

Sponsoring als strategischer Managementprozess ist die der Maßnahmenplanung zeitlich vorgelagerte, langfristige Ausrichtung der Zielsetzungen zur Mittelbeschaffung eines Kulturbetriebes an die Anforderungen seines (öffentlichen) Auftrages sowie an die Marktbedingungen. Der Strategieprozess umfasst die Zielbildung, eine sorgfältige Situations- und Umfeldanalyse, die Ableitung zentraler Handlungsfelder sowie Evaluationsmöglichkeiten zur Überprüfung der erzielten Wirkung der Strategie (zum Charakter von Sponsoring als „Beschaffungsmarketing“ s. Günter und Hausmann 2012, S. 107 ff.). Die folgenden Kapitel geben einen Überblick über diese Inhalte und Arbeitsbereiche des strategischen Sponsoringmanagements.

Die Sponsoringstrategie wird zunächst durch eine generelle Zielanalyse und eine Situations- und Problemanalyse für die betreffende Kultureinrichtung vorbereitet (Kap. 2.1 und 2.2). Sie sind Ausgangspunkt für die konkrete Zieldefinition und Zielplanung, die eigentliche strategische Analyse des strategischen Sponsoringprozesses (Kap. 2.3 und 2.5). Hierbei müssen konkrete Ziele definiert sowie geeignete Partnerunternehmen und -institutionen identifiziert werden. Im nächsten Schritt werden die konkreten Handlungsfelder definiert, die die Strategie umfassen soll. Dazu zählen neben den Grundsätzen der Gegenleistungspolitik auch die funktionale und prozessuale Planung der Zusammenarbeit mit den Sponsoren, die Erarbeitung eines Zeit- und Budgetplans sowie die Erfolgskontrolle (s. Abb. 2.1):

Die strategische Analyse schafft die Grundlagen für die Ableitung des operativen Managements des Sponsorings. Der Zeithorizont der operativen Planung ist mittel- bis kurzfristig orientiert. Hier werden die konkreten Maßnahmen geplant, durchgeführt und überprüft (vgl. Kap. 3).

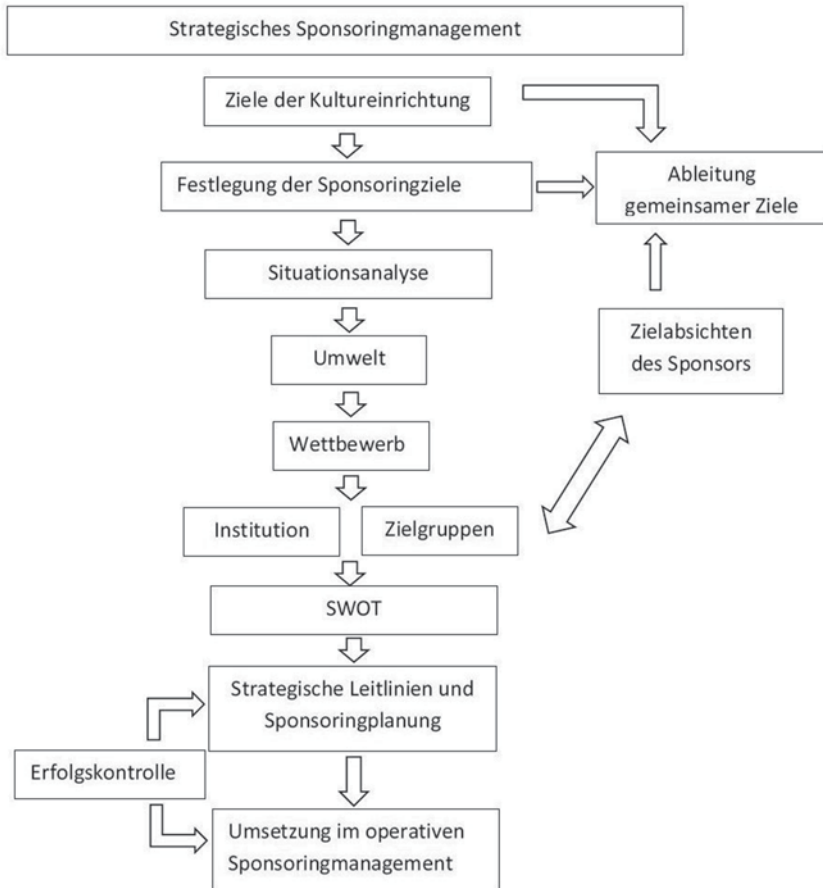


Abb. 2.1 Strategisches Sponsoringmanagement. (© Frohne et al. 2014)

