canvas – Ein Werkzeug für die Visualisierung von Geschäftsmodellen

Zur Analyse und Innovation können Geschäftsmodelle als konzeptionelle Darstellung der grundlegenden Komponenten (Bausteine) abgebildet werden, die zusammen die Funktionsweise einer Organisation, d. h. die Logik der Wertschöpfung beschreiben. Diese Bausteine bilden die Grundlage für eine strukturierte Analyse und Entwicklung von Geschäftsmodellen und können unterschiedlichste Ausgestaltungen (Elemente) enthalten, beispielsweise abhängig von der jeweiligen Geschäftsstrategie, dem zu adressierenden Kundensegment oder der betrachteten Branche.

Ein bewährtes Werkzeug zur Visualisierung von Geschäftsmodellen ist die Business Model Canvas. Die Business Model Canvas wurde von Alexander Osterwalder und Yves Pigneur entwickelt.<sup>2</sup> Dieses Werkzeug ermöglicht eine übersichtliche Darstellung der wichtigsten Bausteine und bietet somit eine visuelle Grundlage für die Analyse, Ideengenerierung, Entwicklung und spätere Kommunikation von Geschäftsmodellen (vgl. Abbildung 2).

Das Business Model Canvas gliedert ein Geschäftsmodell in neun zentrale Bausteine:

1. **Kundensegmente:** Die Zielgruppen, die eine Organisation erreichen und bedienen möchte. Diese können sich aus einer Vielzahl von unterschiedlichen Kunden zusammensetzen, und reichen von Massenmärkten bis hin zu spezialisierten Nischen.
2. **Wertangebote:** (Value Propositions): Die Produkte und Dienstleistungen, die den Bedürfnissen der Zielgruppen entsprechen und deren Probleme lösen.
3. **Kundenkanäle:** Die Wege, über die eine Organisation mit seinen Kunden interagiert und sein Angebot bereitstellt.
4. **Kundenbeziehungen:** Die Strategien und Mittel, mit denen das Unternehmen eine Verbindung zu seinen Kunden aufbaut und pflegt.
5. **Einnahmequellen:** Die Art und Weise, wie ein Unternehmen Einnahmen generiert.
6. **Schlüsselressourcen:** Die zentralen Ressourcen, die zur Umsetzung des Geschäftsmodells notwendig sind.
7. **Schlüsselaktivitäten:** Die wesentlichen Aktivitäten, die durchgeführt werden müssen, um das Geschäftsmodell zu betreiben.
8. **Schlüsselpartner:** Die externen Partner und Lieferanten, die das Geschäftsmodell unterstützen und funktionieren lassen.
9. **Kostenstruktur:** Die Kosten, die bei der Umsetzung des Geschäftsmodells entstehen



**Abbildung 2:** Business Model Canvas (Osterwalder und Pigneur, 2010)

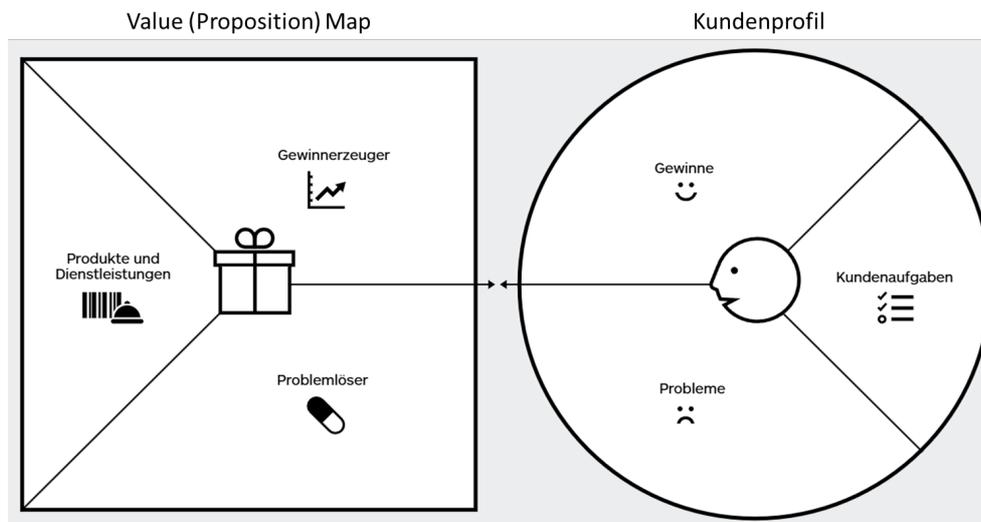
**Die Value Proposition Canvas – Ein Werkzeug für die Entwicklung von Wertangeboten**

Die Value Proposition Canvas ist ein weiteres wichtiges visuelles Werkzeug, das den Fokus auf die Entwicklung eines überzeugenden Wertangebots legt. Die Value Proposition Canvas erweitert die Business Model Canvas und hilft, die Verbindung zwischen den Wertangeboten einer Organisation und den Bedürfnissen der Kundensegmente zu optimieren.<sup>3</sup>

Die Value Proposition Canvas besteht aus zwei Bereichen (vgl. Abbildung 3):

1. Die Value (Proposition) Map beschreibt die Merkmale eines bestimmten Wertangebots in dem Geschäftsmodell. Es beinhaltet die Produkte und Dienstleistungen des Wertangebots, sowie wie diese Produkte und Dienstleistungen den Kunden Gewinne bringen (Gewinnerzeuger) oder die Probleme der Kunden lösen (Problemlöser).
2. Das Kundenprofil beschreibt ein bestimmtes Kundensegment in dem Geschäftsmodell. Es beinhaltet Aufgaben die Kunden in ihrem Alltag oder in ihrer Arbeit erledigen möchten<sup>4</sup>, die Risiken und Herausforderungen im Zusammenhang mit den Kundenaufgaben (Probleme) und die Ergebnisse, die Kunden erzielen wollen, oder die konkreten Vorteile, nach denen sie suchen (Gewinne).

Das Ziel beim Bearbeiten der Value Proposition Canvas ist es, eine Übereinstimmung zwischen dem Kundenprofil und der Value Map zu erreichen, um sicherzustellen, dass das neue Wertangebot einen echten Gewinn (Mehrwert) für das jeweilige Kundensegment bietet. Der Ausgangspunkt der Analyse ist immer das Kundenprofil, da dieses auch ohne das zu entwickelnde Wertangebot besteht. Dadurch ist dieses Werkzeug eine wichtige komplementäre Ergänzung zur Business Model Canvas, das es Organisationen ermöglicht ihre Produkte und Dienstleistungen gezielt auf Kundenbedürfnisse auszurichten, Marktchancen zu identifizieren und ein differenziertes Wertangebot zu entwickeln.



