

**MARBLE: Sint Pietersberg Projekt 2012**

**Die Sponsoring-Strategie der ENCI Maastricht im  
Wandel der Zeit**

Tutor: Dr. Ernst Homburg

Isabel Steinert

ID: 6008547

Bachelorarbeit CW

Postfach: 406

Wörter: 13.335

22.06.2012

## Inhaltsverzeichnis

Einleitung .....	3
1. Sponsoring als Reaktion der Kommunikationsstrategie von Unternehmen auf den Kulturwandel .....	5
1.1 Kulturförderungsmodelle im Vergleich .....	7
2. Sponsoring .....	8
2.1 Vom Mäzenatentum zum Sponsoring: Definition und Entwicklungsgeschichte des Sponsorings .....	9
2.3 Formen des Sponsorings .....	11
2.4 Gründe für Sponsoring .....	15
2.5 Risiken und Nachteile des Sponsorings .....	18
2.6 Wirkungskontrolle .....	20
3. Sponsoring bei der ENCI .....	22
3.1 Merkmale des Sponsorings bei der ENCI .....	22
3.2 Sportsponsoring .....	23
3.3 Kunstsponsorings .....	24
3.4 Kultursponsoring .....	25
3.5 Musiksponsorings .....	26
3.6 Wissenschaftssponsorings .....	26
3.8 Auswertung der Wahl der Sponsoringbereiche .....	27
4. Die Sponsoringpolitik der ENCI Maastricht .....	30
4.1 Die Betriebsgeschichte der ENCI Maastricht .....	30
4.2 Analyse der Sponsoringmotive und -strategie der ENCI Maastricht .....	33
4.2.1 Der Kampf um Konzessionen .....	33
4.2.2 Die Übernahme durch die HeidelbergCement AG .....	36
4.3 Wirkungskontrolle des eingesetzten Sponsorings .....	37
4.4 Zusammenfassung: Die Veränderung der Sponsoringpolitik .....	39
5 Diskussion und Fazit .....	41

6. Literaturverzeichnis..... 43

## Einleitung

Seit Mitte 1920 prägt der niederländische Zementbetrieb ENCI (Eerste Nederlandsche Cement Industrie) am Standort Maastricht das Landschaftsbild des Sint Pietersbergs durch den Abbau von Mergel. Die ENCI Maastricht sieht sich deswegen seit jeher einem Spannungsfeld ausgesetzt: Befürworter betonen die guten Arbeitsplatzbedingungen und die Bedeutung der Klinkerproduktion für das Inland und den Export. Gegner reduzieren den Betrieb hauptsächlich auf die Zerstörung der Natur und die Belastung durch Staub und Lärm. Darüber hinaus muss der Betrieb sein Fortbestehen durch Konzessionen sichern, die bei der Gemeinde beantragt werden müssen und sowohl Umweltaktivisten beschwichtigen, als Anwohner informieren. Dabei darf die eigene Wirtschaftlichkeit natürlich nicht vergessen werden. Um diesen Spagat vollbringen zu können, bedarf es einer fortwährend guten Kommunikation. Hierzu bedient sich die ENCI Maastricht unter anderem des Kommunikationsinstruments *Sponsoring*. Sponsoring bietet ENCI Maastricht die Möglichkeit durch die Unterstützung kleinerer und größerer Vereinigungen gezielt mit verschiedenen Bevölkerungsgruppen in Kontakt zu treten. Auch die Stadt Maastricht profitiert von dieser Art der Kommunikation, da die kulturelle Vielfalt der Umgebung durch finanzielles und materielles Engagement des Sponsors unterstützt wird.

Obwohl heute so selbstverständlich über betriebliches Sponsoring gesprochen wird, ist diese Art der Kommunikation doch eine relativ neue Erscheinung. Das Sponsoringengagement von Unternehmen hat sich in den letzten 40 Jahren von einer Randerscheinung zu einem festen Bestandteil der Unternehmenskommunikation entwickelt. Diese Entwicklung wird von zwei gesellschaftlichen Strömungen im Rahmen eines Kulturwandels begünstigt. Zum einen hat sich die Wirtschaft verändert, weg vom Laissez-faire des 19. Jahrhunderts hin zum Neoliberalismus, der eine freie Marktwirtschaft propagiert. Dadurch entsteht Wettbewerb, der im Laufe der Jahre stark zunimmt. Das Verlangen nach Aufmerksamkeit lässt Unternehmen nach neuen Kommunikationsinstrumenten abseits der klassischen Werbung suchen. Auch der Kultursektor muss sich dem Markt öffnen. Seit Mitte des 20. Jahrhunderts ziehen sich Europäische Staaten tendenziell aus der öffentlichen Förderung zurück und schaffen so Raum für private Spenden und betriebliches Sponsoring nach angelsächsischem Vorbild. Zum anderen hat sich im Zuge eines anhaltenden Kulturwandels die Sicht auf Betriebe verändert. Die Verfolgung rein wirtschaftlicher Interessen reicht nicht mehr aus, Betriebe sollten von vornherein ein gewisses Maß an sozialer Verantwortung übernehmen und diese eben auch kommunizieren, um gesellschaftlich

akzeptiert zu werden. Dies erfordert ein gewisses Maß an Flexibilität von Unternehmen in Bezug auf ihre Kommunikationsstrategie.

Solche Umstände werfen die zentrale Fragestellung dieser Bachelorarbeit auf, ob sich die Sponsoringpolitik der ENCI Maastricht, das heißt die Strategie und/oder die Motive für Sponsoring, im Laufe der Zeit verändert hat. Für die Beantwortung dieser Frage ist eine Auseinandersetzung mit dem derzeitigen Kulturwandel, der den Einsatz von Sponsoring als Kommunikationsmittel ermöglicht hat, vonnöten. Dazu werden im ersten Kapitel die Veränderungen, die zum derzeitigen Kulturwandel geführt haben, erläutert. Danach folgt in Kapitel 2 eine historische Beschäftigung sowie ein Definitionsversuch des Begriffs Sponsoring. Des Weiteren werden Sponsoringformen, Motive, Vor- und Nachteile und mögliche Wirkkontrollen dargestellt. In Kapitel 3 folgt die Einordnung der Sponsoringaktivitäten des niederländischen Zementbetriebs ENCI Maastricht, gefolgt von einer Analyse der Sponsoringstrategie in Kapitel 4. In Kapitel 5 wird das Fazit unter Berücksichtigung der theoretischen und praktischen Entwicklung von Sponsoring und Unternehmen gezogen.

## 1. Sponsoring als Reaktion der Kommunikationsstrategie von Unternehmen auf den Kulturwandel

Die erste Frage, die sich bei dem abstrakten Begriff des Kulturwandels aufdrängt, ist die nach der Charakterisierung des Wandels. Es ist zu klären, in welcher Kultur wir uns nun eigentlich befinden. Eine Antwort auf die Frage, was die aktuelle Kultur ausmacht, hat die UNO im Jahr 2003 gegeben. In diesem Jahr veranstaltete die Organisation in Genf den *Weltgipfel der Wissens- und Informationsgesellschaft* und definiert so die heutige Gesellschaft. (Dowe & Märker, 2003, ‚Der UNO-Weltgipfel zur Wissens- und Informationsgesellschaft. Hintergründe und Themenspektrum‘) Charakteristisch für unsere heutige Wissens- und Informationsgesellschaft ist die Geschwindigkeit der Datenverarbeitung und die Verfügbarkeit von Informationen – alles möglichst in Echtzeit und überall abrufbar. Die andauernde Konfrontation mit Informationen in Form von Werbung oder Nachrichten verändert unsere Aufmerksamkeitsspanne. Einer Studie von Werner Kroeber-Riel zufolge wird klassischer Zeitschriftenwerbung im Schnitt nur zwei Sekunden Aufmerksamkeit geschenkt – und das, obwohl Informationen enthalten sind, die eigentlich eine 40-sekündige Betrachtung benötigen. (*Betrachtungsdauer (Betrachtungszeit)*, n.d.)

Ein solcher Kulturwandel vollzieht sich jedoch nicht ruckartig, sondern ist ein schleichender Prozess. Soziologen proklamieren bereits seit den 1970er Jahren eine Veränderung der Gesellschaft, von einer (industriellen) Arbeitsgesellschaft hin zu einer (postindustriellen) Freizeitgesellschaft. (Herbst, 2006, S. 16) Das Angebot an Produkten und Veranstaltungen wächst stetig. Seit dieser Zeit besteht die Herausforderung für Unternehmen darin, Alleinstellungsmerkmale für sich heraus zu arbeiten, diese zu kommunizieren und dadurch Aufmerksamkeit zu erregen. (Emundts, 2003, S. 9; 14) Um dieses Ziel zu erreichen, müssen neue Kommunikationsstrukturen erarbeitet werden und es bedarf neuer Kommunikationsinstrumente. Sponsoring bietet genau die Möglichkeit auf neuen Wegen, abseits von klassischer Werbung, gezielt Bevölkerungsgruppen gemäß ihrer Interessen anzusprechen. Es hat sich als neues Kommunikationsinstrument im Zuge zweier Veränderungen, die im Kontext des gesamten Kulturwandels einzuordnen sind, etabliert. Die erste Veränderung betrifft wirtschaftliche Struktur, die Zweite betriebsinterne Entwicklungen aufgrund einer neuen gesellschaftlichen Rolle von Betrieben.

Nach dem zweiten Weltkrieg beginnt in den europäischen Staaten der Wiederaufbau. Bei der Neuordnung des Finanzmarkts bedienen sich viele westliche Industrienationen der

Ideen des Neoliberalismus'. Dieser strebt eine „freiheitliche, marktwirtschaftliche Wirtschaftsordnung mit den entsprechenden Gestaltungsmerkmalen wie privates Eigentum an den Produktionsmitteln, freie Preisbildung, Wettbewerbs- und Gewerbefreiheit“ (Duden Wirtschaft von A bis Z, 2009, ‚Neoliberalismus‘) an, auch wenn der Staat kontrollierend eingreifen kann. Der wirtschaftliche Aufschwung geht mit der raschen Entwicklung und Vermarktung neuer Produkte einher. Durch den freien Wettbewerb entstehen betriebliche Konkurrenzen. Die hohen Ansprüche bedingen Standards, die eine Angleichung von Produkten zur Folge haben. (Herbst, 2006, S. 7 f.) Zur Herausarbeitung der Unterschiede wird der Einsatz von Werbung immer wichtiger. Aufmerksamkeit erregen ist das Stichwort für Unternehmen, was durch neue Kommunikationswege, wie etwa den Einsatz von Sponsoring, gelingen soll. Der Wettbewerb erstreckt sich auch bis in den kulturellen Bereich. Die meisten Staaten ziehen sich aufgrund von Sparmaßnahmen aus der Förderung von Kunst und Kultur zurück und machen so den Weg frei für alternative Finanzierungsmodelle, wie Sponsoring, die in den angelsächsischen Ländern seit jeher üblich sind (siehe Kapitel 1.1).

Die gesellschaftliche Position der Unternehmen hat sich seit Anfang der 1970er Jahre dahingehend verändert, dass sie nicht mehr als Abstraktum wahrgenommen werden, die in einem wirtschaftliche Vakuum agieren, sondern als Teil der Gesellschaft eine Funktion zu erfüllen haben. Betriebe sehen sich Kritik aus der Bevölkerung ausgesetzt in Bezug auf beispielsweise Umweltschutz oder Arbeitsbedingungen. Die Gesellschaft fordert mehr Einsatz in „außerökonomischen Bereichen“ (Fehring, 1998, S. 41) als Gegenleistung für wirtschaftlich gute Umsätze. Es gilt nunmehr, sich als Unternehmen ein bestimmtes positives Image beispielsweise im Rahmen einer Corporate Identity Strategie aufzubauen, das als Legitimation für das Fortbestehen des Betriebs genutzt werden kann. Die Kommunikation spielt hierbei eine bedeutende Rolle, da sie das Bild eines Unternehmens nach außen hin vermittelt. Dies geschieht zum Beispiel durch den Einsatz von Sponsoring in kulturellen oder sozialen Bereichen.

## 1.1 Kulturfinanzierungsmodelle im Vergleich

Die sozialhistorischen Entwicklungen von Kultur<sup>1</sup> schlagen sich auch im Umfang der Förderung vom Staat wieder. Die verschiedenen Systeme bedingen eine unterschiedlich hohe Akzeptanz von Sponsoring als finanzielle Unterstützung und erklären, warum der Gedanke des Sponsorings in den USA aufkam und sich erst später in Europa durchgesetzt hat.

Der Einschätzung von Pim van Klink und Arjen van Witteloostuijn (2009) nach, lässt sich das kulturelle Finanzierungssystem in zwei Kategorien einteilen. In den meisten angelsächsischen Ländern wird demnach ein sogenanntes Fondssystem favorisiert. Grundlage dieses Systems ist, dass Kunst als private Angelegenheit eingestuft wird und sich der Staat daher eher zurückhaltend verhält, wenn es um die Finanzierung von Kultur geht. Die Kultureinrichtungen sind dem Prinzip des Marktes ausgesetzt und müssen durch ihr Angebot überzeugen und die Nachfrage bedienen. Um dennoch genügend Geld zur Verfügung zu haben, läuft der Großteil der Finanzierung über staatlich angelegte Fonds, Spenden und Sponsoring. (Klink, v. & Witteloostuijn, v., 2009, S. 103)

Dem gegenüber steht das staatliche Finanzierungssystem Kontinentaleuropas. Kulturentwicklung wird hier als Aufgabe des Staates angesehen, sodass mehr als die Hälfte des Finanzierungsbedarfs der Kultureinrichtungen vom Staat durch Subventionen getragen wird. Die unterstützten Einrichtungen gelten als öffentliches Eigentum und können sich so dem Markt entziehen. (Klink, v. & Witteloostuijn, v., 2009, S. 103) Diese Haltung erklärt, warum in Europa Kultursponsoring durch Betriebe lange Zeit skeptisch betrachtet wurde. Betriebe handeln scheinbar aus Eigeninteresse und setzen wirtschaftliche Maßstäbe bei der Kunst- und Kulturförderung an, wohingegen dem Staat eine uneigennützte Vaterrolle zugesprochen wird. (von Troschke, 2005, S. 16)

Inzwischen haben auch viele europäische Kultureinrichtungen begonnen selbst aktiv zu werden und zum Beispiel Spenden zu sammeln. Dies liegt langfristig in der

---

<sup>1</sup> Der Kulturbegriff bildet in seiner elementarsten Form den Gegensatz zu allem Natürlichen. Kultur ist das „Produkt sozialer Prozesse, von Ordnungs- und Deutungsstrukturen“ (Fehring, 1998, S. 34). Diese Strukturen haben sich im Laufe der Zeit immer wieder an neue Situationen angepasst. Daher ist Kultur nicht nur ein Indikator für historische Gegebenheiten, sondern gleichzeitig auch eine gesellschaftliche Äußerung, da jede kulturelle Epoche einzigartig ist. (Fehring, 1998, S. 34) In der Literatur wird zwischen der Kultur im engeren und im weiteren Sinne unterschieden. Bei Kultur i. w. S. steht die „Ausdehnbarkeit“ (Emundts, 2003, S. 31) des Kulturbegriffs auf alle menschlichen Handlungen im Mittelpunkt. Sie ist Problem und Lösung zugleich, da sie zum einen die Allgegenwärtigkeit der Kultur und das Wechselspiel einzelner Kulturebenen, wie zum Beispiel Kunst und Wirtschaft, untereinander betont, dadurch aber auch diffuser und schwerer fassbar ist. Bei Kultur i. e. S. wird die Kultur mit dem Kunstbereich gleichgesetzt, wodurch andere kulturelle Bereiche und ihre Wechselwirkungen ausgegrenzt werden. (Emundts, 2003, S. 33)



wirtschaftlichen Orientierung der westlichen Industrienationen begründet, mit ihrer freien Marktwirtschaft, die auf Wettbewerb und Gewinn abzielt. Kurzfristig haben Finanzkrisen Einschnitte im kulturellen Sektor, wie etwa den Wegfall von Subventionen, zur Folge gehabt. Auch das Kultursponsoring hat in den letzten Jahren zugenommen, wenngleich es noch lange nicht in solchem Ausmaß betrieben wird, wie in den USA. Generell ist jedoch fest zu stellen, dass beide Finanzierungssysteme beginnen sich in der Praxis zu durchdringen und man nicht mehr von einer strikten Trennung sprechen kann. (von Troschke, 2005, S. 16). Dennoch sind Maßnahmen wie Spenden oder Sponsoring kein Ersatz für staatliche Unterstützung, sondern nur eine willkommene Ergänzung. Trotz der Zunahme privater Förderung trägt der Staat noch immer rund 90 Prozent des Finanzierungsbedarfs im Kulturbereich. (von Troschke, 2005, S. 19)

## 2. Sponsoring

Sponsoring ist ein Kommunikationsmittel, das von Unternehmen im Rahmen ihrer festgelegten Kommunikationsstrategie, zusammen mit klassischer Werbung und weiteren Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit, eingesetzt wird. Die Ziele des Sponsorings sind, die Aufmerksamkeit auf das sponsernde Unternehmen zu lenken, Kontakte zu Kundengruppen zu pflegen und Netzwerke auszubauen. Weiterhin dient es der Ausbildung und Erhaltung eines Images durch einen sogenannten Image-Transfer, das heißt, die Übertragung der positiven Eigenschaften eines gesponserten Bereichs auf das Unternehmen.