2.1 Ziele des Sponsoring

Bei den Zielen des Sponsorings ist zu unterscheiden zwischen den Zielen der Kulturorganisation und denen des Sponsors (vgl. Kap. 1). Dabei fällt es Kulturbetrieben zumeist leicht, die Ziele der eigenen Institution oder eines zu fördernden Projektes zu benennen und zu systematisieren. Sehr viel schwieriger – und seltener – gelingt es auf Anhieb, die möglichen Ziele und den Nutzen für den Sponsor zu formulieren. Ohne eine Zielanalyse aus „Kundensicht“ (das ist der zu akquirieren-

de Sponsor) ist es jedoch sehr schwierig, die richtigen Angebote und Argumente zu formulieren. Bereits in der Anfangsphase der Zielformulierung gilt es deshalb, den Blick von der „Innensicht“ der eigenen Zielsetzungen auf die „Außensicht“, den möglichen Gewinn des Sponsors, zu lenken.

Um die eigenen Ziele für das Sponsoring zu definieren, gilt es zunächst die Ziele und den (öffentlichen) Auftrag genau zu formulieren, die der Kulturbetrieb verfolgt. Dazu existieren erfahrungsgemäß bereits vielfache Dokumente. Allgemeine Zielformulierungen finden sich zunächst im Grundgesetz (Art. 5 Abs. 3 GG: „Kunst und Wissenschaft, Forschung und Lehre sind frei“), des Weiteren in Kulturentwicklungsplänen von Ländern und Kommunen oder auch in den Empfehlungen der kommunalen Spitzenverbände (Deutscher Städtetag 2009). Spezielle Zielsetzungen finden sich zumeist in den Satzungen der einzelnen Kultureinrichtungen, die von den Vertretungskörperschaften (Stadt- und Gemeinderat, Kreistag) verabschiedet werden (im Detail dazu Braun et al. 1996, S. 59 f.). Es ist sinnvoll, aus diesen unterschiedlichen Zielkatalogen die wesentlichen Themenfelder zu extrahieren und in eine übersichtliche und transparente Form zu bringen.

2.1.1 Ziele des Kulturbetriebs

Der Kulturbetrieb verfolgt durch das Sponsoring eine Reihe von Zielsetzungen: Neben der Erfüllung der kulturpolitischen Zielsetzungen geht es regelmäßig darum, die Quantität und Qualität des Kulturangebotes zu erhalten und zu verbessern sowie die Freiheitsspielräume in der Kulturarbeit zu sichern. Von Relevanz ist regelmäßig auch die Steigerung der Attraktivität und der Strahlkraft des jeweiligen Ortes des Kulturangebotes (des konkreten Museums, Theaters oder der Aufführungs-, Ausstellungsstätten). Handelt es sich um ein kulturelles Großprojekt, so sind die Ziele in Bezug auf das jeweilige Projekt zu konkretisieren.

Ein Sponsoring kann dem Kulturbetrieb in vielfacher Hinsicht dienlich sein: Neben einer Erleichterung seiner finanziellen Situation zählen dazu auch verbesserte Ressourcen sowie Öffentlichkeitseffekte (Image- und Netzwerkeffekte durch den Sponsor).

In der Regel lassen sich dabei verschiedene ressourcengebundene Arten von Zielen unterscheiden:

1. Finanzielle Ziele
2. Materielle Ziele
3. Öffentlichkeitswirksame Ziele
4. Betriebsrelevante Ziele

Die Ziele sollten in Form eines „Mission Statements“ oder einer Markenstory für die wesentlichen Zielgruppen des Kulturbetriebs so formuliert werden, dass der *Nutzen für den Sponsor* deutlich wird. Dabei sollte auch der Nutzen für die gemeinsamen Zielgruppen (Besucher, Zuschauer) klar dargelegt werden, denn die Zufriedenheit der gemeinsamen Zielgruppen korreliert mit den Erwartungshaltungen des Sponsors, einen positiven Imagetransfer zu bewirken. Und ohne eine positive Wahrnehmung des Kulturangebotes würde auch das Engagement des Sponsors nur von kurzer Dauer sein. Eine klare Positionsbestimmung der Kulturinstitution, die sich in der Formulierung ihres Anspruchs ausdrückt, ist sehr hilfreich für den Abgleich der wechselseitigen Erwartungen zwischen Sponsor und Kulturinstitution.