**Abbildung 3:** Value Proposition Canvas (Osterwalder und Pigneur, 2014)

## 2.3 Der Geschäftsmodell-Entwicklungsprozess – Schritt für Schritt zum tragfähigen Geschäftsmodell

Das Ziel eines Geschäftsmodell-Entwicklungsprozesses ist es, das bestmögliche Wertangebot und Geschäftsmodell zu entwickeln. Der Entwicklungsprozess selbst erfordert sowohl Kreativität als auch systematisches Vorgehen. Dafür folgt der Prozess einem iterativen Vorgehen, wodurch die anfängliche Idee immer weiter spezifiziert und validiert wird, sodass ein Geschäftsmodell in mehreren Zyklen überarbeitet und umgesetzt werden kann.<sup>5</sup> Der Entwicklungsprozess kann dabei in insgesamt sechs Schritte unterteilt werden, die wiederum in zwei wesentliche Phasen (Business Design und Testen) aufgeteilt werden (vgl. Abbildung 4):

### Business Design (Gestaltung)

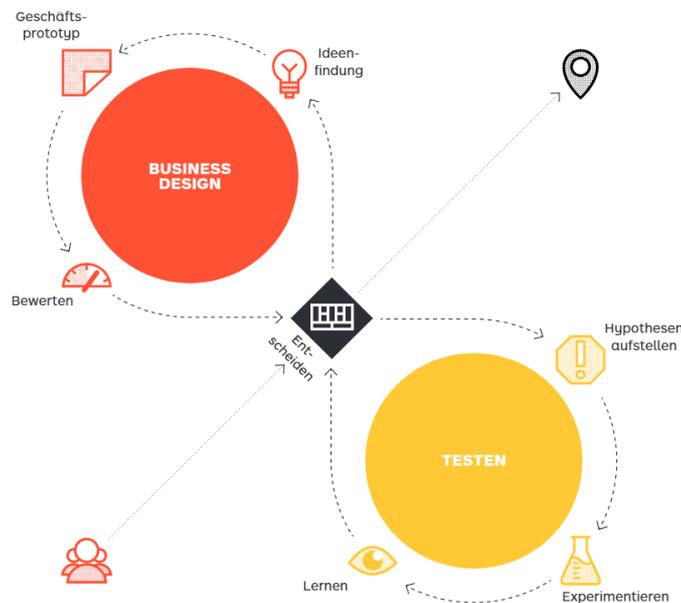
- 1) **Ideenfindung:** In dem ersten Schritt der Gestaltungsphase geht es darum, möglichst viele neue Möglichkeiten und Ideen zu generieren. Diese Ideen können auf Basis von Intuition, bestehendem Kundenfeedback oder Methoden zur Ideengenerierung (z. B. Brainstorming) basieren.
- 2) **Geschäftsprototyp:** Im zweiten Schritt werden diese Ideen weiter geformt und überarbeitet und in Geschäftsprototypen konkretisiert. Ein Geschäftsprototyp ist eine einfache und kostengünstig zu erstellende Beschreibung oder Darstellung eines Geschäftsmodells, das von Serviettenskizzen (d. h. das Geschäftsmodell mit einem Bild oder in einem Satz beschreiben), über ein vollständig ausgefülltes Business Model Canvas inklusive Beziehungen zwischen den Bausteinen, bis hin zur Aufstellung eines Business Case reicht.
- 3) **Bewerten:** Im dritten Schritt wird die Gestaltung der Geschäftsprototypen initial eingeschätzt. Dafür kann man die Kriterien „Wünschenswert“ (Attraktivität für Zielgruppen), „Machbar“ (technische und organisatorische Umsetzbarkeit) und „Rentabel“ (wirtschaftliche Tragfähigkeit) nutzen, und somit eine schnelle initiale Bewertung der Geschäftsmodelle, z. B. durch Expertenbefragungen, erhalten.



**Testen**

- 4) **Hypothesen aufstellen:** Im vierten Schritt werden die zentralen Annahmen des Geschäftsmodells identifiziert und in Geschäftshypothesen überführt. Hypothesen sind eine Möglichkeit, mit denen man die zentralen Annahmen eines Geschäftsmodells bestätigt oder falsifiziert. Nach dem Aufstellen der Hypothesen werden diese nach Ihrer Wichtigkeit (d. h. wie kritisch ist die Bestätigung einer Hypothese für das Überleben des Geschäftsmodells) priorisiert.
- 5) **Experimentieren:** Im fünften Schritt werden die aufgestellten Hypothesen – im Idealfall in der Reihenfolge ihrer Priorisierung – in Experimenten getestet. Experimente können beispielsweise Kundeninterviews, Umfragen, eine einfache Landing-Page oder eine E-Mail-Kampagne sein, die jeweils nach Ziel des Experiments qualitative und/oder quantitative Einblicke liefern.
- 6) **Lernen:** Im sechsten Schritt werden die gewonnenen Erkenntnisse reflektiert. Basierend auf den Ergebnissen der Experimente können drei verschiedene Entscheidungen getroffen werden: 1) das Geschäftsmodell unverändert weiterverfolgen (Hypothesen bestätigt) und ggfs. dieselben Hypothesen in Experimenten mit einer stärkeren Beweislast testen (bspw. haben Experimente in denen reales Kundenverhalten getestet wird eine stärkere Beweislast als Experimente in denen Kunden nach ihrem Verhalten gefragt werden); 2) das Geschäftsmodell ändern (Hypothesen teilweise bestätigt) was bedeuten kann, dass neue Hypothesen aufgestellt werden müssen; 3) das Geschäftsmodell verwerfen (kritische Hypothesen nicht bestätigt), da die Erkenntnisse daraufhin deuten, dass das Geschäftsmodell (oder eine Variation davon) in der Realität nicht funktionieren wird oder dass die Rentabilität nicht ausreichen wird.

Durch die iterative Durchführung dieser sechs Schritte entsteht im Ergebnis ein sowohl kundenorientiertes als auch wirtschaftlich tragfähiges Geschäftsmodell, dass die aktuellen Marktanforderungen erfüllt. Der Entwicklungsprozess ermöglicht es, Unsicherheiten immer weiter abzubauen und die Erfolgchancen des Geschäftsmodells sukzessiv zu erhöhen. Der Geschäftsmodell-Entwicklungsprozess sollte niemals als vollständig abgeschlossen betrachtet werden, sondern in regelmäßigen Intervallen neu aufgesetzt werden.<sup>6</sup>



**Abbildung 4:** Der Geschäftsmodell-Entwicklungsprozess (nach Bland und Osterwalder, 2019)



### 3. Vorstellung des Geschäftsmodell „Sponsoring“

**Das Geschäftsmodell des Sponsorings basiert auf Partnerschaften zwischen einer Kulturplattform und (regionalen) Unternehmen, Verbänden oder Einzelpersonen, die finanzielle Unterstützung leisten und im Gegenzug Markenexposition und ein positives Image als Kulturförderer erhalten.**

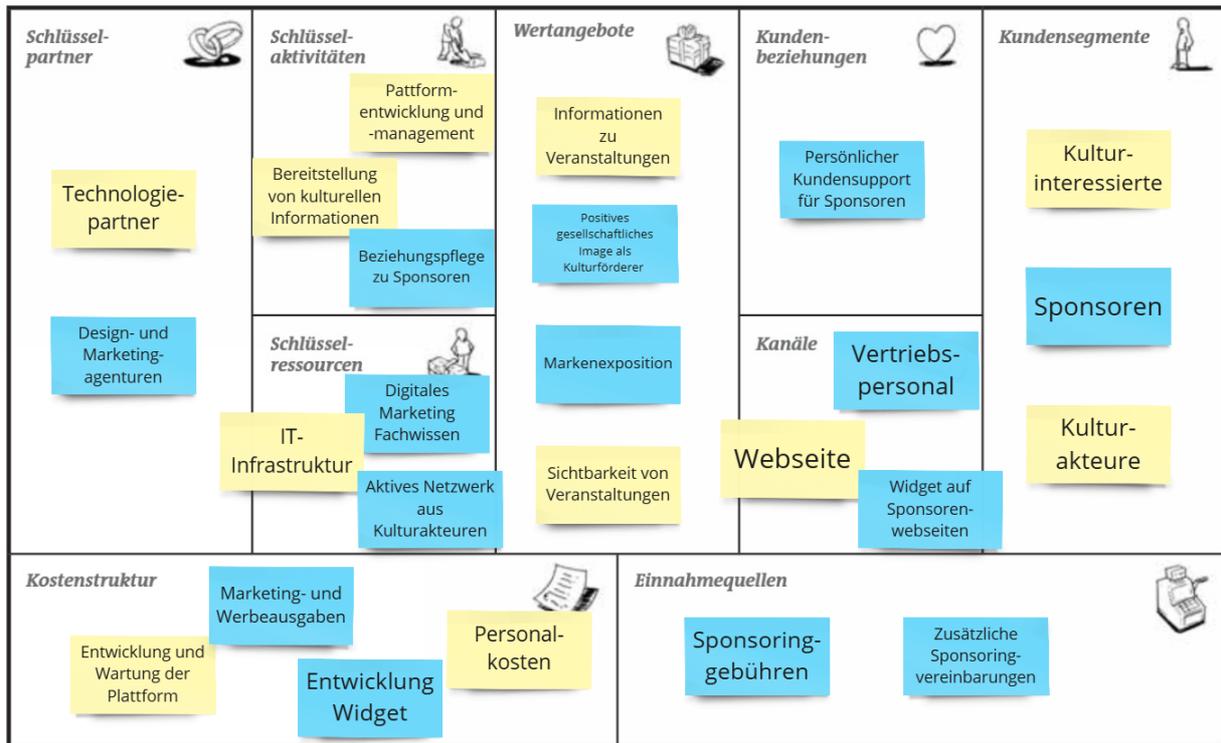
#### 3.1 Beschreibung des Geschäftsmodells