Im allgegenwärtigen Sprachgebrauch herrscht ein vages und dadurch breitgefächertes Verständnis des Begriffs „Sponsoring“ vor. Nahezu jede Art der Förderung oder Zuwendung sowohl auf materieller, als monetärer Ebene zwischen Menschen oder Unternehmen wird als Sponsoring bezeichnet. (Bruhn, 2003, S. 5) Diese Auffassung von Sponsoring wird jedoch dem eigentlichen Vorgang und den Motiven nicht gerecht. Daher folgen eine Beschreibung der historischen Entwicklung des Begriffs und eine Abgrenzung gegenüber weiteren Formen der Förderung, wie das des Mäzenatentums.

## 2.1 Vom Mäzenatentum zum Sponsoring: Definition und Entwicklungsgeschichte des Sponsorings

In der Fachliteratur weichen die meisten Definitionen im Kern nicht voneinander ab, sondern betonen lediglich andere Nuancen desselben Vorgangs. Eine weit verbreitete Definition von Sponsoring, die sowohl bei Brigitte Kössner, Ruth Emundts, als bei Max von Troschke und Kirsten Marei Fehring zu finden ist, ist die Definition von Manfred Bruhn. Diese sieht Sponsoring als

„die Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle sämtlicher Aktivitäten, die mit der Bereitstellung von Geld Sachmitteln oder Dienstleistungen durch Unternehmen zur Förderung von Personen und/oder Organisationen im sportlichen, kulturellen und/oder sozialen Bereich verbunden sind, um damit gleichzeitig Ziele der Unternehmenskommunikation zu erreichen“ (Bruhn, 1991, S. 21).

Der Duden Wirtschaft von A bis Z (2009) definiert Sponsoring als

„Zuwendungen von Unternehmen an Sport-, Kunst-, Kultur- und Sozialeinrichtungen, um wirtschaftliche Vorteile für ihr Unternehmen oder ihr Produkt anzustreben. Der durch entsprechende Werbung nach außen sichtbare Auftritt soll auch das unternehmerische Ansehen des Sponsors sichern oder erhöhen.“

Beiden Definitionen gemein ist, dass Sponsoring auf Leistung und Gegenleistung beruht und als geplantes Kommunikationsinstrument zwischen Unternehmen und der Bevölkerung eingesetzt wird. Deutlich wird auch die wirtschaftliche Dimension von Sponsoring. Es handelt sich nicht um eine gemeinnützige und altruistische Unterstützung wie sie dem Mäzenatentum nachgesagt wird.

Das Mäzenatentum wird als Paradebeispiel und Urform der organisierten Kunstförderung und somit auch des Sponsorings gesehen und nimmt seinen geschichtlichen Anfang in der römischen Antike. Der Begriff „Mäzenatentum“ geht auf den Römer Gaius

Clinius Maecenas (70 – 8 v. Chr.) zurück, der als politischer Berater von Kaiser Augustus tätig war. Maecenas wird als Urtypus des wohlthätigen und verantwortungsvollen Gönners gesehen, da er „aus Neigung und Verantwortungsgefühl heraus die Literatur“ förderte, „in dem er den bekannten Dichtern seiner Zeit finanzielle Unabhängigkeit ermöglichte“ (Kössner, 1999, S. 22). Diese Sichtweise bestimmt bis heute das Bild des Mäzens als uneigennützigem Patron, der durch seine Förderung keine weiteren Ziele verfolgt, außer der Erhaltung der Kultur. Dieser Ansatz steht in starkem Kontrast zum wirtschaftlich orientierten und auf Gegenleistung ausgerichteten Begriff des Sponsorings. An dieser Idealvorstellung muss jedoch gerüttelt werden, wie Fehring (1998) in ihrer Analyse aufzeigt. Laut ihrer These ist das Mäzenatentum weit davon entfernt altruistisch zu sein. Ein erstes Indiz dafür ist bereits die Person des Gaius Maecenas selbst. Dieser nutzte die „Kunst zu Propagandazwecken und insbesondere die Literatur zur poetischen Textualisierung einer gewünschten Erneuerung von Religion, Sitte, Moral und Staatsbewusstsein.“ (Fehring, 1998, S. 66). Im weiteren Verlauf der Historie ist auch Kunst in den meisten Fällen Auftragskunst, bei der Künstler auf Mäzene und Gönner angewiesen waren, um ihre Arbeit finanzieren zu können.

Der Bedeutungswandel der Mäzene, weg von der ursprünglichen Kennzeichnung als Auftraggeber hin zum heutigen Verständnis des privaten Gönners, beginnt erst im Verlauf des 18. und 19. Jahrhunderts. Grund sind politische Umwälzungen, die Monarchie weicht langsam den ersten staatlich organisierten Regierungsformen. Dies hat zur Folge, dass Kunst weniger von einem Herrscher in Auftrag gegeben, sondern personenungebunden vom Staat getragen wird. Die wegfallenden Aufträge für Künstler sollen letztendlich durch die Einführung des Urheberrechts aufgefangen werden, wodurch Künstler als Freischaffende arbeiten können sollen. Folglich wird das Mäzenatentum praktisch „privatisiert“ (Fehring, 1998, S. 69), da wohlhabende Privatpersonen sich der Kunstförderung und -sammlung widmen, wodurch das heutige Ideal des altruistischen Förderers erst zustande kommen kann.

Dennoch ist auch die heutige Art des Mäzenatentums nicht frei von Instrumentalisierung. Zwar werden keine direkten Gegenleistungen eingefordert, wie etwa beim Sponsoring, doch werden indirekte Auswirkungen wohlwollend in Kauf genommen. Sowohl die Erhöhung des Ansehens, als auch Prestige und daraus resultierende Möglichkeiten der Einflussnahme, sind für Privatpersonen wünschenswerte und wohl auch berechnete Resultate. (Fehring, 1998, S. 71)

Die Entwicklung des Mäzenatentums legt auch den Grundstein für Sponsoring. Wie oben beschrieben, ist der Wandel hin zum modernen Mäzenatentum im 19. Jahrhundert zu

lokalisieren. Neben wohlhabenden Privatpersonen beteiligen sich auch immer mehr Betriebe, Versicherungen und Banken an Kunst und Kultur. Neue Fördermotive treten in den Vordergrund, Betriebe und Privatpersonen erwarten mehr als nur das Kunstwerk an sich, wenn sie Geld geben. Dies wird auch dadurch verdeutlicht, dass das Wort „Sponsoring“, das seinen Ursprung in Amerika hat, Einzug in den hiesigen Sprachgebrauch findet. Durch die Wortwahl wird nicht nur ein Bezug zur Modernität ausgedrückt, sondern auch die vorherrschenden wirtschaftlichen Machtverhältnisse aufgezeigt: „Das Kapital hatte sich von Europa in die vereinigten Staaten verlagert, ebenso die großen Kunstsammlungen und Mäzene“ (Kössner, 1999, S. 25). Beispiele sind die Sammlungen von Guggenheim, Getty und Rockefeller, die bereits in den 1930er Jahren öffentlich zugänglich gemacht wurden und somit durch eine Sensibilisierung der Menschen für Kunst den historischen Grundstein für späteres Kunst- und Kultursponsoring legten. Die Entwicklung des Sportsponsorings entspringt dahingegen laut Kössner aus den „Verkäufer-Markt-Verhältnissen der angelsächsischen Länder in den 50er und 60er Jahren“ (Kössner, 1999, S. 25). Der sich seit Mitte des 20. Jahrhunderts vollziehende Kulturwandel hin zur Wissens- und Informationsgesellschaft, der in Kapitel 1 besprochen wird, schafft mit seinen Veränderungen auf dem Wirtschaftsmarkt und in der Gesellschaft die Basis für eine weitere Ausbreitung von Sponsoring.

Aus der Betrachtung der historischen Entwicklung des Mäzenatentums und der Verknüpfung zur Entstehung des wirtschaftlicheren Sponsorings ergibt sich, dass die häufig gezogene scharfe Trennlinie zwischen Sponsoring und Mäzenatentum in der Praxis nicht haltbar ist. Vielmehr findet eine Vermischung der Motive und Umsetzungen statt. So ist die persönliche Neigung eines Direktors oftmals ausschlaggebend für das Sponsoring von Projekten, wie sich in der vorliegenden Arbeit zeigen wird. Diese Beobachtung passt zur These Bruhns, der feststellt, dass es viele Unternehmen gibt „die altruistische und kommerzielle Motive miteinander verknüpfen“ (Bruhn, 1991, S. 208).

### 2.3 Formen des Sponsorings

Genau wie bei den Definitionen des Sponsoringbegriffs unterscheidet sich auch die Kategorisierung der Sponsoringbereiche nur in Nuancen. So gehen Arjo Kramer und Marcel Dellebeke (2002) von insgesamt fünf Sponsoringbereichen aus: „sportsponsoring, cultuursponsoring, schoolsponsoring, programmasponsoring en zorgsponsoring“ (Kramer & Dellebeke, 2002, S. 23) Kössner (1999) differenziert noch einmal zwischen Soziosponsoring

und Ökosponsoring, was bei der Adfo Socialists Group (2001) unter dem Punkt „maatschappij“ (Adfo, 2001, S. 27) zusammengefasst wird. Dafür betont die Adfo (2001) zusätzlich den Punkt „Entertainment“. Um sämtlichen Bereichen des Sponsorings gerecht zu werden, werden im Nachfolgenden die Merkmale und die Entstehungsgeschichte der Sponsoringkategorien Sport, Kunst und Kultur, Wissenschaft, Soziales, Umwelt, Programm und Entertainment beschrieben.

Sportsponsoring wird auch als die Urform des Sponsorings bezeichnet, weil es als die erste professionell umgesetzte Variante der wirtschaftlichen Förderung sichtbar wurde. Bedingt durch den „Ausschluss der Tabakindustrie von der TV-Werbung“ (Kössner, 1999, S. 31) in den 1970er Jahren, erfolgt die Verbreitung des Sportsponsorings in Europa zügig. Manfred Bruhn (1989) sieht eine Entwicklung in der Etablierung des Sportsponsorings. So konstatiert er in den 1960er Jahren zuerst eine Phase der „Schleichwerbung“, gefolgt von Sportwerbung in den 1970er, die letztendlich ab den 1980er Jahren im organisierten Sportsponsoring mündet. (S. 37) Bis heute ist es die verbreitetste Form des Sponsorings. Schätzungen zufolge wurden um das Jahr 2000 weltweit rund 20 Milliarden Dollar von Betrieben für den Spitzensport bereitgestellt. (Adfo, 2001, S. 27) Im Gegensatz zu den Anfangsjahren des Sponsorings, in denen diese Form der Förderung nur ein wünschenswertes Zubrot zum regulären Etat war, hat sich Sportsponsoring in den vergangenen Jahrzehnten bei vielen Vereinen zur Haupteinnahmequelle entwickelt. Vereine sind demnach von der Gunst der Sponsoren abhängiger denn je.

Sowohl in Österreich, als in den Niederlanden steht Fußball beim Sportsponsoring an erster Stelle. Die Wahrscheinlichkeit ist groß, dass diese Präferenz auch für das restliche Europa gilt. Gesponsert werden einzelne Sportler oder Gruppen von Sportlern sowie Vereine, Sportbünde, Sportevents oder die Ausstattung mit Trikots, Schuhe etc. (Kramer & Dellebeke, 2002, S. 51) Prognosen der Adfo Specialists Group (2001) zufolge wird Sportsponsoring auch in den kommenden Jahren weiter zunehmen. Zum einen wird das sogenannte 'netzwerken' hoch gehandelt. Die Verbindungen, die sich auf organisierten Sponsorentreffs ergeben, sind ein wichtiger Bestandteil für die Geschäfte. Zum anderen befinden sich viele Sportarten auf dem Sprung zur Professionalität, wodurch finanzielle Unterstützung unabdingbar wird. Des Weiteren lebt das Sportsponsoring von den zumeist positiven Emotionen, die Sportereignisse auslösen können. Emotionale Verbundenheit, die sich in Sponsoring äußert, wird auch in wirtschaftlich schlechteren Zeiten eher beibehalten. (Adfo, 2001, S. 21 f.)

Der Bereich des Kunst und Kultursponsorings ist laut der Adfo Specialists Group

(2001) in fünf Gruppen zu unterteilen: bildenden Kunst (Bildhauerei, Malerei, Fotografie, etc.), darstellende Kunst (Oper, Operette, Theater, Ballett, Cabaret, Musik, Musical), Baukunst und Architektur, Literatur und Film. Das Sponsoring dieser Bereiche baut sich ab Mitte der 1980er Jahre erst langsam auf, rückt aber dann in den 1990er Jahren in den Vordergrund. (Bruhn, 1989, S. 37) Die Anziehungskraft des Kultursponsorings liegt darin begründet, dass Kunst und Kultur als elitärer gelten, als beispielsweise Sport und somit auch für distinguiertere Betriebe in Frage kommt. Sponsoring von Kunst oder klassischer Musik ist oftmals deutlich subtiler, als die plakativen Werbebanner im Sportbereich. Der Hauptgrund für Kultursponsoring ist daher auch nicht die Steigerung der Bekanntheit des jeweiligen Sponsors, sondern „de verbetering van het bedrijfsimago ('corporate image)'“ (Kramer & Dellebeke, 2002, S. 72). Die Zunahme der Finanzierungsbereitschaft durch Betriebe ist des Weiteren auch dadurch zu erklären, dass die meisten Regierungen mittlerweile weniger Subventionen für kulturelle Ereignisse zur Verfügung stellen. (Adfo, 2001, S. 23 f.) Als Gegenleistung des Gesponserten ist neben der Nennung des Sponsors weiterhin die Vergabe von Freikarten denkbar. Ein wichtiger Faktor ist aber auch die Netzwerkfunktion von Sponsoring. Dadurch, dass sich Menschen verschiedenster Branchen bei kulturellen Veranstaltungen treffen oder zusammen in Aufsichtsräten sitzen, ergeben sich neue Verbindungen, die sich entscheidend auf die Zukunft eines Unternehmens auswirken können.

Das Wissenschaftssponsoring bezieht sich auf die Unterstützung von Schulen, Universitäten oder sonstigen Weiterbildungseinrichtungen seit den 1990er Jahren. (Adfo, 2001, S. 20) Es ist als „Ergänzung zum öffentlich finanzierten Bildungs- und Forschungssystem“ (Kössner, 1999, S. 31) zu verstehen und kann die Praxisbindung dieser Einrichtungen zur Wirtschaft steigern. Dennoch sollte darauf geachtet werden, dass Lehrinrichtungen nicht im großen Stil von Sponsoren abhängig werden, um die Integrität des Unterrichts gewährleisten zu können. Um die Gefahr der Beeinflussung zu minimieren, sollten die gesponserten Lehrmittel daher keine implizite oder explizite Reklame beinhalten. Gesponsert werden beispielsweise die Lernmaterialien, sonstige Ausstattung, wie Stühle, Tische, Computer oder Overheadprojektoren sowie die Ausrufung von Forschungsprojekten.