2.1.1.1 Finanzielle Ziele

Der Sponsor unterstützt die gesamte Institution oder ein Projekt mit einem monetären Betrag bestimmter Größe. Dies ist die gängigste Form des Sponsoring. Dabei gilt: je konkreter die Beschreibung der gewünschten Unterstützungsleistung und die Darstellung der daraus resultierenden Ergebnisse in Bezug auf die Projektumsetzung oder die Institution, umso größer wird die Wahrscheinlichkeit, dass es zu einer Zusammenarbeit kommt. Denn je konkreter das Ansinnen ist, umso besser kann ein möglicher Sponsor vergleichen, inwieweit das Sponsoring der Unterstützung der eigenen Unternehmensziele dienlich sein kann oder nicht.

Dabei findet man in der Praxis zumeist eine Aufteilung in verschiedene Sponsor-Klassen, z. B. Hauptsponsor und Teilsponsor oder Gold-, Silber-, Bronzesponsor etc., in denen die Höhe der Gegenleistungen nach dem Wert des Sponsoringinvestments berechnet bzw. angeboten werden. Beispiele dazu finden sich in Kap. 3.

2.1.1.2 Materielle Ziele

- Der Sponsor unterstützt den Kulturbetrieb mit bestimmten Sachleistungen, die dann nicht mehr durch den Etat der Institution erbracht werden müssen. Dazu zählen z. B.:
- Distributionsleistungen (z. B. Versand von Exponaten, Warenlieferungen, Logistik, Porto)
- Fremdkostenleistungen (z. B. Druckkosten für Kataloge, Broschüren)
- Bauleistungen
- Technische Leistungen (z. B. Musikanlagen, Lichtenanlagen, Videoinformationssysteme)
- Sicherheitsleistungen (z. B. Bürgschaften, Versicherungen, Wachpersonal bei Veranstaltungen).

2.1.1.3 Öffentlichkeitswirksame Ziele

Der Sponsor unterstützt den Kulturbetrieb im Rahmen seiner Marketing- und Öffentlichkeitsarbeit, indem er sein Sponsorship ausführlich und öffentlichkeitswirksam dokumentiert, z. B. im Rahmen einer eigenen Werbekampagne oder gezielter PR-Arbeit. Dazu bedarf es einer engen Abstimmung zwischen den geplanten Marketing- und PR-Maßnahmen des Kulturbetriebes und denen des sponsernden Unternehmens. Gegebenenfalls ist es auch möglich, dass der Sponsor einen Teil seines Marketingetats darauf verwendet, auf das Kulturprojekt und sein Engagement dabei hinzuweisen. Praktische Beispiele dazu finden sich in Kap. 3.

2.1.1.4 Betriebsrelevante Ziele

Der Sponsor unterstützt den Kulturbetrieb dabei, relevante Ziele für die weitere Entwicklung der Institution zu erreichen. Derartige Ziele sind sehr individuell und nicht in ein bestimmtes Schema pressbar. Gerade bei dieser Zielkategorie geht es darum, kreative Allianzen zu bilden, die keinem Standardweg folgen. Dennoch gibt es einige Kategorien, die sich für diese Form des Sponsorings finden lassen:

- Unterstützung mit *Know-how*, so dass keine neuen Einstellungen vorgenommen bzw. keine Dienstleistungen beauftragt werden müssen. Dabei handelt es sich in der Regel um zeitlich befristete und projektbezogene Unterstützungen, z. B. Rechtsberatung, Strategieberatung, Handwerk, Auf- und Abbau von Produktionsstätten, Promotion Teams etc.
- Unterstützung bei *Ausstattungs- und Renovierungsleistungen*, z. B. Lichttechnik in Museen durch ein Elektrofachgeschäft, Dienstkleidung des Personals durch einen Herren- und Damenausstatter oder eine große Bekleidungskette, Getränkeangebot durch örtliche Brauereien und Spirituosenhändler etc.
- Unterstützung im *Freiwilligendienst*, indem der Sponsor seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufruft, sich ehrenamtlich zu engagieren, z. B. als Programmverkäufer, Garderobieren, Wegweiser auf Veranstaltungen o. ä.