Abbildung 5 fasst die wichtigsten Bestandteile des Geschäftsmodells Sponsoring in der Business Model Canvas (vgl. Kapitel 2.2) zusammen. Die Komponenten sind in zwei Ebenen unterteilt: Die allgemeinen Geschäftsmodellelemente einer Kulturplattform und die spezifischen Ergänzungen durch das Sponsoring-Geschäftsmodell.

Die allgemeinen Bestandteile des Geschäftsmodells, dargestellt durch gelbe Post-its, umfassen die Hauptzielgruppen Kulturinteressierte und Kulturakteure, die über die Webseite angesprochen werden. Die Plattform bietet dabei essenzielle Funktionen, wie die Bereitstellung von Veranstaltungsinformationen für Kulturinteressierte und die Förderung der Sichtbarkeit von Veranstaltungen für Kulturakteure. Zentrale Aktivitäten sind die technische Entwicklung und Wartung der Plattform sowie die kontinuierliche Pflege und Aktualisierung von Inhalten. Erforderliche Ressourcen sind eine stabile IT-Infrastruktur, unterstützt durch Technologiepartner. Die Hauptkosten entstehen durch die Plattformentwicklung, Wartung und Personalausgaben.

Das Sponsoring-Modell, repräsentiert durch die blauen Post-its, erweitert diese Grundstruktur um Sponsoren als zusätzliches Kundensegment. Sponsoren werden durch Vertriebspersonal angesprochen und profitieren von einem persönlichen Kundensupport. Ein weiterer Kommunikationskanal wird durch die Einbindung von Widgets auf den Webseiten der Sponsoren geschaffen. Das Wertangebot besteht aus Markenexposition und einem positiven Image als Kulturförderer.

Die Gewinnung und Betreuung von Sponsoren sind zentrale Aktivitäten. Hierfür werden digitales Marketing-Know-how und ein aktives Netzwerk aus Kulturakteuren als Schlüsselressourcen eingesetzt. Kooperationen mit Design- und Marketingagenturen tragen zur Attraktivität des Sponsorings bei, verursachen jedoch zusätzliche Kosten. Die Entwicklung und Wartung der Widgets für Sponsoren stellen einen weiteren Kostenfaktor dar. Gleichzeitig ermöglichen Einnahmen aus Sponsoringgebühren und darüber hinausgehende individuelle Vereinbarungen der Plattform mit einem Sponsor (bspw. die Implementierung eines Widgets mit Veranstaltungsinformationen auf der internen Kommunikationsplattform für Mitarbeitende des Sponsors) neue finanzielle Quellen zu erschließen und die langfristige Existenz der Plattform zu sichern.



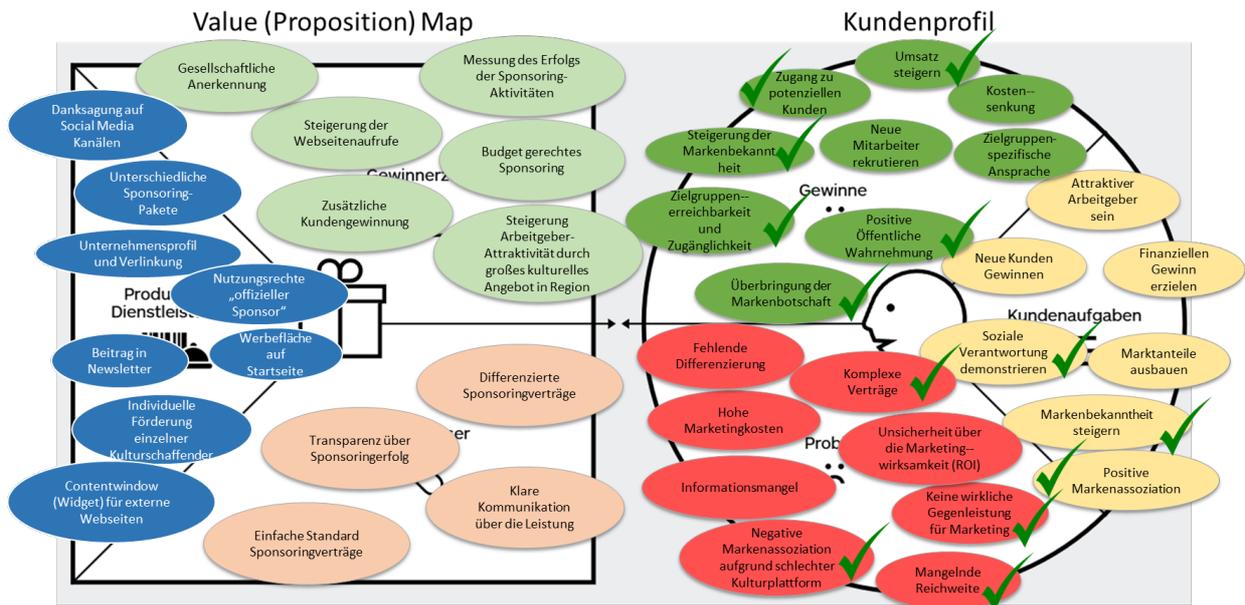
**Abbildung 5:** Business Model Canvas des Sponsoring-Geschäftsmodells

### 3.2 Anforderungsanalyse von Sponsoren

Die Value Proposition (Wertangebot) für Sponsoren berücksichtigt deren Aufgaben, Probleme und Gewinne (vgl. Kapitel 2.2). Zu den zentralen Aufgaben der Sponsoren (als Kunden), die durch das Sponsoringmodell unterstützt werden, zählen die Demonstration sozialer Verantwortung, die Steigerung der Markenbekanntheit und die Förderung einer positiven Markenassoziation (vgl. Abbildung 6).

Gleichzeitig haben Sponsoren mit Herausforderungen wie komplexen Verträgen, mangelnder Reichweite, hohen Marketingkosten, unzureichender Differenzierung der Sponsoringangebote und Unsicherheiten über den Return on Investment (ROI) zu kämpfen. Die grünen Häkchen in Abbildung 6 weisen darauf hin, welche Aufgaben, Probleme und Gewinne von dem Wertangebot berücksichtigt werden. Hierbei zeigt sich auch das typische Bild, dass mit einem Wertangebot in der Regel nicht alle Aspekte auf Seiten des Kundenprofils adressiert werden können.

Die angestrebten Gewinne für Sponsoren umfassen eine Umsatzsteigerung, den Zugang zu potenziellen Kunden, eine positive öffentliche Wahrnehmung und die effektive Übermittlung ihrer Markenbotschaft. Die Kulturplattform adressiert diese Anforderungen durch transparente Besucherstatistiken, differenzierte Sponsoringpakete und Standard-Sponsoringverträge. Zusätzlich bietet sie Vorteile wie gesellschaftliche Anerkennung, die Assoziation mit Kultur, eine Steigerung der Webseitenaufrufe und die Gewinnung neuer Kunden.