Unter Soziosponsoring wird die „Unterstützung sozialer Organisationen und speziell des Gesundheitswesens“ (Kössner, 1999, S. 31) zusammengefasst. Dies betrifft neben Krankenhäusern und Pflegeheimen auch Rehabilitationszentren oder Hospize. Die Sponsoringleistungen umfassen in diesem Bereich neben der Bereitstellung von Geld oder Sachleistungen, wie Medikamenten, auch die Vermittlung von Wissen durch hinzugezogene

oder finanzierte Experten. Dieser Bereich des Sponsorings wächst ebenfalls stetig, da die Diversität und Nachfrage von sozialen Leistungen stark zunimmt. Dennoch hat genau wie beim Wissenschaftssponsoring die Unabhängigkeit der Gesponserten Priorität.

Bedingt durch die zunehmende Bedeutung des Umweltschutzes, rückt auch das Feld des Ökosponsorings seit den 1990er Jahren immer mehr in den Fokus von Unternehmen. (Adfo, 2001, S. 20) Ähnlich wie beim Kultursponsoring liegt das Hauptmerkmal des Ökosponsorings bei der möglichen Aufwertung des Images. Wünschenswerte Ziele sind zudem die Assoziation des Unternehmens mit Attributen wie Nachhaltigkeit, Naturverbundenheit und Transparenz. Diese werden zum Beispiel durch das Sponsoring von Gesprächsrunden mit Umweltorganisationen oder von Naturlehrpfaden versucht zu erlangen. (Kössner, 1999, S. 31) Typisch für diese Art des Sponsorings ist, dass es im Gegensatz zu den anderen Formen, eher lokal ausgerichtet ist, beziehungsweise nur im kleinen Rahmen verfolgt wird.

Programmsponsoring bezieht sich auf das Sponsoring von Radio- und TV-Programmen. (Kramer & Dellebeke, 2002, S. 86) Die europäische Richtlinie „89/552/EWG 'Fernsehen ohne Grenzen'“ vom 3. Oktober 1989 definiert Programmsponsoring als jeden

„Beitrag eines nicht im Bereich der Produktion von audiovisuellen Werken tätigen öffentlichen oder privaten Unternehmens zur Finanzierung von Fernsehprogrammen mit dem Ziel, seinen Namen, sein Warenzeichen, sein Erscheinungsbild, seine Tätigkeit oder seine Leistungen zu fördern.“

(Europäische Union, 2008)

Diese Definition deckt sich somit mit der allgemeinen Auffassung, dass Sponsoring auf der Basis von Leistung und Gegenleistung basiert und somit ein wirtschaftlicher Faktor ist. Europaweit müssen sich Sponsoren von Programmen an bestimmte Regeln halten. Diese lauten wie folgt:

„Die redaktionelle Unabhängigkeit des Fernsehveranstalters darf durch Sponsoring nicht angetastet werden. Ferner dürfen die gesponserten Sendungen nicht zum Kauf von Erzeugnissen oder zur Inanspruchnahme von Dienstleistungen des Sponsors anregen. Nachrichtensendungen und Sendungen zur politischen Information dürfen nicht gesponsert werden.“ (EU Rat, 1989)

Es ist demnach eindeutig geregelt, wie Sponsoring von Programmen auszusehen hat. Wichtig ist außerdem, dass „Namen und/oder das Firmenemblem des Sponsors am Programmanfang und/oder Programmende eindeutig“ vermeldet werden müssen. Sponsoring muss demnach offen vollzogen werden, sodass die Chance auf Betrug, Schmiergeld oder Schleichwerbung verringert wird. Historisch hat sich diese Art des Sponsorings aus zwei Gründen entwickelt. Zum einen als Mittel gegen die genannte Schleichwerbung, zum anderen wegen der gefühlten Überreizung des Konsumenten durch klassische Werbung und der daraus resultierenden Nichtbeachtung der Reklame. Sponsoring bietet hier die Alternative zur klassischen Werbung: dadurch, dass das Logo der sponsernden Firma lediglich am Anfang oder Ende eingeblendet wird, oder gesponserte Produkte, wie Autos oder Kosmetik, im Verlauf des Films benutzt werden, wird die Chance, dass der Zuschauer genervt umschaltet, deutlich minimiert. Die Subtilität und die Andersartigkeit des Sponsorings erzeugen den Vorteil. (Adfo, 2001, S. 26)

Die Adfo Specialists Group (2001) differenziert zu den genannten Sponsoringbereichen noch die Variante des Entertainmentsponsorings. Dieses Gebiet umfasst das Sponsoring von Amüsement und Erholung und hat sich seit den 1990er Jahren herausgebildet. Hierzu können Zirkusvorstellungen sowie Musicals oder speziellen Events, wie die Bundesgartenschau, gehören. Entertainmentsponsoring erfreut sich eines immer größer werdenden Anteils, was auf einen Wandel in der Gesellschaft zurück zu führen ist. Dieser Wandel äußert sich in einer intensiveren Gestaltung der zur Verfügung stehenden Freizeit. Der Wunsch nach gemeinsamer Zeit mit der Familie unterstützt beispielsweise den Erlebnis- und Wellness-Sektor enorm und steigert die Nachfrage nach Veranstaltungen die wiederum auf Sponsoren angewiesen sind.

## **2.4 Gründe für Sponsoring**

Aus den spezifischen Merkmalen der verschiedenen Sponsoringbereiche leiten sich unterschiedliche Motive für Unternehmen ab, um Sponsoring einzusetzen. Sponsoring wird zum einen aus unternehmenspolitischen Gründen betrieben, zum anderen aus gesellschaftspolitischen Gründen sowie individuellen Gründen.

In Bezug auf unternehmenspolitische Überlegungen zählen die Vergrößerung des Bekanntheitsgrades sowie die Verbesserung des Images zu den Hauptgründen für Sponsoring. Das Image ist ein „Vorstellungsbild, das auf Assoziationen und emotionalen Konnotationen



basiert“ (Emundts, 2003, S. 123) und versucht eine Person oder ein Unternehmen auf bestimmte Merkmale zu reduzieren, die ein vereinfachtes Urteil ermöglicht. Ein Image ist nicht kurzfristig zu ändern, sondern ist auf lange Sicht ausgelegt. Es ist deswegen so wichtig, weil potenzielle Kunden ein Produkt vielleicht gerade wegen des Rufs der Marke kaufen oder eben stehen lassen. Ein positives Image äußert sich im Vertrauen der Menschen, sei es nun das Vertrauen in gute Produkte oder in Tugenden des Unternehmens. Durch Sponsoring in einem bestimmten Bereich versucht ein Unternehmen einen Imagetransfer zu erzielen. Dies bedeutet, dass die (positiven) Konnotationen des geförderten Projekts, Sports oder Kunstwerks auf das fördernde Unternehmen übertragen werden sollen. (Von Troschke, 2005, S. 54)

Ein weiterer Vorteil des Sponsorings gegenüber klassischen Werbemethoden, wie der Reklame, ist die Möglichkeit der zielgruppenspezifischen Ansprache. Sponsoring erfüllt in diesem Sinne gleich zwei Aufgaben und dient einerseits der Kundenpflege, andererseits der Anwerbung neuer Kunden. Dies ist vor allem für kunden- beziehungsweise dienstleistungsorientierte Unternehmen attraktiv, da die Vorlieben einzelner Kundengruppen durch die Einladung zu bestimmten Veranstaltungen berücksichtigt werden können, wodurch die Wahrscheinlichkeit der Zufriedenheit und somit der Kundenbindung zunimmt. Streueffekte der klassischen Werbung können minimiert werden, da das Unternehmen davon ausgehen kann, dass hauptsächlich aufrichtig Interessierte den Weg zu einer gesponserten Veranstaltung finden. (Fehring, 1998, S. 82) Kunst und Musik nehmen in diesem Bereich eine besondere Funktion ein. Beide Felder gelten als besonders emotional und sinnlich, wodurch „eine Erlebnisdimension, die andere Formen der Kommunikation nicht erreichen“ (Fehring, 1998, S. 81) aufgerufen werden kann. Statt Sachinformationen zu vermitteln wird also im besten Fall ein Gefühl der Harmonie oder Sympathie erzeugt. Zusätzlich haftet der Kunst noch immer ein elitärer Charakter an, der wiederum meist finanzkräftige Interessenten anzieht und die Einführung des Unternehmens in neue Kreise ermöglicht. (von Troschke, 2005, S. 56)

Ein weiterer Punkt auf der Liste der unternehmenspolitischen Gründe ist die interne Mitarbeitermotivation. Dies kann auf drei Arten geschehen. Zum einen durch die ästhetische Dimension von Kunst, die im Unternehmensgebäude ausgestellt wird. Ziel ist die Schaffung eines angenehmen Arbeitsumfelds, das sowohl stimulierend wirken soll, als auch häuslich beziehungsweise heimisch. Dadurch sollen Steigerungen in der Kreativität und Produktivität der Mitarbeiter erzielt werden, die wiederum zu einer höheren Identifikation und Zufriedenheit mit dem Unternehmen führen können. (von Troschke, 2005, S. 59 f.) Die

andere Art der Mitarbeitermotivation gründet sich auf der Integration von Mitarbeitern in Entscheidungs- und Durchführungsprozesse in Bezug auf Sponsoring. So können Mitarbeiter gebeten werden freiwillig an der Planung oder Durchführung von Engagements teil zu nehmen oder gar selbst Kunstwerke bei zu steuern. Des Weiteren besteht die Möglichkeit Mitarbeiter zu gesponserten Veranstaltungen einzuladen und sie auf diese Weise teilhaben zu lassen. Die, durch die Einbeziehung der Mitarbeiter erzeugten positiven Assoziationen mit der Arbeitsstätte, können von Vorteil sein, wenn sie im privaten Bereich von ihrem Arbeitgeber berichten. So profitiert das Unternehmen auch indirekt von Kunstsponsorings.

Vorstellbar ist auch die Möglichkeit des Sponsorings als Kapitalanlage für ein Unternehmen. So können beispielsweise Kunstwerke angekauft werden, um auf lange Sicht eine Wertsteigerung zu erzielen. In der Praxis ist dieses Motiv des Sponsorings allerdings selten, da zum einen die Preise in bestimmten Kunstsegmenten zu unberechenbar sind und zum anderen meist die Kunstexpertise fehlt, um eine wirklich lohnende Sammlung zusammen zu stellen. (von Troschke, 2005, S. 61)

Als ein weiteres Motiv für Sponsoring gilt „die Sicherung der Unternehmensumwelt durch Investitionen in die Gemeinschaft“ (von Troschke, 2005, S. 63). Dieser Punkt kann je nach Betrachtungswinkel sowohl zur ersten Kategorie der unternehmenspolitischen Gründe gezählt werden, als auch zur zweiten Kategorie der gesellschaftspolitischen Motive. Die Erhaltung des kulturellen Umfelds durch Sponsoring birgt insofern Vorteile, als dass sich neue Mitarbeiter zum wohltätigen Unternehmen hingezogen fühlen können. Die Investition in die direkte Umgebung hat demnach direkte unternehmerische Gründe, da ein unattraktiver Standort, sei es durch schlechte Infrastruktur oder eine ablehnende Haltung der Region dem Unternehmen gegenüber, letztendlich zur Schließung des Betriebs führen kann. Gesellschaftspolitisch kann Sponsoring unter diesem Motiv der sozialen Verantwortung des Betriebs zugesprochen werden (siehe nachfolgender Absatz).

Aus gesellschaftspolitischer Überlegung heraus wird Sponsoring zur Demonstration der „Bereitschaft zur Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung“ (Fehring, 1998, S. 79) eingesetzt. Die Komponente der sozialen Verantwortung rückt immer mehr in den Mittelpunkt, da wirtschaftliche Unternehmen verstärkt als Teil der Gesellschaft erfahren werden. (Emundts, 2003, S. 126) Wirtschaft ist kein abgekoppelter Bereich, sondern hat enormen Einfluss auf die reale Lebenswelt. (Von Troschke, 2005, S. 63) Dieses Bewusstsein wird beispielsweise durch Finanzkrisen gestärkt, die eine Stagnation der Wirtschaft und des eigenen Konsums zur Folge haben. Die Forderung nach Verantwortung kann von

Unternehmen durch Sponsoring und ein damit einhergehendes Interesse für und Förderung von Kunst und Kultur, Natur und Wissenschaft, beantwortet werden. Diese soziale Verantwortung schließt ein Bewusstsein für den eigenen Betrieb und das Wohlergehen der Mitarbeiter ein. Demnach wird eine ökonomisch verantwortbare Linie gefahren, wobei Sponsoring nie zulasten des Geschäfts ausfallen darf, da sonst die Arbeitsplätze der Mitarbeiter in Gefahr wären. Sponsoring von Kunst und Kultur muss so auch einen direkten Bezug zum Unternehmen haben, ansonsten ließen sich die Ausgaben nicht legitimieren. (Emundts, 2003, S. 127)

Das Engagement für Kunst und Kultur kann Emundts zufolge aber auch eine indizierende Funktion haben. So kann Kunst, ähnlich der Marktforschung, wirtschaftliche Tendenzen auf dem Markt andeuten, da „gerade sie [die Kunst] Seismograph gesellschaftlicher Befindlichkeiten ist.“ (Emundts, 2003, S. 127). Das Aufkommen neuer Strömungen und Kultobjekte, oder aber der Abgesang auf ein bisher bedeutendes kulturelles Gut, können so frühzeitig ausgemacht werden, sodass die Wirtschaft angemessen reagieren kann.

Ein beachtlicher Teil des Sponsorings geht auf das Konto persönlicher Vorlieben der Direktion und fügt sich so in die dritte Kategorie der Motivation für Sponsoring. Selbst wenn es eine spezielle PR-Abteilung gibt, die sich um Sponsoring kümmert, können persönlich geschätzte Projekte unterstützt werden. Die persönlichen Ziele des Sponsorings können, müssen sich aber nicht mit den kommunikativen Zielen einer ausgearbeiteten Strategie decken. Wenn sie nicht übereinkommen, sind die Motive der Förderungen eher dem Mäzenatentum zuzuschreiben. Es liegt eine Vermischung von egoistischen und altruistischen Gründen vor. (von Troschke, 2005, S. 64)

## **2.5 Risiken und Nachteile des Sponsorings**

Die Risiken, die Sponsoring birgt, haben mit dem jeweils gesponserten Bereich zu tun. So besteht beispielsweise im Sportsponsoring die Gefahr einer negativen Konnotation wegen unkalkulierbarer sportlicher Leistungen. Gerade im Spitzensport, wie beim emotionsgeladenen Fußball, kann es zu einem negativen Imagetransfer kommen, wenn der gesponserte Verein in negative Schlagzeilen rutscht, etwa durch Ausschreitungen von Fans. Gleichwohl darf eine weitere Dimension nicht vergessen werden. Auch der Gesponserte kann Opfer eines negativen Images des sponsernden Unternehmens werden. Diese möglichen

Wechselwirkungen gilt es vorher abzuwägen.