Der Phantasie sind hier keine Grenzen gesetzt. Wichtig ist, dass für den Sponsor ein Bezug zu seinem Unternehmen und seiner Branche erkennbar ist und das Sponsoring für ihn mit einer positiven Imagewirkung verbunden ist.

2.1.2 Ziele des Sponsors

Durch ein Sponsorship erhalten Unternehmen die Möglichkeit, ihre soziale Verantwortung gegenüber ihren Mitarbeitern, Kunden und der Umgebung, in der sie tätig sind, zu präsentieren und zu dokumentieren. Vorbedingung für ein erfolgreiches Sponsoring aus Sicht des Unternehmens ist es, dass das Sponsoringkonzept

zum Selbstverständnis des Unternehmens passt und in seine Unternehmenskultur zu integrierten ist. Außerdem soll es die kommunikativen Ziele des Unternehmens, besonders hinsichtlich Bekanntheit und Image, verwirklichen. Dabei stellt ein Sponsoring in der Regel keine isolierte Einzelmaßnahme dar, sondern soll sich sinnvoll in einen Gesamtkanon von image- und reputationsfördernden Maßnahmen eingliedern.

2.1.2.1 Corporate Social Responsibility

Sponsoring orientiert sich einerseits an den Werten und Gesamtzielen des Unternehmens und soll andererseits mit der *Corporate Identity* übereinstimmen. Werte und Ziele der Unternehmen werden zumeist im unternehmerischen Leitbild festgehalten, das die Unternehmensvision sowie die Corporate Mission umfasst. Die Corporate Identity repräsentiert das Unternehmen nach außen. Dazu zählen neben gestalterischen Aspekten (Logo, Schriften, Hausfarbe etc., Corporate Design) auch das Corporate Behaviour, das Verhalten des Unternehmens und seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der sozialen Umwelt.

Zunehmend an Bedeutung gewonnen hat in diesem Zusammenhang die Corporate Social Responsibility (CSR) der Unternehmen. CSR meint den freiwilligen Beitrag der Wirtschaft zu einer nachhaltigen Entwicklung ihrer Geschäftsgrundlage und ihrer unternehmerischen Umwelt. Das Unternehmen übernimmt dabei Verantwortung für sein unternehmerisches Handeln nicht nur in der eigentlichen Geschäftstätigkeit (Markt), sondern/auch für ökologisch relevante Aspekte (nachhaltige Produktion, CO₂-Einsparungen, umweltschonende Entsorgung) oder die Beziehungen zu den Mitarbeitern (Gestaltung von Arbeit und des Arbeitsplatzes) und relevanten Anspruchsgruppen (Stakeholdern).

Das Sozial-, Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagement ist zu einer zentralen Anforderung wirtschaftlichen Handelns geworden, denn es verbindet eine Reihe von Zielsetzungen miteinander:

- Mitarbeitergewinnung und -bindung
- Gesellschaftliche Reputation
- Politische Legitimation
- Wirtschaftliche Unternehmensentwicklung.

Der frühere Vorstandsvorsitzende der E.ON Ruhrgas AG hat diese Zusammenhänge wie folgt formuliert: „Für ein Unternehmen gibt es gute Gründe, sich für Kultur zu engagieren. Sie ist ein Standort- und Wirtschaftsfaktor. Mit der Kultur entsteht gesellschaftliches Leben, sie bestimmt den Charakter einer Metropole, bringt Menschen zusammen. Daraus entsteht wieder wirtschaftliche Aktivität.“ (Schäfer, in: Frohne et al. 2010, S. 136). Dieser Meinung schließen sich immer mehr Unternehmen an. So zeigt eine Studie des Kulturkreises der Deutschen Wirtschaft