**Abbildung 6:** Value Proposition Canvas des Sponsoring-Geschäftsmodells

### 3.3 Aufstellung der Geschäftshypothesen

Die Entwicklung von Geschäftshypothesen ist ein zentraler Schritt, um die Bedürfnisse, Erwartungen und Verhaltensweisen potenzieller Sponsoren sowie die Funktionsweise der Kulturplattform zu verstehen und gezielt zu optimieren. Hypothesen dienen dabei als Grundlage, um Annahmen über Marktanforderungen, Zielgruppen und Erfolgsfaktoren zu formulieren und diese systematisch zu überprüfen (vgl. Kapitel 2.3).

Insgesamt wurden 13 Geschäftshypothesen definiert, die unterschiedliche Aspekte des Sponsoring und dessen Potenzial beleuchten:

**H1: Unternehmen suchen nach Sponsoring Aktivitäten im Kulturbereich:** Die Geschäftsmodell-Hypothese ist, dass Unternehmen nach Möglichkeiten suchen, ihre Markenpräsenz durch Sponsoring von Kulturereignissen zu erhöhen.

**H2: Positive Assoziation mit Kultur fördert das Unternehmensimage:** Die Geschäftsmodell-Hypothese ist, dass Sponsoring von Kulturplattformen das Image eines Unternehmens positiv beeinflusst, indem es als kulturfördernd wahrgenommen wird.

**H3: Zielgruppenüberschneidung zwischen Kulturplattform und Sponsoren:** Die Geschäftsmodell-Hypothese ist, dass die Zielgruppe der Kulturplattform (Kulturschaffende und -interessierte) und die Zielkunden der Sponsoren sich überschneiden, was für die Sponsoren einen Werbevorteil darstellt.

**H4: Unternehmen suchen insbesondere nach regionalen Sponsoring Aktivitäten im Kulturbereich:** Die Geschäftsmodell-Hypothese ist, dass Unternehmen nach Möglichkeiten suchen, in der Region ihre Markenpräsenz durch Sponsoring von Kulturereignissen zu erhöhen.



**H5: Sichtbare Markenplatzierung steigert den Wert für Sponsoren:** Die Geschäftsmodell-Hypothese ist, dass eine effektive und sichtbare Platzierung der Marken der Sponsoren auf der Landingpage oder bei der Veranstaltungsübersicht den Wert des Sponsorings erhöht.

**H6: Zusätzliche Werbemöglichkeiten erhöhen den Sponsoringwert:** Zusätzliche Werbeoptionen, wie z. B. Werbung in Newslettern oder auf Social-Media-Kanälen der Plattform, könnten das Sponsoringpaket attraktiver machen.

**H7: Langfristige Partnerschaften sind für Sponsoren wertvoll:** Die Geschäftsmodell-Hypothese ist, dass Sponsoren eher an langfristigen Partnerschaften interessiert sind, da diese kontinuierliche Sichtbarkeit und Assoziation mit Kultur ermöglichen.

**H8: Exklusives Sponsoring bietet Mehrwert für Sponsoren:** Unternehmen könnten bereit sein, mehr zu zahlen, wenn ihnen Exklusivität im Sponsoring in Kategorien (z. B. Gold-Sponsor) angeboten wird.

**H9: Eine höhere Reichweite der Kulturplattform (Webseitenbesucher) steigert den Sponsoringwert:** Die Geschäftsmodell-Hypothese ist, dass Sponsoren die Sponsorenbeiträge in Abhängigkeit zu den potenziell erreichten Kulturinteressierten setzen.

**H10: Transparenz über Plattformbesucher steigert Sponsoringwert:** Die Geschäftsmodell-Hypothese ist, dass Sponsoren Zahlen und Analysen über Plattformbesucher aufgezeigt bekommen wollen, um ihr Sponsoring zu bewerten.

**H11: Sponsoren bevorzugen eine persönliche Kontaktperson:** Die Geschäftsmodell-Hypothese ist, dass Sponsoren einen persönlichen Ansprechpartner bei der Kulturplattform bevorzugen.

**H12: Sponsoren wollen Widget der Kulturplattform auf ihrer eigenen Webseite einbinden:** Die Geschäftsmodell-Hypothese ist, dass die Sponsoren die angebotenen Widgets auch auf ihrer Webseite einbinden und promoten wollen.

**H13: Die Kulturplattform muss benutzerfreundlich, fehlerfrei und visuell attraktiv erscheinen:** Die Geschäftsmodell-Hypothese ist, dass Sponsoren nur Kulturplattformen sponsoren, die keine negative Markenassoziation hervorrufen.

Diese 13 aufgestellten Hypothesen bildet die Grundlage für die Validierung und somit den langfristigen Erfolg des Sponsorings als Geschäftsmodell. Die Validierung der Hypothesen wurde in Interviews mit potenziellen Sponsoren durchgeführt, um dadurch Hypothesen entweder zu bestätigen oder zu verwerfen, wodurch das Geschäftsmodell gezielt weiterentwickelt werden kann. Dabei ist es wichtig, zwischen kritischen und weniger kritischen Hypothesen zu unterscheiden, da diese unterschiedlich stark den Erfolg des Geschäftsmodells beeinflussen. Abbildung 7 unterteilt die aufgestellten Hypothesen in kritisch und weniger kritische Hypothesen, sowie Hypothesen, die für das Sponsoring-Geschäftsmodell im Allgemeinen gelten (links) oder nur für eine detaillierte Ausgestaltung gelten (z. B. Widget-Einbindung) (rechts).

Kritische Hypothesen betreffen grundlegende Annahmen, die für die Tragfähigkeit des Modells entscheidend sind. Zum Beispiel ist die Hypothese, dass Unternehmen nach Sponsoring-Aktivitäten im Kulturbereich suchen (H1), von zentraler Bedeutung. Sollte diese Hypothese nicht bestätigt werden, würde dies die Kundennachfrage und somit den Erfolg des gesamten Geschäftsmodells infrage stellen. Ebenso kritisch ist die Hypothese, dass Sponsoring von Kulturplattformen das Markenimage positiv beeinflusst (H2). Diese Annahme reflektiert



die Erwartung vieler Sponsoren, durch kulturelles Engagement als sozial verantwortungsbewusst wahrgenommen zu werden. Sollte sich herausstellen, dass Sponsoring diese Wirkung nicht erzielt, müsste das Geschäftsmodell grundlegend angepasst werden, um alternative Mehrwerte zu schaffen.

Im Gegensatz dazu gibt es weniger kritische Hypothesen, die spezifische Merkmale oder Zusatzfunktionen des Modells betreffen. Ein Beispiel ist die Hypothese, dass Sponsoren-Widgets der Kulturplattform auf ihrer eigenen Webseite einbinden möchten (H12). Diese Funktion kann für einige Sponsoren interessant sein, ist aber nicht entscheidend für den Erfolg des Geschäftsmodells insgesamt. Selbst wenn diese Annahme nicht bestätigt wird, könnte das Modell durch andere attraktive Angebote ergänzt werden, ohne dass der grundlegende Erfolg gefährdet ist.