Das Risiko der negativen Konnotation ist beim Kunstsporing wesentlich geringer ausgeprägt, da in diesem Bereich eine andere Befürchtung vorherrscht, nämlich die einer Einflussnahme auf die Kunst. Da Kunst vom Grundsatz der Autonomie und Freiheit ausgeht, sehen Kritiker des Sponsorings eine Bandbreite von Risiken für Künstler. So wird nicht nur eine direkte Beeinflussung der Kunst befürchtet, durch beispielsweise strikte Reglements bei Wettbewerben oder das Knüpfen von (ästhetischen) Bedingungen an die versprochene finanzielle Unterstützung, sondern auch eine Indirekte. Diese indirekte Einflussnahme wird von Von Troschke als „vorausseilender Gehorsam“ (von Troschke, 2005, S. 70) bezeichnet und beinhaltet das Konformgehen mit bestimmten Kriterien, die aller Wahrscheinlichkeit nach von einem Betrieb gewünscht werden, auch wenn dieser Umstand nicht direkt öffentlich bekannt gemacht wird. Die angenommene Gefahr, die dieses Szenario birgt, ist die, dass eine homogene Kunstmasse produziert, beziehungsweise ein homogenes Verständnis von Kunst gefördert wird. Unternehmen werden kritisiert, dass sie nur populäre Kunst sponsern wollen, weil die öffentliche Akzeptanz wesentlich höher ist, als bei experimenteller Kunst. (von Troschke, 2005, S. 70)

Gegen diesen Kritikpunkt sind mehrere Einwände vorzubringen. Erstens sind die Förderkriterien der verschiedenen Unternehmen so divers, dass es ganz natürlich zu einer breiten Streuung von geförderter Kunst kommt. Zweitens kann es für Unternehmen grade von Nutzen sein keine populäre Kunst zu fördern, da durch neuartige Projekte spezielle oder neue Gruppen angesprochen werden können. Die Möglichkeit der spezifischen Ansprache wird somit erhöht. (von Troschke, 2005, S. 71) Drittens ist die Begrifflichkeit der Freiheit und Autonomie der Kunst näher zu untersuchen. Der Analyse von Emundts (2003) zufolge ist dieses Begriffspaar als Mythos zu klassifizieren. Die Autorin stellt fest, dass man eher nach der Autonomie der Künstler fragen muss, da Kunst als Abstraktum gesehen sowieso keine Entscheidung für oder gegen Autonomie treffen kann. Darüber hinaus gilt es zu beachten, dass Künstler zumeist in gesellschaftlichen Abhängigkeitsverhältnissen stehen, auch wenn sie theoretisch die freie Entscheidung über eine autonome Arbeitsweise haben. (Emundts, 2003, S. 131)

Schlussendlich ist Kunst als kulturelle Äußerung auf Rahmenbedingungen einer Gesellschaft angewiesen. Auch staatliche Förderung unterliegt bestimmten Kriterien, die einen indirekten Einfluss auf Künstler, die schließlich auch soziale Individuen sind, ausüben. Die marktwirtschaftliche Ausrichtung der meisten bestehenden Gesellschaften ist demnach

ebenfalls für Anpassungstendenzen der Kunst bzw. der Künstler verantwortlich. Aufgabe der Unternehmen ist es also, das Sponsoring von Kunst und Kultur durch Argumentation zu legitimieren und zu zeigen, warum und wie die gesponserten Projekte zur Unternehmensphilosophie passen. Diese Offenheit in der Kommunikation schafft ein Vertrauen, das Grundvoraussetzung für die öffentliche Akzeptanz des Sponsorings ist. (von Troschke, 2005, S. 70)

Sponsoring ist jedoch kein Allheilmittel für die Unternehmenskommunikation. Ein weiterer Punkt, den es zu beachten gilt, ist, dass Sponsoring als Langzeitstrategie eingesetzt werden sollte. Ein kurzfristiger oder von anderen Kommunikationsmitteln isolierter Einsatz dieses Instruments ist nicht empfehlenswert, da die Ziele, wie die Vergrößerung des Bekanntheitsgrades oder die Verbesserung / der Aufbau eines Images, langfristiger Natur sind und nicht ad hoc zum gewünschten Ergebnis führen (können). Das Personal und/oder die Abteilung, die für Sponsoring verantwortlich ist, sollte außerdem auf dem Gebiet der PR/Kommunikation geschult sein, ansonsten kann Sponsoring nicht sinnvoll im Kommunikationsmix des Unternehmens integriert werden. Zudem ist es schwierig die exakten Kosten für Sponsoring zu kalkulieren, beziehungsweise eine genau Kosten-Nutzen-Rechnung auf zu stellen. Dieser Punkt geht mit der Schwierigkeit der Wirkungskontrolle einher und wird in Kapitel 2.6 behandelt. (Kössner, 1999, S. 30)

## 2.6 Wirkungskontrolle

Die Überprüfung der Wirkung des eingesetzten Sponsorings ist wichtig für das jeweilige Unternehmen, um eine ökonomische Legitimation zu gewährleisten. Brachliegendes Potenzial kann mit einer Auswertung erkannt und in der Zukunft effektiv genutzt werden.

Voraussetzung hierfür ist natürlich, dass es formulierte Kommunikationsziele gibt, die vom Unternehmen im Rahmen einer übergreifenden Strategie entwickelt wurden. Die klassische Kosten-Nutzen-Rechnung geht dennoch beim Sponsoring nicht auf, wofür es mehrere Gründe gibt. Erstens wird Sponsoring nicht als isoliertes Mittel eingesetzt, sondern wird im Verbund mit anderen Kommunikationsmaßnahmen benutzt. Folglich ist es schwierig die Wirkung der einzelnen Kommunikationsmittel zu differenzieren und eine genaue Einflussnahme des Sponsorings zu errechnen.

Zweitens ist das Unternehmen grundsätzlich mit der Schwierigkeit von Überprüfungen konfrontiert. In welcher Form, das heißt Fragebogen, Interview oder Verkaufszahlen, kann die

Auswirkung von Sponsoring überhaupt angemessen geprüft werden? Zudem ist die Rezeption von Kunst oder Musik eine rein emotionale Angelegenheit, die die Evaluation auf Basis harter Fakten beinahe unmöglich macht. (Emundts, 2003, S. 163, 170)

Drittens wird die Erhebung statistischer Daten dadurch erschwert, dass es zu unvorhersehbaren Interdependenzen kommen kann. Da durch Sponsoring Ziele erreicht werden können, die nicht in den ursprünglich formulierten Kommunikationszielen vorkommen, werden diese bei der Erhebung vernachlässigt, obwohl sie wertvoll sein könnten. (von Troschke, 2005, S. 77) Aus diesen Punkten ergibt sich, dass sich viele Unternehmen dafür entscheiden, keine Wirkungskontrolle durchzuführen, da „Kosten und Aufwand in keinem Verhältnis zu den erwarteten Einsichten stehen“ (von Troschke, 2005, S. 80).

Für die folgende Betrachtung und Analyse der Sponsoringpolitik der ENCI Maastricht gilt es, mehrere Faktoren zu beachten. Da sich Sponsoring im Zuge eines Kulturwandels als geeignet für das Generieren von Aufmerksamkeit herausgestellt hat, muss festgestellt werden, inwiefern die ENCI auf den Kulturwandel reagiert hat. Des Weiteren unterscheiden sich die jeweiligen Sponsoringbereiche im Nutzen für bestimmte Zwecke voneinander. So ist beispielsweise der Bereich Sportsponsoring eher plakativ und dient so der Steigerung des Bekanntheitsgrads und der emotionalen Bindung. Kunstspensoring ist dahingegen eher subtil und zielt auf eine gediegenere Klientel ab. Interessant ist außerdem, wie professionell Sponsoring bei der ENCI eingesetzt wird. Die ist unter anderem daran festzustellen, ob eine bestimmte langfristige Strategie gibt und ob es eine Wirkkontrolle der Sponsoringaktivitäten durchgeführt wird.

### 3. Sponsoring bei der ENCI

Wegen der Kontroversen, die die ENCI Maastricht durch den Abbau von Mergel am Sint Pietersberg hervorruft, ist der Betrieb auf eine gute Kommunikation mit der Umwelt angewiesen, um sich behaupten zu können. Eines der gewählten Mittel hierzu ist Sponsoring. Die Unterstützung der direkten Umgebung in Form von Sponsoring ist laut Martin Poesen, dem ehemaligen Leiter der PR-Abteilung, stets eine wichtige Angelegenheit bei der ENCI Maastricht gewesen. (Interview Poesen)

Im Hinblick auf die Fragestellung dieser Arbeit, ob sich die Sponsoringpolitik im Laufe der Jahre verändert, beziehungsweise den Entwicklungen in der Gesellschaft angepasst hat, werden im Folgenden erst die Merkmale des Sponsorings der ENCI Maastricht beschrieben sowie die verschiedenen Formen des betriebenen Sponsorings dargestellt. Eine Auswertung der von der ENCI Maastricht gewählten Sponsoringbereiche schließt das Kapitel ab. In Kapitel 4 folgt die Analyse der Sponsoringmotive. Da keine vollständigen Listen mit gesponserten Vereinen von ENCI zur Verfügung gestellt wurden, sind sämtliche Beispiele aus offiziellen ENCI-Mitarbeiterzeitschriften (Cement-Schakels, ENCI Nieuws), Jubiläumsbüchern (60 jaar ENCI, 70 jaar ENCI, 85 jaar ENCI) und dem teilweise zur Verfügung stehenden Archivmaterial sowie Interviews entnommen. Während der Forschungsarbeit wurde zudem deutlich, dass Sponsoring ein sensibles Thema ist. Konkrete Zahlen, die die Höhe der Sponsorinbeträge angeben, wurden so gut wie nie öffentlich gemacht. Auch bei der Frage nach der Begründung für Sponsoring wurden teils unkonkrete, beziehungsweise ausweichende Antworten gegeben. Martin Poesen, der ehemalige Leiter der PR-Abteilung der ENCI Maastricht, begründet diese Vorgehensweise damit, dass Betriebe sich durch Offenheit angreifbar machen. (Interview Poesen) Es können aber auch persönliche Beweggründe gelten, grade dann, wenn sich der Sponsor eher als Wohltäter sieht und nicht das Geld in den Vordergrund stellen will. Die angeführten Beispiele erheben somit nicht den Anspruch der Vollständigkeit, sondern zeigen exemplarisch das Sponsoring der ENCI Maastricht.

#### 3.1 Merkmale des Sponsorings bei der ENCI

Der Betrieb engagiert sich sowohl im Kunst und Kulturbereich, als auch bei Musik und Wissenschaft und natürlich im Sport. Nach eigenen Aussagen sponsert die ENCI Maastricht

keine zwielichtigen Angebote sowie keine religiösen Aktivitäten (Interview de Jong). Ebenfalls nicht unterstützt werden Wohltätigkeitsorganisationen (Interview Erens)

Ein Hauptmerkmal des ENCI-Sponsorings ist, dass es sich ausschließlich auf regionale Vereine oder Veranstaltungen, beziehungsweise die direkte Umgebung beschränkt. Es werden keine landesweiten Events gesponsert. Aus Archivstücken der ENCI Maastricht geht aus einer eignen Schätzung hervor, dass rund 90 bis 95 Prozent der Anfragen mit relativ niedrigen Beträgen von 25, 50, 100 oder 250 Gulden (vor 2002) beantwortet wurden. Die gleichen Beträge gelten für den Euro. Wesentlich geringer fällt der Anteil der großen Beträge (500, 1000, 2500 oder 5000 und mehr Gulden) aus. (ENCI Bergarchiv, Ordner: Financiele Steun 1975/76, 1972) Martin Poesen begründet dies so, dass es auf lange Sicht sinnvoller ist, wenn ein Unternehmen dauerhaft kleine Beträge geben kann, als nur ein Mal eine große Summe zu sponsern. Auf diesem Wege erzeugt die ENCI Goodwill beziehungsweise Wohlwollen. (Interview Poesen)

### 3.2 Sportsponsoring

Eines der Hauptbetätigungsfelder für Sponsoring bei der ENCI Maastricht ist der Sport. Hierbei ist vor allem der Maastrichter Fußballverein MVV zu nennen, der konstant die größte finanzielle Unterstützung erfährt. Bereits Anfang der 1950er Jahre wird dem Verein ein Betrag im unteren fünfstelligen Bereich als Darlehen zugesprochen, welches der Verein jedoch nach einem Beschluss aus dem Jahr 1977 nicht mehr zurückzahlen braucht. (ENCI Bergarchiv, Ordner: Stichting Geusselt) ENCI war eine Zeit lang sogar Hauptsponsor des Vereins und wird momentan auf der Internetseite des MVV als „Platina Sponsor“ geführt. Dies bedeutet, dass sich dieser Sponsor noch immer stark engagiert. Im Jahr 2003 wurde beispielsweise das Logo der ENCI auf dem Trikot des MVV getragen. Der Verein selbst sieht ENCI nicht nur als bloße finanzielle Unterstützung, zumal ein freundschaftlicher Kontakt zum derzeitigen Direktor Frans Erens gepflegt wird. (Interview Dresens) Im Sponsoringbudget von 2012 macht der Posten des MVV noch immer rund 40 Prozent aus. (Interview Erens)

Abseits des Fußballs wird eine Vielzahl anderer Sportarten unterstützt. Einen großen Teil nehmen Laufwettbewerbe ein. Der seit 1946 von „Atletiek Maastricht“ organisierten „Bergloop“ findet beispielsweise auf dem ehemaligen Abbaugelände der ENCI Maastricht statt. Als Hinweis auf das Sponsoring von ENCI heißt der Wettbewerb auch offiziell „ENCI-Bergloop“. Auch der „Observantloop“, der an der ehemaligen Abraumhalde der ENCI, D'n



Observant genannt, entlang verläuft, erhielt unter anderem in den 1990er Jahren Sponsoringbeträge. ([VNC 4]) Darüber hinaus war ENCI im Jahr 2003 Hauptsponsor des “Internationale ENCI Stadsloop Maastricht” (ENCI Maastricht, 2003, S. 2) und unterstützt zusammen mit dem belgischen Zementbetrieb CBR den Halbmarathon Maastricht Bilzen. ([Nieuws 1])

Andere sportliche Ereignisse, die gesponsert werden, sind das Fahrradrennen „Amstel GoldRace“, bei dem die Sportler die Duschen der ENCI benutzen dürfen und die dortige Kantine zum Pressezentrum umfunktioniert wird, und das Schachturnier Limburg Open. ([Schakels 1]) Auch der Behindertensport erfährt finanzielles Sponsoring - so wurde unter anderem die Athletikveranstaltung “Spring is in the Air” für geistige behinderte Menschen oder das BBKT-Kegelturnier zu Gunsten von behinderten Sportlern unterstützt ([Nieuws 1])

Neben finanzieller Unterstützung liefert ENCI auch Sachleistungen an Sportvereine. Sowohl der Sport/Fußballclub SC Jekerdal, als auch die beiden Athletikvereine AV'34 und Kimbria wurden beim Bau eines neuen Clubhauses durch eine Lieferung von jeweils 30 Tonnen Zement unterstützt ([Nieuws 1]). Weitere 20 Tonnen Zement wurden der Tennis Abteilung von Kimbria für den Bau einer neuen Kantine übergeben. (ENCI Maastricht, 2003, S. 2)

### 3.3 Kunstsponsorring

Der Fokus der ENCI Maastricht auf regionale Kunst zeigt sich schon in den 1960er Jahren. Die ENCI Maastricht lud in dieser Zeit Künstler aus der Region, um Gemälde, Skulpturen oder angewandte Kunst anzufertigen. Diese Werke sollten entweder durch die Materialwahl oder die Thematik explizit auf die Zementfertigung von ENCI hinweisen und wurden im Betrieb ausgestellt. (Rockx & Erens, 2011, S. 49) Rund 30 Jahre später stellen im Februar 1994 unter anderem die Künstler John Croonenberg und Charles Pekelharing ihre Werke im renovierten HKL (Hauptgeschäftsstelle und Labor) in Maastricht aus. Zur Eröffnung dieser Ausstellung erläutert Martin Poesen noch einmal die Bedeutung der Kunst für die ENCI:

“Kunst geeft een gebouw een prettige, comfortabele uitstraling. Dit geldt zowel voor de medewerkers die dagelijks met deze kunst in aanraking komen als voor de bezoekers. Kunst kan ervoor zorgen dat je je eerder thuis voelt in een gebouw. ENCI Nederland wil per verdieping een eigenheid of identiteit creëren. [...]” ([VNC 3])