(s. Abb. 1.2), dass für 92 % der befragten Unternehmen die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung neben der Imageprofilierung (76 %) und der Mitarbeitermotivation bzw. Steigerung des Bekanntheitsgrades zu den Hauptgründen zählt, in Kultur zu investieren (Kulturkreis der Deutschen Wirtschaft 2010, S. 12). Von besonderer Bedeutung ist dabei auch das *Corporate Citizenship* geworden. Dies bezeichnet das bürgerschaftliche Engagement in und von Unternehmen, die sich über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinaus als „guter Bürger“ aktiv für die lokale Zivilgesellschaft oder z. B. für ökologische oder kulturelle Belange, in der Regel am Unternehmenssitz, engagieren. Unternehmen, die auf CSR und Corporate Citizenship besonderen Wert legen, sind deshalb für Kulturanbieter besonders interessant. Dabei realisieren die Unternehmen ihre Fördertätigkeit auf unterschiedliche Art und Weise: Neben der Gewährung von Spenden oder der Firmenmitgliedschaft in Förderzirkeln wird es immer populärer, in eigene Kulturprogramme oder unternehmenseigene Stiftungen zu investieren.

Dabei lohnt sich auch ein Blick in die Zusammenschlüsse von Unternehmen, die sich hier besonders engagieren, etwa econsense, BBE oder UPJ. Im Mittelpunkt dieser Zusammenschlüsse steht die nachhaltige Förderung von Bürgergesellschaft und bürgerschaftlichem Engagement sowie die Weiterentwicklung und Umsetzung von Corporate Citizenship und Corporate Social Responsibility Aktivitäten von Unternehmen (vgl. z. B. als Zusammenschluss international operierender Unternehmen unter www.csreurope.org oder die Initiative der Arbeitgeberverbände BDA, BDI, DIHK und ZDK, www.csr-germany.de).

2.1.2.2 Marketing- und Kommunikationsziele

Das Sponsoring verfolgt darüber hinaus in der Regel das Ziel, die Kommunikationsstrategie, Dachmarkenstrategie und Markenhierarchie des Unternehmens zu unterstützen. Es setzt dabei einen Schwerpunkt im Marketing und dort im Bereich der Kommunikations- und Werbeziele.

Die Werbeziele lassen sich unterscheiden in ökonomische Werbeerfolgsziele (höherer Umsatz, mehr Besucherzahlen, Kostensenkungen) sowie in kommunikative Werbewirkungsziele (Rogge 2000, Abb. 2.2). Die Erreichung der Werbewirkungsziele ist dabei Voraussetzung für die Erreichung der Werbeerfolgsziele.

Insbesondere geht es hierbei um die Bekanntheit sowie das Image des Unternehmens. Das Sponsoring kann dazu dienen, den Namen und das Engagement für den Bereich Kultur des Sponsors bekannter bzw. öffentlich zu machen und damit positiv auf das Image des Unternehmens einzuzahlen. Durch die Kombination von Kulturförderung und gleichzeitiger Kommunikation des fördernden Unternehmens ist Kultursponsoring ein besonders geeignetes Instrument der Unternehmenskommunikation.

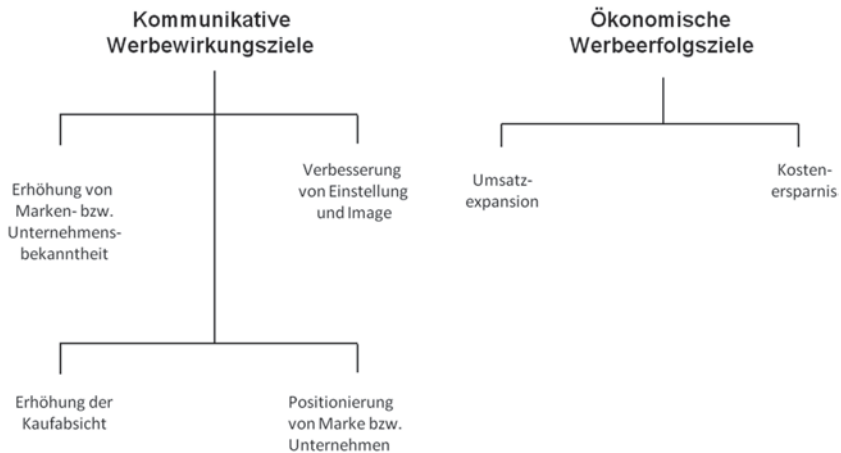


Abb. 2.2 Werbewirkungsziele. (In Anlehnung an Rogge 2000)