**Abbildung 7:** Priorisierung der Geschäftshypothesen des Sponsoring-Geschäftsmodells

## 4. Interviewstudie mit potenziellen Sponsoren

### 4.1 Allgemeine Informationen zu den Interviews (Wer? Wo? Wie?)

Die Interviewstudie wurde zwischen Juni und September 2024 durchgeführt, um ein tieferes Verständnis für mögliche Sponsoringstrategien von Unternehmen zu gewinnen, die jährlich mehr als 1.000 Euro in Sponsoring investieren könnten. Befragt wurden sowohl kleine und mittelständische Unternehmen als auch große Konzerne. Insgesamt wurden 14 Unternehmensvertreter interviewt. Die Interviews, die im Durchschnitt 21 Minuten dauerten, fanden entweder persönlich oder per Video-Call statt. Im Anhang dieses White Papers befindet sich eine detaillierte Beschreibung des Interviewleitfadens. Die teilnehmenden Unternehmen stammten aus unterschiedlichen Branchen, darunter Cybersecurity, Automobilindustrie, Software, Gastronomie, Finanzdienstleistungen und Energieversorgung. Die Interviewpartner setzten sich aus einer vielfältigen Gruppe von Führungskräften wie Geschäftsführern sowie Experten aus den Bereichen Marketing, Kulturengagement und Unternehmenskommunikation zusammen. Die Unternehmensgrößen reichten dabei von kleinen Firmen mit weniger als 10 Mitarbeitern bis hin zu internationalen Konzernen mit bis zu 200.000 Beschäftigten.



Unternehmen	Branche	Region (Hauptsitz)	Größe (# Mitarbeiter)	Interviewpartner	Arbeitserfahrung	Interviewdauer (Min.)
Mittelständler 1	Cybersecurity	Paderborn	~ 50	Geschäftsführerin	~ 4 Monate	00:10:01
Konzern 1	Automobilbranche	München	~ 125.000	Leiter Kulturengagement	21 Jahre	00:23:00
Mittelständler 2	Software	Bielefeld	~ 60	Geschäftsführerin	36 Jahre	00:21:51
Mittelständler 3	Systemgastronomie	Paderborn	~ 50	Geschäftsführer	10+ Jahre	00:29:27
Konzern 2	Finanzbranche	Frankfurt am Main	~ 90.000	Global Head of Culture	7 Jahre	00:26:44
Konzern 3	Einzelhandel, Optiker, Hörgeräte	Hamburg	~ 22.000	Kunsthistorikerrin, Museumsförderung	Keine Angabe	00:13:30
Mittelständler 4	Vergleichsplattform	Köln	~ 150	Team Lead Marketing & Cooperations	8 Jahre	00:27:37
Konzern 4	Software	Freiburg	~ 2.650	Head of Lexware Events, Experience & Sport Sponsoring	1 Jahr 5 Monate	00:16:24
Mittelständler 5	Handel	Düsseldorf	~ 180	Leitung Controlling	4 Jahre	00:19:15
Konzern 5	Automobilbranche	Stuttgart	~ 166.000	Corporate Citizenship Awareness & Sponsorship Governance	1 Jahr	00:28:53
Kleinunternehmen 1	Versicherung	Paderborn	~ 5	Geschäftsführer	15 Jahre	00:25:00
Mittelständler 6	Finanzbranche	Paderborn	~ 1.290	Stellvertretende Leiterin Unternehmenskommunikation	25 Jahre	00:19:00
Konzern 6	Automobilbranche	Wolfsburg	~ 200.000	Cultural Engagement	Keine Angabe	00:28:55
Mittelständler 7	Energieversorgung	Paderborn	~ 1.066	Öffentlichkeitsarbeit	27 Jahre	00:12:59

**Abbildung 8:** Informationen zu Interviewpartnern

## 4.2 Ergebnisse der Interviews mit potenziellen Sponsoren

Die durchgeführten Interviews haben wichtige Einblicke in die Erwartungen, Prioritäten und Herausforderungen von potenziellen Sponsoren gegeben. Größere Unternehmen messen dem Sponsoring eine hohe Bedeutung bei, während kleinere Unternehmen diesem Bereich oft wenig Relevanz zuschreiben. Besonders bei Sportsponsoring stehen Key Performance Indicators (KPIs) wie Reichweite der Plattform (Webseitenbesucher) und finanzieller Return on (Sponsoring) Investment (ROI) im Vordergrund, während bei Kultur- und Socialsponsoring gesellschaftliche Werte und Branding eine zentrale Rolle spielen. Beim Kultursponsoring sind Reichweite und gesellschaftliche Wahrnehmung von besonderer Bedeutung, was die Möglichkeit bietet, sowohl Markenbekanntheit zu fördern als auch soziale Verantwortung zu demonstrieren.

Entscheidend für den allgemeinen Erfolg eines Sponsorings aus Sponsorenperspektive sind demnach Kennzahlen wie Reichweite, Markenbekanntheit, finanzieller ROI und Presseberichterstattung. Je nach Zielsetzung spielen auch der gesellschaftliche Wert und Synergien mit dem Partner eine zentrale Rolle. Unternehmen legen großen Wert darauf, dass ihre Zielgruppen präzise angesprochen werden können, der Sponsoring-Partner professionell auftritt und ein wirtschaftlicher Nutzen sowie Exklusivität gewährleistet sind. Eine strategische Passung zum Unternehmensziel ist dabei ein wesentlicher Aspekt.

Der regionale Bezug ist für viele Unternehmen ein entscheidendes Kriterium, insbesondere im Hinblick auf Mitarbeiterrekrutierung (Employer-Branding) und regionale Verantwortung. Nationale und internationale Sponsorings sind zwar möglich, jedoch wird häufig ein klarer regionaler Fokus bevorzugt. Mittlere Unternehmen sehen finanzielle Aspekte wie den ROI als Herausforderung, während größere Unternehmen Schwierigkeiten haben, geeignete Partner aus einer Vielzahl von Anfragen auszuwählen und erfolgreiche Engagements langfristig zu fördern.



Zu den größten Bedenken beim Sponsoring von Kulturplattformen zählen das Fehlen einer strategischen Passung, ein geringes Risiko- und Erfolgsmanagement im Vergleich zu anderen Marketing- oder Brandingoptionen, eine zu geringe Reichweite und potenzielle Reputationsrisiken. Beispielsweise nannten mehrere Konzerne die Vermeidung von negativer Reputation als ein großes Anliegen bei Sponsoringaktivitäten: „Wir achten sehr darauf, dass keine politischen oder problematischen Äußerungen den Konzern in ein negatives Licht rücken könnten“.

Die Anforderungen an Sponsoring-Pakete sind unterschiedlich. Während einige Unternehmen gestaffelte Optionen für mehr Sichtbarkeit oder Teilsponsoring von bestimmten Veranstaltungen oder Regionen bevorzugen, wünschen sich andere maßgeschneiderte Lösungen. Der Einsatz von Widgets oder iFrames auf Unternehmenswebseiten wird kritisch betrachtet, insbesondere wenn eine Gleichbehandlung anderer Kulturpartner gefährdet ist. Sie würden jedoch bei spezifischen Projekten, interner Kommunikation oder zur Präsentation relevanter Events eingesetzt. Für größere Unternehmen ist es wichtig, dass die Plattform eine hochwertige Unternehmenspräsentation ermöglicht, einschließlich Logo, getrackter Verlinkung und Exklusivität innerhalb der Branche.

Eine visuell ansprechende und fehlerfreie Plattform wird als essenziell angesehen, wobei mittlere Unternehmen kleinere Fehler tolerieren, solange diese schnell behoben werden. Budgetentscheidungen variieren stark: Kleinere Unternehmen agieren flexibel und projektbasiert, während größere Unternehmen über feste Budgets verfügen, die je nach Projekt angepasst werden können.