Gleichzeitig wird in den 1990er Jahre durch die Anlegung einer Kunstsammlung für weitere Ausstellungen im Bürogebäude von ENCI Maastricht die limburgische Kunstszene unterstützt. (Rockx & Erens, 2011, S. 49) Diese Unterstützung wird im Jahr 2000 fortgesetzt. Der Maastrichter Künstler Albert Buck stellt, zusammen mit seinem Kollegen Aat Remkes, das Werk "Die Befraaiung" im Gebäude der ENCI Maastricht aus. ([Nieuws 2]) Die über Jahre erworbene Kunstsammlung wird zu einem Drittel am 10. Oktober 2011 bei einer Auktion versteigert. Der Gewinn kommt wieder einer regionalen Einrichtung zugute, da der Erlös an das „Museum aan het Vrijthof“ gespendet wird. (Rockx & Erens, 2011, S. 49)

### 3.4 Kultursponsoring

Das Kultursponsoring der ENCI ist breit gefächert. Neben finanzieller Unterstützung bei der Übersetzung und Herausgabe von archäologisch und historisch interessanten Büchern, wie die 'Monographie des Gastéropodes et des Céphalopodes de la Craie Supérieure du Duché du Limbourg' ([VNC 2]), öffnet die ENCI Maastricht ihr Firmengelände immer wieder für touristische Führungen. Zusammen mit dem VVV Maastricht werden an drei Tagen in der Woche geführte Rundführungen durchs Betriebsgelände und die Grube organisiert. (Rockx & Erens, 2011, S. 48)

Die Bewahrung von Kulturgut durch Restauration wird ebenfalls gesponsert. Zusammen mit dem VVV und der Gemeinde Maastricht, organisierte ENCI Maastricht einen Restaurationsplan für die Ruine Lichtenberg. 1986 wurde die sanierte Ruine dann im Rahmen des 60-jährigen Firmenjubiläums der ENCI der Stadt Maastricht als Geschenk übergeben. (Nieste, 1996. S. 131) Auch das angrenzende Stollensystem bei De Scharck wurde durch die finanzielle Unterstützung der ENCI restauriert. (ENCI Maastricht, 2001, S. 2) Des Weiteren wurde nicht nur die Instandsetzung der St. Michaelkerk in Heugem unterstützt, sondern auch die Restauration des dortigen Gemäldes „De onthoofding van Johannes de Doper“ finanziert. ([Schakels 2]) Die Stiftung "Maastricht 1867" wurde zum Anlass des 75-jährigen Bestehens der ENCI Maastricht im Jahr 2001 unterstützt „door een deel van de stadsmaquette 1867 te sponsoren" (ENCI-Maastricht, 2003, S. 2).

Ein noch rezenteres Beispiel für Kultursponsoring ist der Umbau eines ehemaligen Verpackungsgebäudes von ENCI zu einer Kulturstätte. Das Sponsoring beinhaltet in diesem Fall, dass die ENCI Maastricht dieses Gebäude, das eigentlich zum Abriss vorgesehen war,

der Stadt Maastricht wind- und wasserdicht renoviert übergeben hat. Durch die eigen hierfür gegründete Stiftung BOEi wurde das Innenleben des Gebäudes in Zusammenarbeit mit der Gemeinde Maastricht, der Provinz Limburg und der Europäischen Kommission der Gebäude komplett saniert. Anfang 2007 wurde das Projekt unter dem Namen AINSI (Art, Innovation, Nature, Society, Industry) eröffnet. Es bietet Platz für Ateliers für Künstler, Räume für kreative Betriebe, Ausstellungsräume sowie einen Theatersaal mit Bühne und 150 Sitzplätzen. (Rockx & Erens, 2011, S. 69)

### 3.5 Musiksponsoring

Neben kleineren Musikvereinen, Orchestern und Musikkapellen wird hauptsächlich das „Limburgs Symfonie Orkest“, kurz LSO, gesponsert. Dies geschieht seit dem 1. September 1998 dauerhaft, vorher wurden Einzelanfragen des LSO aber auch mit Sponsoringbeträgen honoriert. Laut Gert Geluk, Chef der Kommunikations- und Marketingabteilung, ist die persönliche Bindung zwischen dem LSO und ENCI von besonderer Bedeutung. Die dauerhafte Sponsoringverbindung ist hauptsächlich gegenseitiger Sympathie zwischen den Marketingabteilungen der beiden Unternehmen geschuldet. Die ENCI trägt durch Konzertanfragen, wie zum Beispiel für das 75-jährige Firmen Jubiläum 2001 oder den jährlichen Seniorentag zu dessen Zweck im Jahr 2000 Symphonien von Beethoven gespielt wurden, und gesonderte zusätzliche Sponsoringbeträge, sehr zum Erhalt des LSO bei. Als Gegenleistung empfängt die ENCI beispielsweise ein gewisses Kontingent an Freikarten für Konzerte. (Interview Geluk)

### 3.6 Wissenschaftssponsoring

Die ENCI Maastricht pflegt ebenfalls eine Sponsoringbeziehung zur Wissenschaft. Aus Archivstücken der ENCI geht hervor, dass das niederländische Forschungsinstitut TNO in den Jahren 1970, 1971 und 1979 gesponsert wurde. Im Jahr 1979 empfing das Institut rund 4000 Gulden. Des Weiteren wurden die TH Delft, der Hogeschoolfonds und die Radboudstichting mit überdurchschnittlichen Beträgen zwischen 500 und 4000 Gulden gesponsert (ENCI Bergarchiv, Ordner Financiële Steun 1970/71, Financiële Steun 1978/79) Ob auch nach diesem Zeitraum Geld in den Wissenschaftsbereich geflossen ist, konnte aufgrund fehlender, beziehungsweise nicht einsehbarer Daten, nicht festgestellt werden.

### 3.8 Auswertung der Wahl der Sponsoringbereiche

Unter Berücksichtigung der Merkmale der verschiedenen Sponsoringbereiche, die in Kapitel 2.3 beschrieben werden, lässt sich das Sponsoringprofil der ENCI Maastricht ableiten. Sportsponsoring ist plakativ und auf die Steigerung der Bekanntheit ausgerichtet. Dieser Aspekt spielt bei der ENCI Maastricht eine eher untergeordnete Rolle, da der Markt für Zement außerhalb Maastrichts liegt und eine Steigerung der Bekanntheit in diesem Fall keine Auswirkungen auf den Verkauf hätte. Für die ENCI zählen demnach andere Aspekte beim Sponsoring des Sports. Sportveranstaltungen und Gremien sind ideale Orte um neue Bekanntschaften zu machen und Netzwerke zu knüpfen. Gleichzeitig ist Sport ein sehr emotionales und persönliches Anliegen. Sportvereine, wie etwa der MVV, motivieren Menschen. Die Unterstützung solcher Vereine kann der ENCI Maastricht eine Steigerung der Reputation bei den Menschen einbringen, da Sport gerade auf der affektiven Ebene Eindruck hinterlässt.

Das Musikengagement der ENCI Maastricht bietet einen guten Kontrast zum Sportsponsoring. Das Sponsoring in diesem Bereich ist subtiler als im Sport und an eine andere Zielgruppe geknüpft. Können beim Sport grade auch junge Menschen angesprochen werden, findet sich bei klassischen Konzerten zumeist eine eher elitäre und vor allem ältere Generation ein. Freikarten für klassische Konzerte, die als Gegenleistung vom gesponserten LSO ausgegeben werden, sind zudem ideal, um distinguiertere Geschäftspartner in einem angemessenen Rahmen einzuladen und Beziehungen zu pflegen. Auch die Wirkung von Musik findet auf der emotionalen Ebene statt und ist ein individuelles Erlebnis, das unter Umständen eine gute Verhandlungsgrundlage schaffen kann. Ein gelungenes oder zumindest als lohnend wahrgenommenes Konzert kann demnach eine Stimmung hervorrufen, die Menschen dazu veranlasst Meinungen zu überdenken oder Entscheidungen aus dem Bauch heraus zu treffen. Zudem ist das Zusammentreffen von Musikliebhabern im Aufsichtsrat nicht zu unterschätzen. Dadurch, dass eine gemeinsame Leidenschaft geteilt wird, können sich neue Möglichkeiten für die ENCI ergeben. Ein Beispiel für die Netzwerfunktion von Musiksponsoring ist das Konzert des Limburgs Symfonie Orkest aus Anlass des 75-jährigen Bestehens der ENCI im Jahr 2001. Auch wenn die ENCI natürlich für den Auftritt bezahlt hat, ist Martin Poesen sich sicher, dass dieser Auftritt nicht möglich gewesen wäre, wenn ENCI kein Sponsor des LSO gewesen wäre. (Interview Poesen) Gert Geluk, Chef der Kommunikations- und Marketingabteilung des LSO, ist auch zufrieden mit dem Engagement

des Orchesters für das Jubiläum, räumt aber dennoch ein, dass der Betrag, der bezahlt wurde, eigentlich zu niedrig gewesen ist. Aber auch für das LSO geht es um eine langfristige Bindung der Sponsoren. Dadurch trägt der Auftritt an sich natürlich mehr für die Zukunft bei, als wegen eines solchen Details zu verzichten. (Interview Geluk)

Kunst- und Kultursponsoring bietet ergänzend zu den beiden anderen Bereichen eine weitere Dimension der Kontaktaufnahme. Gerade der Fokus auf regionale Kunst verschafft ENCI Maastricht die Möglichkeit sowohl mit aufstrebenden, als mit etablierten Künstlern sowie Intellektuellen in Kontakt zu kommen. Die Anlegung einer Kunstsammlung unterstützt zudem die regionalen Künstler direkt. Ihnen wird nicht nur ein Forum gegeben, sondern auch finanzielle Unterstützung durch den Kauf der Kunst geboten. Durch die Ausstellung von Kunst im Gebäude der ENCI Maastricht, holt die ENCI zudem Menschen zu sich ins Haus, sodass der Zementbetrieb von einer anderen Seite aus betrachtet werden kann. Dies weiterhin mit geführten Touren durch die Grube in Zusammenarbeit mit dem VVV Maastricht erreicht. Das Bereitstellen des Betriebsgeländes vermittelt einen offenen Eindruck und gibt die Möglichkeit „hinter die Kulissen“ zu schauen. Der Einsatz der ENCI Maastricht bei Sanierungsaufgaben vermittelt darüber hinaus den Eindruck des sich Kümmerns: das Übernehmen von Verantwortung für den Erhalt der umliegenden Gebiete, da der Betrieb selbst an anderer Stelle den als Kulturgut angesehen Sint Pietersberg abbaut.

Der Bereich des Wissenschaftssponsorings nimmt eine interessante Sonderstellung ein. Die genannten Beispiele, wie die Unterstützung der Radboudstichting (heute: Stichting Thomas More) oder der TU Delft, liegen nämlich nicht in der direkten Umgebung der ENCI Maastricht. Eine Antwort auf die Frage, warum diese Einrichtungen dennoch unterstützt wurden, liefert beispielsweise der Standort. Die ehemalige Radboudstichting hat ihre Besuchsadresse in 's-Hertogenbosch, dem Sitz der Hauptverwaltung der ENCI Nederland. Zur Unterstützung von Universitäten lässt sich nur mutmaßen, dass eigene Interessen das Hauptmotiv bilden. Da es sich bei der TU Delft um eine technische Hochschule handelt, könnte der Hintergrund sein, dass entweder die mögliche Anwerbung von Studenten für den Zementbetrieb eine Rolle gespielt haben könnte. Eine weitere mögliche Erklärung könnte die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit der Weiterentwicklung von Zement sein.

Wie in Kapitel 2.3 Formen des Sponsorings beschrieben, wird zwischen den Sponsoringkategorien Sport, Kunst und Kultur, Wissenschaft, Soziales, Umwelt, Programm und Entertainment unterschieden. Aus den zur Verfügung stehenden Daten geht hervor, dass die ENCI Maastricht sich in den Bereichen Sport, Kunst und Kultur, wobei Musik noch

einmal separat erwähnt wird, und Wissenschaft betätigt. Es ist nicht auszuschließen, dass die ENCI Maastricht sich auch in den Kategorien Programm und Entertainment engagiert, jedoch konnten im Rahmen dieser Arbeit keine expliziten Hinweise gefunden werden. Der Bereich Soziales wird im Sinne der oben genannten Definition wahrscheinlich nicht unterstützt, da die ENCI Maastricht angibt, keine Wohlfahrt zu sponsern. (Interview Erens)

## 4. Die Sponsoringpolitik der ENCI Maastricht

Um zu überprüfen ob, und wenn ja inwiefern, sich die Sponsoringstrategie der ENCI Maastricht im Laufe der Jahre verändert hat, werden im Folgenden wichtige Phasen der Firmengeschichte erläutert. Aus der Darstellung der historischen Ereignisse lassen sich dann Rückschlüsse auf eventuelle Veränderungen bei der Vorgehensweise oder der Motive des Sponsorings ziehen.

### 4.1 Die Betriebsgeschichte der ENCI Maastricht

Anfang der 1920er Jahre erwirbt der belgische Zementbetrieb CBR die Groeve Lichtenberg bei Maastricht. Am 15. Juli 1925 erhalten die belgische CBR und die schweizerische Holderbank (heute Holcim) von der Gemeinde Maastricht die Konzession für den Bau einer Zementfabrik, woraufhin 1926 die „Naamloze Vennootschap Eerste Nederlandsche Cementindustrie“, kurz ENCI N.V. gegründet wird. Unter diesem Namen findet der gesamte Zementfertigungsprozess statt, vom Abbau des Mergels über die Herstellung des Zwischenprodukts Klinker bis zum Endprodukt Zement. Schon während der Gründungszeit sowie in den darauffolgenden Jahren erfährt die ENCI Widerstand aus der Bevölkerung. Die umliegenden Bauern und auch die Gärtner von St. Pieter fürchten um ihre ökonomische Zukunft, da die ENCI ihre Gebiete aufkaufen will. Die ENCI versucht dieses Misstrauen durch das Bezahlen hoher Grundstückspreise und die vorrangige Beschäftigung von den Gärtnern im Betrieb zu brechen. In den darauffolgenden Jahren entwickelt sich bei ENCI eine Betriebskultur die *“wordt gekenmerkt door een relatief korte afstand tussen directie en werkvloer”* (70 jaar ENCI, S. 85). Die Gepflogenheiten und Werte der ersten Direktoren sind in dieser Zeit ausschlaggebend für die Betriebsphilosophie und werden als patriarchaler Führungsstil bezeichnet, der typisch für Betriebe in den ersten Jahrzehnten des 20. Jahrhunderts ist. (Solvay, 2012, S. 3) Der Schweizer Direktor Mooser war stark auf das Wohl seiner Mitarbeiter bedacht und zeigte dies dadurch, dass er jeden Morgen im Betrieb eine Runde drehte und jedem die Hand zur Begrüßung gab – eine in den 1930er Jahren ungewöhnliche Geste. (Nieste, 1996, S. 85) Während der Kriegsjahre ist die ENCI vor allem auf die Unterstützung der Mitarbeiter und deren Familien bedacht und unterstützt diese auch finanziell.

Seit 1939 wird der Abbau von Mergel beschränkt und ist nur noch mit Konzession

möglich. Die ENCI bemüht sich hierum und erhält 1948 die Zustimmung für eine Fortführung des Abbaus. Die Konzession wird für 60 Jahre und ein 90 ha großes Gebiet ausgeschrieben. Da die Zukunft so erst einmal gesichert ist, kann sich die ENCI ab den 1950er Jahren weiterentwickeln und baut ihr Angebot aus. Die Zementindustrie läuft gut, da sich die Niederlande nicht nur im Wiederaufbau nach dem Krieg befinden, sondern auch Pläne, wie etwa der Delta Plan zu Errichtung von Dämmen gegen Sturmfluten, die Auftragsbücher füllen. Die Entwicklungen spülen Geld in die Kassen der ENCI und machen ein Sponsoringengagement im heutigen Sinne möglich. Die Unterstützungsgesuche sind vielfältig und zahlreich und werden direkt über die Direktion oder das Sekretariat abgewickelt.