2.1.2.3 Kunden- und Mitarbeiterbindung

Unternehmen nutzen ihre Sponsoringaktivitäten, um attraktive Angebote für Kunden und Mitarbeiter machen zu können. Dazu zählen z. B. VIP-Veranstaltungen, Premierenkarten, Künstlergespräche, Blick hinter die Kulissen, Freiwilligenprogramme für die Mitarbeiter u. v. m. Maßnahmen dieser Art dienen vor allem der Kundenbindung und Mitarbeiterzufriedenheit. Dies belegt auch eine Studie der LMU, die Kultursponsoring positive Auswirkungen auf die Kundenbindung bescheinigt (Schwaiger 2006, S. 12–14): Kulturelles Engagement fördert in besonderem Maße Vertrauen in die sponsernde Organisation und führt zu einer höheren Bindung des Kunden an das fördernde Unternehmen. Im Hinblick auf die Mitarbeitermotivation zeigt die Studie auf, dass Kultursponsoring einen positiven Effekt auf das Firmenimage hat, das wiederum einen wesentlichen Faktor für die Gesamtzufriedenheit der Mitarbeiter mit ihrer Arbeitssituation darstellt. Darüber hinaus steigert die direkte Auseinandersetzung der Mitarbeiter mit kulturellen Themen, wie sie bei einigen Unternehmen durch mitarbeiterspezifische Kulturprogramme gefördert wird, zudem die Kreativität und schult soziale Kompetenzen. Die Unterstützung des ehrenamtlichen Engagements von Mitarbeitern im Kulturbereich bestätigt diese in ihrem Wirken. Das Unternehmen profitiert davon langfristig, da sich die Unternehmenskultur positiv verändert. Im Hinblick auf den Wettbewerb und die demographische Verknappung von Fachkräften kann eine gute Unternehmenskultur ein bedeutender Vorteil sein.

Ein passendes Sponsoring zählt also auf das Leitbild des Unternehmens, seine Unternehmensziele, seine Marketingziele sowie seine Kunden- und Mitarbeiterbindung ein.

2.1.3 Ableitung gemeinsamer Ziele

Zuweilen existiert im Kulturbereich die Annahme, dass alle ortsansässigen großen Unternehmen aussichtsreich für ein mögliches Sponsoring zu interessieren seien. Klappt das nicht, wird es meistens auf organisatorische oder zwischenmenschliche Barrieren geschoben („keine Zeit“, „die Chemie stimmt nicht“). Dabei wird oft übersehen, dass diese Firmen eine Vielzahl von Sponsoringanfragen aus den unterschiedlichsten Branchen und Bereichen erhalten. Eine reine Information über das eigene Angebot und ein paar Zahlen über die geplante Höhe der Sponsoringsumme sind deshalb für die Unternehmen meistens nicht interessant. Auch langatmige Darstellungen des konzeptionellen Ansatzes sind nicht unbedingt erwünscht. Das Unternehmen will vielmehr wissen, was der Kulturbetrieb mit seinen Projekten für Zwecke verfolgt und wie er diese erreichen will. Mögliche Gemeinsamkeiten mit dem Sponsor sollten möglichst prägnant herausgestellt werden.

Das gilt umso mehr, je mehr sich ein Unternehmen bereits in anderen Sponsoringbereichen stark engagiert, z. B.: Sport, Bildung oder Medien. Es wird dann nicht unbedingt ohne weiteres für den Kultursektor zu gewinnen sein, denn auch die Etats mittelständischer und großer Unternehmen sind endlich. Daher muss die Argumentation für ein Engagement im Vorfeld einer Ansprache sorgfältig durchdacht und eine genaue Unternehmensanalyse von der Kultureinrichtung vorgenommen worden sein, um eine gemeinsame Basis zu finden und Anknüpfungspunkte zu entwickeln.