Der Entscheidungsprozess reicht von intuitiven Entscheidungen bei kleineren Unternehmen bis hin zu einem definierten Prüfprozess bei großen Unternehmen. Ein persönlicher Ansprechpartner ist entscheidend, insbesondere für den Austausch von Inhalten, regelmäßigen Updates und die Sicherstellung von Transparenz. Sponsoring wird vor allem wegen klarer Gegenleistungen im Vergleich zu Spenden bevorzugt. Spenden wurden eher ausgeschlossen, außer wenn ein direkter sozialer Nutzen erkennbar ist und Spendenquittungen angeboten werden können. Diese Erkenntnisse liefern eine wertvolle Grundlage, um das Geschäftsmodell Sponsoring gezielt an die Bedürfnisse potenzieller Sponsoringpartner anzupassen und damit die Attraktivität und Erfolgsaussichten der Kulturplattform zu steigern.

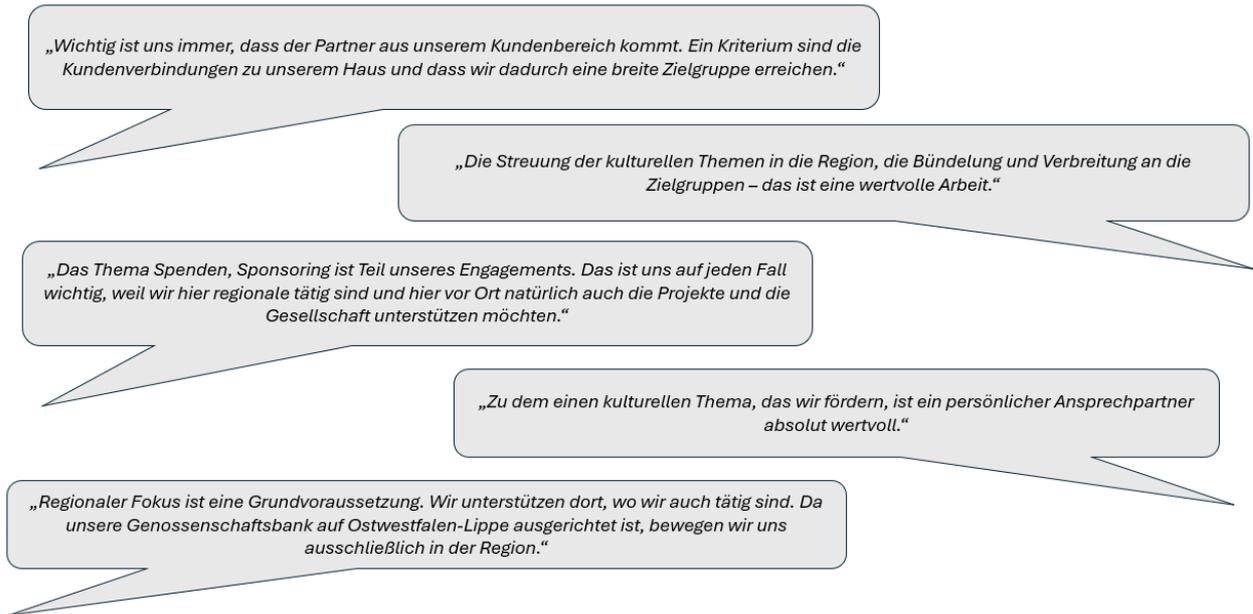


Abbildung 9: Beispielzitate aus den Interviews mit potenziellen Sponsoren

### 4.3 Vorstellung der Ergebnisse anhand der aufgestellten Hypothesen

Die Hypothesen wurden anhand der Interviewergebnisse überprüft und wie folgt bewertet:



Abbildung 10: Hypothesenvalidierung des Sponsoring-Geschäftsmodells

**H1: Unternehmen suchen nach Sponsoring-Aktivitäten im Kulturbereich**

→ Teilweise bestätigt. Sponsoring im Kulturbereich ist für größere Unternehmen attraktiv, während kleinere weniger Wert darauflegen.

**H2: Positive Assoziation mit Kultur fördert das Unternehmensimage**

→ Bestätigt. Kulturelles Sponsoring stärkt das Markenimage und signalisiert gesellschaftliche Verantwortung.



**H3: Zielgruppenüberschneidung zwischen Kulturplattform und Sponsoren**

→ Bestätigt. Die Überschneidung der Zielgruppe(n) des Sponsors und der auf der Kulturplattform erreichbaren Zielgruppe(n) ist entscheidend für eine erfolgreiche Partnerschaft.

**H4: Unternehmen suchen insbesondere nach regionalen Sponsoring-Aktivitäten**

→ Bestätigt. Regionaler Fokus ist für mittelständische Unternehmen besonders wichtig.

**H5: Sichtbare Markenplatzierung steigert den Sponsoringwert**

→ Bestätigt. Markenbranding und Logo-Platzierung sind zentrale Erwartungen.

**H6: Zusätzliche Werbemöglichkeiten erhöhen den Wert für Sponsoren**

→ Teilweise bestätigt. Differenzierte Pakete sind gefragt, aber nicht für alle Unternehmen notwendig.

**H7: Langfristige Partnerschaften sind für Sponsoren wertvoll**

→ Teilweise bestätigt. Große Unternehmen bevorzugen langfristige Partnerschaften, kleinere Unternehmen eher flexible Lösungen.

**H8: Exklusives Sponsoring bietet Mehrwert für Sponsoren**

→ Teilweise bestätigt. Exklusivität wird geschätzt, sofern sie sichtbare Vorteile bietet.

**H9: Eine höhere Reichweite der Kulturplattform (Webseitenbesucher) steigert den Sponsoringwert**

→ Teilweise bestätigt. Reichweite ist wichtig, jedoch legen viele Sponsoren vergleichsweise mehr Wert auf gesellschaftliche Mehrwerte und eine positive Berichterstattung.

**H10: Transparenz über Plattformbesucher steigert den Sponsoringwert**

→ Bestätigt. Regelmäßig erstellte, aussagekräftige Statistiken, zu auf der Plattform präsente Zielgruppen und deren Reichweite, sind für Unternehmen essenziell.

**H11: Sponsoren bevorzugen eine persönliche Kontaktperson**

→ Bestätigt. Ein direkter Kontakt ist unverzichtbar für Abstimmungen und Transparenz.

**H12: Sponsoren wollen Widget der Kulturplattform auf ihrer eigenen Webseite einbinden**

→ Teilweise bestätigt. Diese Funktion ist situationsabhängig und wird nicht universell gewünscht.

**H13: Die Kulturplattform muss benutzerfreundlich, fehlerfrei und visuell attraktiv sein**

→ Bestätigt. Technische und visuelle Qualität sind entscheidend, wobei mittelgroße Unternehmen kleinere Fehler tolerieren.

Die Ergebnisse zeigen, dass viele der Hypothesen durch die Interviews bestätigt wurden, während andere Hypothesen, je nach Unternehmensgröße und Unternehmenszielen, differenziert betrachtet werden müssen. Daher sollte die Interviewstudie als eine erste Teilvalidierung betrachtet, und durch weitere Geschäftsmodell Experimente ergänzt werden, um eine vollständige Validierung zu erhalten.