1967 erlangt die ENCI eine Konzession mit der definitiven Festlegung einer Außengrenze für ein 136,6 ha großes Gebiet am Sint Pietersberg für die kommenden 25 Jahre. Der Rest des Bergs wird zum Naturschutzgebiet erklärt. (Rode, 2009, S. 6) Der Betrieb wächst weiter, 1968 werden acht Öfen betrieben mit einer Kapazität von rund 2 Millionen Tonnen Klinker pro Jahr zu brennen. Da Anfang der 1970er eine Studie der NEI (Nederlands Economisch Instituut) einen Anstieg des Zementbedarfs prognostiziert, macht sich die ENCI Maastricht auf die Suche nach weiteren abbauwürdigen Gebieten. (Rode, 2009, S. 7) Zur selben Zeit wird Martin Poesen ab 1974 damit beauftragt eine Kommunikations- bzw. PR-Abteilung bei der ENCI Maastricht aufzubauen. Ein jahrelanges Ringen um das Plateau beginnt, Protestgruppen laufen Sturm gegen das Abbauvorhaben, während sich die ENCI bemüht die Sinnhaftigkeit des Vorhabens zu unterstreichen. Zwischenzeitlich wird 1979 eine neue Hauptgeschäftsstelle in Den Bosch aufgestellt. Hierdurch wird eine größere Integration der ursprünglich unabhängig arbeitenden Einheiten in IJmuiden, Rotterdam und Maastricht erzielt.

Im Juni 1985 muss die ENCI einen Rückschlag einstecken, da die Konzession für Margraten vorerst nicht erteilt wird. Daraufhin ändert der Betrieb seine Strategie und reicht im Oktober desselben Jahres eine neue Anfrage für einen tieferen Abbau von Mergel in der bestehenden Grube am Sint Pietersberg bis zum Jahr 2010 ein. Während der Genehmigungsprozess für Margraten noch läuft, wird die Konzession für die bestehende Grube am 28. Juni 1988 erteilt. Ein Jahr später, 1989, entscheidet sich die Politik endgültig gegen eine Abbauerlaubnis für das Plateau von Margraten. (Rode, 2009, S. 17 f.) Da die Zukunft des Betriebs zumindest bis 2010 gesichert ist, gibt es eine wirtschaftliche Grundlage für Sponsoring. Insgesamt werden in diesen Jahren mehr als 500 Projekte gefördert. (Interview Poesen)



Die nächste große Veränderung in der Betriebsgeschichte der ENCI findet 1993 im Rahmen einer Übernahme durch die deutsche HeidelbergCement AG statt. Diese Übernahme führt zu einer Neuorientierung innerhalb des Unternehmens, die sich in einer Umstrukturierung der Arbeitsbereiche und der Einführung einer übergreifenden Kommunikationsstrategie, inklusive der Entwicklung einer Corporate Identity Strategie ab 1997, äußert. Auch wenn ENCI Nederland in das bestehende System der HeidelbergCement Gruppe eingegliedert und dieser Kommunikation unterstellt wird, behält die ENCI Maastricht ihre eigne PR-Abteilung.

Anfang 2000 wird eine erneute Anfrage der ENCI Maastricht für eine weitere Abbaugenehmigung eingereicht. Die Bedingung der Gemeinde für eine weitere Genehmigung ist jedoch die Vorlage eines ausgedehnten Umweltberichts mit möglichen Folgen des Abbaus. Als der Plan im Jahr 2001 öffentlich präsentiert wird, kommen heftige Diskussionen über die Mergelgewinnung im Allgemeinen und den Fortbestand von ENCI als Klinkerproduktionsstätte im Besonderen auf. Zu diesem Zweck gründet sich die Stiftung ENCI-Stop. Die ENCI beschließt daraufhin 2001 das Verfahren vorerst auf Eis zu legen und beschließt eine neue Strategie mit einem kurzfristigen und einem langfristigen Aspekt. Zum einen soll eine direkte Lösung für die Belastungssituation der Anwohner gefunden werden. Zum anderen sollen unabhängige Untersuchungen ENCI's Bestehen legitimieren und aufzeigen, dass der Produktionsstandort zu halten ist, wenn eine tiefere Gewinnung von der Gemeinde ermöglicht wird. (Rockx & Erens, 2011, S. 56)

Durch einen Preiskrieg auf dem deutschen Zementmarkt im Jahr 2002 gerät die Zementindustrie ins Wanken. Die Auswirkungen in Form von drastischen Gewinneinbußen bekommen die BeNeLux Staaten ab 2003 zu spüren. (Rockx & Erens, 2011, S. 42) Die Folge sind drastische Kostenreduktionen, bedingt durch den Konkurrenzdruck, die ab 2004 die größte echte Reorganisation in der Betriebsgeschichte von ENCI notwendig machen. Die Zementarbeiten von der niederländischen ENCI und der belgischen CBR werden ab diesem Jahr zusammen unter dem Namen „CEM-BENE“ gemanagt. Die Kommunikationsabteilung der ENCI Maastricht wird im Zuge dieser Veränderungen aufgelöst. ENCI Maastricht verfügt demnach seit 2004 über keine eigene PR-Abteilung mehr. (Interview Poesen) Gleichzeitig wird im Mai 2004 ein neues Genehmigungsverfahren für den tieferen Abbau von Mergel bis 10 m NAP lanciert, welches die Versorgung mit Mergel bis 2042 sichern soll. Es kommt jedoch nicht mehr zu einem Beschluss im Genehmigungsverfahren, da HeidelbergCement sich im Oktober 2004 dazu entscheidet, die Klinkerproduktion in Maastricht aus

betriebswirtschaftlichen Gründen nicht weiter fortzusetzen. (Rockx & Erens, 2011, S. 57)

HeidelbergCement entschließt sich 2007, entgegen dem Beschluss von 2004, die Klinkerproduktion in Maastricht doch weiterlaufen zu lassen. Bedingung der Politik für eine Zustimmung ist allerdings ein festes Enddatum. Daher folgt Ende 2007 die Anfrage für eine neue Konzession mit dem Enddatum 1. Januar 2020. Im Jahr 2009 werden die Grundzüge des „Plan van Transformatie“ vereinbart, der die Rekultivierung des Abbaubereiches vorsieht. Ende 2009 stimmt die Gemeinde Maastricht und die Provinz Limburg den vorgelegten Plänen zu. Diese sehen vor, dass die Kalksteingewinnung für Zement am 1. Juli 2018 und die Klinkerproduktion am 1. Juli 2019 endgültig aufhören sollen. (Rockx & Erens, 2011, S. 74)

## **4.2 Analyse der Sponsoringmotive und -strategie der ENCI Maastricht**

Die Betrachtung der betriebsgeschichtlichen Entwicklung der ENCI Maastricht zeigt deutlich, dass das Unternehmen im Laufe der Jahre immer wieder mit neuen Situationen konfrontiert wird, an die es sich anzupassen gilt. Die Firmengeschichte offenbart wiederkehrende Elemente, aus denen sich zwei Schwerpunkte ableiten lassen, die die Entwicklung der Betriebskommunikation, und damit des Sponsorings, maßgeblich beeinflusst haben. Charakteristisch ist zum ersten die Erlangung von neuen Konzessionen für den Abbau von Mergel, die sich durch die gesamte Betriebsgeschichte zieht. Zum zweiten hat die Übernahme durch die HeidelbergCement AG im Jahr 1993 die Entwicklung der Kommunikationsabteilung der ENCI geprägt. Im Folgenden werden die beiden Faktoren, aus denen sich die jeweiligen Sponsoringmotive und -strategie ergeben, analysiert. Die Ergebnisse werden zum Schluss des Kapitels noch einmal zusammengefasst.

### **4.2.1 Der Kampf um Konzessionen**

Seit 1939 muss die ENCI Maastricht Konzessionen für den Abbau von Mergel bei der Gemeinde Maastricht beantragen. Dies beeinflusst den gesamten Verlauf der Betriebsgeschichte, wie Martin Poesen bestätigt: „Het is nou net de strijd om de vergunningen die het hoofdmotief is geweest voor sponsoring [...]“ (Interview Poesen). Das bedeutet, dass die ENCI Maastricht in einem Abhängigkeitsverhältnis steht und nunmehr in der Pflicht ist, ihren Fortbestand gegenüber der Stadt und der Gemeinde zu legitimieren, wozu die Sympathie und das Wohlwollen der Gemeinde, der Stadt und der Bürger nötig ist. Demnach

muss das gesamte betriebliche Streben vollständig auf die Schaffung einer idealen Grundlage für zukünftige Konzessionen ausgelegt werden. Dies kann nur durch die Erarbeitung einer langfristigen Kommunikationsstrategie gelingen. Die ENCI reagiert mit einer Änderung der Orientierung des Betriebs vom Internen hin zum Externen. Lag in den Anfangsjahren noch der Fokus auf der Unterstützung der Mitarbeiter, verschiebt sich das Hauptaugenmerk auf ein außerbetrieblich gerichtetes Engagement. Da die ENCI noch ein relativ kleiner Betrieb ist und sich in der Entwicklung befindet, findet eine Vorform des Sponsorings im heutigen Sinne statt. Die umliegenden Gärtner werden mit „vergoedingen in natura“ (Interview Poesen) entschädigt. Die Vermutung liegt nahe, dass auch die Pflanzung des „ENCI bos“ im Jahr 1939 eine Reaktion auf die Erlangung von Konzessionen ist. Die ENCI räumt nämlich selbst ein, dass der Wald eigentlich höhere Kosten für das Unternehmen bedeutet:

„Ondanks de hiermee verbonden hogere kosten heeft ENCI indertijd geen productiebos aangelegd, maar is de aanplant uit een oogpunt van natuurschoon zoveel mogelijk het karakter gegeven van een natuurlijk Zuidlimburgs bos.“ (Nieste, 1996, S. 125)

Die erste strukturierte Form des Sponsorings findet ab den 1950er Jahren durch die finanziellen Unterstützung des Maastrichter Fußballclubs MVV statt. Laut „Subsidiekaart MVV“ (ENCI Bergarchiv, Ordner „Subsidies“) erhält der Fußballclub von 1952 bis 1976 Geldbeträge zwischen 25 und 500 Gulden sowie ein Darlehen von rund 20.000 Gulden.

Das Streben nach Genehmigungen ist auch Anfang der 1970er Jahre der Hauptgrund für eine Professionalisierung des Betriebs<sup>2</sup>. Der Aufbau einer eigenen PR- und Kommunikationsabteilung durch Martin Poesen ab 1974 hängt wohl direkt mit der Suche nach weiteren Abbaugebieten zusammen. Die betriebliche Professionalisierung der Kommunikation ist jedoch auch dem einsetzenden Kulturwandel geschuldet. Die veränderte Wahrnehmung von Unternehmen in der Gesellschaft macht eine offensivere Kommunikation überhaupt erst notwendig. Um ihr Image zu verbessern muss die ENCI zeigen, dass sie bereit ist, gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen. Diese Überlegung korrespondiert mit den in der Fachliteratur genannten unternehmenspolitischen Gründen für Sponsoring.

---

<sup>2</sup> Der fortschreitende Professionalisierungsprozess lässt sich auch am Führungsstil des Unternehmens ablesen. Der bei ENCI in den Anfangsjahren kultivierte Paternalismus entwickelt sich immer mehr zu einer auf die Wirtschaft abgestimmte sachliche Unternehmensführung. Dies zeigt sich beispielsweise an der Entwicklung der Mitarbeiterzeitschrift „ENCI-Schakels“ Mitte der 1970er Jahre: „De beschrijvingen van feesten en partijen worden minder uitvoerig en de rol van ENCI-Schakels bij de communicatie tussen bedrijf en werknemer wordt versterkt.“ (70 jaar ENCI, S. 93). Dieser Prozess macht sich auch in den Sponsoringunterlagen bemerkbar. In den Jahren vor der Bearbeitung der Anfragen durch die PR-Abteilung sind die Briefe lediglich abgeheftet. Ab 1975 finden sich im ENCI Bergarchiv per Hand abgeschriebene Auflistungen der Sponsoringgesuche. (ENCI Bergarchiv, Ordner „Financiele Steun 1975“)

Dadurch, dass die Kommunikation nun gebündelt behandelt wird, kann Sponsoring seinen Vorteilen gemäß gezielt und gruppenspezifisch als Kommunikationsmittel eingesetzt werden. Dies ist auch nötig, da sich seit der Genehmigungsanfrage in 1976 insgesamt rund 8000 Menschen zu Protesten gegen den Abbau des Plateaus von Margraten zusammenschließen und sich auch einige Bürgermeister der angrenzenden Städte besorgt zeigen. (Rode, 2009, S. 8) Die ENCI reagiert hierauf mit einer Sponsoringoffensive in und um das Gebiet von Margraten, um einen Sympathieeffekt zu erzielen. (Interview Poesen) Als weitere Maßnahme wird 1976 die ehemalige ENCI Abraumhalde unter dem Namen ‚D'n Observant‘ für die Öffentlichkeit zugänglich gemacht. (Nieste, 1996, S.125) Die ENCI Maastricht will Wohlwollen bei denjenigen Menschen erzeugen, die direkt von den Belastungen, die ein Abbau des Plateaus mit sich bringen würde, betroffen sind. Gleichzeitig kann die ENCI der Provinz Limburg zeigen, dass eine Win-win-Situation entstehen würde, wenn ENCI die Konzession erhält: Die Umgebung um Margraten wird finanziell unterstützt, während gleichzeitig Arbeitsplätze geschaffen werden würden.

Auch wenn keine Konzession für das Plateau von Margraten eingeholt werden konnte, so hat ENCI Maastricht mit der Erlaubnis für den tieferen Abbau in der bestehenden Grube die Zukunft des Betriebs ab 1988 für weitere 22 Jahre gesichert. Demnach ist auch eine wirtschaftliche Grundlage für weiteres Sponsoring gegeben. Die Nachfrage von Bittstellern in dieser Zeit ist ungebrochen hoch, es gehen mehr als zehn Gesuche pro Tag bei ENCI ein, von denen mindestens eine honoriert wird. Die große Nachfrage nach Sponsoring der ENCI zeigt deutlich, dass sich die ENCI einen Namen in Bezug auf finanzielle Unterstützung in Maastricht und Umgebung gemacht hat.