Diese Basis kann auf verschiedenen Aspekten beruhen:

- gemeinsame *Wertvorstellungen*, wie etwa Tradition, Bildung, Förderung bestimmter Bevölkerungsgruppen, Ökologie o. ä., die Sponsor und Gesponserter teilen
- gemeinsame *Visionen*, z. B. in Bezug auf Nachhaltigkeit oder Standortentwicklung
- gemeinsame *Zielgruppen* (vgl. unter 2.2.4), die Sponsor und Gesponserter ansprechen wollen
- gemeinsame *Sprache* und Konnotationen.

Je mehr sich der Kulturbetrieb mit diesen Themenfeldern im Vorfeld auseinandersetzt, umso leichter wird es ihm fallen, gemeinsame Ziele zu formulieren und dem möglichen Sponsor die Vorteile des Engagements nahezubringen. Denn so kann eine Argumentation entwickelt werden, die bei den möglichen Sponsoren die Erkenntnis reifen lässt, das gerade dieses Engagement ideal für die eigenen Unternehmens- und Marketingziele sein könnte.

2.2 Situationsanalyse

Die Erarbeitung eines erfolgreichen Sponsoringkonzeptes setzt eine gute Kenntnis der Ausgangslage voraus. Es ist daher nötig, vor der Ausarbeitung konkreter Sponsoringkonzepte zunächst eine Bestandsaufnahme und Bewertung der Situation vorzunehmen. Dazu dient die Situationsanalyse, die sich für das Sponsoring in drei Parameter aufteilen lässt: Externe Rahmenbedingungen, Wettbewerb und die eigene Institution.

Externe Rahmenbedingungen sind Faktoren, die die Tätigkeit und Existenz des Kulturbetriebes beeinflussen, von ihm selbst aber nicht beeinflussbar sind. Dazu zählen z. B. regulatorische, technische oder gesellschaftliche Rahmenbedingungen sowie die Gesamtwirtschaftslage und die Sponsoringsituation vor Ort.

Zweitens enthält die Situationsanalyse eine Begutachtung des relevanten *Wettbewerbs*. Dazu zählen nicht nur andere Kulturorganisationen, sondern sämtliche Einrichtungen, die für die Zielgruppe relevante Freizeitangebote bereithalten und durch Sponsoren gefördert werden, wie z. B. Straßen- und Stadtfeste, Festivals, Sportveranstaltungen, Bildungsangebote und -einrichtungen.

Drittens umfasst die Situationsanalyse eine Begutachtung der aktuellen *Situation der Kultureinrichtung*, ihrer Finanzlage, Besucher- bzw. Zuschauerzahlen, Angebotsstruktur und ihre aktuelle Marketing- und Sponsoringsituation.

Es gilt also, Informationen zu den jeweiligen Bedingungen in der Umwelt und in der eigenen Organisation zu sammeln mit dem Ziel, ein möglichst umfassendes, exaktes und objektives Bild der Situation im jeweils relevanten Bereich zu erhalten. Die anschließende Analyse der zusammengetragenen Daten und Fakten zeigt mögliche Chancen, aber auch Problemfelder und Risiken aus der Umwelt sowie Stärken und Schwächen der Organisation auf.

2.2.1 Umweltanalyse

Bei der Umweltanalyse werden wesentliche Rahmenbedingungen des Kulturbetriebes analysiert, die im weitesten Sinne die aktuelle und zukünftige Entwicklung sowie die Gesamtsituation beeinflussen, die von dem Kulturbetrieb selbst aber nicht beeinflussbar sind. Dazu zählen bestehende Rahmenbedingungen für das Sponsoring von Kultur in Deutschland sowie in der jeweiligen Sparte. Neben der Ist-Situation werden auch Trends und Prognosen beleuchtet. Anschließend wird die städtische bzw. regionale Situation untersucht und schließlich auf die infrage kommende Sponsorenlandschaft eingegangen.

Ausgangspunkt der Überlegungen sollte demnach eine Analyse der Kultur- und Sponsoringsituation insgesamt sein, um sich einen Überblick über das politische

Kultursponsoring

Leitfaden für kreative Allianzen

Frohne, J.; Norwidat-Altmann, B.; Scheytt, O.

2015, XIV, 158 S. 53 Abb., 14 Abb. in Farbe., Softcover

ISBN: 978-3-531-18666-5