## 4.4 Acht konkrete Vorschläge zur Umsetzung von Sponsoring als Geschäftsmodell

Mit den folgenden acht Maßnahmen kann eine Kulturplattform ihre Sponsoring-Angebote gezielt weiterentwickeln, strategisch positionieren und eine stärkere Bindung zwischen Sponsoren und der Plattform aufbauen:



- 1) Ein zentraler Punkt ist die Sicherstellung einer zielgruppenspezifischen Ansprache. Unternehmen legen großen Wert darauf, dass ihre Markenbotschaften effektiv die gewünschten Zielgruppen erreichen. Die Kulturplattform sollte daher klar definieren, wer ihre Zielgruppen sind, und transparent darlegen, wie Sponsoren von einer gezielten Ansprache profitieren können. Ein gezieltes Matching zwischen den Plattformbesuchern und den Zielgruppen der Sponsoren kann die Attraktivität des Angebots erheblich steigern.
- 2) Kulturplattformen sollten eine Differenzierung zwischen Sponsoring-Paketen schaffen. Ein modulares Angebot, das sowohl standardisierte als auch flexible Pakete umfasst, kann einen Mehrwert schaffen.
- 3) Ein regionaler Fokus bietet einen hohen Mehrwert, insbesondere für mittelständische Unternehmen, die ihre lokale Verantwortung und Mitarbeiterbindung stärken möchten. Dafür kann die Plattform regionale Daten und Erfolgsgeschichten hervorheben, um den Mehrwert von regionalem Engagement für Sponsoren klarer zu kommunizieren.
- 4) Um Transparenz zu fördern, sollte die Plattform – sofern noch nicht vorhanden – ein umfassendes Reporting-System entwickeln, das Sponsoren regelmäßig mit KPIs wie Reichweite, Interaktionen und Branding-Impact versorgt. Ergänzend könnten personalisierte Dashboards eingesetzt werden, die Sponsoren Einblicke in die Performance ihrer Sponsoringaktivität geben und Optimierungspotenziale aufzeigen.
- 5) Ein weiterer Schlüssel zur Steigerung der Attraktivität ist die technische und visuelle Qualität der Plattform. Regelmäßige Updates und Tests können sicherstellen, dass die Plattform technisch stabil bleibt und einen professionellen Eindruck vermittelt.
- 6) Langfristige Partnerschaften können durch zusätzliche Leistungen gefördert werden, wie etwa dedizierte Ansprechpartner, die sich um den Austausch von Inhalten, regelmäßige Updates und Transparenz kümmern. Eine proaktive Kommunikation und Betreuung der Sponsoren schafft Vertrauen und stärkt die Bindung an die Kulturplattform.
- 7) Die Kulturplattform sollte potenzielle Bedenken hinsichtlich Kultursponsorings durch klare Kommunikationsstrategien abbauen. Die Betonung gesellschaftlicher und kultureller Werte sowie die Präsentation erfolgreicher Fallbeispiele können dazu beitragen, die Skepsis gegenüber Reichweite oder Reputationsrisiken zu verringern.
- 8) Widgets und Tools wie iFrames sollten flexibel und bedarfsorientiert angeboten werden. Die Plattform könnte Unternehmen spezifische Anwendungsfälle vorschlagen, etwa für interne Kommunikation, Event-Präsentationen oder die Integration relevanter Inhalte auf Unternehmenswebseiten.

## 5. Zusammenfassung und Ausblick

Die Interviewstudie liefert wertvolle Einblicke in die Sponsoringstrategien von Unternehmen und deren Interesse an Kulturplattformen. Sponsoren können vor allem von der positiven Markenstärkung profitieren, die durch die Assoziation mit der Kulturbranche entstehen kann. Insbesondere Unternehmen mit einem lokalen Fokus schätzen regionales Sponsoring, da es die Bindung zur lokalen Zielgruppe stärkt. Ein weiteres zentrales



Ergebnis ist die hohe Erwartung an Transparenz und Erfolgsmessung: Sponsoren legen großen Wert auf detaillierte KPIs und Reporting, um die Wirksamkeit ihrer Investitionen nachvollziehbar zu bewerten.

Die Ergebnisse der Studie verdeutlichen, dass Sponsoring im Kulturbereich nicht nur als Marketinginstrument, sondern auch als Möglichkeit zur Wahrnehmung von sozialer Verantwortung und Markenstärkung gesehen wird. Die Auswahl von Sponsoring-Partnern wird maßgeblich durch die Passung der Zielgruppen und die regionale Relevanz beeinflusst. Kleine und mittelständische Unternehmen sind häufig stärker durch finanzielle Überlegungen und ROI-Fragen geprägt, während größere Unternehmen eher langfristige, strategische Partnerschaften bevorzugen. Für Kulturplattformen zeigt sich, dass Sponsoring-Pakete flexibel und maßgeschneiderter angeboten werden sollten, um den unterschiedlichen Bedürfnissen gerecht zu werden. Darüber hinaus müssen die technische Qualität der Plattform sowie die Transparenz in der Erfolgsmessung kontinuierlich optimiert werden, um den Erwartungen der Sponsoren zu entsprechen.

Offene Validierungsfragen, die sich aus der Studie ergeben, betreffen zum Beispiel die Auswirkungen von Sponsoringmaßnahmen auf die Zufriedenheit und Akzeptanz der Plattformnutzer (Kulturinteressierte und Kulturakteure). Es bleibt zu klären, welche Faktoren die langfristige Bindung von Sponsoren stärken und inwieweit Kulturassoziationen durch Kulturplattformen tatsächlich das Markenimage der Sponsoren messbar verbessern. Weitere Fragen, die für ein tragfähiges Sponsoring-Geschäftsmodell noch beantwortet werden müssen, betreffen die optimale Preisgestaltung, die attraktivste Gestaltung von Sponsoring-Paketen sowie die wichtigsten KPIs und Reporting-Tools zur Optimierung des ROI.



## Projektpartner

### Projektlead:



### Weitere Partner:



### Beteiligte Kulturplattformen für die prototypische Umsetzung:



Gefördert durch:



Die Beauftragte der Bundesregierung  
für Kultur und Medien

## Literaturverzeichnis und weiterführende Literatur

<sup>1</sup> Martin, R. L., & Lafley, A. G., (2013). Playing to win: How Strategy really works. Boston, Mass.: Harvard Business Review Press.

<sup>2</sup> Osterwalder, A. & Pigneur, Y., (2010). Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Hoboken, NJ: Wiley.

<sup>3</sup> Osterwalder, A. & Pigneur, Y., (2014). Value Proposition Design: How to create Products and Services Customers want. Hoboken, NJ: Wiley.

<sup>4</sup> Christensen, C., Hall, T., Dillon, K., & Duncan, D. S., (2016). Competing against luck. The story of innovation and customer choice. First edition. New York, NY: HarperBusiness.

<sup>5</sup> Bland, D. J. & Osterwalder, A., (2019). Testing Business Ideas: A Field Guide for Rapid Experimentation. Hoboken, NJ: Wiley.

<sup>6</sup> Ries, E., (2011). The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses. New York: Crown Currency.



## Anhang

### Interviewleitfaden

Im Rahmen der Untersuchung zum Sponsoring von Kulturplattformen wurde ein Interviewleitfaden entwickelt, um die Perspektiven potenzieller Sponsoren zu verstehen. Der Leitfaden bestand aus fünf Blöcken:

- 1) Der erste Abschnitt erfasste die Unternehmensvorstellung und die Bedeutung des Sponsorings.
- 2) Im zweiten Block wurde untersucht, ob eine formalisierte Sponsoring-Strategie existiert und welche Kriterien bei der Partnerwahl wichtig sind (bspw. Zielgruppenüberschneidung oder regionaler Bezug).
- 3) Der dritte Block behandelte Herausforderungen und Risiken beim Sponsoring von Kulturplattformen. Ein Schwerpunkt lag dabei auf den Erwartungen an die technische und visuelle Qualität der Plattform.
- 4) Im vierten Abschnitt wurden zentrale Kennzahlen und Erfolgsfaktoren des Sponsorings sowie die Möglichkeit der Integration von Widgets oder iFrames auf der Unternehmenswebseite erfragt.
- 5) Abschließend ging es im fünften Block um die Zahlungsbereitschaft der Unternehmen, die Auswahl von Sponsoring-Paketen und die Budgetierung von Aktivitäten.