Auch wenn grade erst eine Genehmigung erlangt wurde, gilt die Devise „nach der Konzession ist vor der Konzession“. Der Kampf um die Genehmigung für Margraten und das Aufkommen verschiedenster Umweltgruppierungen zeigt das große Interesse der Öffentlichkeit für Umweltschutz. ENCI Maastricht reagiert darauf, indem Sponsoring ab Ende der 1980er Jahre strukturiert als Ausgleich für Feinstaub- und Lärmbelästigung bei Anwohnern eingesetzt wird, auch wenn ENCI sich darüber im Klaren ist, dass dies nur eine Zusatzmaßnahme zu baulichen Veränderungen sein kann. (Interview Poesen)

Mit der endgültigen Gewissheit, dass der Abbau von Mergel und damit Klinkerproduktion 2019 aufhören muss, fällt ab 2007 das bisherige Hauptmotiv für Sponsoring weg. Da keine weiteren Konzessionen mehr beantragt werden können, ist es nicht weiter notwendig zukunftsgerichtet zu sponsern. Die grundlegende Änderung in der

Sponsoringstrategie ist demnach, dass sich der Fokus auf das Hier und Jetzt verschiebt. Tatsächlich deutet das Verhalten der ENCI auf diesen Umstand hin. Die Übergabe eines ehemaligen Verpackungsgebäudes der ENCI an die Stadt Maastricht, das umgebaut und Anfang 2007 als Kulturstätte unter dem Namen AINSI (Art, Innovation, Nature, Society, Industry) eröffnet wird, passt zeitlich in diese Überlegungen. Noch deutlicher kommt der Strategiewechsel im Jahr 2012 zum Vorschein. Am 10. Oktober 2011 wird bei einer Auktion ein Drittel der Kunstkollektion von ENCI versteigert. Der Erlös kommt dem „Museum aan het Vrijthof“ zu Gute. (Rockx & Erens, 2011, S. 49)

#### 4.2.2 Die Übernahme durch die HeidelbergCement AG

Im Jahr 1993 wird die ENCI Nederland, worunter auch der Standort Maastricht fällt, von der deutschen HeidelbergCement AG übernommen. Die entscheidende Neuerung in Bezug auf Sponsoring ist die Einführung einer übergreifenden Corporate Identity Strategie ab 1997. Im Rahmen dieser Strategie werden grundsätzliche Fragen zur Identität der ENCI Maastricht gestellt und Ziele formuliert. Die ENCI strebt die Wandlung von „een productgerichte naar een marktgerichte organisatie“ (ENCI Archiv, Ordner „Sponsoringbeleid“) an. Der Schlüssel dazu ist unter anderem eine neue, aufeinander abgestimmte interne und externe Kommunikation, die das neu definierte Image der ENCI nach außen tragen soll. Die ENCI Maastricht will sich fortan als transparent, flexibel, sachkundig und verantwortungsvoll präsentieren. Die Sponsoring-Strategie erfährt hierdurch eine systematische Organisation. Auch wenn der Impuls einer Corporate Identity Strategie von der HeidelbergCement AG kommt, nimmt diese jedoch keinen direkten Einfluss auf die Auswahl der Sponsoringprojekte der ENCI Maastricht. (Interview Poesen)

Der organisierte Einsatz dieses Kommunikationsinstruments im Rahmen einer Corporate Identity Strategie betont den Aspekt des „Netzwerks“ von Sponsoring. Dies zeigt sich Martin Poesen zufolge beispielsweise am Auftritt des Limburgs Symfonie Orkest im Rahmen des 75-jährigen Firmenjubiläums 2001. Dieser wäre nicht möglich gewesen, wenn die ENCI kein Sponsor des LSO gewesen wäre. (Interview Poesen) Aufgrund der neuen Strategie und dem allgemeinen Trend folgend, verschiebt sich der Fokus des Sponsorings allmählich von Sport nach Kunst und Kultur. (Interview de Jong) Dies wird durch den Aufbau einer Kunstkollektion mit Werken von limburgischen Künstlern sowie die Aufnahme eines dauerhaften Sponsoringvertrags mit dem Limburgs Symfonie Orkest seit dem 1. September

1998 unterstrichen. (Interview Geluk) Auch zwei der in der Literatur über Sponsoring beschriebenen Aspekte der Mitarbeitermotivation werden in diesem Zeitraum entdeckt und durch die übergreifende Identitätsstrategie gestärkt. Erstens soll durch Kunstausstellungen im Bürogebäude der ENCI ein angenehmes Arbeitsklima erzeugt werden. (Interview Poesen) Zweitens bekommen die Mitarbeiter selbst die Chance, ihre eigenen Kunstwerke im renovierten Hauptgebäude auszustellen: „op verdieping 1 zullen wisselexposities met werk van actieve en post-actieve medewerkers worden gehouden.“ ([VNC 1]) Hierdurch wird sowohl eine Steigerung der Identifikation mit der ENCI, als auch der Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen bei der ENCI ermöglicht.

Dadurch, dass die ENCI Maastricht nun zur HeidelbergCement Group gehört, ist der Standort abhängig von den Entscheidungen des neuen Mutterkonzerns. Im Zuge des Preisverfalls auf dem Zementmarkt fällt die PR-Abteilung bei der ENCI Maastricht 2004 Sparmaßnahmen zum Opfer. Der Sparzwang bringt außerdem Budgetkürzungen im Sponsoringetat um das Vier- bis Fünffache mit sich, wodurch die reine Möglichkeit des Sponsoringprojekte massiv eingeschränkt ist. Dies zeigt sich an den aktuellen Zahlen der Sponsoringprojekte. Im Jahr 2012 werden laut Frans Erens, dem derzeitigen Direktor der ENCI Maastricht, noch 50 Projekte finanziell unterstützt. (Interview Erens) Das ist mindestens ein Zehntel weniger als in den 1980er und '90er Jahren. Dennoch ist die Fortsetzung einer gewissen Sponsoringaktivität wichtig, da das bisher erworbene Vertrauen erhalten bleiben soll. (Interview Poesen)

Durch den Wegfall der PR-Abteilung ist keine integrierte Sponsoringstrategie mehr notwendig, was bedeutet, dass die persönlichen Vorlieben der Direktion mehr Gewichtung bei der Vergabe von Sponsoringgeldern bekommt. Diese Vermutung bestätigt sich durch die aktuelle Unterstützung des MVV, die rund 40 % des Sponsoringetats ausmacht. Martin Poesen bezeichnete den MVV als „toetelkindje“ des derzeitigen Direktors Frans Erens und offenbart so die persönliche Vorliebe als Motiv für Sponsoring. (Interview Poesen)

#### **4.3 Wirkungskontrolle des eingesetzten Sponsoring**

Ein interner Bericht aus dem Jahr 1990 über den Zustand der PR-Abteilung im Allgemeinen und Sponsoring im Besonderen zeigt, dass sich die ENCI Maastricht, im Gegensatz zu den meisten Unternehmen, mit der Wirkung der eingesetzten Kommunikationsmaßnahmen auseinandersetzt. Dies geschieht sogar schon vor der Einführung einer Corporate Identity-

Strategie nach der Übernahme durch HeidelbergCement und zeigt, dass die ENCI Maastricht über ein integriertes Kommunikationsmanagement verfügt.

Die PR-Strategie ist hauptsächlich auf das „streven naar een goede relatie met de directe omgeving en – voor zover mogelijk – meewerken aan regionale ontwikkeling“ (Poesen & van Strien, 1990, S. 4), bedacht. Hierzu wird dem Bericht zu Folge Sponsoring eingesetzt. Des Weiteren stellt die PR-Abteilung fest, dass ENCI kein Mäzenatentum betreibt, sondern sich auf Sponsoring und Spenden beschränkt, wobei Sponsoring manchmal als „Subsidie“ bezeichnet wird. Das Hauptziel, das es mit dem Einsatz von Sponsoring zu erreichen gilt, ist die Kommunikation eines positiven Corporate Images, welches wiederum Wohlwollen in der Gesellschaft kreieren soll, um letztendlich den Fortbestand des Betriebs zu sichern. (Poesen & van Strien, 1990, S. 16 f.). Die hier formulierten Ziele korrespondieren mit denen in Kapitel 2.4 beschriebenen Gründen für unternehmerisches Sponsoring.

Für Sponsoring stehen im Jahr 1990 mindestens sechs verschiedene Budgets bei verschiedenen Abteilungen bereit, wobei das Budget der PR-Abteilung mit rund 120.000 Gulden eines der größten ist. (Poesen & van Strien, 1990, S. 16) Dennoch stellt der Bericht dar, dass die genannten ENCI-Funktionäre bisher keine integrierte und systematische Sponsoring-Strategie verfolgen. Die Kriterien, die als Anhaltspunkte für Sponsoring dienen, gelten nicht als offiziell formulierte Strategie. Demnach kommt der Bericht zu dem Schluss, dass ENCI „slechts in beperkte mate zinvol gebruik kan maken van sponsoring im haar zakelijke doelstellingen te realiseren“ (Poesen & van Strien, 1990, S. 16).

Die Aufgabe für die nächsten Jahre wird damit umschrieben, dass festgestellt werden muss, welche landesweiten Gruppen eine wichtige Rolle in diesem Bestreben spielen könnten. Fest steht aber jetzt schon, dass die örtlichen / regionalen Gruppen in Maastricht und der direkten Umgebung an Wichtigkeit zunehmen werden.

Die bisherige Strategie, das sponsern vieler kleinerer Beträge und einigen wenigen Größeren, wird als die richtige Vorgehensweise im Streben nach Wohlwollen eingeschätzt und wird weiterhin empfohlen. Der Bericht endet mit der Feststellung, dass eine Professionalisierung der Strategie vonnöten ist. Diese Bemerkung ist wie ein Vorgriff auf die Übernahme durch HeidelbergCement im Jahr 1993 in Zuge dessen das Sponsoring in einer übergreifenden Corporate Identity Strategie neu geordnet wird.

#### 4.4 Zusammenfassung: Die Veränderung der Sponsoringpolitik

Die Analyse der beiden oben genannten Schwerpunkten, das Streben nach Konzessionen und sowie die Übernahme durch HeidelbergCement, zeigt deutlich, dass die Fragestellung der Arbeit, ob sich die Sponsoringstrategie der ENCI im Laufe der Jahre verändert hat, bejaht werden muss. Sowohl die Strategie, als auch die Motive für Sponsoring haben sich bei der ENCI den jeweiligen Gegebenheiten angepasst. Das bedeutet, dass nicht ein Motiv für ein anderes ausgetauscht wurde, sondern sich der Fokus in den jeweiligen Phasen verschoben hat.

In Bezug auf die Motive stellt das Streben nach Konzessionen zum Abbau von Rohstoff das Hauptmotiv dar. Die ENCI Maastricht steht vor der Aufgabe, sich mit der Umgebung, der Stadt, der Gemeinde und der Provinz gut zu stellen. Der Zementbetrieb greift nicht nur in die Natur ein, sondern produziert auch Emissionen. Daher gilt es, den Effekt des Wohlwollens / Goodwills bei den direkt Betroffenen zu erzielen. Dieses Motiv wird durch das Sponsoring von regionalen Aktivitäten und Vereinen, von denen die betroffenen Menschen direkt profitieren, umgesetzt. Zusätzlich verändert sich Mitte der 1970er Jahre aufgrund eines Kulturwandels die Rolle von Unternehmen. Um gesellschaftlich akzeptiert zu werden reicht eine Erwirtschaftung von Profit nicht aus, die ENCI Maastricht muss zeigen, dass sie gewissenhaft agiert, wenn sie beispielsweise auf der Suche nach einem neuen Abbaugelände für Mergel ist. Dies bedeutet, dass Sponsoring neben dem Wunsch nach Gewogenheit auch dem Motiv der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung dient. Drittens spielt die Netzwerkfunktion von Sponsoring eine wichtige Rolle bei der ENCI. Da die ENCI auf Wohlwollen angewiesen ist, hilft Sponsoring durch seinen vielfältigen und gleichzeitigen Einsatz, Kontakte zu Gremien, Vorständen und Aufsichtsräten zu knüpfen. Die Kontaktpflege wird auf extra organisierten Sponsorentreffs der unterstützten Vereine erleichtert. Viertens ist fließt die Motivation von Mitarbeitern, die sich ebenfalls in der Fachliteratur findet, in die Motivation für Sponsoring ein. Das Schaffen einer angenehmen Arbeitsatmosphäre soll zum einen durch ausgestellte Kunst gelingen, zum anderen werden Mitarbeiter zur Anfertigung eigener Kunstwerke ermuntert.

Auch die Sponsoringstrategie, die sich aus den Motiven ergibt, geht deutlich aus den historischen Ereignissen hervor. Seit dem ab 1939 Konzessionen erworben werden müssen, ist die Strategie langfristig auf die Legitimation und Erhaltung des Betriebs ausgerichtet. Die langfristige Strategie sieht das Sponsoring in Form mehrerer kleinerer Geldbeträge für viele Vereine vor. Erst seit 2007 die Auflage der Politik für eine neuerliche Konzession beinhaltet,



dass die ENCI Maastricht ein festes Enddatum nennen muss, hat die bisherige Strategie keinen Bestand mehr. Die langfristige, auf die Zukunft ausgelegte Vorgehensweise ändert sich zu einer kurzfristigen Strategie, ausgerichtet auf die Gegenwart.

Seit dem Wegfall der PR-Abteilung sowie der Kürzung des Sponsoringetats im Jahr 2004, hat sich der Fokus des Sponsorings noch einmal verschoben. Persönliche Interessen bei der Förderung bestimmter Projekte stehen jetzt mehr im Vordergrund als früher. Bis zu diesem Zeitpunkt erfüllt das Sponsoring der ENCI Maastricht die maßgeblichen Anhaltspunkte für Sponsoring, die in der Literatur vertreten werden. Die Strategie ist langfristig auf den Erwerb von Konzessionen ausgerichtet, später auch im Rahmen einer Corporate Identity Strategie, und erfolgt im Verbund mit anderen Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit, wie Gesprächsforen oder Tage der offenen Tür.

Trotz der Veränderungen innerhalb der Strategie und der Verschiebung des Fokus' bei den Sponsoringmotiven, gibt es auch einige Konstanten. So ist eine Maxime der ENCI Maastricht, dass ausschließlich regionale Vereine oder Events gesponsert werden. Hieran hat sich auch nach der Übernahme durch HeidelbergCement nichts geändert. Der Grund ist, dass die Konzessionen stets vor Ort erworben werden müssen und die vom Abbaulärm und Staub Betroffenen die direkten Anwohner sind. Ein Sponsoring außerhalb dieses Kreises wäre wenig zielführend für die Erhaltung des Betriebs. (Interview Poesen) Der Grundsatz, dass keine religiösen Aktivitäten unterstützt werden, wurde ebenfalls von zwei Direktoren, Jan de Jong (ehemaliger Direktor) und Frans Erens, genannt. Die Sanierung von Kirchen oder die finanzielle Unterstützung der Heiligtumsfahrt 2011 in Maastricht werden dadurch rechtfertigt, dass sie als kulturelles Engagement gewertet werden. Das Sponsoring habe keinen Einfluss auf die religiöse Praxis an sich. (Interview de Jong) Dennoch geht aus Archivstücken der ENCI hervor, dass in den Jahren 1945-50 Geld an die katholische Kirche geflossen ist. (Notulen Raad van Bestuur, 1926-1950) Daher hat sich der Grundsatz des religionsfreien Sponsorings wohl erst später entwickelt. Wichtig ist darüber hinaus, dass es, trotz einer zuletzt ausgefeilten Strategie, stets Platz für eigene Ideen der Direktion gibt. Sowohl der heutige Direktor Frans Erens, als der ehemalige PR-Chef Martin Poesen bestätigen, dass es je nach Direktion Akzentverschiebungen gegeben hat. So wurde zum Beispiel das Schachturnier „Limburg-Open“ gesponsert, da der ehemalige Direktor Pluijmers an Schach interessiert war. Genauso verhält es sich bei der jetzigen Direktion auch mit der großen Unterstützung des MVV. (Interview Poesen) Sponsoring ist demnach trotz der nötigen Organisation, ein emotionales Betätigungsfeld.

## 5 Diskussion und Fazit

Ziel der vorliegenden Arbeit war es, festzustellen, ob sich die Sponsoringpolitik, das heißt die Strategie und die Motive für Sponsoring, der ENCI Maastricht im Laufe der Jahre geändert hat. Dazu wurde erst der allgemeine Kulturwandel hin zu einer Wissens- und Informationsgesellschaft besprochen, um das Aufkommen des Kommunikationsinstruments Sponsorings einordnen zu können. Durch Veränderungen auf den Märkten und in der Gesellschaft ergeben sich für Unternehmen neue Ziele. Um langfristig erfolgreich zu sein, muss sich ein Betrieb geschickt aus der Masse herausheben, damit positive Aufmerksamkeit auf ihn gelenkt wird. Dazu bedarf es neuer Kommunikationsmittel und Strategien, wie Sponsoring. Sponsoring ist eine auf Vorschussleistung und dadurch erzeugte Gegenleistung ausgelegte Methode der Kommunikation, die sich aus dem Mäzenatentum entwickelt hat. Seit den 1960er Jahren verbreitet sich Sponsoring auch in Europa, zuerst im Bereich des Sports, später dann bei Kunst und Kultur, Umwelt, Soziales, Programmen und Entertainment. Sponsoring bietet Unternehmen viele Vorteile. So können durch finanzielle Unterstützung verschiedener Bereiche und Vereine spezifisch Gruppen angesprochen werden, mit denen der Betrieb in Kontakt kommen möchte. Zudem eignet sich Sponsoring auch zur Kontaktpflege und ist wegen der organisierten Sponsorentreffs ideal zum Ausbau von Netzwerken. Auch wenn die Kontrolle der Wirkung von Sponsoring schwierig ist und kaum durchgeführt wird, hat sich Sponsoring im Kommunikationsmix von Unternehmen behauptet.

Die spezifischen Eigenschaften von Sponsoring macht sich die ENCI Maastricht zu Nutze. Ein charakteristisches Merkmal, das den Verlauf der Betriebsgeschichte prägt, ist die Erlangung von Konzessionen für weiteren Abbau von Mergel. ENCI Maastricht sieht sich deshalb einem dauerhaften Konflikt ausgesetzt: Zum einen bildet die Fabrik eine Einkommensquelle für die wirtschaftlich schwach besiedelte Region Süd Limburg, schafft Arbeitsplätze und beliefert nicht nur die Niederlande mit Zement, zum anderen geht mit dem Abbau immer auch eine Zerstörung der Natur einher sowie eine Staub- und Lärmbelästigung bei Anwohnern. ENCI Maastricht ist daher auf eine gute Kommunikation mit der Gemeinde, den Anwohnern, den Bewohnern von Maastricht im Allgemeinen, den Protestgruppen und schlussendlich auch den Mitarbeitern angewiesen. Durch das Sponsoring von regionalen Vereinen und Initiativen verfolgt die ENCI Maastricht das Ziel Wohlwollen bei den vom Abbau betroffenen Menschen zu erlangen sowie die Vorteile eines Fortbestands des Betriebs für die Region zu betonen.

Bis zum Jahr 2007 wurde eine langfristige Sponsoringstrategie eingesetzt, die auf die Erlangung von Abbaukonzessionen ausgerichtet ist und der Empfehlung der Fachliteratur gemäß auch kontrolliert wird. Durch die Übernahme der ENCI in 1993 durch die deutsche HeidelbergCement AG, erfährt das Sponsoring der ENCI eine Professionalisierung im Rahmen einer Corporate Identity Strategie. Im Jahr 2007 entscheidet sich dann, dass die ENCI den Abbau von Mergel bis 2019 auslaufen lassen muss. Durch den Wegfall des ursprünglichen Hauptmotivs ändert sich die Sponsoringstrategie grundlegend und ist nur noch auf die Gegenwart ausgerichtet, wobei das Ziel Goodwill zu erreichen nicht aus den Augen gelassen wird, da die ENCI darauf bedacht ist, ihren Status zu wahren. Zusätzlich schmälert ein drastisch gekürztes Budget, aufgrund von Gewinneinbußen wegen des Preisverfalls auf dem Zementmarkt und der Zusammenlegung des Managements der ENCI mit dem der belgischen CBR, die Möglichkeit des Sponsorings enorm.

Insgesamt gesehen korrespondieren die Veränderungen in der Strategie auch mit gesamtgesellschaftlichen Vorgängen. Der Bereich des Sportsponsorings, der in Europa in den 1970er Jahren aufkommt, wird auch von ENCI in eben jener Phase am häufigsten unterstützt. Der Aufbau einer PR-Abteilung in dieser Zeit kommt mit der neuen Sichtweise auf die Aufgabe von Unternehmen die eine strukturierte Kommunikation fordert, überein. Anfang der 1990er Jahre rücken dann Bereiche wie Kunst, Kultur und Umwelt in den allgemeinen Fokus. Genauso verhält es sich auch bei der ENCI. Der Aufbau eines Corporate Identity Konzepts Ende der 1990er Jahre kommt zwar etwas später, als in der Literatur über diese Strategien angegeben, passt jedoch in die Gesamtentwicklung des Betriebs und die Fortführung des Professionalisierungsprozesses. Auch die Krisensituation Mitte der 2000er Jahre bedeutet für viele Betriebe und auch die Regierungen das Ergreifen von Sparmaßnahmen. Bei ENCI Maastricht münden diese unter anderem in der Aufhebung der Kommunikationsabteilung und der Verringerung der Sponsoringaktivitäten aufgrund eines gekürzten Budgets. Insgesamt gesehen verläuft die Sponsoringaktivität der ENCI demnach bis 2004 steigend oder bleibt zumindest auf einem konstant hohen Niveau. Ab diesem Zeitpunkt fällt die Kurve stark und wird sich wohl, aufgrund des Produktionsstopps, nicht mehr erholen. Dennoch war und ist Sponsoring ein wichtiges Kommunikationsinstrument dieses Betriebs, da regionale Vereine und Einrichtungen, wie der MVV und das LSO, noch immer dankbar für die finanzielle Unterstützung sind. Die ENCI Maastricht hat sich durch Sponsoring bei einem Teil der Menschen eine positive Erinnerung geschaffen.

## 6. Literaturverzeichnis

Aufschlüsselung der Abkürzung im Quellenverzeichnis:

- [Nieuws 1]: ENCI-Maastricht (2000). ENCI en CBR sponsorn halve marathon Maastricht-Bilzen. *ENCI-nieuws 2*, 2-4. Maastricht : ENCI.
- [Nieuws 2]: ENCI-Maastricht (2000). Kunstenaars schenken werk aan ENCI. *ENCI-nieuws 3*, 2. Maastricht : ENCI.
- [VNC 1]: Vereniging Nederlandse Cementindustrie (VNC), (1993). Kunst in een gerenoveerd HKL. *Cement-schakels : bedrijfsbulletin voor de medewerkers van de Activiteit Cement van de Eerste Nederlandse Cement Industrie (ENCI) N.V. met vestigingen in Maastricht*, 1(2), 18. 's-Hertogenbosch : Vereniging Nederlandse Cementindustrie (VNC).
- [VNC 2]: Vereniging Nederlandse Cementindustrie (VNC), (1994). ENCI Nederland participeert in twee facsimilie uitgaven over fossielen. *Cement-schakels : bedrijfsbulletin voor de medewerkers van de Activiteit Cement van de Eerste Nederlandse Cement Industrie (ENCI) N.V. met vestigingen in Maastricht*, 2(1), 22. 's-Hertogenbosch : Vereniging Nederlandse Cementindustrie (VNC).
- [VNC 3]: Vereniging Nederlandse Cementindustrie (VNC), (1994). Kunstenaars exposeren in het hoofdkantoor in Maastricht. *Cement-schakels : bedrijfsbulletin voor de medewerkers van de Activiteit Cement van de Eerste Nederlandse Cement Industrie (ENCI) N.V. met vestigingen in Maastricht*, 2(2), 16. 's-Hertogenbosch : Vereniging Nederlandse Cementindustrie (VNC).
- [VNC 4]: Vereniging Nederlandse Cementindustrie (VNC), (1994). De observant-loop verloopt in uitstekende ambiance. Bijlage: *Cement-schakels : bedrijfsbulletin voor de medewerkers van de Activiteit Cement van de Eerste Nederlandse Cement Industrie (ENCI) N.V. met vestigingen in Maastricht*, 2(4), 4. 's-Hertogenbosch : Vereniging Nederlandse Cementindustrie (VNC).
- [Schakels 1]: ENCI Nederland, Maastricht (2002). 37e Amstel Gold Race. *ENCI-schakels : bedrijfsbulletin voor alle medewerkers van de Eerste Nederlandse Cement Industrie (ENCI) N.V. met vestigingen in Maastricht*, 10(2), 21. 's-Hertogenbosch : ENCI.
- [Schakels 2]: ENCI Nederland, Maastricht (2002). ENCI sponsort restauratie van de kerk in Heugem. *ENCI-schakels : bedrijfsbulletin voor alle medewerkers van de Eerste Nederlandse Cement Industrie (ENCI) N.V. met vestigingen in Maastricht*, 10(4), 23. 's-Hertogenbosch : ENCI.

### 1. Bücher / Zeitschriften

- Bruhn, M., Dahlhoff, H.D. (1989). *Kulturförderung, Kultursponsoring. Zukunftsperspektiven der Unternehmenskommunikation*. Wiesbaden: Gabler.

- Duden Wirtschaft von A bis Z (2009). *Neoliberalismus*. (Electronic version). Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung.
- Duden Wirtschaft von A bis Z (2009). *Sponsoring*. (Electronic version). Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung.
- ENCI B.V. Maastricht (1986). *ENCI: 1926 – 1986: 60 jaar jong (extra editie ENCI-schakels, september 1986)*.
- ENCI-Maastricht (2001). Bijdrage aan restauratie van het Gangenstelsel de Scharck. *ENCI-nieuws 5*, 2. Maastricht : ENCI.
- ENCI-Maastricht (2003). ENCI en sponsoring. *ENCI-nieuws 11*, 2-3. Maastricht : ENCI.
- Emundts, R. (2003). *Kunst- und Kulturförderung- Symbol der Unternehmenskultur? Eine interdisziplinäre Untersuchung*. Berlin: Rhombos-Verlag.
- EU Rat (1989). Richtlinie 89/552/EWG. (Electronic version). Retrieved on June 10, 2012 from <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:31989L0552:DE:HTML>.
- Fehring, K. M. (1998). *Kultursponsoring – Bindeglied zwischen Kunst und Wirtschaft? Eine interdisziplinäre und praxisorientierte Analyse*, Freiburg im Breisgau: Rombach Verlag.
- Herbst, D. (2006). *Corporate Identity. Aufbau einer einzigartigen Unternehmensidentität; Leitbild und Unternehmenskultur; Image messen, gestalten und überprüfen*. Berlin: Cornelsen Verlag.
- Klink, P. v. & Witteloostuijn, A. v. (2009). Kunsteconomie en kunstbeleid. *Economische Statistische Berichten*, 94(4554), 102-105.
- Körner, M. (1990). *Corporate Identity und Unternehmenskultur: Ganzheitliche Strategie der Unternehmensführung*. Stuttgart: Deutscher Sparkassenverlag.
- Kössner, B. (1999). *Marketingfaktor Kunst sponsoring. Neue Impulse durch Partnerschaften von Wirtschaft und Kunst*. Wien, Hamburg: Signum Verlag.
- Nieste, A. (1996). *Van mergel tot cement : 70 jaar ENCI : 1926-1996*. Maastricht: Stichting Historische Reeks Maastricht.
- [Nieuws 1]: ENCI-Maastricht (2000). ENCI en CBR sponsorn halve marathon Maastricht-Bilzen. *ENCI-nieuws 2*, 2-4. Maastricht : ENCI.
- [Nieuws 2]: ENCI-Maastricht (2000). Kunstenaars schenken werk aan ENCI. *ENCI-nieuws 3*, 2. Maastricht : ENCI.

- Rockx, N. & Erens, F. (2011). „85 jaar ENCI – Van Mergel tot Cement – 1996 – 2011“ Maastricht: ENCI B.V., Vestiging Maastricht.
- Rode, T. (2009). *ENCI's Struggle for the Margraten Plateau – A Clash of economical and environmental Interests*. BA scriptie Arts & Culture, Faculteit Cultuur en Maatschappijwetenschappen, Universiteit Maastricht, Juni 2009
- [Schakels 1]: ENCI Nederland, Maastricht (2002). 37e Amstel Gold Race. *ENCI-schakels : bedrijfsbulletin voor alle medewerkers van de Eerste Nederlandse Cement Industrie (ENCI) N.V. met vestigingen in Maastricht*, 10(2), 21. 's-Hertogenbosch : ENCI.
- [Schakels 2]: ENCI Nederland, Maastricht (2002). ENCI sponsort restauratie van de kerk in Heugem. *ENCI-schakels : bedrijfsbulletin voor alle medewerkers van de Eerste Nederlandse Cement Industrie (ENCI) N.V. met vestigingen in Maastricht*, 10(4), 23. 's-Hertogenbosch : ENCI.
- Solvay (2012). *150 History – Abridged Book Chapter 6: From Crisis to War*
- Troschke, M. v. (2005). *Unternehmen fördern Kunst. Grundlagen, Analyse, Anwendung*. Berlin: VDM Verlag Dr. Müller.
- Voigt, U. (1998). Alternativtourismus und kultureller Wandel in San Pedro La Laguna/Guatemala. Kapitel 4.2. Kultur und Kulturwandel. (Electronic version). Retrieved on June 08, 2012 from <http://home.snafu.de/uli.voigt/kulturwandel.htm>.
- [VNC 1]: Vereniging Nederlandse Cementindustrie (VNC), (1993). Kunst in een gerenoveerd HKL. *Cement-schakels : bedrijfsbulletin voor de medewerkers van de Activiteit Cement van de Eerste Nederlandse Cement Industrie (ENCI) N.V. met vestigingen in Maastricht*, 1(2), 18. 's-Hertogenbosch : Vereniging Nederlandse Cementindustrie (VNC).
- [VNC 2]: Vereniging Nederlandse Cementindustrie (VNC), (1994). ENCI Nederland participeert in twee facsimilie uitgaven over fossielen. *Cement-schakels : bedrijfsbulletin voor de medewerkers van de Activiteit Cement van de Eerste Nederlandse Cement Industrie (ENCI) N.V. met vestigingen in Maastricht*, 2(1), 22. 's-Hertogenbosch : Vereniging Nederlandse Cementindustrie (VNC).
- [VNC 3]: Vereniging Nederlandse Cementindustrie (VNC), (1994). Kunstenaars exposeren in het hoofdkantoor in Maastricht. *Cement-schakels : bedrijfsbulletin voor de medewerkers van de Activiteit Cement van de Eerste Nederlandse Cement Industrie (ENCI) N.V. met vestigingen in Maastricht*, 2(2), 16. 's-Hertogenbosch : Vereniging Nederlandse Cementindustrie (VNC).
- [VNC 4]: Vereniging Nederlandse Cementindustrie (VNC), (1994). De observant-loop verloopt in uitstekende ambiance. Bijlage: *Cement-schakels : bedrijfsbulletin voor de medewerkers van de Activiteit Cement van de Eerste Nederlandse Cement Industrie (ENCI) N.V. met vestigingen in Maastricht*, 2(4), 4. 's-Hertogenbosch : Vereniging Nederlandse Cementindustrie (VNC).

## 2. Internet

- *Betrachtungsdauer (Betrachtungszeit)* (n.d.). Retrieved on June 08, 2012 from <http://www.medialine.de/deutsch/wissen/medialexikon.php?snr=816>.
- Dowe, Ch. & Märker, A. (2003). *Der UNO-Weltgipfel zur Wissens- und Informationsgesellschaft. Hintergründe und Themenspektrum*. Retrieved on June 07, 2012 from <http://www.bpb.de/apuz/27242/der-uno-weltgipfel-zur-wissens-und-informationsgesellschaft?p=all>.
- Europäische Union, (2008). *Ausübung der Fernseh- und Rundfunkstätigkeit: Richtlinie Fernsehen ohne Grenzen*,"Retrieved on June 10, 2012 from [http://europa.eu/legislation\\_summaries/audiovisual\\_and\\_media/l24101\\_de.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/audiovisual_and_media/l24101_de.htm)

## 3. ENCI Archiv

- Poesen, M. & van Strien, E., (1990). *Concept Beleidsnota "Het PR-beleid van ENCI"*. Ordner „Sponsoringbeleid“:

## 4. ENCI Bergarchiv

- Notulen Raad van Bestuur, Procès-Verbaux des Réunion du Comité de Direction 1926-1950
- Ordner „Diverse Steun 1955/1972“
- Ordner „Financiele Steun 1970/71“
- Ordner „Financiele Steun 1972
- Ordner „Financiele Steun 1975/76“
- „Subsidiekaart MVV“, Ordner „Stichting Geusselt / Afgewezen Steun / Advertenties 1971/75 / Subsidies“

## 6. Interviews

- Poesen, M., 21.05.2012 (Ehemaliger Chef der PR-Abteilung bei ENCI Maastricht)\*
- Erens, F., 11.05.2012 (Derzeitiger Direktor bei ENCI Maastricht)\*
- Geluk, G., 30.05.2012 (Chef der Kommunikations- und Marketingabteilung beim LSO)\*
- de Jong, J., 07.06.2012 (ehemaliger Direktor bei ENCI Maastricht)\*
- Dresens, J., 29.05.2012 (Geschäftliche Mitarbeiterin beim MVV)\*

\*Alle Interviews wurden in Maastricht (NL) geführt