Die Blöcke des Leitfadens wurden so konzipiert, um die im Vorfeld aufgestellten Hypothesen (siehe oben) zu überprüfen. Dabei dienen die Fragen nicht nur der Verifizierung oder Falsifizierung dieser Hypothesen, sondern auch dazu, ein tieferes Verständnis für die Entscheidungsprozesse und Präferenzen der Sponsoren zu gewinnen. Die Kürzel H1, H2, usw., die im Fragebogen verwendet werden, beziehen sich auf spezifische Hypothesen, wie z. B. „H1: Unternehmen suchen nach Sponsoring Aktivitäten im Kulturbereich.“ Sie dienen der systematischen Zuordnung der einzelnen Fragestellungen zu den jeweiligen Hypothesen.



Sponsoring von Kulturplattformen – Interviewleitfaden	
<b>Intro</b>	
<p>Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit für dieses Gespräch nehmen.</p> <p>Kurze Vorstellung der eigenen Person: Mitarbeiter*in, wie lang dort schon tätig, Forschungsprojekt zum Thema „Geschäftsmodelle für vernetzte Kulturplattformen“</p> <p>In diesem Interview geht es um das Thema Sponsoring von Kulturveranstaltungen, insb. Sponsoring von Kulturplattformen, und darum, welche Mehrwerte Sie sich von dem Sponsoring von Kulturplattformen erhoffen bzw. auch welche Gründe dagegensprechen.</p> <p>Beispiel für Kulturplattformen:  <a href="https://www.kulturis.online/de">https://www.kulturis.online/de</a>  <a href="https://www.owl-live.de/">https://www.owl-live.de/</a>                      Hinweis: Befinden sich teilweise noch im Aufbau.</p> <p>Unser Ziel ist es ein besseres Verständnis dafür zu bekommen, wie Kulturplattformen Ihre Bedürfnisse und Erwartungen als potenzieller Sponsor erfüllen können.</p> <p>Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten; wir sind lediglich an Ihrer persönlichen Meinung interessiert. Beantworten Sie bitte die folgenden Fragen und nennen Sie die Gedanken, die Ihnen sofort in den Sinn kommen.</p> <p>Ich würde die Aufzeichnung des Interviews dann jetzt starten. Sind Sie bereit?</p>	
<b>1. Einleitung</b>	
1.1 Bitte beschreiben Sie kurz Ihr Unternehmen. (in 2-3 Sätzen)	
Falls nicht genannt: Würden Sie Ihr Unternehmen als zukunftsorientiert und offen für technische Innovationen bezeichnen?	
1.2 Welche Funktion bekleiden Sie in Ihrem Unternehmen? Was sind Ihre Aufgaben im Unternehmen? (in 2-3 Sätzen)	
1.3 Wie lange bekleiden Sie diese Funktion bereits in Ihrem Unternehmen?	
<b>2. Ziele und Aufgaben</b>	
H1	2.1 Wie wichtig ist für Ihr Unternehmen das Thema Sponsoring im Allgemeinen? a) Falls wichtig, sind Sie bereits Sponsor? Falls ja, wen sponsern Sie bereits? b) Falls unwichtig, warum unwichtig?
	2.2 Hat Ihr Unternehmen eine Sponsoring-Strategie?
H2	2.3 Falls vorhanden: Welche Aufgaben gehen mit ihr einher? Welche Ziele verfolgt sie
	2.4 Welche Kriterien sind Ihnen bei der Auswahl von Sponsoring-Partnern besonders wichtig? Was könnte Sie dazu bewegen, eine Kulturplattform zu sponsern?
H3	Falls nicht genannt, wie wichtig ist Ihnen eine Zielgruppenüberschneidung der Kulturplattform mit den Kunden/ Mitarbeitern des Unternehmens. Falls nicht genannt, wie wichtig ist Ihnen eine Überschneidung der vertretenen Werte Ihrer Sponsoring-Partner mit Ihrer Unternehmensphilosophie?
H4	2.5 Falls nicht genannt: Wie wichtig ist Ihnen ein regionaler Bezug der Kulturplattform zu Ihrem Unternehmensstandort?
<b>3. Herausforderungen</b>	
H7	3.1 Welche Herausforderungen haben Sie in der Vergangenheit bei Sponsoring-Engagements erlebt?
	3.2 Was sind Ihre größten Bedenken oder Risiken seitens Ihres Unternehmens, wenn es um das Sponsoring von Kulturplattformen geht?
H13	3.3 Wie wichtig ist Ihnen eine visuell attraktive und fehlerfreie Kulturplattform als Sponsoring Partner?
<b>4. Vorteile</b>	
H9/10	4.1 Welche Kennzahlen oder Informationen sind für Sie entscheidend, um einen Sponsoringvertrag einzugehen bzw. den Erfolg eines Sponsoring-Engagements zu bewerten? Falls nicht genannt, nach Wichtigkeit von Reichweite fragen?
H12	4.2 Würden Sie auf Ihrer eigenen Unternehmenswebseite die Kulturplattform verlinken oder ein Widget/ iFrame (d.h. Anzeige von ausgewählten Events) implementieren?
H6	4.3 Falls Sie auch einzelne (Kultur-)Veranstaltungen sponsern, wäre es für Ihr Unternehmen von Vorteil, auf der Kulturplattform namentlich als Sponsor der Veranstaltung erwähnt zu werden? Möchten Sie als Sponsor der Kulturplattform und der Einzelveranstaltung auch, dass die Veranstaltung besonders prominent auf der Plattform angezeigt wird (highlights oder Ranking)?
<b>5. Zahlungsbereitschaft</b>	
H5	5.1 Was ist Ihnen bei der Unternehmenspräsentation auf der Kulturplattform wichtig? (z. B. Logo, Unternehmensvorstellung, Verlinkung zur Website des Unternehmens etc.)
H8	5.2 Wie wichtig ist Ihnen die Auswahl oder Abgrenzung zwischen verschiedenen Sponsoring Paketen? Z.B. Bronze, Silber, Gold Sponsor
	5.3 Gibt es ein festgelegtes Sponsoring-Budget in Ihrem Unternehmen? Nach welchen Kriterien wird dieses verteilt? Welcher Betrag erscheint Ihnen für das Sponsoring einer Kulturplattform angemessen (unter 1000€/Jahr, über 1000€/Jahr, über 5000€/Jahr)?
	5.4 Wie gestaltet sich Ihr Entscheidungsprozess für Sponsoring-Investitionen?
H11	5.5 Wie wichtig ist Ihnen ein persönlicher Ansprechpartner seitens der Kulturplattform? / Wie wichtig ist Ihnen ein regelmäßiger Austausch/ Updates zur Kulturplattform und Ihren Kennzahlen?
H6	5.6 Welche Gegenleistung könnte eine Kulturplattform anbieten, um die Sponsoring-Bereitschaft Ihres Unternehmens zu erhöhen?
	5.7 Würden Sie als Unternehmen auch für Kulturplattformen spenden, falls eine Spendenquittung ausgefüllt werden kann?
<b>Abschluss</b>	
	6.1 Gibt es noch etwas, das Sie hinzufügen möchten oder Fragen, die Sie an mich haben?
	6.2 Hätten Sie Interesse, über die weiteren Entwicklungen zu unserem Forschungsprojekt informiert zu werden?

Abbildung 11: Fragebogen zur Interviewstudie mit dem Ziel der Hypothesenüberprüfung

## Kontaktinformationen

### Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik, insb. Digitale Märkte

Universität Paderborn, Warburger Str. 100, 33098 Paderborn



**Prof. Dr. Dennis Kundisch**

[dennis.kundisch@wiwi.uni-paderborn.de](mailto:dennis.kundisch@wiwi.uni-paderborn.de)

+49 5251 60-5533



**Christian Vorbohle**

[christian.vorbohle@wiwi.uni-paderborn.de](mailto:christian.vorbohle@wiwi.uni-paderborn.de)

+49 5251 60-5511



**Maike Althaus**

[maike.althaus@wiwi.uni-paderborn.de](mailto:maike.althaus@wiwi.uni-paderborn.de)

+49 5251 60-5510